



Contabilidad y negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas

año 1, número 1
julio 2006



FONDO
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?

Jorge I. Martínez Lobatón

Profesor a tiempo parcial por asignaturas del
Departamento Académico de Ciencias Administrativas.

Existen muchos esquemas que tratan de mostrar las alternativas estratégicas con las que cuentan los empresarios. De estos esquemas, el de Igor Ansoff fue concebido para los Estados Unidos en los años sesenta y tuvo gran aceptación entre la comunidad empresarial y académica. ¿Seguirá vigente cuarenta años después en un país como el nuestro?

El lugar de Ansoff

¿Qué lugar ocupa Ansoff en el universo de la estrategia? Richard Whittington¹ explica que las estrategias se pueden agrupar en cuatro corrientes, dependiendo de los objetivos que se persiguen con su aplicación (utilidades o conjunto de otros resultados) y de los procesos de los cuales surgen (racional o emergente). Así, para Whittington, el enfoque *clásico* considera que la estrategia se planifica de manera racional (“paso a paso”), para luego ser aplicada y alcanzar su objetivo de lograr máximas utilidades. Este enfoque surgió en los años sesenta y tuvo en Igor Ansoff a uno de sus principales teóricos.

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel² no habría sólo cuatro, sino diez corrientes (o escuelas) de estrategia, agrupadas en cuatro grandes conjuntos. Las Escuelas de *Diseño*, *Planificación* y *Posicionamiento* serían las tres primeras y formarían el grupo de las Escuelas *prescriptivas*, las que no describen sino que indican qué deben hacer los empresarios para diseñar una estrategia. Igor Ansoff fue el autor del

libro que más influyó en la Escuela de la *Planificación*, que pone al estratega como centro del proceso estratégico y le confiere la racionalidad necesaria para planificar y controlar “militarmente” todo ese proceso.

Tanto Whittington como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, al relevar la figura de Ansoff como el precursor de los clásicos, se refieren a su libro *Corporate Strategy*, publicado en inglés en 1965, como el que abre el camino a la postura *clásica* o *de la planificación*. La edición española de esta obra se difundió tardíamente, en 1976, bajo el título de *La Estrategia de la Empresa*³.

Su formación y experiencia

¿Por qué a Ansoff se le incluye dentro de los “parametrados” que, para llegar a obtener la mayor rentabilidad, sugieren elaborar un detallado plan estratégico y operativo? La respuesta posiblemente se encuentre en la formación académica del autor. Estudió Ingeniería General y obtuvo una Maestría en un tema tan alejado de la estrategia como el de la Dinámica de los Cuerpos Rígidos. Posteriormente, obtuvo su doctorado en Matemáticas Aplicadas, con un *major* en la Teoría Matemática de la Elasticidad y la Plasticidad, temas tampoco relacionados con la estrategia, pero que explican su preferencia por las relaciones un tanto lineales y matriciales entre variables.

¹ Whittington, Richard. “¿Qué es estrategia? ¿realmente importa?” Segunda Edición. International Thomson Editores, Madrid, 2002.

² Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. “Safari a la Estrategia”. Ediciones Gránica, Argentina, 2003.

³ Ansoff, H.Igor. “La Estrategia de la Empresa”. Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona, 1976.

Ansoff se fue acercando a la estrategia a través de su experiencia directiva. Según refiere M.A. Gallo en el prólogo de *La Estrategia de la Empresa*, el profesor escribió su primer libro basándose en su experiencia directiva en Rand Corporation y en Lockheed Electronics. Esta vivencia fue importante cuando el autor se propuso escribir mientras se desempeñaba como docente e investigador en la Graduate School of Industrial Administration, del Carnegie Institute of Technology.

Las alternativas estratégicas

¿Cuál es el concepto de negocio de Ansoff? Desde una perspectiva amplia actual, cuando una empresa está planeando su futuro teniendo como objetivo mejorar su rentabilidad, existen tres grandes alternativas: la de “achicarse”, la de mantenerse y la de crecer. En cualquiera de los tres casos se necesita saber: a) dónde se encuentra actualmente la empresa, b) dónde quiere llegar y c) cuál es esa “ruta adecuada” que hará que llegue donde quiere. El planeamiento estratégico, con el énfasis prescriptivo mencionado, pone otras palabras al proceso, que debe constar de un diagnóstico de la situación actual (y aquí el análisis FODA es de gran ayuda), de la fijación de un objetivo (de reducción, consolidación o crecimiento) y del diseño de una estrategia eficiente.

Para Ansoff, el primer paso del proceso significa definir el *concepto del negocio*, para lo cual debe establecer cuáles son sus *productos-mercados*. Es decir, contestar a las preguntas ¿qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿a quiénes se los ofrece? (o ¿quiénes son sus clientes?)

Este simple proceso es adoptado por autores posteriores que tratan el tema estratégico, como Peter Drucker⁴, quien, en su *Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker*, hace las cinco preguntas más importantes que deben formularse en una or-

ganización: ¿cuál es la misión de la organización?, ¿quién es su cliente?, ¿qué valora ese cliente?, ¿cuáles son los resultados esperados? y ¿cuál es el plan para obtener esos resultados? El parecido con los primeros pasos del proceso “clásico” del planeamiento estratégico es evidente.

Lo que trata de encontrar Ansoff es el “vínculo común” que tienen todos los productos y mercados a los que la empresa atiende, para lo cual se le hace un “seguimiento” a través de los productos-mercados que ha ido atendiendo desde su posición original.

Para visualizar mejor este desarrollo, Ansoff introduce el término vector de crecimiento, “que indica la dirección en la que la empresa se mueve respecto de su posición corriente (actual) producto-mercado”.

Dibuja así la tabla de *componentes del vector de crecimiento*, conocida como la “matriz producto-mercado” de Ansoff y que se reproduce a continuación dibujada como apareció originalmente en *La Estrategia de la Empresa*⁵.

Componentes del vector de crecimiento

Producto \ Misión	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Ha llegado el momento de retomar la pregunta con la que se inició el presente artículo: ¿será vigente el esquema de Ansoff cuarenta años después y en un país como el nuestro? Cuando un ama de casa compra en Wong y recibe unos cupones para ser canjeados por juegos de cubiertos, vajilla u ollas, lo que la cadena está haciendo es *penetrando en*

⁴ Drucker, Peter. *Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker: guía de trabajo*. Ed. Rev.. Buenos Aires, Ediciones Granica, 1999

⁵ En la tabla se incluye el término “misión”, pero no como lo entendemos ahora sino como sinónimo de mercado

el mercado; está ofreciendo el mismo servicio al mismo cliente, pero lo incentiva a no comprar en otra parte, a que compre todo sólo en un supermercado Wong; está tratando de quitar participación a alguna otra cadena o hasta a una bodega del barrio. Lo mismo puede hacer un gimnasio o una peluquería: dar un incentivo para que el cliente “consume” más de su servicio, otorgando algún tipo de incentivo.

Al fin y al cabo, el cliente ya conoce el producto o servicio, lo compra a esa empresa y está más o menos satisfecho; de lo contrario, no lo estaría comprando. Lo que las empresas se deben preguntar para penetrar es qué hacer para que ese mismo cliente compre más... de lo mismo. La penetración está vigente.

Si Bembo’s quisiera *desarrollar su mercado* en el año 2006, podría abrir una nueva tienda en Lince. No tendría que cambiar ni la carne ni la receta con la que hace sus hamburguesas, porque asumiría que “el gusto” de los consumidores de Lince es el mismo que el de aquellos que asisten a sus otras tiendas.

La ventaja está en que ya se tiene el conocimiento de cómo hacer el producto o cómo brindar el servicio; de lo único que se trata es de ofrecérselo a más personas. Mientras más parecidas sean esas personas a las que actualmente compran el producto o servicio, menos se tendrá que preocupar la empresa por cambiar sus “fórmulas” de producto, de servicio o de atención.

Se trata de una estrategia típica de las empresas de comida rápida, pero también de embotelladoras, bancos, farmacias, cadenas de ferreterías, etc., y también de microempresarios, como los “canillitas” que buscan atender a nuevos clientes en puntos de venta a los que no han llegado hasta ese momento y que convencen a sus parientes de entrar en el negocio de venta de diarios en esos nuevos puntos. El desarrollo del mercado está vigente.

Tal vez la señora que lleva su ropa a la lavandería Martinizing se haya sorprendido cuando el establecimiento le ofreció “renovarle” sus zapatos y carteras, o hacer pequeñas reparaciones en su ropa (levantar bastas o coser botones, por ejemplo). En eso se debe concentrar la empresa cuando *desarrolla su producto*, en ofrecer nuevos productos o servicios a los clientes que atiende actualmente.

Lo que estaría haciendo Martinizing es aprovechando que el cliente ya está en su tienda para venderle más. Es un cliente conocido que sabe que la empresa es de confianza. Lo único que hay que hacer es pensar en qué más se le puede atender, qué más necesita el cliente. Las cadenas de farmacias venden también champú y colonias, las panaderías hace tiempo dejaron de vender sólo pan y pasteles, ofrecen ahora hasta desayunos completos, y algunas de ellas han crecido tanto que sólo una ínfima parte de sus ingresos proviene de la venta de pan. El desarrollo del producto está vigente.

Puede ser que Interbank, básicamente un grupo financiero, tenga la idea de atender a personas que nunca han sido clientes del banco y crear una cadena de cines, como Cine Planet. Tendrá que aprender del negocio, de las películas que quieren ver los clientes, de las comodidades que reclamen, de los servicios adicionales, del precio que les parecería razonable pagar y de los sitios en los que deberían estar los cines. ¿Y cuál sería, entonces, el *vínculo común* entre los negocios en esta cuarta opción? Según Ansoff, una manera de observar el *vínculo común* en estos casos escapa un tanto a las relaciones del producto nuevo con los anteriores, o del mercado nuevo con los anteriores.

El vínculo común sería doble: el de siempre aprovechar las oportunidades únicas que se dan en productos-mercado diferentes, y el de siempre aprovechar la sinergia, esa capacidad de utilizar una competencia destacada que la empresa emplea en un producto-mercado, en lograr el éxito en otro producto-mercado.

Así, tal vez al grupo Interbank se le haya presentado una oportunidad única al descubrir que el mercado de la proyección cinematográfica estaba relativamente desatendido y, además, haya reconocido que tiene una ventaja competitiva al contar con una cultura corporativa fuerte, de mentalidad emprendedora, creatividad y empatía con el cliente, que puede transferir a ese negocio. La diversificación está vigente.

Probablemente no existan ejemplos “puros” de cada una de las cuatro alternativas que plantea Ansoff con su matriz producto-mercado. Tal vez

haya muchos casos en los que han fracasado estas estrategias. Pero, ¿lo que se acaba de exponer está obsoleto? ¿Es que, acaso, no se practica?

Hace más de cuarenta años, cuando no había computadoras personales en las oficinas, cuando el “zapatófono” de Maxwell Smart era pura fantasía, cuando la palabra “chat” no significaba nada para nosotros, Igor Ansoff escribió lo que usted acaba de leer para ser aplicado en los Estados Unidos. Con otras palabras, con otra perspectiva tal vez, pero en esencia es lo que acaba de leer. Y sigue vigente. Y se aplica todos los días en nuestro país. ■