/ MATRIZ

Ansoff Matrix

Product-Market Growth Matrix; matriz producto-mercado

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
H. Igor Ansoff (1957)

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

DEFINICIÓN

Ordena las opciones de crecimiento según producto y mercado, actuales o nuevos, y obliga a decir qué hay que demostrar en cada dirección.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿De dónde va a venir exactamente nuestro crecimiento, qué supone eso que sepamos hacer, y quién lo ha comprobado?

01 Problema que resuelve

Ansoff Matrix ayuda a ordenar y decidir las alternativas que tiene una empresa para crecer. Parte de dos preguntas sencillas: ¿vamos a crecer con lo que ya vendemos o con algo nuevo? ¿Y con los clientes y mercados que ya tenemos o con otros? Al cruzar las respuestas aparecen cuatro caminos de crecimiento. Cada uno exige capacidades, inversión y tiempo distintos, y cada uno falla por motivos distintos.

Sirve igual para empresas de productos que de servicios. Cuando esta ficha habla de «producto», se refiere a la oferta de la empresa: lo que fabrica, lo que distribuye o el servicio que presta.

El problema directivo que resuelve es muy frecuente. El plan fija una cifra de crecimiento, por ejemplo «crecer un 15 % el año que viene», pero no explica de dónde va a salir: cuánto vendrá de vender más a los clientes actuales, cuánto de clientes o mercados nuevos y cuánto de productos o servicios nuevos. Sin esa respuesta, la cifra es un deseo. Y como nadie ha dicho qué camino se va a seguir, nadie ha calculado qué hace falta para recorrerlo.

Señales de que puede hacer falta:

- el objetivo de crecimiento se fija como un porcentaje y se reparte entre los comerciales, sin decir de qué clientes, productos o mercados va a salir;
- se presenta como «vender más de lo mismo» un crecimiento que en realidad depende de un producto o un servicio que todavía no existe;
- se abre un país o un segmento nuevo con la idea de que «el producto es el mismo», sin canal, sin referencias y sin servicio local;
- se plantea diversificar porque el negocio actual ya no ilusiona, no porque haya una razón sólida para entrar en otro;
- nadie ha calculado qué inversión, qué personas y cuánto tiempo exige cada camino de crecimiento.

/ IDEA CLAVE · BM

En una reunión de dirección, el valor de la matriz no está en clasificar iniciativas, sino en el contraste que provoca. Casi siempre el discurso está en penetración. Pero cuando se mira el crecimiento incremental en euros, el plan está en producto nuevo o en mercado nuevo, con capacidades que nadie ha presupuestado.

MATRIZ DE ANSOFF

Cuatro direcciones para el crecimiento: producto × mercado

MERCADO	PRODUCTO: ACTUAL	PRODUCTO: NUEVO
ACTUAL	**PENETRACIÓN DE MERCADO** Producto actual · Mercado actual Crecer con lo que ya tenemos en el mercado que ya servimos.	**DESARROLLO DE PRODUCTO** Producto nuevo · Mercado actual Nueva oferta para los clientes y mercados actuales.
NUEVO	**DESARROLLO DE MERCADO** Producto actual · Mercado nuevo Llevar la oferta actual a nuevas geografías, segmentos o usos.	**DIVERSIFICACIÓN** Producto nuevo · Mercado nuevo Entrar con una oferta nueva en un mercado nuevo (relacionada o no relacionada).

Menor riesgo
(más cerca de lo actual)

Mayor riesgo
(más lejos de lo actual)

El riesgo y la exigencia de nuevas capacidades aumentan al alejarse del cuadrante superior izquierdo.

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de H. Igor Ansoff, «Strategies for Diversification» (1957), Harvard Business Review.

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", Harvard Business Review (1957). La matriz y las cuatro direcciones proceden de Ansoff; la distinción relacionada/no relacionada pertenece a desarrollos posteriores de estrategia corporativa y el gradiente de riesgo es una síntesis de Biblioteca Management.

Cuándo aporta valor

- ✓ Preparar un plan estratégico o un plan de crecimiento.
- ✓ Revisar el plan cuando el objetivo comercial sube sin que cambie nada más, o sin explicar de dónde sale la subida.
- ✓ Debatir la entrada en una geografía, un segmento o una categoría nueva.
- ✓ Ordenar varias iniciativas de crecimiento que conviven sin un criterio común.
- ✓ Preparar una operación corporativa: entender si compramos producto, mercado o ambos.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el problema no es dónde crecer, sino si el negocio actual es viable o rentable.** Van antes el análisis de cómo funciona el mercado (**Five Forces**) y el de dónde se acumula el beneficio (**Profit Pools**).
- × **Si hay que decidir cómo vamos a ganar.** La matriz no resuelve la elección competitiva: para eso están **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** y **Strategy Kernel**.

02 Entender

Qué es

Una matriz que ordena el crecimiento cruzando dos ejes: el producto y el mercado. Cada eje tiene dos valores, actual o nuevo. De su cruce salen cuatro direcciones de crecimiento.

Ansoff llamó a esta elección **estrategia producto-mercado**: definir a la vez una línea de producto y las misiones que esos productos deben cumplir. Lo que vale para un producto vale para un servicio: una asesoría, una clínica o una empresa de software tienen las mismas cuatro direcciones que un fabricante.

Los dos ejes

- **Producto: actual o nuevo.** Indica si crecemos con la oferta que ya tenemos, sea un producto o un servicio, o con una oferta nueva.
- **Mercado: actual o nuevo.** Indica si crecemos con los clientes y mercados que ya servimos o con otros. Un mercado puede ser nuevo por geografía, por segmento de cliente o por uso. Un canal nuevo, por sí solo, no convierte el mercado en nuevo: solo lo hace si permite llegar a clientes, segmentos o usos que antes no atendíamos.

/ IMPORTANTE · BM

En esta ficha, «nuevo» significa nuevo para la empresa, no necesariamente nuevo para el mercado. Un producto puede existir ya en el sector y ser nuevo para nuestra empresa; del mismo modo, un mercado es nuevo cuando la empresa pasa a atender clientes, geografías, segmentos o usos que antes no servía.

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

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

El visual combina la matriz producto–mercado original con dos ayudas de lectura posteriores. La mención «relacionada o no relacionada» dentro de Diversificación pertenece a desarrollos posteriores de estrategia corporativa y no forma parte del *Exhibit I* de Ansoff de 1957. Del mismo modo, el gradiente «menor riesgo → mayor riesgo» es una síntesis práctica de Biblioteca Management para expresar que, al alejarse del producto y del mercado actuales, normalmente aumentan la incertidumbre y las capacidades que hay que desarrollar o adquirir. No establece porcentajes de riesgo ni una jerarquía universal entre Desarrollo de mercado y Desarrollo de producto.

/ IMPORTANTE · BM

Situar una iniciativa en una casilla no decide nada por sí mismo. La matriz sirve cuando cada casilla lleva una parte del objetivo en euros y lo que hay que demostrar para creérsela. Una matriz sin euros no decide nada.

Las cuatro direcciones

/ NOTA · BM

El número solo ordena la explicación. No indica qué dirección es preferible.

1 Penetración de mercado

Producto actual, mercado actual. Crecer con lo que ya se tiene, en los mercados donde ya se vende. No cambia la oferta ni el cliente: cambian la intensidad y la eficacia comercial.

Tiene tres palancas distintas, que conviene no mezclar:

- ganar clientes nuevos en el mercado actual, quitándoselos a la competencia o atrayendo a quien aún no compra la categoría;
- aumentar el consumo o la participación en los clientes actuales: que compren más, más a menudo o una parte mayor de lo que necesitan;
- reducir la pérdida de clientes.

Es la dirección con menos incertidumbre y también la que antes se agota. Si la cuota ya es alta y el mercado no crece, el recorrido es limitado, y conviene decirlo.

Ejemplo: una cadena de panaderías abre una hora antes para captar a quien compra el desayuno camino del trabajo.

Qué hay que demostrar: que queda recorrido real: cuota, penetración en cuentas, frecuencia de compra, fuga de clientes.

2 Desarrollo de mercado

Mismo producto, mercado distinto: otra geografía, otro segmento de cliente o un nuevo uso. Un canal nuevo solo implica desarrollo de mercado cuando da acceso a clientes, segmentos o usos que la empresa no atendía antes.

El error habitual es tratarlo como una extensión comercial. Casi siempre exige homologaciones, servicio local, referencias, adaptar condiciones y un tiempo de maduración que el plan no contempla.

Ejemplo: un fabricante de envases de cartón que vende a la industria alimentaria empieza a vender los mismos envases a laboratorios farmacéuticos, que piden certificaciones distintas.

Qué hay que demostrar: que la propuesta viaja sin rediseñarla y que existe acceso: canal, homologaciones, servicio.

3 Desarrollo de producto

Mismo cliente, oferta nueva. Se mantienen el mercado y la relación con el cliente; cambia lo que se le ofrece.

Se apoya en una relación y un conocimiento que ya existen. Eso reduce el riesgo comercial, pero traslada el riesgo a la capacidad de desarrollar, producir y lanzar. En un servicio, el reto equivalente es diseñarlo, formar a las personas que lo prestan y venderlo bien. Cuando el producto nuevo se apoya en la marca, entra en juego el análisis de extensión de marca (**Brand Extension / Brand Stretch**).

Ejemplo: una empresa de software de gestión para despachos profesionales añade un módulo de firma electrónica para sus mismos clientes.

Qué hay que demostrar: capacidad técnica y de lanzamiento, y que el cliente nos reconozca autoridad en eso.

4 Diversificación

Producto nuevo y mercado nuevo. Se mantiene poco o nada de lo que la empresa ya conoce.

Exige una justificación adicional. No basta con que el negocio sea atractivo: hay que explicar qué aporta esta empresa que otro comprador o competidor no aportaría. Esa es la pregunta de la ventaja de matriz (**Parenting Advantage**): lo que aporta el grupo o la empresa matriz al nuevo negocio. Es también lo que separa una diversificación estratégica de una inversión financiera.

Ejemplo: un fabricante de muebles de cocina que vende a distribuidores abre su propio servicio de reformas integrales para particulares.

Qué hay que demostrar: por qué esta empresa y no otra; qué aporta la matriz al nuevo negocio.

> / **ACLARACIÓN** · BM
>
> En la literatura posterior de estrategia corporativa se distingue habitualmente entre diversificación relacionada y no relacionada. Esa distinción puede ayudar a valorar cuánto comparte el nuevo negocio con el actual en clientes, capacidades, tecnología, canales o conocimiento, pero no forma parte de la matriz original presentada por Ansoff en 1957.

Lo que exige cada dirección

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Las cuatro direcciones no se diferencian solo por el riesgo. Se diferencian por qué capacidad hay que tener y dónde falla el plan si no se tiene.

DIRECCIÓN	CAPACIDAD CRÍTICA	DÓNDE SUELE ROMPERSE
Penetración de mercado	Ejecución comercial y fidelización	Se pide más actividad sin cambiar el sistema comercial
Desarrollo de mercado	Acceso: canal, homologación, servicio, referencias	Se subestima el tiempo hasta la primera venta relevante
Desarrollo de producto	Desarrollo, producción y lanzamiento	Se lanza sin propuesta clara ni fuerza comercial preparada
Diversificación	Dirección y gobierno del nuevo negocio	Se compra o se crea sin saber cómo se va a dirigir

Qué no es

- **No es una teoría de la ventaja competitiva.** Dice hacia dónde puede ir el crecimiento, no por qué ganaríamos allí. Esa pregunta se responde con otras herramientas: **VRIO / Resource-Based View**, **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**, **Strategy Kernel**.
- **No es un menú del que elegir.** Es una forma de hacer explícito de dónde dice la empresa que va a venir su crecimiento.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> **/ NOTA** · BM
> Secuencia práctica para aplicar Ansoff Matrix a un plan de crecimiento. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la matriz de Ansoff; Ansoff no la formuló como procedimiento.

1 **Cuantificar el punto de partida**
Ventas de los últimos tres ejercicios por producto, mercado y canal.

2 **Fijar el objetivo en euros, no en porcentaje**
Separarlo en crecimiento del negocio actual y crecimiento incremental.

3 **Repartir el objetivo entre las cuatro direcciones**
Este es el paso que produce la conversación útil.

4 **Comprobar capacidad y acceso**
Someter cada tramo a la pregunta de capacidad y de acceso al mercado.

5 **Comprobar los mercados**
Tamaño y accesibilidad de los mercados implicados (**Market Sizing**).

6 **Priorizar**
Dejar fuera lo que no se puede sostener. Una matriz con las cuatro casillas llenas suele significar que no se ha decidido nada.

7 **Asignar responsables y seguimiento**
Cada tramo, con responsable, recursos y señal de seguimiento.

/ IDEA CLAVE · BM

Una dirección elegida no es una decisión hasta que lleva asociados cinco elementos:

- un tramo de crecimiento en euros;
- un supuesto que se pueda comprobar;
- la capacidad que exige;
- un responsable;
- una señal temprana de que funciona o no.

/ CONSEJO · BM

Antes de repartir el objetivo, conviene mirar tres cosas: dónde está hoy el crecimiento y dónde estaba hace tres años; qué parte del crecimiento pasado fue precio y qué parte volumen; y qué lanzamientos se hicieron y cuántos siguen vivos.

Dos ejemplos de reparto del crecimiento

/ EJEMPLO

Empresa de software de gestión para despachos profesionales, con un objetivo de 750.000 € de crecimiento.

«El primer borrador decía "crecer un 20 %", repartido entre los cuatro comerciales. Al repartirlo por direcciones apareció el contraste: 300.000 € pueden venir de recuperar despachos que se fueron a la competencia por precio (penetración); 200.000 €, de ofrecer el mismo programa a gestorías, que tienen necesidades parecidas (desarrollo de mercado); y 250.000 €, de un módulo de firma electrónica que todavía no existe (desarrollo de producto). Un tercio del objetivo depende de algo que hay que desarrollar este año, y nadie lo había presupuestado. Decisión: dotar al equipo de producto y descartar la diversificación que se había propuesto.»

/ EJEMPLO

Cadena de doce panaderías en una ciudad mediana.

«El plan proponía abrir en otra ciudad y lanzar una línea de comida preparada a la vez. El reparto mostró que todavía quedaba mucho recorrido en penetración: abrir antes por la mañana, vender café para llevar y recuperar a los clientes del pan diario que se habían ido al supermercado. Decisión: este año, penetración y una sola prueba de comida preparada en dos tiendas (desarrollo de producto); la nueva ciudad, cuando la prueba confirme que funciona.»

Kit práctico

Criterios para situar cada iniciativa

/ NOTA · BM

Criterios tomados de la explicación de las cuatro direcciones. Sirven para no colocar una iniciativa en la casilla equivocada.

- [ ] ¿El producto o el servicio ya existe y lo vendemos hoy? Si el crecimiento depende de algo que todavía no existe, no es penetración.
- [ ] ¿El mercado es el que ya servimos? Si cambia la geografía, el segmento de cliente o el uso, puede ser un mercado nuevo. Un canal nuevo solo cuenta como desarrollo de mercado si permite llegar a clientes, segmentos o usos que antes no atendíamos.
- [ ] Si es penetración: ¿queda recorrido real en cuota, penetración en cuentas, frecuencia o fuga de clientes?
- [ ] Si es desarrollo de mercado: ¿viaja la propuesta sin rediseñarla? ¿Tenemos acceso: canal, homologaciones, servicio, referencias?

- [ ] Si es desarrollo de producto: ¿tenemos capacidad técnica y de lanzamiento? ¿Nos reconoce el cliente autoridad en eso?
- [ ] Si es diversificación: ¿qué aporta esta empresa que otro comprador o competidor no aportaría?

Cuadro de procedencia del crecimiento

Ejemplo con la empresa de software de gestión:

DIRECCIÓN	CRECIMIENTO ASIGNADO	SUPUESTO PRINCIPAL	CAPACIDAD QUE EXIGE	RESPONSABLE	SEÑAL A SEIS MESES
Penetración de mercado	300.000 €	Recuperar unos cuarenta despachos que se fueron a la competencia por precio	Un equipo dedicado a recuperar clientes	Director comercial	Quince despachos recuperados
Desarrollo de mercado	200.000 €	Las gestorías necesitan casi lo mismo que los despachos	Adaptar la demostración y los argumentos de venta	Responsable de nuevos segmentos	Veinte gestorías probando el programa
Desarrollo de producto	250.000 €	Los clientes pagarán por el módulo de firma electrónica	Desarrollar y lanzar el módulo	Director de producto	Cien clientes con el módulo contratado
Diversificación	0 €	No hay este año una razón sólida para diversificar	—	—	—

Regla de uso: la suma de la columna «Crecimiento asignado» (en el ejemplo, 750.000 €) tiene que coincidir con el objetivo del plan. Si no coincide, el plan no está terminado.

Preguntas de control

- ¿Qué parte del objetivo depende de algo que todavía no existe?
- ¿Cuánto tiempo pasa desde la inversión hasta la primera venta relevante en cada dirección?
- ¿Qué dirección estamos eligiendo por convicción y cuál por inercia?
- Si solo pudiéramos financiar una, ¿cuál sería y por qué?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Usarla para describir, sin decidir	Se colocan iniciativas en las cuatro casillas, pero nadie sabe cuánto debe aportar cada una ni con qué recursos.	Repartir el objetivo en euros entre las direcciones: obliga a decidir.
Llamar penetración a lo que exige un producto nuevo	El plan parece seguro, pero depende de algo que todavía no existe y que nadie ha presupuestado.	Comprobar qué parte del crecimiento depende de algo que todavía no se vende.
Atribuir a cada casilla un riesgo numérico	Se usan porcentajes de riesgo que circulan como doctrina y no tienen base documentada.	El riesgo depende del caso, no de la casilla: valorar cuánto se aleja cada iniciativa de lo que la empresa ya sabe hacer.
Abrir mercados sin acceso	Se fija un objetivo de ventas en un mercado sin canal, homologaciones ni referencias, y el año se va en prepararlo.	Verificar canal, homologación y servicio antes de fijar el objetivo, y contar el tiempo hasta la primera venta relevante.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Saltar a lo nuevo sin agotar lo que se tiene delante	Se invierte en productos o mercados nuevos mientras quedan clientes actuales por desarrollar o recuperar, que suelen ser la vía más rentable.	Medir primero el recorrido de la penetración: cuota, clientes perdidos y venta por cliente.
Diversificar sin ventaja de matriz	Se entra en un negocio atractivo en el que la empresa no aporta nada que otro no aporte mejor.	Exigir la respuesta de **Parenting Advantage**.
Llenar las cuatro casillas	La capacidad de ejecución se reparte entre demasiados frentes y no se avanza en ninguno.	Priorizar: la capacidad de ejecución es finita.

Limitaciones

- **Indica direcciones, no elige entre ellas.** No jerarquiza ni dice dónde se gana.
- **No incorpora la estructura del sector ni la rentabilidad.**
- **No distingue el crecimiento orgánico de la adquisición.** Esa cuestión se trata aparte (**Make-Buy-Partner**).
- **Su sencillez invita a usarla como resumen** en lugar de como análisis.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

Más que una herramienta que se «aplica», Ansoff es para nosotros un **marco de reflexión imprescindible** cuando una empresa se plantea cómo crecer. Lo usamos en los planes estratégicos y en los proyectos de Go-to-Market para poner las cuatro vías sobre la mesa y discutirlas con el equipo directivo antes de elegir.

Lo importante no es colocar cada idea en su casilla, sino **evaluar con honestidad cada alternativa**: qué potencial tiene, qué exige en inversión, capacidades y tiempo, qué riesgo supone y si encaja con lo que la empresa sabe hacer. Cuanto más se aleja una opción de los clientes y productos actuales, más sube el riesgo y más tiene que justificarse.

Un hallazgo bastante habitual: muchas empresas miran hacia productos o mercados nuevos sin haber agotado el crecimiento que tienen delante. Vender más a los clientes actuales, recuperar los perdidos o ganar cuota en los segmentos donde ya son fuertes suele ser la vía más rentable y la menos arriesgada. Ansoff ayuda a que esa conversación se tenga antes de lanzarse a diversificar.

El resultado es una **priorización de las vías de crecimiento**, con sus pros, sus contras y su viabilidad, que pasa al plan y se concreta después en mercados, segmentos y propuesta de valor.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Ansoff Matrix suele utilizarse al preparar un plan estratégico o un plan de crecimiento, cuando hay que decir de dónde vendrá el crecimiento. Ordena las direcciones posibles y obliga a repartir el objetivo entre ellas. No elige dónde se gana ni sustituye al plan: es una de sus piezas.

La lógica es sencilla: primero se reúnen las opciones; después se ordenan por dirección; después se comprueba el tamaño de los mercados y dónde está exactamente el crecimiento; y, por último, se elige dónde jugar y cómo ganar.

/ NOTA · BM

Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Ansoff.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 DAFO / SWOT + CAME / TOWS.
Suele alimentar la lista de opciones de crecimiento.

2 Ansoff Matrix.
Ordena esas opciones por producto y mercado y reparte el objetivo entre las cuatro direcciones.

3 Market Sizing.
Dimensiona los mercados a los que apunta cada dirección.

4 Granularity of Growth.
Dentro de cada dirección, dice en qué bolsillo concreto está el crecimiento.

5 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.
Obliga a elegir dónde jugar y a explicar cómo se gana allí, algo que Ansoff Matrix no contiene.

Otros complementos útiles

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

- **Three Horizons** → si queremos ordenar las iniciativas por madurez del negocio y forma de gestionarlo. Se cruza con Ansoff: un desarrollo de producto puede ser H1 o H2 según su grado de madurez.
- **Make-Buy-Partner** → una vez elegida la dirección, si hay que decidir el modo: crecer con medios propios, comprar o aliarse.
- **Parenting Advantage** → como filtro exigente de la casilla de diversificación.
- **Brand Extension / Brand Stretch** → si el desarrollo de producto se apoya en la marca existente.

05 Profundizar

Origen y evolución

H. Igor Ansoff formuló la idea en «Strategies for Diversification» (*Harvard Business Review*, 35(5), septiembre–octubre 1957, pp. 113–124).

En ese artículo, Ansoff:

- define la **estrategia producto-mercado** como el enunciado conjunto de una línea de producto y las misiones que esos productos están diseñados para cumplir;
- enumera las cuatro alternativas de crecimiento: *market penetration*, *market development*, *product development* y *diversification*;
- **las presenta ya en forma de matriz**: el *Exhibit I*, titulado «Product-market strategies for business growth alternatives», cruza **línea de producto** (presente y nueva) con **mercados** (presente y nuevo) y sitúa en las cuatro celdas las cuatro alternativas.

La estructura matricial es, por tanto, del propio Ansoff.

Lo que se consolidó después: la representación gráfica moderna, la estandarización de la cuadrícula producto × mercado tal como se dibuja hoy y la denominación popular «Ansoff Matrix».

Lo que no procede del artículo y conviene no atribuir a Ansoff:

- los multiplicadores de riesgo que circulan como doctrina («diversificar es *n* veces más arriesgado»), sin base documentada;
- las subdivisiones posteriores de la diversificación en relacionada, no relacionada, horizontal, vertical o concéntrica, que pertenecen a la literatura posterior de estrategia corporativa;
- los desarrollos docentes posteriores construidos sobre el esquema.

> / NOTA EDITORIAL · BM
> El visual de Biblioteca Management incorpora la distinción «relacionada o no relacionada» como ayuda práctica de lectura, pero esta ficha la identifica expresamente como una clasificación posterior y no como contenido del *Exhibit I* original de 1957. El gradiente visual de riesgo es igualmente una síntesis Biblioteca Management, no una escala formulada por Ansoff.

Ansoff desarrolló el concepto en su libro *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (McGraw-Hill, 1965).

Qué sabemos sobre su solidez

- **La matriz es un marco para ordenar opciones, no una teoría probada.** No hay estudios que midan si las empresas que la usan crecen más. Lo que sí hay es evidencia sobre lo que ocurre cuando las empresas se alejan de su negocio actual.
- / EVIDENCIA
  Diversificar cerca rinde más que diversificar lejos. Rumelt (1974) observó que las grandes empresas que diversificaban en negocios relacionados con el suyo obtenían mejores resultados que los conglomerados de negocios sin relación entre sí. Un metaanálisis de 55 estudios confirma una relación en forma de U invertida: el rendimiento es mayor con una diversificación moderada y relacionada, y menor tanto si apenas se diversifica como si se diversifica mucho y sin relación (Palich, Cardinal y Miller, 2000).
- / EVIDENCIA
  Crecer fuera del negocio principal sale bien pocas veces. Bain estima que solo una de cada cuatro iniciativas para crecer en negocios cercanos al principal tiene éxito, y que la probabilidad baja cuanto más lejos está del negocio principal; la más alta corresponde a productos nuevos para los clientes actuales (Zook, 2015).
- / EVIDENCIA
  Dónde se compite pesa mucho. McKinsey analizó más de 200 grandes empresas entre 1999 y 2005: el 43 % de las diferencias de crecimiento entre ellas se explicaba por el crecimiento de los segmentos en los que competían, el 35 % por adquisiciones y solo el 22 % por ganar cuota de mercado (Baghai, Smit y Viguerie, 2007). Elegir bien los mercados importa tanto como venderles mejor: ver **Granularity of Growth**.

> / IDEA CLAVE · BM
> Estos datos no cambian la matriz, pero afinan su lectura: el riesgo no depende de la casilla, sino de cuánto se aleja cada iniciativa de los clientes, los productos y las capacidades que la empresa ya domina.

Fuente original

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124. Fuente original del concepto de estrategia producto-mercado, de las cuatro alternativas de crecimiento y de su disposición matricial en el *Exhibit I*, «Product-market strategies for business growth alternatives».

Libro de referencia

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill. Desarrollo posterior del concepto por el propio autor.

Extensiones y críticas

- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Diversificación relacionada frente a no relacionada.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B. y Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification–performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155–174. Metaanálisis de 55 estudios. https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v21y2000i2p155-174.html
- Zook, C. (2015, 4 de mayo). The new rules for growing outside your core business. *Harvard Business Review* (edición digital). Probabilidad de éxito de los movimientos fuera del negocio principal. https://www.bain.com/insights/the-new-rules-for-growing-outside-your-core-in-business-hbr/

- Baghai, M., Smit, S. y Viguerie, P. (2007). The granularity of growth. *McKinsey Quarterly*, 2007, n.º 2. De dónde sale el crecimiento de las grandes empresas. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/The%20granularity%20of%20growth/The%20granularity%20of%20growth.pdf

El esquema matricial es del propio artículo de 1957 (Exhibit I). Lo que se consolidó después es la representación gráfica moderna, la estandarización de la cuadrícula producto × mercado y la denominación popular «Ansoff Matrix». Las tipologías de diversificación, los supuestos multiplicadores de riesgo por casilla y los desarrollos docentes posteriores pertenecen a la literatura posterior o carecen de base documentada, y no se presentan como formulación de Ansoff.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
H. Igor Ansoff (1957), que ya presenta las cuatro alternativas producto-mercado mediante un esquema matricial en el Exhibit I de 'Strategies for Diversification'. La representación gráfica moderna, su estandarización como cuadrícula producto x mercado y la denominación popular 'Ansoff Matrix' se consolidaron con posterioridad. (1957).

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

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

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

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

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

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.