

L U M B R E



Elegir dónde pelear: tres escenarios y una apuesta

Materia: Estrategia y planeación

03/10/2026

Antes de empezar

Crecer es una decisión con cuatro caminos posibles, no un deseo. Este objeto enseña a usar la matriz de Ansoff (penetrar, desarrollar producto, desarrollar mercado, diversificar) para nombrar las opciones reales de crecimiento, y a ponerlas a prueba en tres escenarios económicos realistas para México — base, optimista y pesimista— antes de apostar. Con el caso de una empresa de catering en Querétaro que descubrió cuál de sus cuatro ideas aguantaba un tipo de cambio en contra y cuáles no.

QUÉ APRENDERÁS

- Generar opciones con la matriz de Ansoff, contrastarlas en escenarios base/optimista/pesimista y priorizar una.

«Crecer» no es una estrategia: cuatro caminos

Llevar ahí y cuestan distinto



Penetrar, desarrollar producto, desarrollar mercado, diversificar: cada camino tiene su propio riesgo y su propia factura.

Mireya tiene una empresa de catering corporativo en Querétaro: 14 empleados, cocina industrial, cliente principal una armadora. Está satisfecha pero inquieta: «queremos crecer». En la junta salieron **cuatro ideas** que son las cuatro de siempre, aunque nadie las nombró: vender más a los mismos clientes (paquetes diarios a más plantas), crear un producto nuevo para los que ya tiene (café y snacks para oficinas), atender un mercado nuevo con lo que ya hace (eventos de gobierno), y una cuarta ambiciosa: instalar una planta de congelados para vender a tiendas.

Lo que no hizo la junta: compararlas. No por sabor sino por **riesgo, costo y tiempo hasta el primer peso**. Ahí entra la herramienta vieja y confiable: la matriz de Ansoff.

La matriz de Ansoff en cristiano

Penetración (producto actual × cliente actual): vender más de lo mismo — la apuesta más barata y segura, el techo llega con el mercado. **Desarrollo de producto** (nuevo × actual): inventar para quien ya te compra — aprovecha la relación, exige capacidad nueva. **Desarrollo de mercado** (actual × nuevo): llevar lo que sabes hacer a otro cliente o territorio — ojo con canales y formas de pago ajenas. **Diversificación** (nuevo × nuevo): la más cara y la que más quiebras firma — solo se justifica con ventaja real o con caja de sobra.

Ansoff te da el **menú**; los escenarios te dicen **qué plato aguanta**. En México la volatilidad no es teoría: tipo de cambio, tasas, inflación de insumos y el humor del cliente ancla. Se arman tres escenarios simples a 18 meses, con supuestos explícitos: **base** (lo más probable: crecimiento 2 %, insumos +8 %), **optimista** (la armadora duplica producción, obra pública se destraba) y **pesimista** (nearshoring se enfría, dólar arriba, el gobierno no paga a 90 días). Y para cada opción se pregunta: ¿en cuál escenario esto **me mata**, ¿en cuál me hace, y con qué liquidez?

Las cuatro opciones de Mireya frente a los tres escenarios

Opción	Cuadrante Ansoff	Base	Pesimista	Inversión
Raciones diarias a más plantas	Penetración	Fuerte: el contrato diario no depende del ciclo	Resiste: se come antes que se contratan eventos	\$0.4 M
Café y snacks para oficinas	Desarrollo de producto	Media: depende de que la oficina vuelva al 100 %	Débil: es el primer gasto que cortan	\$1.1 M
Eventos de gobierno	Desarrollo de mercado	Buena si pagan: 60 % de margen	Peligrosa: les sobran facturas sin cobrar	\$0.2 M
Planta de congelados a tiendas	Diversificación	Aposta a 5 años, puede ser grande	Quiebra si la ocupación baja del 50 %	\$9.5 M

La lectura de la tabla es la decisión. Mireya **no** eligió la que más promete (congelados), ni la más sexy (gobierno): eligió **apostar en serio a la penetración** (raciones diarias, contrato blindado, un cliente ancla que no es ancla única), usar eventos de gobierno **solo con anticipo del 50 %** como regla innegociable, y dejar congelados como

proyecto semilla: 40 mil pesos y seis meses de validación con co-packers antes de cualquier planta.

Esa es la estructura de toda buena cartera estratégica: **una apuesta principal** que come el presupuesto, **una opcional con condiciones** que limita el daño, y **una semilla barata** que compra información, no infraestructura. Lo que no puede pasar es que las tres se hagan «a ver qué sale»: eso no es estrategia, es ansiedad disfrazada de plan.

Y una advertencia sobre el escenario optimista: si tu plan **solo funciona** si el mundo va bien, no tienes plan, tienes un deseo con logotipo. La prueba de fuego de toda opción es leerla en la columna pesimista.

1. Clasifica cada movimiento según su cuadrante de Ansoff:

Elementos:

- La taquería lanza «taco de canasta» para sus oficinistas de siempre
- La misma taquería abre sucursal en la colonia del otro lado de la ciudad
- Sube las raciones a las tres plantas que ya le compran y ficha a otros clientes iguales
- El taller mecánico empieza a fabricar mobiliario metálico para tiendas
- El buffet ofrece ahora desayunos a los mismos hoteles con quienes hace cenas

Penetración	. . .
Desarrollo de producto	. . .
Desarrollo de mercado	. . .
Diversificación	. . .

2. En el escenario pesimista, la opción «eventos de gobierno» de Mireya pasa de 60 % de margen a peligro real. ¿Cuál es el análisis correcto?

- ☐ Descartarla para siempre: el gobierno nunca es buen cliente
- ☐ Tomarla con condición que limita el daño: anticipo del 50 % y tope de cuentas abiertas, porque el riesgo no es el cliente sino la cobranza en cascada
- ☐ Hacerla completa: si hay que arriesgarse, mejor a lo grande
- ☐ Subcontratarla a un socio para que él cargue el riesgo

3. La diversificación es la apuesta más arriesgada de Ansoff porque combina producto desconocido con cliente desconocido, y en una PyME con caja limitada suele requerir un vehículo de prueba barato antes de invertir fuerte.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

La estrategia no es elegir la idea más bonita: es elegir la que sobrevive a tu escenario pesimista.

— Lumbre · Empresa

4. Lista las cuatro opciones de crecimiento que has rumiado (o que saldrían en tu junta). Nómbralas en lenguaje Ansoff. Arma tres escenarios a 18 meses con supuestos explícitos, y evalúa cada opción en base y pesimista: ¿me mata?, ¿me hace?, con qué liquidez? Decide: una apuesta principal, una opcional con condición innegociable, una semilla barata. Escribe la condición del escenario pesimista ANTES de invertir, no cuando el escenario llegue.

Si una opción no puede expresarse en una frase de Ansoff, todavía no sabes qué es.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Crecer tiene cuatro caminos: penetrar, producto nuevo, mercado nuevo, diversificar (Ansoff).
- El riesgo se ordena igual: penetración es el más barato, diversificación el que más quiebras firma.
- Los escenarios (base/optimista/pesimista) prueban cada opción contra la realidad mexicana.
- Cartera sana: una apuesta principal, una opcional con condición, una semilla barata.
- Si el plan solo funciona en el escenario optimista, es deseo disfrazado de estrategia.
- La condición del escenario pesimista se firma antes de invertir, no después del golpe.

Preguntas clave del tema

1. ¿Cuál de mis ideas es penetración, cuál producto, cuál mercado, cuál diversificación?
2. ¿Qué le pasa a cada opción en el escenario pesimista?
3. ¿Cuál es mi apuesta única que come el presupuesto?

4. ¿Qué condición innegociable le pongo a la opcional riesgosa?
5. ¿Cómo compro información barata antes de la inversión grande?

Lo que debes poder hacer

- Clasificar opciones de crecimiento en los cuatro cuadrantes de Ansoff.
- Construir tres escenarios a 18 meses con supuestos explícitos y evaluar cada opción.
- Priorizar una cartera 1+1+1: apuesta, opcional con condición, semilla barata.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

5. Chequeo: opciones y escenarios



Siguiente: *Tu plan anual cabe en una cuartilla (y eso es buena señal)* — la elección de arriba se vuelve calendario: 3-5 objetivos con iniciativas, dueño, métrica y presupuesto en una sola página que se puede compartir.

Referencia curricular

Materia:	Estrategia y planeación
-----------------	-------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/emp-est-c04-m03-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat