

MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EN LATINOAMÉRICA (2008-2018)

PRODUCT/MARKET MATRIX OF ANSOFF: A BIBLIOGRAPHY REVISION IN LATIN AMERICA (2008-2018)

Armijos Robles Lorenzo Adalid

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas y de Comercio
laarmijos@espe.edu.ec
Sangolquí- Ecuador

Aymara Cevallos Victor David

Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Humanas y Sociales
vdaymara@espe.edu.ec
Sangolquí- Ecuador

Rojas Portero Josué Mesías

Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE
Departamento de Ciencias Humanas y Sociales
jmrojas2@espe.edu.ec
Sangolquí- Ecuador

RESUMEN

El presente artículo de revisión pretende realizar un análisis bibliográfico en relación a la matriz de producto/mercado de Ansoff, en artículos publicados desde el año 2008 al 2018. Para ello se ha utilizado información de las bases de datos Scopus, Emerald Insight, JSTOR e IDEAS/RePEc, de donde se recopilieron 21 artículos científicos publicados. De cada artículo seleccionado se analizarán: Fecha de publicación, Lugar de origen de la publicación, Cantidad de autores por artículo y Estrategias enfocadas (penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y diversificación). La tendencia a la publicación de artículos relacionados a la Matriz de producto/mercado Ansoff presenta una etapa de auge, el año 2016, así como también presenta mayor tendencia a estudios realizados por dos autores, de la misma manera se evidencia mayor tendencia de publicaciones en países latinoamericanos y europeos, y finalmente las estrategias



en las que más se enfocan son las de desarrollo de nuevos productos.

El presente estudio se puede realizar para décadas anteriores y posteriores a las que se ha realizado y también a otras zonas geográficas bajo los mismos parámetros.

Palabras clave: Matriz Ansoff, penetración del mercado, diversificación.

Clasificación JEL: O420

ABSTRACT

This review article aims to perform a bibliographic review in relation to Ansoff's product/market matrix in articles published from 2008 to 2018. For this purpose, information from the Scopus, Emerald Insight databases has been used. , JSTOR and IDEAS / RePEc, from which 20 published scientific articles were collected. For each selected article, the following will be analyzed: Publication date, Publication's place of origin, Number of authors per article and Focused strategies (market penetration, market development, product development and diversification). The tendency to publish articles related to the product/market matrix Ansoff presents a boom stage, the year 2016, as well as a greater tendency to studies carried out by two authors, in the same way it is more evident trend of publications in Latin American and European countries, and finally the strategies in which they focus more are the development of new products. The present study can be carried out for decades before and after those that have been carried out and also to other geographical areas under the same parameters.

Keywords: Ansoff matrix, market penetration, diversification.

JEL codes: O420

1. INTRODUCCIÓN

La matriz de crecimiento producto-mercado, es la herramienta de análisis más descrita en estudios académicos sobre planificación estratégica y mercado, que permite a los directivos la formulación de estrategias para el diseño del crecimiento a futuro de la empresa. (Ansoff, 1957) citado por De Waal (2016).

Es de gran importancia pues las empresas necesitan reconocer y adaptar sus productos a los constantes cambios que se presentan en los mercados. De este modo es indicado desarrollar estrategias que permitan una innovación en el mercado existente o el no explotado con productos innovadores. (De Waal, 2016)

Como indica Ansoff (1970) la matriz permite a las empresas el desarrollo de una estrategia para poder movilizarse en torno a dos direcciones: la expansión del negocio e

innovación de las actividades actuales, y la más compleja que es la diversificación hacia nuevos negocios. (Boyd et al, 1995) citado por Gurcaylilar-Yenidogan & Aksoy, (2017)

En la primera dirección se busca el crear una decisiones de gestión alternativa para poder ampliar el negocio con estrategias para la penetración de productos ya existentes en el mercado otras como estrategias para el desarrollo de nuevos productos para mercados ya conocidos, y finalmente estrategias para desarrollo de nuevos mercados tanto por reorientación de segmentos o expansión geográfica. (Gurcaylilar-Yenidogan & Aksoy, 2017)

De la misma manera como menciona Gurcaylilar-Yenidogan & Aksoy, (2017), la segunda dirección y más compleja refiere a una reestructuración completa de las actividades de negocio de la empresa que son completamente diferentes a las actuales, muchas veces desde cero, con el fin de alcanzar nuevas líneas de negocio y mejorar sus oportunidades en el mercado con nuevos grupos de clientes.

Tomando como base a lo anterior, en el presente estudio de revisión, primeramente, se tendrá una explicación de la metodología utilizada para la revisión de la matriz Ansoff y todos sus componentes, apoyándose en los diversos marcos teóricos presentes en los artículos científicos revisados que conforman la base para la investigación. Como segundo punto, se presentará unas revisiones bibliográficas de todos los conceptos y definiciones relacionadas a la matriz de producto/mercado de Ansoff; en tercer lugar, se describirán los resultados en relación a la tendencia que siguen las publicaciones científicas tomadas en cuenta para esta revisión. Y Finalmente, se mostrarán las conclusiones alcanzadas con este estudio.

2. METODOLOGÍA

En el presente estudio se revisó la literatura relacionada a la matriz de producto/mercado de Ansoff que se encuentra publicada en 3 bases de datos consideradas importantes a nivel mundial como son: Emerald Insight, JSTOR e IDEAS/RePEc. Para cada una de estas bases de datos se realizó un proceso de búsqueda, filtrado y análisis de los artículos académicos encontrados, con el fin de obtener aquellas publicaciones que resultan necesarias para el estudio.

De primera se tuvo el proceso de búsqueda de los artículos académicos, ingresando a las website oficiales de cada base de datos. En la barra de búsqueda se introdujo el término "*Matriz Ansoff*"; inicialmente se utilizó el término en español, obteniendo resultados muy vagos debido a que no fue posible encontrar ningún artículo en este idioma. Posteriormente se optó por utilizar el término "*Ansoff Matrix*", con él se encontraron publicaciones con respecto al término.

Posterior a ello se dio el proceso de filtrado de las publicaciones ya encontradas. De esta manera, utilizando la barra de herramientas de cada una de las bases de datos; se seleccionó aquellos artículos que cumplían dos criterios: el primero, debían ser publicados entre el año 2008 hasta el 2018 y el segundo debían corresponder al tema de la matriz de crecimiento y mercado de Ansoff, con lo que se logró recopilar un total de 20 artículos que cumplían los requerimientos anteriormente indicados.

Finalmente, se dio paso al análisis de los resultados obtenidos del proceso de filtrado anterior. Para cada uno de los artículos conseguidos se analizó las siguientes variables: Fecha de publicación, Lugar de origen de la publicación, Cantidad de autores por artículo y Estrategias enfocadas (penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y diversificación).

Formulación del Problema y revisión bibliográfica

Evolución de la matriz Ansoff

La matriz de producto/mercado o de crecimiento de Ansoff, fue introducida según Moussetis, (2011) históricamente por Igor Ansoff en el año de 1957, la investigación temprana sugirió la evolución de sus suposiciones que se culminó con la famosa estrategia corporativa en su artículo "Strategies for Diversification", mostrándola como "una técnica de planificación utilizada para el juicio deliberado sobre crecimiento de las empresas a través de redes de productos y extensión del mercado", con la cual se busque de manera continua la adaptación y crecimiento constante de un negocio. (Ansoff, 1957) citado por Hussain, Khattak, Arshad, & Latif, (2013).

Esta matriz al igual que otras, resulta en una herramienta para generar estrategias de integración para negocios, proporcionando una adaptación metodológica para el desarrollo e implementación de estrategias en la gestión de una empresa, acorde sus necesidades estratégicas para el mercado objetivo. (Mazaraki & Bosovskaya, 2013)

La matriz de Ansoff es una herramienta indicada para aquellas empresas que poseen diversos negocios, proporcionando una solución eficaz de combinación de producto y mercado, permitiendo diseñar y aplicar estrategias adecuadas para la gestión cada cartera, entendiendo que cada uno posee características independientes y envía un mensaje diferente a cada mercado. (Moraru, 2012).

Ejemplos más recientes de su aplicación se denotan en diversas industrias, principalmente en aquellas que se dedican al negocio de la comida rápida ya que según menciona (Fanning et al, 2010), "el sector de la comida rápida ha crecido enormemente", generando en este un ritmo de movimiento de los negocios mucho más ágil y rápido en el mercado a día de hoy (Ball, 1999), en los servicios (Vignali, 2014) y el desarrollo de productos (Liua, 2005) citado por (Hussain, Khattak, Arshad, & Latif, 2013).

Esta matriz con sus cuatro cuadrantes distingue a los productos y mercados de acuerdo a su novedad técnica y de mercado, con la adición útil de un marco de acción aplicativo, con el que se proponen tácticas apropiadas a implementar en cada uno de los cuadrantes. (Richardson & Dennis, 2016)

En la última década, las innovaciones de productos han provocado que estos sean cada vez más sofisticados y diversos, y en consecuencia los mercados del mundo en desarrollo se han vuelto más exigentes, pero a la vez muy atractivos para las empresas, re direccionando su atención a lo que anteriormente se le prestaba poco o ningún interés. (Richardson & Dennis, 2016)

Debido a estas alteraciones, la Matriz de Ansoff en su forma original no siempre representa de forma específica las necesidades estratégicas que existen en la actualidad en cuanto a la innovación de productos y el mercado. Para complicar aún más el problema se denota la ausencia de una comprensión común de los términos utilizados para describir los muchos de los enfoques para el desarrollo de productos y la gestión estratégica adecuada para conquistar estos mercados. (Richardson & Dennis, 2016)

Definición de la matriz Ansoff

Como indican Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, (2012), La matriz Ansoff se define como una herramienta para ayudar a descubrir nuevas oportunidades de crecimiento de una organización, la cual tiene como base al producto a introducir y al mercado objetivo, en función de la novedad del mundo actual, permitiendo integrar los diferentes recursos de una organización para conseguir una ventaja competitiva. (Mazaraki & Bosovskaya, 2013)

Por otro lado, según Malca, Florian Mendo, Barrantes Rivas, Cerdán Torres, & Zhu Gálvez, (2016, pág. 16) La matriz de Ansoff permite identificar la relación existente entre un producto y un mercado, consecuentemente indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de producto basado en las características de cada mercado.

En la matriz propuesta por Igor Ansoff (ver Tabla 1), en los tres primeros cuadros numerados, se pueden observar las diferentes opciones de expansión, mientras que en el cuarto recuadro se marca la opción para la diversificación. Tomando como base este modelo, las cuatro opciones estratégicas para el desarrollo y el crecimiento se presentan para una empresa. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Según Watts, Cope, & Hulme, (2016) la matriz de producto mercado y su relación con la novedad y la actualidad se puede representar en un esquema a manera de eje de coordenadas "x" y "y" en el cual en el eje "x" se encuentra la variable producto con su novedad y actualidad, y en el eje "y" se ubica la variable mercado, de igual manera con su novedad y actualidad.

Tabla 1. Matriz de dirección del crecimiento Ansoff
Fuente: Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2012, p.236)

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	(1) Penetración de Mercado	(2) Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS		

	NUEVOS	(3) Desarrollo de nuevos mercados	(4) Diversificación
--	--------	-----------------------------------	---------------------

Se presenta unas estrategias de producto/mercado lo cual según Ansoff, (s.f., pág. 114) lo define como una declaración conjunta de una línea de productos y el conjunto correspondiente de misiones que los productos están diseñados para cumplir. En forma abreviada, se permite presentar una línea de productos y en los cuales se fije el conjunto de misiones correspondiente, entonces esa combinación es una estrategia de producto/mercado.

Las estrategias de producto/mercado vienen a ser congruentemente estrategias competitivas las cuales determinan la relación entre recursos y capacidades disponibles con las oportunidades que ofrece el mercado, a través de la alineación de recursos y capacidades con las necesidades del mercado, la asignación previamente planificada de los recursos y capacidades para que sea adecuado y la calidad de la implementación de la estrategia aplicada. (Rock & A. Ahmed, 2014)

Estrategias propuestas por la matriz Ansoff

Considerando los conceptos tratados, se revisará ahora las cuatro diferentes estrategias del producto/mercado:

La penetración en el mercado

Según (Ansoff, s.f., pág. 114), ésta busca generar un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa sin desviarse de la estrategia original del mercado objetivo de los productos. La empresa ha de busca mejorar el desempeño del negocio, ya sea incrementando el volumen de ventas a sus clientes actuales o generando estrategias para el mantenimiento del producto actual en el mercado que ya maneja. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Según Soltani-Fesaghandis & Pooya, (2018), entre los esfuerzos que comúnmente se presentan están un aumento en la inversión de capital para publicidad, fuerza de ventas, calidad en la atención al cliente, mejora en la comunicación tanto en la empresa como con el cliente, etc., con el fin de alcanzar la opción estratégica planteada.

La estrategia de penetración de mercado permite a una empresa generar y aplicar acciones que reduzcan los costos de producción pero que incrementen su economía a una escala mayor, buscando alcanzar la mayor eficiencia posible en la producción de los productos o servicios. (De Souza Bronzerl & Bulgacov, 2013).

Al hablar de cambios significativos se puede mencionar el criterio de Venegas Martínez & Fundia Aizenstat, (2016) que dice que una opción real de cambio surge cuando una empresa

puede producir los mismos productos, pero con diferentes insumos, los cuales no deben generar ningún tipo de problema a la misma.

El desarrollo del mercado

Según Ansoff, s.f., (pág. 14) es una estrategia que consiste en la adaptación de una línea ya existente de productos de una empresa, es decir generando modificaciones en las características del producto, buscando así introducirlos en mercados desconocidos para la empresa, en nuevas regiones geográficas. En base a esta estrategia se intenta mejorar el número de ventas introduciendo a nuevos mercados nuevos productos. (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018).

Como ejemplo se puede apreciar el caso de las innovaciones de marketing, que según lo define OCDE, 2006, (p. 60) es la "aplicación de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos en el diseño del producto y / o embalaje, la colocación de productos, producto de la promoción o la fijación de precios", citado por Geldes & Felzensztein, (2012), demostrando así que los métodos y herramientas de marketing juegan un papel importante en la evolución de la industria como estrategia de desarrollo de mercados.

Por otro lado, para Richardson & Dennis, (2016) el desarrollo del mercado consiste en persuadir a los que no consumen nuestro producto, haciéndoles olvidar de la existencia de otros productos, sino solo el nuestro, lo cual significa generar campañas agresivas de marketing las cuales puedan llegar a persuadir a los no consumidores, en conclusión, desarrollar el mercado con las personas que aún no consumen nuestro producto.

El crecimiento del negocio en un nuevo mercado es una opción viable, puesto que un producto que ha sido exitoso en un determinado mercado puede tener buena aceptación en otro. (Richardson & Dennis, 2016)

El desarrollo de productos

Se da cuando se espera mantener la misión actual de la empresa y desarrollar productos ya sean con características nuevas y diferentes, mejorando en gran manera el rendimiento de la empresa. El crear de nuevos productos para mercados existentes requiere de una costosa inversión en investigación y desarrollo, incluyendo ahí el costo de su introducción. (Palacios Fenech, 2013)

Al hablar de desarrollo de nuevos productos se está relacionado con el termino innovación, para el cual Schumpeter (1961), citado por Juliao-Rossi & Schmutzler, (2016), propone que se asocie con la explotación comercial de nuevos productos o procesos. Por lo tanto, se define a la innovación como el desarrollo de un producto, que tiene un impacto positivo mostrando una conservación, amplificación o apertura de un nuevo mercado para la empresa.

Es por ello que muchas empresas toman la decisión de comprar un producto a otra empresa, una patente o una licencia para fabricar (Kotler et Al, 2000). Pues "Invertir en el desarrollo de nuevos productos significa invertir en oportunidades, pero también significa

invertir en gran medida de la incertidumbre" (COBRA, 1992, p. 412) citado por De Souza Bronzerl & Bulgacov, (2013).

El desarrollo de nuevos productos está directamente relacionado con riesgos, pues tal como afirma Kotler et Al, (2000) "las empresas que no desarrollar nuevos productos se están poniendo en gran riesgo ya que sus productos son vulnerables a las cambiantes necesidades y los gustos del cliente, nuevas tecnologías, los ciclos de vida más bajos y una mayor competencia." (De Souza Bronzerl & Bulgacov, 2013).

La diversificación

Se puede decir que esta es la propuesta estratégica definitiva. Sugiere una salida por ambas partes, la línea de productos actual y el mercado existente, pero conlleva un mayor reto, ya que implica el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente. Ansoff, (1958) recomienda la diversificación global como "una alternativa para reducir el riesgo de obsolescencia tecnológica, el riesgo de propagación, utilizar la capacidad ociosa, reinvertir las ganancias, más atención de la alta dirección, entre otros", a lo anterior se añade también una reducción riesgos en el negocio, la escala de posibilidades y la concordancia entre el producto y el mercado. (Grzebieluckas, 2007) citado por De Souza Bronzerl & Bulgacov, (2013)

Según Navaz López & Huerta Riveros, (2012) el concepto de diversificación se refiere a una decisión de carácter estratégico, sobre el campo de actividad de la empresa a través de las decisiones sobre los negocios que la empresa deberá llevar a cabo. La cual a su vez tiene una estrecha relación con el rendimiento como menciona Becerra & Santaló, (2016) que, es cierta si se alinea con las competencias básicas de la organización, se permite transferir ventajas competitivas e incrementar el rendimiento; caso contrario, al trasladarse a otras industrias el rendimiento tendrá un declive substancial.

El criterio de Ansoff, (s.f.) es que la estrategia de diversificación se diferencia de las tres anteriores, ya que aquellas se mantienen con los mismos recursos técnicos, financieros y de comercialización que se empleaban para la línea original de productos. Por otro lado, la diversificación demanda de nuevas habilidades, técnicas e instalaciones, consecuentemente, no solo cambios físicos sino también organizativos en la estructura de la empresa, contraponiéndose de manera radical con la anterior experiencia empresarial.

Las estrategias de diversificación permiten redistribuir fondos entre sectores y mejorar los mercados de capitales internos (Campa y Kedia, 2002; Kuppuswamy y Villalonga, 2010; Servaes, 1996), citados por Jara Bertin & López Iturriaga, (2015) Además, la diversificación no relacionada permite reducir la inconstancia en el flujo de caja, lo que de manera parcial facilita el acceso a los mercados de capital y mejora la eficiencia en términos de asignación de recursos (Becerra, 2009; Berger y Ofek, 1995; Kuppuswamy y Villalonga, 2010) citados por Jara Bertin & López Iturriaga, (2015). Por lo tanto, la diversificación puede ejercer un efecto positivo sobre la inversión en proyectos rentables (Fluck y Lynch, 1999) citados por Jara Bertin & López Iturriaga, (2015)

Cada una de las estrategias anteriormente descritas crea un camino distinto a tomar para que una empresa tenga un crecimiento futuro. Sin embargo, ha de tenerse en claro que en la mayoría de las situaciones reales una empresa puede seguir varios de estos caminos al mismo tiempo, de hecho, una búsqueda simultánea de la penetración en el mercado, el desarrollo del

mercado y el desarrollo de productos suele ser un signo de un negocio progresivo y bien administrado, algo esencial para su supervivencia frente a la competencia. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Cabe recalcar también que sean cuales fueren las estrategias propuestas que se apliquen, suponen un riesgo, el cual es definido por Ayala-Cruz, (2016) como un posible evento futuro que podría afectar la finalización exitosa de al menos uno de los objetivos previstos, se aplica a iniciativas basadas en proyectos y procesos. Enfocándose en la gestión de riesgos se evidencia que existe una distinción entre el tiempo y el riesgo, basados en un comportamiento de causa y efecto, implícito el cual toda empresa debe correr para llegar ya sea a su logro o al fracaso.

3. DESARROLLO

Desde la publicación del artículo "Strategies for Diversification" en 1957 por Igor Ansoff, que se culminó con la famosa matriz estrategia corporativa, misma que posee una estructura elegante y simple que da testimonio de su eficiencia y longevidad, se han dado un gran número de variantes conceptuales, como ejemplo la matriz de Ansoff modificada de 7 sectores (ver Tabla 2), en la que se incluye la innovación con recursos limitados, la innovación y la necesidad de innovación inversa. (De Waal, 2016)

Tabla 2. Modelo de Matriz Propuesto de 7 Categorías
Fuente: De Waal (2016, p.11)

		CATEGORÍAS DE INNOVACIÓN			
		Productos Existentes	Nuevos Productos		
MERCADOS	Existente	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos (incremental a radical)	Innovación Inversa (corriente principal y marginado en mercados)	<i>Mercados existentes (en desarrollo mundial)</i>
	Nuevo	Desarrollo de Mercados	Nuevos Mercados a Aplicar Diversificación Relacionada		Goteo de mercado
			Globalización Glocalización	Recursos Limitados de Innovación Costo Frugalidad	Necesidad de Innovación De Base

En comparación a la matriz original que toma su accionar en caminos ya transitados empresarialmente, con mercados y productos ya existentes como se pudo observar en la literatura, esta propuesta toma la actualidad del mundo empresarial e introduce en base rasgos

de las nuevas aplicaciones en el mercado tales como nuevos conocimientos en innovación, variables del mercado y procesos tecnológicos. (De Waal, 2016)

Otro camino para el crecimiento a través de la innovación es a través de las nuevas aplicaciones de mercado (Meyer, 2007); con esta propuesta se busca encontrar nuevas aplicaciones para tecnologías existentes, fuera de la industria y mercado ya existente, y se plantea un alto riesgo aplicativo pues supone que aventurarse en mercados nuevos y desconocidos, pero si con esto se logra la creación de ofertas exitosas se trae consigo oportunidades de inversión para mejora del rendimiento. (Pregonero, 2015) citado por De Waal, (2016)

En la innovación con recursos limitados se busca determinar el crecimiento en condiciones de recursos de materia prima e insumos escasos, tiempo de producción escaso y la cantidad de consumidores es muy baja, pues muchas veces las innovaciones a realizar en estas condiciones contrapuestas no son propicias para la innovación en el mundo real. Finalmente se tiene la innovación inversa que se presenta "cuando las innovaciones tanto de los tipos de recursos limitados o de necesidad gotean en su camino río arriba en la corriente principal en los mercados occidentales marginados por captar la atención de los clientes consumidores o usuarios finales" (Zeschky et al., 2014) citado por De Waal, (2016).

Tomando otro caso como ejemplo y haciendo referencia a lo descrito en el marco teórico sobre los diferentes aspectos y generalidades de la matriz de producto/mercado de Ansoff y su importancia y aplicabilidad para la generación de estrategias para el crecimiento económico y productivo de una organización, se tiene la propuesta que indica Soltani-Fesaghandis & Pooya, (2018) quienes en su estudio buscaron el diseño de un sistema inferencial en base a matriz de Ansoff para seleccionar la estrategia de producto/mercado posterior a predecir el éxito en el desarrollo de nuevos productos.

Con esta propuesta se buscó el determinar la importancia de los factores que influyen en la selección de la estrategia en relación a cada una de las 4 propuestas de la matriz: la penetración de mercado, desarrollo de mercados, el desarrollo de nuevos productos y la diversificación. Con el apoyo de un equipo de especialistas en marketing y académicos de la administración empresarial, se concluyó a través de juicio de expertos y de comparaciones pareadas, un sistema eficiente de selección de estrategia en base a 5 entradas: nuevas áreas geográficas, el aumento de demanda de los productos, canales de distribución, el capital de inversión y el éxito del desarrollo de nuevos productos. (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018)

Finalmente se tiene a Palacios Fenech, (2013) quien en su estudio sobre la introducción de ocho nuevos productos tecnológicos (ver Tabla 3) en países de América Latina (ver Tabla 4), realiza un análisis utilizando como base la matriz de producto/mercado de Ansoff, de los componentes principales tales como la tasa de difusión de los productos, la adopción en el mercado, el tiempo de despliegue y los mercados potenciales.

Tabla 3. Productos nuevos
Fuente: Palacios Fenech (2013, p.15)

Productos Nuevos	Abreviación
Reproductor de CD	CD

Reproductor de DVD	DVD
Teléfono Inteligente	m.tel
Computadora Personal	PC
Acceso a Internet	Net. PC
Televisión por Satélite	Sat. TV
Cámara de Video	v. cam
Consola de Videojuegos	v. gam

Tabla 4. Países de Latinoamérica
Fuente: *Palacios Fenech (2013, p.15)*

Países	Abreviación
Argentina	ARG
Bolivia	BOL
Brasil	BRA
Chile	CHL
Colombia	COL
Ecuador	ECU
México	MEX
Perú	PER
Venezuela	VEN
Latinoamérica	LAM

Para el estudio el autor utilizo cuatro métodos diferentes: la descripción de la velocidad de difusión de los productos en los mercados potenciales (Bass, 1969) y (Mansfield, 1961), en segundo, el año de introducción entre los países, en tercer lugar, el tiempo de despegue del producto (Golder & Tellis, 1997) y finalmente a través del método de análisis de componentes (PCA), con los cuales se exploró los patrones y tendencias de difusión de los productos tecnológicos en latinoamérica. (Palacios Fenech, 2013)

Debido a la inexistencia previa de estudios que comparen los patrones de difusión entre los países de Latinoamérica, esta investigación resulta un aporte a la literatura sobre la difusión de productos por tres razones: la primera es que permite comparar los diferentes mercados y separarlos acorde las características de cada modelo, segundo los productos se los puede estudiar en razón de cómo estos se difunden; (Helsen et al., 1993; Kumar et al., 1998; Lemmens et al., 2012; Sood et al., 2009; Steenkamp y Ter Hofstede, 2002) citado por Palacios Fenech, (2013)

En base a las dos anteriores razones las empresas pueden predecir la difusión de sus productos a futuro. Y finalmente como tercero permite un análisis descriptivo del patrón de difusión de los productos tecnológicos en comparación con la riqueza de los países de Latinoamérica, por lo cual permite aumentar la información académica sobre la difusión de nuevos productos en países poco desarrollados y emergentes. (Palacios Fenech, 2013)

4. RESULTADOS

Analizando la fecha de publicación de los artículos estudiados, el año en el que son publicados y la distribución de publicaciones realizadas durante la década de 2008 a 2018 (ver Tabla 5). Se puede observar que la mayor cantidad de estudios han sido publicados en el año 2016 (40%; 8 publicaciones), en segundo lugar, el año 2013 (25%; 5 publicaciones) y en tercer lugar el año 2012 (15%; 3 publicaciones). Evidenciando también que, en los años 2008, 2009 y 2010 no se realizaron publicaciones, y los años restantes 2011, 2014, 2015, 2017 y 2018 se desatan con tan solo 1 publicación.

Tabla 5. Distribución de publicaciones por año
Fuente: *Elaboración Propia.*

Año Publicaciones	Año de Publicación	
	Número Publicaciones	Porcentaje
2008	-	%
2009	-	%
2010	-	%
2011	1	5%
2012	3	15%
2013	4	20%
2014	1	5%
2015	1	5%
2016	8	40%
2017	1	5%
2018	1	5%
Total	20	100%

A continuación, se revisa la distribución de las publicaciones en relación al número de autores que realizaron los artículos (ver Tabla 6). Por lo tanto, es posible distinguir que el 55% de las publicaciones son realizadas por dos autores y el 25% son realizadas por un único autor.

Tabla 6. Distribución de publicaciones por número de autores
Fuente: *Elaboración Propia.*

Autores	Numero de Autores	
	Número Publicaciones	Porcentaje
1	5	25%
2	11	55%
3	2	10%
4	1	5%
5	1	5%
Total	20	100%

El siguiente punto a tratarse, es el lugar de origen de las publicaciones y la distribución de publicaciones en relación a su país de origen (ver Tabla 7); se encontraron un total 15 países, de los cuales se destaca a Chile con un 20% (4 publicaciones), Estados Unidos y Reino Unido con un 10 % (2 publicaciones c/u) del total de publicaciones estudiadas.

Tabla 7. Distribución de publicaciones por país del autor principal

Fuente: *Elaboración Propia.*

Países de origen de la publicación		
País	Número Publicaciones	Porcentaje
Irán	1	5%
Panamá	1	5%
Ucrania	1	5%
Rumania	1	5%
Estados Unidos	2	10%
Australia	1	5%
Pakistán	1	5%
Turquía	1	5%
Perú	1	5%
España	1	5%
Reino Unido	2	10%
Chile	4	20%
México	1	5%
Colombia	1	5%
Puerto Rico	1	5%
Total	20	100%

Por último, se indica la distribución de publicaciones en relación a las estrategias propuestas por la matriz Ansoff y su mención en las publicaciones (ver Tabla 8). Se encontraron un total de 7 publicaciones, (35%), que tratan de la estrategia de desarrollo de nuevos productos; por otro lado, las estrategias de penetración de mercados y desarrollo de nuevos mercados coinciden con 25% (5 publicaciones), logrando juntas un 50%, y por último la estrategia de diversificación representa un 15% (3 publicaciones) del total de publicaciones estudiadas. Por lo que se puede deducir que la estrategia de diversificación es la menos considerada por los autores de los artículos.

Tabla 8. Distribución de publicaciones por estrategias mencionadas

Fuente: *Elaboración Propia.*

Estrategias	Publicaciones	Porcentaje
-------------	---------------	------------

Penetración del mercado	5	25%
Desarrollo de nuevos productos	7	35%
Desarrollo de nuevos mercados	5	25%
Diversificación	3	15%
Total	20	100%

5. CONCLUSIONES

La Matriz de producto/mercado de Ansoff, no es algo nuevo, debido a que sus inicios se remontan hace aproximadamente seis décadas; obviamente, en aquel tiempo no tenía el enfoque actual, constatando que se presenta una mayor aplicación de la misma a partir del año 2011, llegando a su auge en el año 2016, en el periodo tomado para el estudio.

La aplicación de la Matriz Ansoff, permite a las empresas mejorar la toma de decisiones en base a su dirección estratégica de crecimiento, al relacionar los productos con el mercado en base a su novedad o actualidad, resultan cuatro cuadrantes con información sobre las mejores estrategias que se pueden aplicar.

Existen cuatro estrategias que propone la Matriz Ansoff las cuales son: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y diversificación, las tres primeras son estrategias netamente de crecimiento y expansión, y la cuarta trata de una completa diversificación.

Los artículos recopilados para este estudio permiten pensar que en los próximos años se incrementará el número de publicaciones relacionadas a la Matriz Ansoff, esto contribuye a las empresas que opten por su aplicación para los correspondientes procesos de elección de estrategias y toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (s.f.). *Estrategias para Diversificación*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Ayala-Cruz, J. (2016). *Planificación de Riesgos en Proyectos para el Desarrollo de Nuevos Productos de Alta Tecnología*. San Juan: Academia Revista Latinoamericana de Administración.
- Becerra, M., & Santaló, J. (2016). *El efecto de la diversificación en el rendimiento revisado: Como el dominio de Diversifiers Versus Specialists impulsa la relación Diversificación-Rendimiento*. Madrid: Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management.
- De Souza Bronzerl, M., & Bulgacov, S. (2013). *Estrategias de la cadena de suministro de café en el norte Pionero del Parana: Competencia, colaboración y contenido estratégico*. Lavras: Organizaciones Rurales & Agroindustrias.
- De Waal, G. (2016). *Un marco conceptual extendido para la innovación de producto-mercado*. Melbourne: Revista Internacional de Gestión de la Innovación.
- Geldes, C., & Felzensztein, C. (2012). *Innovación en marketing en el sector de agronegocios*. Santiago de Chile: Academia Revista Latinoamericana de Administración.
- Gurcaylilar-Yenidogan, T., & Aksoy, S. (2017). *Aplicación de la matriz de crecimiento de Ansoff para la clasificación de la innovación*. Antalya: Revista Internacional de Gestión de la Innovación.
- Hussain, S., Khattak, J., Arshad, R., & Latif, A. (2013). *Matriz de Ansoff, Medio Ambiente y Crecimiento: Un triángulo interactivo*. Islamabad: Academia de Investigación Científica y de Negocios.
- Jara Bertin, M., & López Iturriaga, F. (2015). *Existe un documento o prima de diversificación corporativa? Evidencia para Chile*. Santiago de Chile: Revista Latinoamericana de Administración.
- Juliao-Rossi, J., & Schmutzler, J. (2016). *La persistencia en la generación y adopción de innovaciones de producto*. Bogotá: Academia Revista Latinoamericana de Administración.
- Malca, O., Florian Mendo, S., Barrantes Rivas, S., Cerdán Torres, S., & Zhu Gálvez, E. (2016). *Análisis e Identificación de las potenciales oportunidades comerciales con países miembros del TPP en el sector de alimentos frescos*. Lima: Diario de Negocios Universidad del Pacífico.
- Mazaraki, A., & Bosovskaya, M. (2013). *Fundamentos teóricos y metodológicos de la formación de la estrategia de integración de las empresas*. Kiev: Bussines Inform.
- Moraru, C. (2012). *Una perspectiva comparativa de la competitividad de la industria de turismo rumana*. Bucarest: Revista Rumana de Estadística.
- Moussetis, R. (2011). *Ansoff revisado: como interactúa Ansoff con la planificación y aprendizaje en escuelas de pensamiento en estrategia*. Naperville: Diario de Historia de la Gestión.

- Navaz López, J., & Huerta Riveros, P. (2012). *Factores Determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas*. Concepción: Panorama Socioeconómico.
- Palacios Fenech, J. (2013). *La difusión de productos nuevos en Latinoamérica: un novedoso acercamiento comparativo*. Santiago de Chile: Academia Revista Latinoamericana de Administración.
- Richardson, O., & Dennis, C. (2016). *Estudio de caso del sector de viñedos en el Reino Unido: análisis de actividades de venta al por menor utilizando herramientas de marketing estratégicas ejemplares*. Isleworth: British Food Journal.
- Rock, J., & A. Ahmed, S. (2014). *Recursos, capacidades y desempeño exportador: Evidencia multidimensional de Chile*. Talca: Academia Revista Latinoamericana de Administración.
- Soltani-Fesaghandis, G., & Pooya, A. (2018). *Diseño de un sistema de inteligencia artificial para predecir el éxito del desarrollo de nuevos productos y la selección adecuada de la estrategia producto-mercado en la industria alimentaria*. Mashhad: International Food and Agribusiness Management Review.
- Venegas Martínez, F., & Fundia Aizenstat, A. (2016). *Opciones reales, valoración financiera de proyectos y estrategias de negocios: Aplicaciones al caso mexicano*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Watts, G., Cope, J., & Hulme, M. (2016). *Matriz de Ansoff, dolor y ganancia: Estrategias de crecimiento y aprendizaje adaptativo entre los pequeños productores de alimentos*. Lancaster: MCB University Press.