/ MARCO ANALÍTICO

Granularity of Growth

Granularidad del crecimiento; descomposición del crecimiento

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Viguerie, Smit y Baghai (McKinsey & Company)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Descompone el crecimiento por segmentos, geografías, canales o clientes para ver dónde está la oportunidad real que la media de la empresa oculta.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿De dónde ha venido realmente nuestro crecimiento, y en qué unidades concretas —no en promedio— está la oportunidad de los próximos años?

01 Problema que resuelve

Granularity of Growth ayuda a ver de dónde viene de verdad el crecimiento de una empresa y dónde está la oportunidad de los próximos años.

El problema directivo es que se dirige con medias. El crecimiento total de la empresa es un promedio. Dentro puede haber segmentos que crecen mucho y otros que caen, y el promedio los esconde a todos. Un plan construido sobre esa media no se dirige a ninguno.

Señales de que puede hacer falta:

- el objetivo de crecimiento es un porcentaje único que se aplica a toda la organización;
- el buen año se atribuye a la gestión y el malo al mercado, sin separar una cosa de otra;
- nadie sabe qué parte del crecimiento vino de estar donde el mercado crecía y qué parte de haber competido mejor;
- los recursos comerciales se reparten por histórico, no por dónde está la oportunidad;
- se dice que «el mercado está parado» cuando dentro hay segmentos creciendo a dos dígitos.

Cuándo aporta valor

- ✓ Preparar un plan de crecimiento en una empresa con varios productos, mercados o canales.
- ✓ Entender por qué la empresa crece menos que su mercado, o más, cuando no se sabe explicar.
- ✓ Rediseñar la cobertura comercial y el reparto de recursos de venta.
- ✓ Antes de decidir una entrada geográfica: comprobar si la oportunidad está donde se supone.
- ✓ Preparar la venta de la empresa, o cualquier situación en la que haya que explicar a un tercero la calidad del crecimiento, no solo su cifra.

GRANULARITY OF GROWTH

Cómo descubrir de dónde sale de verdad el crecimiento y en qué productos, zonas o clientes está la oportunidad

EL CRECIMIENTO TOTAL ES UNA MEDIA QUE ENGAÑA | Si la empresa crece un 4 %, dentro puede haber partes que crecen un 15 % y otras que caen.

1 · DE DÓNDE SALE EL CRECIMIENTO: TRES FUENTES

Media de cientos de grandes empresas que crecen un 8,7 % al año. Puntos que aporta cada fuente (McKinsey, 2017):



5,4 puntos — impulso de cartera
Estar en mercados que crecen
Si nuestro mercado crece, nuestras ventas crecen con él.

2,5 puntos — crecimiento inorgánico
Comprar otras empresas
Sumamos las ventas de las empresas que compramos.

0,8 puntos — ganancia de cuota
Quitar clientes a la competencia
Crecer más deprisa que nuestro mercado.

En empresas medianas cambia: por debajo de unos 1.000 millones de dólares de ventas, quitar clientes a la competencia aporta casi 4 puntos al año (McKinsey, 2011). Por eso hay que calcular las tres fuentes en cada empresa.

2 · MIRAR POR DENTRO

Ejemplo: una empresa crece un 4 %. Por dentro:



Cada trozo es un micromercado: un producto en una zona, o un tipo de cliente en un canal, que crece a su propio ritmo.

Se baja hasta donde alguien pueda decidir y responder del resultado.

3 · EN CADA MICROMERCADO, DOS PREGUNTAS

	Crecemos más que el mercado	Crecemos menos que el mercado
El mercado crece	**Aprovechamos el crecimiento** Vamos con el mercado a favor.	**Se nos escapa el crecimiento** Lo más urgente.
El mercado está parado	**Crecemos quitando clientes a otros** Cuesta más: la competencia reacciona.	**Estamos donde no deberíamos** Quizá gastamos recursos por inercia.

4 · DESPUÉS, MOVER RECURSOS

1. Comparar el mapa con dónde están hoy los vendedores y el presupuesto.
2. Llevar recursos a los micromercados que crecen y donde podemos ganar.
3. Dar a cada unidad su propio objetivo, no el mismo porcentaje a todas.
4. Revisar los resultados con el mismo detalle.

Una empresa química dividió sus 7 regiones en 70 micromercados y duplicó su ritmo de crecimiento en un año, sin gastar más (McKinsey, 2012).

PARA CRECER, IMPORTA MUCHO DÓNDE COMPITES | No solo lo bien que compites contra los demás.

Fuente: Baghai, Smit y Viguerie (McKinsey Quarterly, 2007); Viguerie, Smit y Baghai (The Granularity of Growth, 2008); Dora, Smit y Viguerie (McKinsey Quarterly, 2011); Goyal, Hancock y Hatami (McKinsey, 2012); Atsmon (McKinsey, 2017). Ejemplo del 4 %: inventado. Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Baghai, Smit y Viguerie, McKinsey Quarterly (2007); Viguerie, Smit y Baghai, The Granularity of Growth (2008); Dora, Smit y Viguerie, McKinsey Quarterly (2011); Goyal, Hancock y Hatami, McKinsey (2012); y Atsmon, McKinsey (2017). Ejemplo del 4 %: inventado. Las cuatro situaciones y los pasos para mover recursos: síntesis propia de la ficha. Composición y textos: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la empresa tiene un solo producto y un solo mercado.** Ahí el total ya es el detalle.
- × **Si no existe ninguna base de datos de ventas que se pueda explotar a ese nivel.** Primero hay que construirla.
- × **Si el problema es de rentabilidad y no de crecimiento.** Para eso está **Profit Pools**.

02 Entender

Qué es

Un enfoque que parte de una idea sencilla: **el crecimiento total de una empresa es un promedio que oculta la información que importa**. Por eso las decisiones de crecimiento deben tomarse a un nivel de detalle mucho mayor del habitual: segmentos, categorías, geografías, canales, clientes o micromercados, según el negocio. Un micromercado es una porción pequeña del mercado —por ejemplo, un producto en una provincia— con un comportamiento propio.

Se apoya en dos ideas:

1. **Descomponer el crecimiento en sus fuentes.** El crecimiento viene de tres orígenes distintos, que exigen decisiones distintas.
2. **Bajar el nivel de análisis.** Trabajar sobre la unidad más pequeña en la que la empresa puede tomar una decisión distinta.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la ficha. Arriba a la izquierda (1), las tres fuentes del crecimiento y lo que aporta cada una en la gran empresa media: estar en mercados que crecen, comprar otras empresas y quitar clientes a la competencia. A la derecha (2), un ejemplo de por qué hay que mirar por dentro: una empresa que crece un 4 % tiene productos y zonas que crecen un 15 % y otros que caen. Abajo a la izquierda (3), las dos preguntas que se hacen en cada micromercado: si el mercado crece y si crecemos más o menos que él. A la derecha (4), cómo pasar del análisis a mover recursos.

> **/ NOTA · BM**
> Las tres fuentes y los micromercados son de Viguerie, Smit y Baghai (2007–2008); las cifras, de McKinsey (2011 y 2017); el caso de los 70 micromercados, de Goyal, Hancock y Hatami (2012). El ejemplo del 4 % es inventado. La composición y los textos son una síntesis propia. En el visual, «estar en mercados que crecen» es el impulso de cartera; «comprar otras empresas», el crecimiento inorgánico (fusiones y adquisiciones); y «quitar clientes a la competencia», la ganancia de cuota.

Las tres fuentes del crecimiento

1 Impulso de cartera

Es el crecimiento que llega por estar en mercados y segmentos que crecen. La empresa crece porque está donde hay viento a favor.

En palabras sencillas: si nuestro mercado crece y mantenemos nuestra parte, nuestras ventas crecen con él.

Qué decisión implica: dónde estamos. Mezcla de negocios, exposición a cada mercado, entradas y salidas.

2 Fusiones y adquisiciones

Es el crecimiento comprado.

En palabras sencillas: sumamos las ventas de las empresas que compramos. Es lo que se llama crecimiento inorgánico.

Qué decisión implica: la política de adquisiciones.

3 Ganancia de cuota

Es el crecimiento que se arrebata a los competidores en los mismos mercados.

En palabras sencillas: crecer más deprisa que nuestro mercado, quitando clientes a la competencia.

Qué decisión implica: lo competitiva que es la oferta y lo bien que se ejecuta la venta.

> **/ IMPORTANTE** · BM
> Cuánto pesa cada fuente depende mucho del tamaño de la empresa. En las grandes compañías estudiadas, ganar cuota fue rara vez el motor principal del crecimiento. En compañías más pequeñas, la ganancia de cuota pesa bastante más. Por eso no se debe trasladar el hallazgo de las grandes corporaciones como evidencia directa para una empresa mediana. La lógica de descomponer el crecimiento sirve en cualquier tamaño, pero el peso de cada fuente hay que medirlo en cada empresa, no suponerlo desde el estudio. La evidencia y sus cifras están en «Qué sabemos sobre su solidez» (en Profundizar).

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Muchos planes comerciales se construyen casi solo sobre ganancia de cuota, que es la fuente que la evidencia disponible señala como menos determinante en promedio. No significa que ganar cuota no importe. Significa que **estar donde el crecimiento ocurre suele pesar más**, y que un plan que no revisa la exposición de la cartera está jugando solo una de las tres palancas.

Bajar el nivel de análisis

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa que crece un 4 % puede tener dentro segmentos creciendo a dos dígitos y segmentos en caída. El plan construido sobre ese 4 % no se dirige a ninguno de los dos. *(Ejemplo ilustrativo.)*

No hay un nivel correcto para todas las empresas. El criterio práctico es **la unidad más pequeña sobre la que la empresa puede asignar un recurso o tomar una decisión distinta**. Por ejemplo:

- en una empresa industrial puede ser producto × provincia;
- en consumo, categoría × cadena × formato;
- en servicios B2B, sector del cliente × tamaño × región.

> **/ EJEMPLO**
> Una cadena de heladerías crece un 3 % al año. Al mirar tienda por tienda y producto por producto, descubre que los helados para llevar a casa crecen a doble dígito en los barrios residenciales, mientras las ventas en las tiendas del centro caen. Con la media del 3 % no habría visto ninguna de las dos cosas.

> **/ CONSEJO** · BM
> Hay dos límites prácticos. Si el nivel es tan fino que no hay datos fiables, el análisis produce ruido. Si es tan fino que a ese nivel no se puede tomar ninguna decisión, produce informes. El nivel adecuado es aquel en el que alguien de la organización puede decir «de esto respondo yo».

Cómo se descompone el crecimiento pasado

Sobre una serie de tres a cinco años, se separa para cada unidad:

- el crecimiento del mercado en el que está esa unidad;
- el crecimiento de la empresa en esa unidad;
- la diferencia entre los dos, que es ganancia o pérdida de cuota;
- y, aparte, lo aportado por adquisiciones.

De ahí sale el cuadro que cambia la conversación: **cuánto crecimos porque el mercado creció y cuánto porque lo hicimos mejor**.

> **/ CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> Cuando no existe el dato de mercado por unidad —lo habitual en B2B fragmentado—, se trabaja con aproximaciones declaradas: datos de asociaciones sectoriales, evolución de empresas comparables, indicadores indirectos de actividad. Conviene presentarlo como estimación, no maquillarlo como dato.

Los bolsillos de crecimiento

Un bolsillo de crecimiento es una unidad donde el mercado crece de forma apreciable y donde, además, tenemos derecho a jugar: presencia, capacidad de servir y una propuesta creíble.

Cruzar el crecimiento de cada micromercado con nuestra posición separa cuatro situaciones:

- **crecemos con el mercado;**
- **perdemos terreno en un mercado que crece:** es lo más urgente;
- **ganamos cuota en un mercado plano;**
- **estamos donde no deberíamos estar.**

> / NOTA · BM
> En el visual, estas cuatro situaciones salen de dos preguntas: ¿el mercado crece o está parado? y ¿crecemos más o menos que él? Crecer más que el mercado es ganar cuota; crecer menos es perderla. Ganar cuota en un mercado parado suele costar más, porque los competidores reaccionan (Atsmon, McKinsey, 2017).

De la granularidad a la decisión

El resultado que importa no es el análisis: es la **reasignación**. Cobertura comercial, inversión de marketing, gama, capacidad de servicio y objetivos por equipo se rehacen según dónde esté la oportunidad, no según el histórico.

> / EJEMPLO
> La consultora McKinsey (Goyal, Hancock y Hatami, 2012) cuenta el caso de una empresa de productos químicos y servicios que dividió sus siete regiones de venta en Estados Unidos en 70 micromercados y concentró a su equipo comercial en los de mayor potencial. En un año duplicó su ritmo de crecimiento de ventas sin aumentar el gasto comercial ni de marketing.

> / IDEA CLAVE · BM
> Sin esa reasignación, la granularidad es un informe caro.

Qué no es

Es una manera de leer el crecimiento propio con suficiente detalle para poder decidir. No hay que confundirla con otras herramientas:

- **No es dimensionamiento de mercado. Market Sizing** estima el tamaño de un mercado mirando hacia fuera. Granularity of Growth descompone el crecimiento **propio** y lo compara con el de cada micromercado. Uno responde cuánto hay; el otro, de dónde vino lo nuestro y dónde está la oportunidad.
- **No es segmentación de clientes. Customer Segmentation** agrupa clientes por comportamiento o necesidad para dirigirse a ellos. La granularidad divide el negocio para asignar recursos. Pueden compartir el mismo corte, pero responden a preguntas distintas.
- **No es un método de portfolio corporativo. GE/McKinsey Portfolio Matrix** prioriza unidades de negocio ya consolidadas; la granularidad trabaja por debajo de ese nivel, dentro de cada una.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para aplicar Granularity of Growth a un plan de crecimiento. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del enfoque de Viguerie, Smit y Baghai; los autores no la formularon como procedimiento.

1 **Definir la unidad de análisis**
Comprobar que a ese nivel hay dato y que hay una decisión posible.

2 **Construir la serie histórica de ventas por unidad**
De tres a cinco años.

3 **Estimar el crecimiento de mercado por unidad**
Declarar la fuente y el grado de confianza.

4 **Descomponer el crecimiento**
Separar crecimiento de mercado, cuota y adquisiciones.

5 **Mapear los bolsillos**
Cruzar el crecimiento de cada micromercado con nuestra posición.

6 **Contrastar los bolsillos con el reparto actual de recursos comerciales**
Este contraste es el hallazgo habitual.

7 **Reasignar y fijar objetivos por unidad**
Objetivos distintos por unidad, no un porcentaje común.

8 **Instalar el seguimiento al mismo nivel**
Si no, el ejercicio se pierde en el siguiente ciclo.

/ CONSEJO · BM

Antes de empezar, conviene no llevar en la cabeza la conclusión del estudio original. En las empresas medianas la ganancia de cuota suele pesar bastante más que en las grandes compañías. Hay que medir las tres fuentes en la empresa concreta.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En empresas medianas y en B2B, el dato de ventas suele estar en el ERP y rara vez se ha explotado de esta forma. Un hallazgo frecuente no es un mercado nuevo: es que una parte importante de la capacidad comercial está dedicada a unidades planas o en declive por relación histórica, mientras los segmentos que crecen se atienden de forma reactiva. Ese hallazgo, por sí solo, ya justifica el ejercicio.

/ CONSEJO · BM

El trabajo debería terminar en cuatro piezas:

- el cuadro de descomposición, con el nivel de confianza declarado unidad por unidad;
- el mapa de bolsillos;
- una propuesta de reasignación de la cobertura comercial;
- objetivos diferentes por unidad.

Kit práctico

Cuadro de descomposición

Crecimiento de cada unidad

UNIDAD (PRODUCTO × MERCADO × CANAL)	VENTAS AÑO N-3	VENTAS AÑO N	CRECIMIENTO PROPIO	CRECIMIENTO DEL MERCADO (ESTIMADO Y FUENTE)

Cuota, recursos y acción

UNIDAD (PRODUCTO × MERCADO × CANAL)	GANANCIA O PÉRDIDA DE CUOTA	RECURSOS COMERCIALES ASIGNADOS HOY	ACCIÓN

Preguntas de control

- [ ] ¿Qué porcentaje de nuestro crecimiento de los últimos tres años se explica por estar donde el mercado crecía?
- [ ] ¿Dónde estamos perdiendo cuota en un mercado que crece? Eso va primero.
- [ ] ¿Coincide el reparto de la fuerza comercial con el mapa de bolsillos?
- [ ] ¿Qué unidades sostenemos por inercia y consumen capacidad que haría falta en otro sitio?
- [ ] ¿Estamos fijando el mismo objetivo porcentual a unidades cuyos mercados se comportan de forma opuesta?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Bajar a un nivel sin dato fiable	Elegir el nivel por disponibilidad de dato y capacidad de decisión.
Bajar a un nivel donde nadie decide nada	Regla: alguien debe poder responder de esa unidad.
Presentar crecimientos de mercado estimados como datos	Declarar fuente y confianza por unidad.
Confundir crecimiento con rentabilidad	Un bolsillo puede crecer y no dejar margen: cruzarlo con **Profit Pools**.
Analizar y no reasignar	El resultado que importa es el nuevo reparto de recursos.
Convertirlo en un ejercicio anual de hoja de cálculo	Instalar el seguimiento al mismo nivel de detalle.

Limitaciones

- **Exige datos.** Necesita ventas bien estructuradas y estimaciones de mercado que en muchos sectores no existen.
- **Mira hacia atrás.** Explica de dónde vino el crecimiento; proyectarlo hacia delante requiere supuestos adicionales.
- **No incorpora la rentabilidad.** Un mapa de bolsillos sin cruce con el margen puede llevar a perseguir crecimiento que no deja dinero.
- **La evidencia original procede de grandes compañías.** El trabajo posterior de la propia McKinsey muestra que en empresas menores la ganancia de cuota pesa bastante más. La **lógica** del análisis se traslada; **las conclusiones sobre el peso de cada fuente, no**.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners nos inspiramos en esta herramienta cuando analizamos el crecimiento de una empresa, tanto en los planes estratégicos como en los diagnósticos de Go-to-Market de nuestro **Modelo Go-to-Market GLR Partners**. Es muy importante entender de dónde sale el crecimiento, porque una buena cifra puede esconder un problema.

Una empresa puede crecer un 6 % y pensar que le va bien. Pero si su mercado crece un 12 %, en realidad está perdiendo terreno: sus competidores le están quitando clientes. Esa falsa sensación de éxito retrasa decisiones que habría que tomar ya. Por eso separamos siempre qué parte del crecimiento viene del mercado, cuál de comprar empresas y cuál de ganar o perder clientes frente a la competencia. Y lo hacemos por producto, zona, canal y tipo de cliente.

La parte más difícil suele ser estimar cuánto crece el mercado. En muchos sectores, sobre todo en B2B, no hay datos fiables. Ahí hacemos un análisis a fondo: cruzamos fuentes del sector, las cuentas de los competidores y otros indicadores de actividad, y estimamos el crecimiento de cada micromercado (ver **Market Sizing**). Siempre separamos lo que es dato de lo que es estimación.

La inteligencia artificial ha cambiado mucho este trabajo. Nos permite reunir y cruzar en poco tiempo muchas más fuentes de inteligencia de mercado, y estimar con más detalle cuánto crece cada mercado. Así vemos de verdad qué parte del crecimiento de la empresa se debe a su propio trabajo y qué parte le llega del mercado.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Granularity of Growth suele utilizarse en el diagnóstico de un plan de crecimiento o de un plan comercial, cuando hay que saber de dónde ha venido el crecimiento y dónde poner los recursos. Trabaja por debajo de las grandes decisiones de dirección: no elige hacia dónde crecer ni dice si se gana dinero allí.

La lógica es sencilla: primero se decide la dirección del crecimiento; después se busca en qué bolsillo concreto está dentro de esa dirección; y, por último, se comprueba que en ese bolsillo se gana dinero antes de reasignar recursos.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Viguerie, Smit y Baghai.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Ansoff Matrix.
Da la dirección del crecimiento: producto y mercado, actuales o nuevos.

2 Granularity of Growth.
Dice en qué bolsillo concreto está el crecimiento dentro de esa dirección.

3 Profit Pools.
Descompone el beneficio. Junto con la granularidad, evita crecer donde no se gana.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Five Forces** → si un bolsillo atractivo y en crecimiento puede ser estructuralmente malo; conviene contrastarlo.
- **Market Sizing** → si hace falta estimar cuánto mide un micromercado.
- **Customer Segmentation** → si el corte por unidades puede compartirse con la segmentación de clientes.
- **GE/McKinsey Portfolio Matrix** → si antes hay que priorizar las unidades de negocio consolidadas dentro de las que se trabaja.
- **Sales Force Effectiveness** → si el resultado obliga a cambiar cómo se reparte el equipo comercial entre zonas, clientes o productos.

05 Profundizar

Origen y evolución

El enfoque procede de Patrick Viguerie, Sven Smit y Mehrdad Baghai, a partir de una investigación desarrollada en McKinsey & Company. Se publicó en 2007 y Wiley lo editó como libro en 2008, con el título *The Granularity of Growth: How to Identify the Sources of Growth and Drive Enduring Company Performance*.

El libro propone descomponer el crecimiento en tres fuentes: impulso de cartera, fusiones y adquisiciones, y ganancia de cuota.

Después, McKinsey amplió el estudio: pasó de unas 400 compañías en 2007 a más de 700, incorporando compañías menores, y desglosó los resultados por tramo de facturación.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  El artículo que presentó el enfoque (Baghai, Smit y Viguerie, McKinsey Quarterly, 2007) analizó el crecimiento de **más de 200 grandes empresas de todo el mundo entre 1999 y 2005**. Concluye que **la ganancia de cuota es rara vez el motor principal del crecimiento** en ese grupo: pesan más en qué segmentos se está y qué se adquiere que cuánta cuota se gana.
- / EVIDENCIA
  El hallazgo no es igual para todos los tamaños de empresa. En la ampliación posterior, al desglosar por facturación el patrón cambia. En las compañías más pequeñas, tomando como corte las de **menos de unos 1.000 millones de dólares de ingresos**, la ganancia de cuota aporta cerca de **cuatro puntos porcentuales de crecimiento anual**, frente a una contribución muy pequeña o incluso negativa en las compañías grandes.
- / EVIDENCIA
  En el artículo de 2007, la gran empresa media creció un 8,6 % al año: 5,5 puntos por el crecimiento de sus mercados, 3,0 por adquisiciones y solo 0,1 por ganar cuota.
- / EVIDENCIA
  Una actualización posterior de la consultora McKinsey (Atsmon, 2017), con cientos de grandes empresas a lo largo de una década, da un reparto parecido: de 8,7 puntos de crecimiento anual, 5,4 vinieron del mercado, unos 2,5 de adquisiciones y 0,8 de ganar cuota. Solo el 13 % de las empresas logró más de un 5 % de crecimiento anual ganando cuota, y los movimientos agresivos para quitar clientes suelen provocar la reacción de los competidores.
- El consejo original —que el impulso de cartera y las adquisiciones pesan más que ganar cuota— **sigue valiendo para las grandes compañías**, que suelen tener cuotas significativas en mercados razonablemente maduros. No se puede trasladar sin más a una empresa menor.

La evidencia se presenta como una regularidad observada, no como una ley general, y con el desglose por tamaño de empresa que la propia McKinsey documentó después. Las cifras de contribución de cada fuente varían entre las distintas publicaciones de McKinsey según la muestra y el período; esta ficha no fija un reparto único.

Fuente original

- Viguerie, P., Smit, S. y Baghai, M. *The Granularity of Growth: How to Identify the Sources of Growth and Drive Enduring Company Performance*. Publicado en 2007; edición Wiley de 2008. Fuente original del enfoque y de la descomposición en impulso de cartera, adquisiciones y ganancia de cuota. Muestra del artículo de 2007 que presentó el enfoque: más de 200 grandes empresas de todo el mundo, entre 1999 y 2005. Según McKinsey (2011), la base de datos tenía unas 400 empresas en 2007.

Lecturas recomendadas

- Dora, S., Smit, S. y Viguerie, P. (2011). *Drawing a new road map for growth*. McKinsey & Company (*McKinsey Quarterly*), 1 de abril de 2011. Ampliación posterior del estudio, de unas 400 compañías en 2007 a más de 700, con desglose por tramo de facturación. Es la fuente del matiz sobre el mayor peso de la ganancia de cuota en compañías por debajo de unos 1.000 millones de dólares de ingresos.
- Baghai, M., Smit, S. y Viguerie, S. P. (2007). *The granularity of growth*. McKinsey & Company (*McKinsey Quarterly*), 1 de mayo de 2007. Presentación del estudio por la firma, con el argumento de que dónde se compite pesa más que cómo.
- Goyal, M., Hancock, M. Q. y Hatami, H. (2012). *Selling into micromarkets*. McKinsey & Company, julio de 2012. Cómo dividir el mercado en micromercados y repartir el equipo comercial según su potencial. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/selling-into-micromarkets
- Atsmon, Y. (2017). *How growth champions thrive even in stagnating markets*. McKinsey & Company, 30 de agosto de 2017. Actualización del reparto entre las tres fuentes del crecimiento. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/how-growth-champions-thrive-even-in-stagnating-markets

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Patrick Viguerie, Sven Smit y Mehrdad Baghai, The Granularity of Growth (2008); investigación desarrollada en McKinsey & Company (2008) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.