

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA MATRIZ DE ANSOFF ¿INNOVACIÓN O COMPETITIVIDAD GERENCIAL?

STRATEGIC MANAGEMENT AND THE ANSOFF MATRIX INNOVATION OR MANAGERIAL COMPETITIVENESS?

Chacón-Paredes, Wladimir¹

RESUMEN

Lo que presenta la gestión estratégica para las organizaciones, es incalculable si realmente lo aplicamos de la manera correcta y efectiva. La gestión estratégica se ocupa de todas aquellas cuestiones gerenciales grandes y pequeñas y al mismo tiempo delega funciones para que la empresa se maneje de manera descentralizada y pueda aprovechar todo el potencial del capital humano. El objetivo de la investigación, es conocer las bondades que ofrece la matriz de Ansoff en concordancia con la gestión estratégica, para coadyuvar a las organizaciones a afianzarse en mercados nuevos y conocidos de manera productiva y competitiva. Es una investigación cualitativa, enmarcada en el paradigma naturalista. La metódica, responde a una investigación documental desde un abordaje hermenéutico. Los resultados del estudio, conllevan en primer lugar, al conocimiento general de todas las bondades que ofrece la Matriz de Ansoff, sobre todo hacia la posibilidad de emprender tanto nuevos mercados como productos/servicios innovadores. En segundo lugar, manejar todos los atributos necesarios para que la gestión estratégica sirva de apoyo o apalancamiento, para que los procesos fluyan de manera efectiva y eficiente. Y en tercer lugar, tener la posibilidad de estudiar posibles escenarios financieros y gerenciales que permitan la correcta toma de decisiones y lograr el éxito competitivo y productivo que se proyecta a mediana y largo plazo. Finalmente, se corrobora que la fusión de estas dos herramientas gerenciales, impulsa a las organizaciones a elevar factores integradores tales como la innovación, la competitividad, la productividad y la eficiencia, logrando la sostenibilidad en el tiempo y la consolidación de los mercados.

Palabras clave: competitividad, gestión estratégica, incertidumbre, innovación, matriz de Ansoff.

ABSTRACT

What strategic management presents for organizations is incalculable if we really apply it correctly and effectively. Strategic management deals with all those big and small managerial issues and at the same time delegates functions so that the company is managed in a decentralized manner and can take advantage of the full potential of human capital. The objective of the research is to know the benefits offered by the Ansoff matrix in accordance with strategic management, to help organizations establish themselves in new and known markets in a productive and competitive way. It is a qualitative research, framed in the naturalistic paradigm. The methodical, responds to a documentary investigation from a hermeneutic approach. The results of the study lead, in the first place, to the general knowledge of all the benefits offered by the Ansoff Matrix, especially towards the possibility of undertaking both new markets and innovative products/services. Second, manage all the necessary attributes for strategic management to serve as support or leverage, so that the processes flow effectively and efficiently. And thirdly, to have the possibility of studying possible financial and managerial scenarios that allow the correct decision-making and achieve the competitive and productive success that is projected in the medium and long term. Finally, it is confirmed that the fusion of these two management tools drives organizations to raise integrating factors such as innovation, competitiveness, productivity and efficiency, achieving sustainability over time and market consolidation.

Keywords: competitiveness, strategic management, uncertainty, innovation, Ansoff matrix.

JEL: M110

Recibido: 10 de octubre de 2021 **Aceptado:** 15 de noviembre de 2021

¹Candidato a doctor de la Universidad de Carabobo. Contador Público. Magíster en Ciencias Contables. Docente. Investigador Junior del CIDPyMESMICRO. Árbitro evaluador Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda-Ecuador. e-mail: wladimirchacon99@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3894-1725>.

INTRODUCCIÓN

En cierta forma la gestión estratégica, viene a representar para algunas organizaciones, la oportunidad para reorganizar procesos que permiten aumentar la productividad y la competitividad empresarial (Mintzberg, 2020). Lo más relevante dentro de este proceso, es tener la posibilidad de activar mecanismos innovadores que logren revolucionar el mercado actual, aprovechando todos los factores internos y externos (económicos, productivos, mercado, marketing, distribución, recursos humanos, logísticos, entre otros), que envuelven al producto/servicio que se ofrece.

Poder tener la posibilidad de tener una herramienta gerencial, que permita el análisis y discusión de optar por políticas competitivas que promueva el crecimiento organizacional, representa una ventaja competitiva que toda gerencia debería tomar en consideración. Por esta razón la Matriz de Ansoff es esa herramienta que nos presenta escenarios diversos con la intencionalidad de crecer y mantenerse en la cúspide, tomando en consideración las incertidumbres y las probabilidades de éxito que pudiera tener un producto/servicio en un mercado en particular.

Lo importante de todo esto, es conocer las diferentes propiedades y atributos que tiene el producto/servicio, para poder abarcar o emprender un nuevo plan de negocio. No es crecer por crecer o, tampoco, invertir sin posibilidades de retornar la inversión; lo más importante es abastecer un posible mercado que se encuentra desatendido, y aprovechar las brechas que la competencia ha dejado por diferentes motivos, para poder aperturar una oportunidad de negocios que cumpla con las características y exigencias que proyecta la empresa por, intermedio de la Matriz de Ansoff y las herramientas de la gestión estrategia.

Entrar en una discusión si existe un choque gerencial entre ambas posturas, es decir, si es innovadora o competitiva, resultaría un desgaste que no llevaría a resultados satisfactorios. Lo importante es estudiar la posibilidad, de que ambas se fusionen de manera equitativa aprovechando cada una de las bondades que ofrecen, para que las organizaciones tengan escenarios gerenciales que faciliten la toma de decisiones y que sus proyecciones sean acordes a las diferentes realidades existentes entre el mercado,

y el producto/servicio que se quiere mantener o incursionar.

BASES TEÓRICAS

La gestión estratégica y su importancia gerencial

El enfoque que le queremos dar a la gestión estratégica en esta investigación, va referida hacia la importancia que tiene la estrategia en concordancia con la innovación (ver figura 1) sin perder de vista elementos integradores que elevan los niveles de competitividad y productividad en las organizaciones tales como: productos, mercados y gerencia (toma de decisiones). Esta combinación de elementos la hemos denominado dinamismo organizacional. En este sentido, Chacón y Zabaleta (2014) expresan que la gestión estratégica administra acciones gerenciales, conducentes al logro rentable, colocando a la organización frente a un estilo gerencial dinámico, orientado a elevar la competitividad y la productividad.



Figura 1. Dinamismo Organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Si bien es cierto que la gestión estratégica tiene consigo una serie de atributos gerenciales que permiten el desarrollo gerencial de las empresas, es bueno destacar que uno de esos atributos es la toma de decisión. En este sentido, Domínguez (1995) argumenta, que la gestión estratégica es un conjunto de acciones dinámicas que permite alcanzar objetivos propuestos. Además, la misma apunta hacia el proceso de

toma de decisión, que conlleva automáticamente, al análisis, ejecución y control de los procesos internos y externos de las organizaciones y, de esta manera, lograr alcanzar la efectividad, dinamismo organizacional y la productividad; mediante interfaces gerenciales (ver figura 2), tales como: planeación-acción, acción-control y control-planeación.

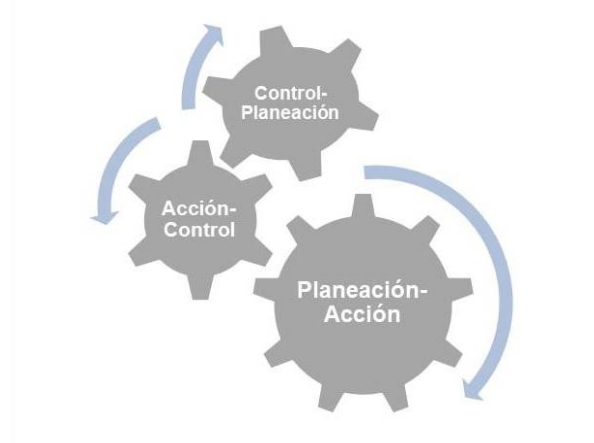


Figura 2. La gestión desde el punto de vista gerencial.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, ¿Para qué nos sirven estas interfaces? Todo proceso gerencial que desea establecerse en el mercado donde opera, debe tener conocimiento de cuáles son sus atributos y dificultades relacionados con su producto(s)/servicio(s), estructura, mercado, precio, capital humano, entre otros; y de esta forma, determinar las herramientas gerenciales que necesita, para enfrentar la incertidumbre y la competencia (Muñoz, Ceballos, Obeso y Herrera, 2019). No queremos que se confundan términos que desvirtúen nuestra posición respecto a lo que queremos expresar, sobre todo en lo referido a competencia y competitividad. A pesar de ser términos parecidos, el primero va referido a acciones dentro del ámbito estratégico que carecen de toda innovación, creatividad y dinamismo (Chacón-Paredes, 2019). La misma se alimenta de todas aquellas brechas existentes por parte de las empresas, producto de la desatención de los mercados. Los elementos que fluyen alrededor de la competencia, Lara, Domínguez y Galindo (2019) los enmarcan en el precio, distribución, marketing y mercado.

Por otra parte, la competitividad engloba una serie de atributos, que logra obtener diferencias marcadas en cuanto a crecimiento y emprendimiento organizacional, las cuales son factores determinantes para posicionarse de los mercados y sostenerse en el tiempo (Chan, Robles, Chan y Morales, 2019). Por intermedio de la competitividad, Kato-Vidal (2019) expresa que se activan procesos innovadores que cautivan al motor principal del mercado, como lo son los consumidores/clientes, quienes disfrutan de las mismas, ya que logran cubrir necesidades acordes a la modernidad y a la tecnología.

Aclarado estos puntos, volvamos al tema del desarrollo de atributos y dificultades que se deben tener presente, para desarrollar herramientas gerenciales y poder establecerse en los mercados. Los mismos, pueden ser encaminados por intermedio de las estrategias. Al respecto, Mintzberg (1994) califica la estrategia como la necesidad de obtener información y tomar decisiones acerca de cómo la organización y su entorno multicultural. Su relación va direccionada hacia el mercado, garantizando la supervivencia, viabilidad y rentabilidad dentro de su funcionamiento operativo.

En esta misma contextualización, Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998) expresan que la complejidad de la estrategia, permite múltiples ventajas que pudieran abrir oportunidades de negocios competitivas, debido al dinamismo organizacional que se debería imponer. Pero para tener claro, que estrategia deben tomar las organizaciones entorno al dinamismo organizacional, es importante analizar todos los componentes que envuelven a las empresas para no descartar o ignorar ningún escenario. Tal como lo señala Francés (2008) la estrategia es una herramienta gerencial que no debe ser ignorada y, debe ser tratada como referencia competitiva para lograr la productividad y el crecimiento empresarial.

Tomando en consideración lo anteriormente planteado, añadimos que algunas organizaciones generalmente cometen el error de emplear estrategias de manera parcial o tímida. Hoy en día, conociendo y teniendo la oportunidad de investigar a fondo sobre temas de mercado, las empresas no deben permitirse el lujo de implementar procesos estratégicos a medias. Es importante considerar a la estrategia como un todo, y desplegar su energía y potencial. En este sentido, Rodríguez y Cortés (2017)

sostiene que la ceguera y la falta de comunicación empresarial, resultan factores distorsionadores que conllevan a escenarios estratégicos que van en contra del dinamismo organizacional.

El dinamismo organizacional, puede ser considerado como un componente existente dentro de la gestión estratégica. Sin embargo, dentro del mismo, se encuentran una serie de atributos estratégicos (comunicación, liderazgo, clima organizacional, etcétera) que coadyuvan a elevar esos elementos de competitividad y productividad que soportan acciones positivas hacia el mercado, producto y toma de decisión. Un ejemplo de todo esto podría ser la posición de Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998) cuando explicaron la fábula acerca de la estrategia del elefante. Se puede observar que todos los involucrados en la identificación del problema, lo vieron desde varios puntos de vista, según su alcance, y aunque todos podrían tener la razón en cuanto a sus conclusiones, nadie supo ver la magnitud de la situación y ver al elefante como la estrategia.

Hay que tratar de ver a la organización como un todo. Para que se implante un dinamismo organizacional, es necesario armonizar todos los atributos que la empresa posee. Es importante, integrar todos sus elementos gerenciales en busca de generar innovación y, por ende, competitividad. Finalmente a este punto, afirmamos que la gestión estratégica es el dominio de técnicas que permite a la gerencia, estructurar los recursos disponibles para obtener los objetivos fijados. La dinámica organizacional, puede ser una alternativa efectiva que colaborar a elevar elementos de desarrollo empresarial, tales como la innovación y la competitividad.

METODOLOGÍA

Es una investigación cualitativa, enmarcada en el paradigma naturalista. La metódica, responde a una investigación documental desde un abordaje hermenéutico. Tomando en cuenta que el encuentro, estudio y develación del tema planteado, lleva a organizar y disponer una guía para adquirir la información importante, destacada y prominente para dar contestación a un cuestionamiento, por ello el diseño de la investigación

apunta a lo cualitativo, basado en la definición de Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) quienes esbozan que dicho diseño implica la obtención de información con antelación y de forma actualizada, sobre elementos científicos donde se realiza la investigación (ambiente o contexto), recolectando e interpretando los datos, lo más completo posible y que se encuentren vinculados con la problemática, con el objeto de percibirlo a cabalidad.

Debido a las fuentes de datos y el alcance del estudio, el tipo de investigación es documental y explicativo. Por lo que se refiere a las fuentes de datos documentales, se aprovechó la búsqueda por medio de libros, publicaciones periódicas, congresos científicos, tesis doctorales y trabajos de grado y materiales electrónicos; ineludibles para recopilar datos relevantes y realizar análisis a profundidad, a fin de obtener información suficiente para proponer respuestas que se enmarquen hacia la descripción de la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la gestión estratégica. Por su parte, el alcance explicativo, permitió describir y relacionar los ejes temáticos de la investigación, con el propósito de encontrar, detallar y develar la influencia de los factores de la gestión organizacional en la gestión estratégica.

El método hermenéutico, fue el empleado con base en lo inductivo propio del enfoque cualitativo. Esto fue la base principal para lograr interpretar resultados, revisando y organizando la información primaria, luego preparando y determinando las unidades de análisis, por medio de la clasificación de las teorías investigadas y la experiencia del investigador. Tal como expresan Rodríguez, Gil y García (2018) este método permite interpretar contextualizaciones necesarias para codificar y analizar los datos de una forma simultánea para el desarrollo de conceptos, de esta forma, se conformaron las bases para corroborar las hipótesis, y poder describir la influencia de los factores de la gestión organizacional dentro de la herramienta gerencial conocida como la gestión estratégica.

Además, por intermedio de la inducción, se pudo adentrar al estudio desde el hecho en particular o concreto, para llegar a conclusiones generales (Chung, 2008). Esto significa que la investigación se fundamenta en las indagaciones, observaciones y en la

experiencia del investigador, el cual apoyado en los tipos de investigación señaladas, se analizan patrones, teorías y posiciones que tienen relación con los ejes temáticos, para sustentar las conclusiones.

Finalmente, la técnica aplicada fue el análisis documental. Siendo suficiente para obtener las condiciones necesarias para soportar las respuestas idóneas y conocer mediante el análisis de contenido, la comprensión de la investigación. Los instrumentos empleados fueron las fichas, computadora y sus unidades de almacenaje. A medida que se avanzó en los ejes temáticos del estudio, se fueron tomando notas (empleo de fichas) de los aspectos teóricos relevantes, la cual sirvieron de soporte técnico y bibliográfico para fijar las discusiones y conclusiones. A su vez y, apoyados sobre todo en los avances tecnológicos, se consultó un buen número de información electrónica para verificar los estudios previos y actuales, que posteriormente mediante el análisis de contenido, el investigador fija su posición hacia la construcción del conocimiento.

RESULTADOS

La innovación y la matriz de Ansoff. Importancia para la gerencia emprendedora

Al momento de hablar de innovación y competitividad, deberíamos tomar en consideración una serie de elementos, alternativas, factores, modelos y estadísticas; que generalmente envuelven su operatividad. Sin embargo, existe una matriz conocida como la Matriz de Ansoff (1975), también conocida como Matriz Producto-Mercado, cuyo objetivo se centra en el crecimiento de sus operaciones internas y externas (producción, distribución, consumo, mercado, producto, calidad, precio, marca), por intermedio de un patrón de acción sistémico, que permite tomar decisiones para que las organizaciones se proyecten en el tiempo, y se adecuen a los mercados donde actúan o, en su defecto, mercados que aún no han sido explorados.

El creador de esta matriz es Igor Ansoff, matemático y economista de origen ruso, reconocido en el entorno de la planificación empresarial, como «El Padre de la Gestión Estratégica», donde su matriz es considerada como una herramienta de estrategia organizacional y de marketing, sobre todo, en aquellas empresas que han logrado

establecer objetivos de crecimiento y sostenibilidad (prospección). La Matriz de Ansoff proyecta entre otras cosas, rentabilidad y posibilidades de nuevos negocios emprendedores, ayudando de manera exponencial a tomar las decisiones correctas, para posicionarse o re-posicionarse, en mercados que ofrecen nuevas oportunidades de crecimiento y diversidad organizacional.

Esta herramienta estratégica, permite crear escenarios reales, tomando en consideración elementos internos y externos (precio, calidad, costos, competitividad, consumidor, productividad, innovación, globalización, tecnologías, incertidumbre), que se encuentran alrededor del Producto/Servicio-Mercado que se quiere expandir. Podríamos afirmar, que mediante esta matriz nos encontramos en la presencia de la existencia de una metodología que sirve para cuantificar el potencial de los productos y servicios (ganancias estratégicas alternativas) existentes en los mercados, que se adapta a nuestro Dinamismo Organizacional, ya que complementa acciones gerenciales enmarcadas hacia las previsiones, tendencias y contingencias; para luego plantearlas según las necesidades de la empresa y los objetivos planteados a largo plazo.

Para que se pueda cumplir lo anteriormente planteado, es necesario mantener una posición relativa y equilibrada, donde las empresas deben pasar por un continuo crecimiento y cambio (smart), para mejorar su posición, es decir, deben tener la capacidad de crecer y cambiar; al menos dos veces más rápido que los competidores actuales.

Ahora bien, resulta interesante la forma y análisis que Ansoff (1975) le da a la matriz. En primer lugar, la identificación de las oportunidades de crecimiento (prospección) y su relación con la existencia de los productos/servicios y los mercados. Y en segundo lugar, la clasificación de los productos/servicios de la empresa de acuerdo a las exigencias del mercado y del consumidor. Bajo esta contextualización, es que se crea la «Matriz Producto-Mercado», donde aparecen estas variables, ubicándolas en el eje horizontal los mercados, mientras que en el eje vertical los productos (ver figura 3).

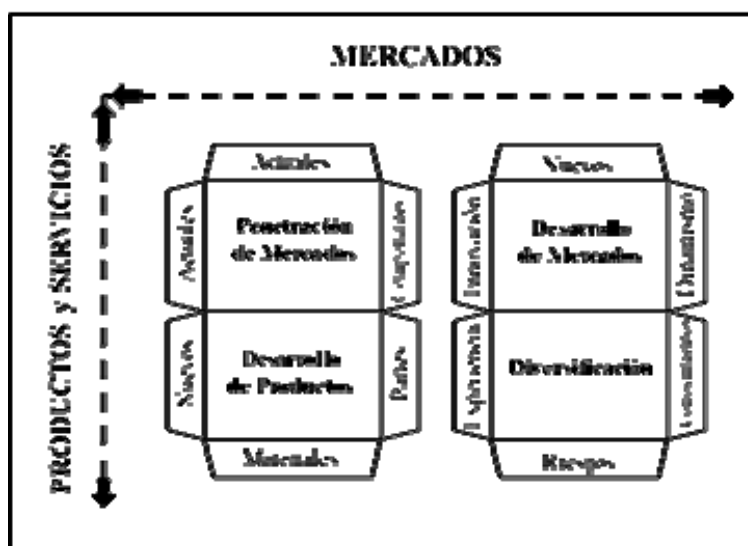


Figura 3. Matriz Producto-Mercado de Ansoff.

Fuente: Ansoff, I. (1975). Mejorado.

Estas variables (productos/servicios y mercados) tienen una subdivisión, calificados y reconocidos en nuevos o actuales, desarrollándose de forma sistemática 4 cuadrantes, donde se reflejan y analizan las mejores estrategias de crecimiento a seguir en cuanto a: (1) estrategia de penetración de mercados; (2) estrategia de desarrollo de nuevos productos; (3) estrategia de desarrollo de nuevos mercados y, (4) diversificación. A todas estas expone el autor, que existen organizaciones que aún mantienen una posición conservadora de pensamientos estratégicos tradicionales, debido a los resultados que estas arrojan. Sin embargo, debido a todos los cambios que actualmente ocurren producto de la evolución de los procesos globales y tecnológicos, no existen razones para creer que aquellas organizaciones que ahora se encuentran en la cima, permanecen allí por las diferentes decisiones tomadas, en cuanto a la puesta en marcha de esta matriz, aunado a los cambios emprendidos en materia de innovación y competitividad.

La existencia de estas 4 alternativas estratégicas de crecimiento (penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación) abren las posibilidades de crecimiento organizacional, en todas sus líneas productivas y administrativas. Las organizaciones que logran poner en práctica

este proceso expuesto por Ansoff (Diversificación Estratégica), tienen la posibilidad de enfocar todo su potencial de crecimiento, llevando a cabo la tarea de sopesar y comparar continuamente las ventajas de estas 4 alternativas, seleccionando primero una combinación y luego otra y, dependiendo de las complejidades presentadas, se van activando procesos enmarcados hacia la planificación, productividad, competitividad, tomas de decisiones acertadas, innovación, y el desarrollo que tienen que ver con la premisa Producto-Mercado a largo plazo.

Para ir entendiendo a profundidad, el por qué estas 4 alternativas forman parte integral del patrón de crecimiento, para que las empresas en general tomen decisiones favorables dentro de una «Dinámica Organizacional» para la resolución de ciertos problemas internos, pasaremos a describir el significado de cada uno de ellas:

- **Penetración de Mercados:** Su esencia de crecimiento va direccionado hacia los mismos productos/servicios en los mismos mercados. En este sentido, Ansoff (1975) argumenta que representa: un esfuerzo por aumentar las ventas de la empresa sin apartarse de la estrategia original de mercado de productos. La compañía busca mejorar el rendimiento comercial ya sea aumentando el volumen de las ventas a sus clientes actuales, o encontrando nuevos clientes para los productos actuales. (p.114).

Mediante la penetración de mercados, podemos fortalecer nuestra posición en el mismo accionar donde operan los productos y servicios de la organización, logrando entre otras cosas, imponer su marca aprovechando la calidad y el precio. Para radicarlo (ver figura 4), es necesario emprender una serie de actividades que permitan aumentar los ingresos, mediante actividades publicitarias y promocionales donde el cliente se vea influenciado a utilizar nuestro producto/servicio, en lugar que el de los competidores. Para esto, es necesario emplear mejoras al producto/servicio que alcance satisfacer las necesidades del consumidor.

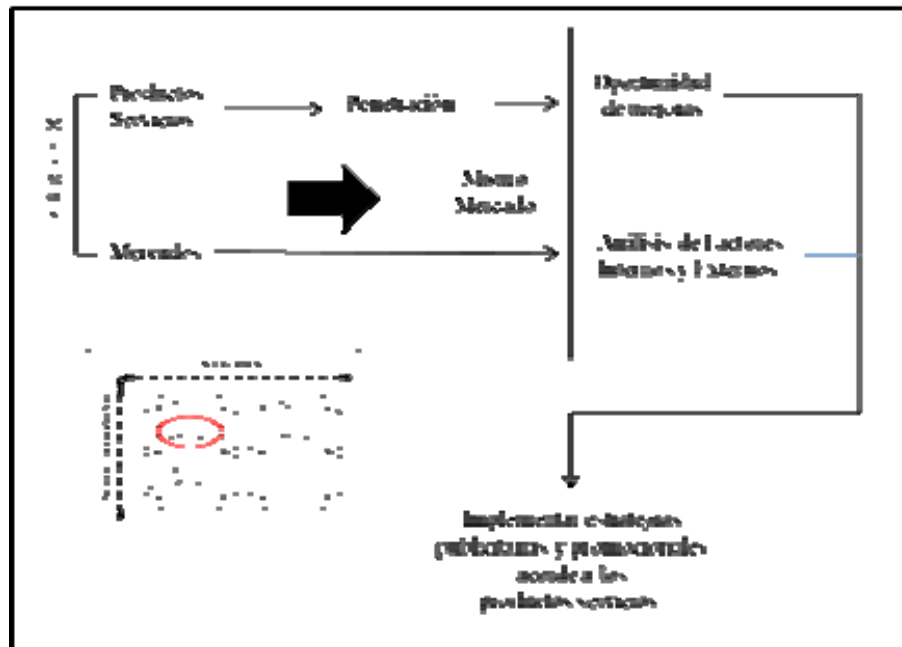


Figura 4. Sistema de Penetración de Mercados de Ansoff.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Al mismo tiempo, implementando programas agresivos promocionales, ofreciendo descuentos especiales y atractivos para el poder adquisitivo del cliente. Todas estas opciones estratégicas ofrecen a las organizaciones mayor seguridad y un menor margen de error, debido a que se está operando con productos/servicios que conocemos, en mercados que también conocemos o que se encuentren a punto de saturación.

- **Desarrollo de Nuevos Mercados:** Esta alternativa parte de la premisa de emplear los mismos productos/servicios o similares, en nuevos mercados. De hecho Ansoff (1975) expone que “La compañía intenta adaptar su actual línea de productos (generalmente con alguna modificación en las características del producto) a nuevas misiones (mercados)”. (p.114). Algo interesante que resaltar en esta alternativa (ver figura 5), es que se debe hacer un estudio previo de los nuevos mercados geográficos que se quiere desarrollar, donde los productos/servicios puedan ser valorados y aceptados.

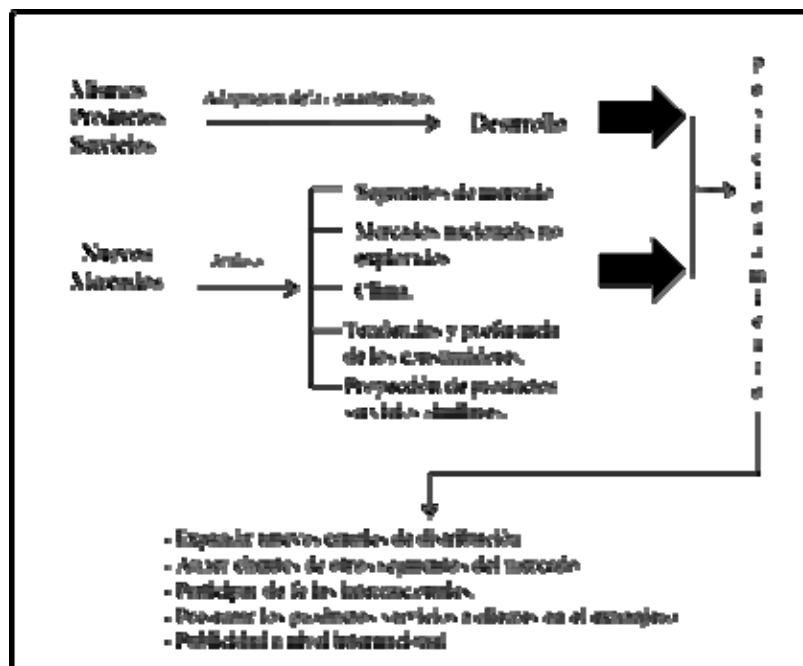


Figura 5. Sistema de Desarrollo de Mercados de Ansoff.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Se deben tomar en consideración todas aquellas variables (segmentos de mercado, clima, mercados nacionales no explorados, tendencias y preferencia de los consumidores, proyección de productos/servicios similares), que rodean las fortalezas y debilidades del producto/servicio, que se quiere incursionar en una zona totalmente nueva. Entre las estrategias a considerar podemos destacar: visión general regional-nacional-internacional (proyección del comportamiento) de los productos/servicios, ventas On-Line (aprovechamiento de la tecnología y logística de despacho) y acuerdos (ganar-ganar) con distribuidores interesados en su distribución y venta.

Entre las actividades que se deben accionar para poder tener el éxito esperado en esta alternativa, destacan: El desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución, atraer clientes de otros segmentos del mercado, participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero y Publicidad a nivel internacional.

- Desarrollo de Nuevos Productos: Contrario y no menos complejos con la alternativa anterior, su basamento se inclina hacia la expansión de nuevos productos, pero en los

mismos mercados (ver figura 6). En este sentido Ansoff (1975) expone que se “Mantiene la misión actual y desarrolla productos que tienen características nuevas y diferentes que mejorarán el desempeño de la misión”. (p.114). Los constantes cambios y movimientos que se manejan los actuales mercados, obligan a las organizaciones a crear y desarrollar productos novedosos que puedan ser vendidos en mercados donde se conoce su funcionamiento y versatilidad.

Por lo tanto no es descabellado que en cualquier momento y aprovechando el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, el lanzamiento de nuevos productos que logran captar aún más la atención y las necesidades de los consumidores.

Al igual que las anteriores, se deben evaluar el cumplimiento de ciertas actividades que resultan necesarias para llevar a cabo la estrategia de este desarrollo. Entre esas actividades tenemos: Lanzamiento de nuevos productos, la creación de nuevas gamas de productos/servicios que puedan ser diferenciados por la calidad, precio y utilidad, crear productos con nuevos modelos o tamaños mediante las mejoras y técnicas de moldeo (Diseño y Re-Diseño) y crear más variedades del producto (innovación, creatividad y competitividad) para atender las necesidades del consumidor.

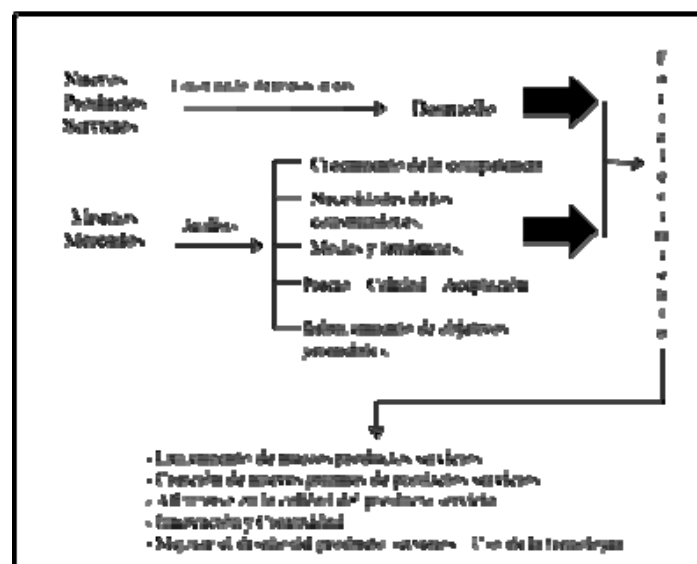


Figura 6. Sistema de Desarrollo de Productos/Servicios de Ansoff.

Fuente: Elaboración propia (2022).

- Diversificación: Se conoce como una de las alternativas más riesgosa en cuanto a estrategia se refiere. Sin embargo, en el caso de que su desarrollo sea efectivo y eficiente, su rentabilidad es inminente alcanzando todos los objetivos gerenciales trazados (ver figura 7). Estamos hablando del lanzamiento de nuevos productos en nuevos mercados. A lo que Ansoff (1975) se refiere como: "...una salida simultánea de la actual línea de productos y la actual estructura del mercado". (p.114). El objetivo de la estrategia se direcciona hacia la apertura de nuevos mercados mediante la innovación y venta de nuevos productos/servicios.

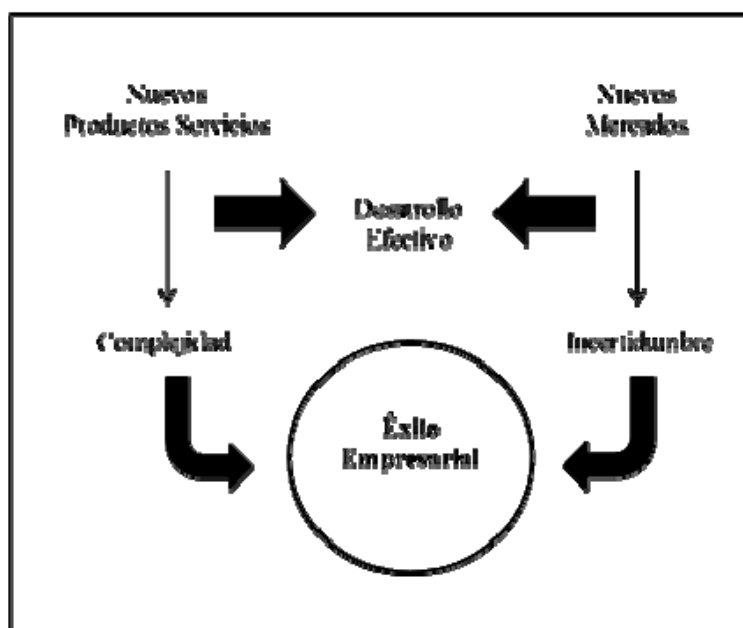


Figura 7. Sistema de Diversificación de Ansoff.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La incertidumbre de aperturar nuevos mercados se hace presente al momento de implementar este tipo de estrategias. Es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos mercados, sobre todo adaptativo a los productos/servicios que la empresa ofrece. La incertidumbre es un componente donde es complicado administrarla, pero si controlarla. Una vez identificadas las amenazas y fortalezas latentes durante el proceso, la incertidumbre va a tender a disminuir; logrando un equilibrio fundamental para poder abrir las puertas comerciales al producto/servicio que se desea posicionar.

Respecto al punto de la complejidad, todo producto/servicio nuevo merece conocer todas sus propiedades y virtudes que pueda captar la atención del cliente. La complejidad se torna alrededor del mismo debido a que pudieran existir componentes de distorsión que deben ser atacados por la organización, para que la aceptación al consumidor final sea contundente. Todo esto viene acompañada por una agresiva campaña publicitaria y promocional que de alguna manera va a compensar ciertas falencias que pudiera tener el producto/servicio al momento de su lanzamiento.

Según Ansoff (1975) la diversificación puede ser considerada como la última opción estratégica organizacional. Es la que ofrece menor seguridad de éxito (rentabilidad) a las empresas, debido a lo delicado que resulta el reconocimiento del producto/servicio que se comercializa hacia los mercados donde quiere aperturar. Podríamos decir, que es más propenso al fracaso, por el alto riesgo que representa su aceptación general. La estrategia de diversificación se distingue de los 3 anteriores, debido a que ellos se manejan bajo una misma técnica financiera y de recursos de comercialización.

En cambio, la diversificación en general requiere de nuevas habilidades, nuevas técnicas y nuevas instalaciones. Es decir, casi siempre conduce a los cambios físicos y organizativos en la estructura del negocio, que representa una ruptura distinta con la experiencia comercial pasada. La diversificación es la alternativa final, que llama a una salida simultánea de la presente línea de productos y la estructura actual del mercado.

Retomando las acotaciones anteriores referentes al principal objetivo de la Matriz de Ansoff, el cual recae hacia la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa, podemos adicionar que los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que la diversificación marca una estrategia totalmente nueva e innovadora, inclusive para muchos desafiante.

Lo que si destacamos, es que cada estrategia define una vía diferente en torno a las necesidades prospectiva de cada empresa. El denominador común en este caso es

que el crecimiento y la solidificación el producto/servicio en el mercado es el destino final. Muchas organizaciones han tratado de ver esta matriz de forma simultánea, en otras palabras, al mismo tiempo tratan de adaptar la penetración en el mercado, desarrollo del mercado y el desarrollo de productos para mantenerse de forma progresiva en el mercado actual.

Después de todo esto, resulta interesante plantearnos ciertas interrogantes que ayudan a aclarar, ciertos manejos en torno a estas alternativas estratégicas propuestas por Ansoff, sobre todo ¿Por qué las empresas se diversifican? Las respuestas pueden ser varias, sin embargo podemos destacar las siguientes: Para compensar la obsolescencia tecnológica, distribuir el riesgo, utilizar el exceso de capacidad de inversión, reinvertir las ganancias, obtener tomas de decisiones acertadas por la alta gerencia, explotar las economías de alcance o descuidadas por la competencia, ampliar las competencias de gestión corporativa, explotar los procesos internos organizacionales, aumentar el poder de mercado, responder a la disminución del mercado, ambiciones gerenciales, entre otras.

Como se puede observar, dependiendo de la situación en que se encuentre la organización al momento de emprender estas estrategias, la matriz Producto-Mercado permite escoger la opción estratégica que emana menos riesgo para su crecimiento. Cuando la matriz desea hacer cruces para analizar la estrategia más viable entonces acude a verificar los elementos verticales de mercado (componentes, partes y materiales) que ayudan en cierta forma y bien empleados al crecimiento de las industrias y a las contrataciones adheridas al proceso que se quiere emprender.

En cambio, verificando los elementos que acompañan al componente del vector horizontal del producto/servicio (nuevos productos dentro de los conocimientos y la experiencia de la empresa), tenemos un crecimiento fructífero hacia las industrias. Por lo tanto, si lo analizamos de manera lateral, la matriz recomienda que el orden de secuencia sistémica debería ser: en primer lugar, la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la

aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de Producto-Mercado.

En otro orden de ideas, pero dentro de la misma contextualización; Kim y Mauborgne (2015) esbozan una teoría que llamo mucha la atención tanto como la de Ansoff. Ellos desarrollaron la Estrategia del Océano Azul, donde se reflejan una serie de situaciones basadas en la teoría de los límites del mercado y la estructura de la industria, conocidos como océanos rojos y que su transformación puede adherirse a situaciones resilientes convirtiendo caos e incertidumbre el progreso y crecimiento organizacional.

Permite que empresas del mismo ramo o actividad puedan ofrecer sus productos y servicios de manera efectiva dentro de un mismo mercado. Esta estrategia planteada por Kim y Mauborgne (2015) puede ser catalogada como un cambio paradigmático en forma como se cierran los negocios, proponiendo la incorporación de nuevos e inéditos nichos de mercado en entornos que todavía no han sido explorados por el mercado. Es así como denominan estas oportunidades océanos azules. Cómo se asemeja esto, con lo planteado por Ansoff. Si observamos y analizamos la tabla 1, vemos las diferencias encontradas al momento de comparar escenarios posibles para las tomas de decisiones acertadas. Lo que nos conlleva a analizar, cuál sería la mejor forma de emplear un plan sistémico, que permita conocer todos los escenarios existentes, para tomar la vía adecuada hacia el éxito y crecimiento empresarial.

Tabla 1

Estrategia del Océano Azul.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Compete en el espacio de mercado existente	Crear espacio de mercado incontestado
Vencer a la competencia	Haz que la competencia sea irrelevante
Explotar la demanda existente	Crea y captura nueva demanda
Haga el valor – costo de compensación	Rompe el valor – intercambio de costos
Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo	Alinear todo el sistema de actividades de una empresa en busca de diferenciación y bajo costo

Fuente: Kim y Mauborgne (2015).

Pues sencillamente proponemos un marco de acción (ver figura 8), que reúne 4

elementos integrales que permiten analizar diferentes situaciones gerenciales que aclaran cuales son las amenazas, fortalezas, actitudes, incertidumbres, riesgos que se deben evaluar para tomar decisiones acertadas y estrategias empresariales efectivas.

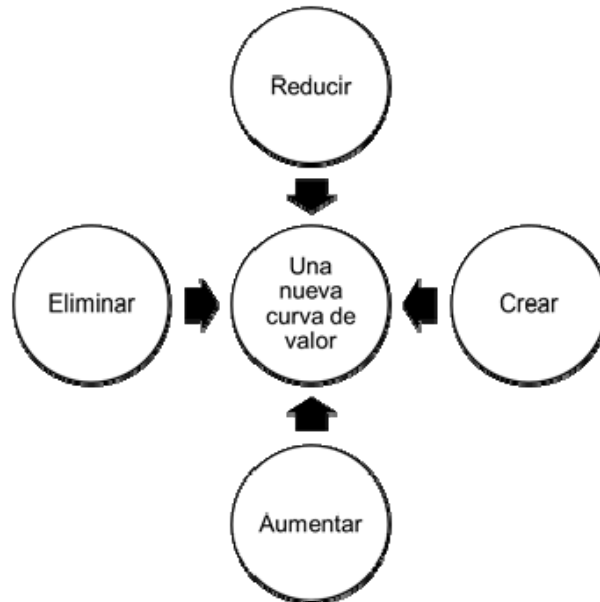


Figura 8. El marco de cuatro acciones.

Fuente: Elaboración propia (2022).

¿Qué podemos evaluar, tomando en cuenta estas cuatro acciones retomando la Matriz de Ansoff? Sencillamente tendencias a largo plazo, que permiten estandarizar y analizar las perspectivas de crecimiento futuro de las organizaciones (corto y largo plazo). Las tendencias que se pueden pronosticar son:

- Tendencias económicas generales.
- Tendencias políticas e internacionales.
- Tendencias propias de las industrias (estudios científicos de investigación y desarrollo).
- Estimaciones de la fortaleza competitiva de la empresa en relación con otros miembros de la industria.
- Estimaciones de mejoras en la empresa. Rendimiento que se puede lograr a través

de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

- Tendencias en los costos de fabricación.

Estas tendencias permiten que la organización asuma políticas agresivas y poder aprovechar al máximo las oportunidades de negocio que ofrecen las diferentes tendencias de los mercados regionales, nacionales e internacionales. En pocas palabras estas tendencias son estimaciones y análisis empleados para tomar decisiones y arrojar los mejores resultados para alcanzar el máximo nivel de la matriz Producto-Mercado de Ansoff.

Ya a manera de resumen a este punto, la Matriz Producto-Mercado deja por sentado que las organizaciones toman decisiones a través de pasos concretos y escenarios posibles, para rebajar la incertidumbre y los riesgos. Para esto, es necesario emplear una planificación que determine las áreas preferidas para la búsqueda; Así como, escoger diferentes oportunidades dentro de la Matriz Producto-Mercado y someterlas a una evaluación preliminar. Después, hacer un estudio final, generalmente empleada por la alta gerencia, que conlleva a seleccionar un paso específico que resuelva las adversidades y enfilarse hacia el crecimiento empresarial.

No olvidemos como lo expresamos al inicio, solo a través de una minuciosa consideración del probable éxito organizacional, una compañía puede desarrollar una estrategia a largo o mediano plazo que le permita correr dos veces más rápido que su competidor, sobre todo en el mundo cambiante que vivimos hoy en día.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Lo que pretendemos demostrar, es la posibilidad existente de que la gestión estratégica es un mecanismo gerencial que se adapta a diferentes situaciones organizacionales; que debe aprovechar todas las brechas existentes de los mercados. Para esto es necesario conocer las debilidades y fortalezas tanto de su producto/servicios como de todos sus elementos empresariales (precio, costo, marca, calidad, capital humano, innovación, competencia, gerencia).

Lo que queremos es unificar criterios gerenciales, basados desde la gestión estratégica y sus atributos efectivos, para realzar el valor de lo que significa el dinamismo organizacional y la Matriz de Ansoff para lograr elevar la innovación y a la competitividad.

Cuando tomamos decisiones gerenciales, desde el punto de vista de la Matriz de Ansoff; debemos aclarar que dentro de sí misma, existe una fuerza innovadora y de cambio (smart) que permite, que el producto/servicio sea el centro de atención. Sin embargo ante esto, Porter (2017) expone que los productos se adecuan a los mercados y a las necesidades del consumidor. Ahora bien, si tratamos de unificar criterios enmarcados dentro del Dinamismo Organizacional, la explosión estratégica podría ser beneficiosa para las organizaciones.

La idea principal del dinamismo no es otra cosa que, no perder de vistas todos los atributos que envuelven el proceso productivo hasta la venta del mismo. De esta forma, el comportamiento del producto/servicio en el mercado, es el primer indicador de cómo se está manejando la estrategia, para posicionarse en el mismo.

Estos indicadores deben ser analizados de manera inteligente, para estudiar las posibilidades de abarcar el o los mercados donde se quiere posicionar el producto/servicio. Hay que entender, en qué momento podemos invertir e innovar en un nuevo producto, y cuando debemos abarcar nuevos mercados, sin perder de vista aquellos donde el producto/servicio ya se encuentra en posición favorable y rentable para la organización. No necesariamente tenemos que relanzar un producto nuevo para crecer y aumentar las ganancias. Todo dependerá de las directrices de emprendimiento que las organizaciones proyectan, para alcanzar metas gerenciales.

Al analizar los 4 cuadrante que la Matriz de Ansoff, nos presenta un factor que pudiera ser decisivo y que podría distorsionar ante cualquier proceso de crecimiento, innovación y competitividad empresarial (ver figura 9). Este factor es la incertidumbre, y para contrarrestarlo hemos identificado un ciclo combinado de competitividad e innovación, que lo neutraliza. A pesar de lo que argumenta Serna (2015) que la incertidumbre no se puede eliminar, pero se puede organizar, es allí donde parte

nuestra posición para enfrentarlo.

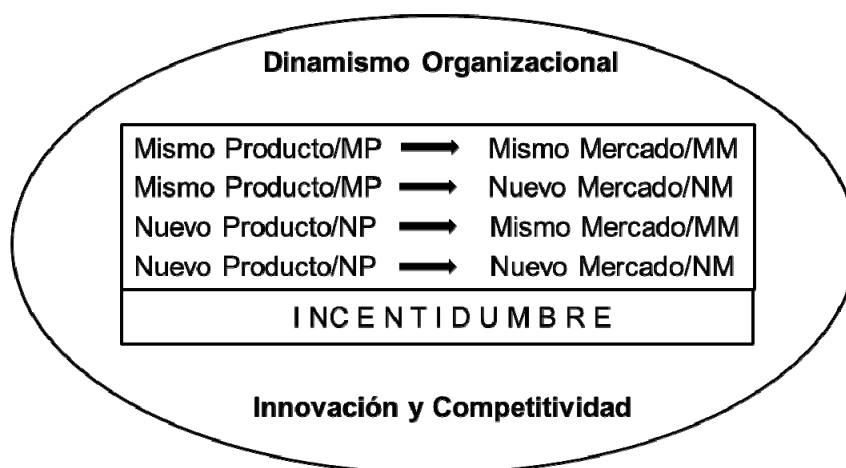


Figura 9. Ciclo combinado de innovación y competitividad.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Si bien es cierto, que la incertidumbre no debemos ignorarla pero si encausarla, nos da motivo para contextualizar que el Dinamismo Organizacional es un proceso estratégico que permite, por intermedio de sus atributos gerenciales, controlar o en este caso neutralizar el proceso de la incertidumbre empresarial. El planteamiento de escenarios de inversión, el cual es parte del análisis del Dinamismo Organizacional, permite abordar alternativas que sirven para tomar las decisiones correctas y, aplicar la Matriz de Ansoff de manera eficiente y efectiva, y en el momento adecuado.

Sin duda alguna, esta posición activa procesos productivos y de crecimiento organizacional de forma inmediata; convirtiendo a la empresa en un «Modelo Paradigmático» impulsor de procedimientos innovadores y competitivos. Los resultados se deben medir a mediano y largo plazo, siempre y cuando, se manejen de manera efectiva, los datos financieros y operacionales que van arrojando, a medida que el producto/servicio se va introduciendo en el nuevo plan de negocio emprendido.

Finalmente, pudieran existir economías irregulares, que hacen conjeturas al respecto, debido a que esta condición planteada, se encuentre un poco alejada a las realidades de sus negocios. Pero sin duda alguna, que cuando se planean análisis y se estudian las probabilidades por intermedio de escenarios que te permiten visualizar la

implantación de un plan de negocio que ayude a expandir a las organizaciones, las incertidumbres de mercado empiezan a disminuir, corroborándose lo que algunos expertos plantean, que en el mundo de los negocios a medida que las incertidumbres disminuyen, aumentan las probabilidades de obtener resultados satisfactorios.

REFLEXIONES FINALES

Tal como lo plantea Taleb (2011), lo que no sabemos resulta más importante que lo que sabemos. Esto lo traemos, debido al significado que le podemos dar al conocimiento empírico cuando tratamos de no enfocar nuestras ideas hacia la lógica filosóficas de cualquier hecho. La gestión estratégica es una herramienta gerencial que sirve de palanca para el desarrollo empresarial.

Son muchos los factores adheridos a este concepto, sin embargo, esta investigación destaca un término que fácilmente se enfila como uno de ellos y es el Dinamismo Organizacional. El mismo argumenta, que su implementación aumenta de manera progresiva y dinámica aspectos relacionados con la innovación y la competitividad. Estos aspectos, lo enmarcamos hacia un tridente que resulta interesante dentro de los procesos empresariales como lo son: el producto, el mercado y la gerencia, aprovechando las bondades que nos ofrece la Matriz de Ansoff y la efectividad de sus cuadrantes.

Todo dependerá, de la manera como las organizaciones tienen planteados sus objetivos organizacionales. La conjugación del Dinamismo Organizacional y la Matriz de Ansoff, producen que las empresas emprendan sus productos/servicios hacia la innovación y la competitividad, estudiando diversos escenarios estratégicos que permiten tomar decisiones acertadas aumentando la productividad y la rentabilidad en los negocios.

A todas estas y, tomando en consideración lo planteados anteriormente, podríamos decir que para tomar caminos emprendedores en materia de negocios, es importante conocer todos los elementos tanto internos como externos (mercado, capital humano, competencia, innovación, creatividad, producción, liderazgo, tributos), que fluyen en los

mercados. La idea es tratar de rebajar al máximo las incertidumbres empresariales, disminuyendo al mismo tiempo, las posibles pérdidas y aumentando la credibilidad de los procesos emprendidos. Por supuesto, los riesgos siempre estarán latentes a la hora de iniciar nuevos planes de negocios, por eso, mantener una gestión estratégica constante y sustentable, permite el éxito empresarial y la efectividad de sus actividades.

Para finalizar, afirmamos que la Gestión Estratégica en concordancia con la Matriz de Ansoff, son mecanismos de acción gerencial que permite a las organizaciones, el mejoramiento y relanzamiento de sus productos y servicios. El conocimiento de su uso e implementación, es fundamental para que las organizaciones puedan contrarrestar escenarios de incertidumbres que nos aleja de la eficiencia y efectividad que ofrecen tanto la innovación como la competitividad.

AGRADECIMIENTOS

A mi Tutor Doctoral el Doctor Rubén Castillo quien, gracias a sus sugerencias y empeño, sugirió este tema para profundizar más mis estudios Doctorales. Al mismo tiempo, a la Doctoranda Maira Sánchez quienes nos hemos empeñado en investigar a profundidad temas relacionados con la competitividad y la innovación.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1975). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.
- Chacón, V. y Zabaleta, V. (2014). Modelo de administración de operaciones para la producción de cacao en la provincia de Leoncio Prado-Región Huánuco. Ciencia y Tecnología, 10 (4), 133-146.
- Chacón-Paredes, W. (2019). La importancia de la gestión estratégica para impulsar la competitividad de las PyMES venezolanas. Artículo científico presentado y aprobado en el III Congreso Nacional de Investigación e Innovación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, “Productividad, Sustentabilidad y Disrupción. Aportes prácticos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Universidad de Carabobo, FaCES. Bárbula, Venezuela.
- Chan, M., Robles, I., Chan, J., y Morales, M. (2019). La relación de la productividad con

- la competitividad: Un enfoque sistémico. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 14(2), 209-2018.
- Chung, C. (2008, 19 de abril). Enfoques cuantitativo-deductivo y cualitativo-inductivo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://carloschungr.blogspot.com/2008/04/enfoques-cuantitativo-deductivo-y.html>
- Domínguez, J. (1995). Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Francés, A. (2008). Antología. Debates IESA: Competitividad, gerencia y estrategias /Homenaje a Antonio Francés. Caracas, Venezuela: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). Fundamentos de investigación. México: Mc Graw Hill Education.
- Kato-Vidal, E. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. Estudios Gerenciales, 35(150), 38-46.
- Kim, W. y Meauby, R. (2015). Blue ocean strategy. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lara, R., Domínguez, B., y Galindo, L. (2019). El compromiso ético como competencia para el sector empresarial. Responsabilidad Social y Competitividad, 84(1), 81-94.
- Mintzberg, H. (2020). El CEO más peligroso y otros cuentos para directivos. Colombia: Nomos, S.A.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Boston: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H., Lampel, J., y Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una. Gestión 3(4), 24-34.
- Muñoz, A., Ceballos, E., Obeso, M., y Herrera, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. Liderazgo Estratégico, 9(1), 246-252.
- Porter, M. (2017). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez, A., y Cortés, S. (2017). La gerencia ambidiestra. Debates IESA, XXI(4), 32-37.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (2018). Metodología de la investigación cualitativa. https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investiga

[cion cualitativa Gregorio Rodriguez Gomez Javier Gil Flores Eduardo Garcia Jimenez](#)

Serna, C. (2015). La decisión sistémica. Universidad Autónoma Ciudad de Juárez, México.

Taleb, N. (2011). El cisme negro. El impacto de lo altamente improbable. México: Paidós.