

## 7. FORMACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



La implementación de las estrategias permite lograr el desarrollo sostenido de nuestras empresas ante los retos a los que se enfrentan para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

Dicha implementación involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura. La ejecución convierte el plan estratégico en acciones y buenos resultados; una buena ejecución iguala o supera lo planificado, una mala ejecución no logra los resultados

esperados. Un resultado inadecuado puede deberse también a una estrategia inadecuada.

## 7.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Mintzberg propone diferentes tipos de organización en función de las partes básicas de estas, los mecanismos de coordinación que utilizan y los factores de contingencia. Las organizaciones se clasifican, entonces, en:

- Organizaciones de estructura simple.
- Organizaciones maquinales.
- Organizaciones profesionales.
- Organizaciones diversificadas.
- Adhocracia.

En relación a estas, ninguna de ellas es esencialmente mejor que las demás ya que su utilización depende de factores tales como su actividad y sus circunstancias. Vamos, a continuación, a resumir los rasgos definitorios de cada una de ellas teniendo en cuenta su estructura, el contexto en que se desenvuelven, la estrategia que adoptan y sus principales particularidades.

### I. Estructura simple

Tal y como indica su nombre, presenta una estructura sencilla, parecida a una unidad grande que consiste en uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Presenta la ausencia de estandarización, hecho que significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de personal analista.

Las características principales de este tipo de organización son las siguientes:

- **Estructura:** es simple, informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea intermedia. Está compuesta por actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente por medio de la supervisión directa.

- **Contexto:** opera en un entorno sencillo y dinámico; predomina un fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático, iniciación, crisis y giro; organizaciones pequeñas, “fabricantes locales”.
- **Estrategia:** sigue un proceso a menudo visionario, deliberado en líneas generales, pero emergente y flexible en los detalles; el líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos.
- **Rasgos definitorios:** es una organización responsable, con sentido de misión; vulnerable, restrictiva, presenta peligro de desequilibrio entre la estrategia y las operaciones, a favor de una u otras.

## II. Organizaciones maquinales

Este tipo de organización deriva de la revolución industrial, cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado. Este tipo de organización elabora su propia administración y requiere de una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización.

Las características principales de este tipo de organización son las siguientes:

- **Estructura:** comporta una burocracia centralizada, procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales y una amplia jerarquía. La tecnoestructura es clave, ya que es la encargada de normalizar el trabajo, no obstante, esta se encuentra claramente separada de la línea intermedia.
- **Contexto:** opera en un entorno simple y estable. Suele darse en organizaciones generalmente más grandes y maduras; con un trabajo racionalizado, un sistema técnico racionalizador (pero no automatizado) y un control de carácter externo-forma instrumental. También puede estar representado por una forma de sistema cerrado; habitual en la producción en masa, servicio de masas, gobierno y organizaciones de control y seguridad.
- **Estrategia:** busca en todo momento la mejora del rendimiento, así como mantener unida la estructura, que se hará mediante la supervisión directa. Al tratarse de un tipo de organización muy jerárquica, su estrategia es siempre

descendente, marcada por un claro componente de control y supervisión por parte de los que se encuentran en la cima de la estructura.

- **Rasgos definitorios:** se trata de un tipo de organización eficiente, fiable, precisa y coherente. La obsesión por el control conduce a problemas humanos en el núcleo de operaciones, que comporta problemas de coordinación en el centro administrativo y, que a su vez, conllevan problemas de adaptación en el ápice estratégico.

### III. Organizaciones profesionales

Existe una configuración burocrática, pero como esta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo o de los resultados para su coordinación, es dramáticamente distinta a la del tipo maquinal. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización.

En relación a sus principales características destacan:

- **Estructura:** es burocrática pero descentralizada y depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos. La clave de su funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan de manera autónoma.
- **Contexto:** opera en un entorno complejo pero estable, en un sistema de técnica sencilla y a menudo en el sector servicios, aunque no necesariamente.
- **Estrategia:** trabaja muchas estrategias y muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión; la mayoría son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegial y políticamente), algunas por decreto administrativo. Presenta una estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles.
- **Rasgos definitorios:** ventajas de la democracia y la autonomía; problemas de coordinación entre las casillas, del mal uso de la libertad de los profesionales, de la resistencia a innovar, las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales (tipo máquina); la sindicación exagera estos problemas.

#### IV. Organizaciones diversificadas

Al igual que la anterior, la organización diversificada tampoco es una organización integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida. Sin embargo, la diferencia estriba en que mientras esas entidades en la organización profesional las constituyen los individuos, en la diversificada son unidades de línea intermedia, por lo común llamadas “divisiones”.

En relación a sus características podemos destacar:

- **Estructura:** divisiones basadas en el mercado débilmente acopladas bajo la central administrativa; las divisiones dirigen los negocios de manera autónoma (lo que supone una descentralización limitada para los directores de división), sometidas al sistema de control del comportamiento que normaliza sus outputs. Tiene tendencia a dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquinaal como instrumentos de la central.
- **Contexto:** diversidad de mercados, especialmente de productos y servicios (en oposición a la de clientes o regiones). La diversificación de subproductos y productos relacionados fomenta las formas intermedias, siendo la forma más pura la de la diversificación conglomerada; se encuentra de forma característica en las organizaciones más grandes y más maduras, especialmente en las operaciones empresariales pero también, y cada vez más, en otras esferas públicas y gubernamentales.
- **Estrategia:** la central dirige la estrategia corporativa como una cartera de negocios, mientras que las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales.
- **Rasgos definitorios:** resuelve algunos problemas de las estructuras funcionales integradas (dispersión del riesgo, movilidad del capital, edición y eliminación de negocios, etc.); a veces la diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación; las mejoras en el funcionamiento de los mercados de capital y los consejos pueden hacer que los negocios independientes sean más eficaces que las divisiones; el sistema de control del comportamiento lleva a la

organización hacia un comportamiento socialmente insensible o irresponsable; a pesar de la tendencia a utilizarla en la esfera pública, los peligros son aún mayores debido a la naturaleza no conmensurable de muchos objetivos.

#### V. **Adhocracia**

Este último tipo de organización se caracteriza por la colaboración, y es que el producto final que dicha empresa presenta a sus clientes requiere que todos los esfuerzos individuales de cada uno de los miembros que conforman la organización confluyan en el proyecto.

En este tipo de organización se distinguen dos tipologías; la adhocracia operativa y la adhocracia administrativa. La operativa se refiere a aquellos proyectos encargados por los clientes, mientras que la administrativa presenta una estructura compuesta por dos partes. Una parte administrativa encargada del trabajo de diseño junto con las tareas de administración, y una parte operativa, que se refiere a la producción.

Las características principales de este tipo de organización son:

- **Estructura:** presenta una estructura de carácter orgánico que para la coordinación depende de la aceptación mutua entre los expertos altamente cualificados y especializados. El elemento más importante de este tipo de organización es el staff. Además, su estructura es selectivamente descentralizada, tanto a nivel vertical como horizontal, ya que su finalidad es que el poder sea distribuido de manera equitativa.
- **Contexto:** opera en un entorno simple y estable, en el que se valora y se necesita de la colaboración de todos los miembros que conforman el equipo. Dicho tipo de organización suele imperar en aquellos sectores en los que se trabaja con proyectos que requieren la reunión de expertos de diferentes disciplinas.
- **Estrategia:** se trabaja en un entorno innovador, cambiante y dinámico. Se trata de equipos multidisciplinares, y el poder de decisión no recae en una sola persona, sino que acostumbra a estar repartido, y es que todos los miembros del proyecto toman parte en el proceso de decisión. En este caso, tiene poca

importancia la supervisión directa, y su mecanismo de coordinación es la adaptación mutua.

- **Rasgos definitorios:** se trata de un tipo de organización que permite la innovación y el desarrollo por parte de personas creativas. Es un modelo dinámico, ya que posibilita la resolución de problemas complejos y poco definidos. Fomenta la participación y la democracia interna. No obstante, es posible que se generen ambigüedades y el trabajo en equipo puede llegar a ralentizar la toma de decisión, existiendo además la posibilidad de que se llegue a distribuir el trabajo de manera inequitativa entre los miembros de la organización.

Vistas las definiciones sobre los diferentes tipos de organización que propone Mintzberg, vamos a complementar la información con los siguientes recuadros, en los que se exponen los elementos estructurales y situacionales de cada uno de estos tipos.

**ELEMENTOS ESTRUCTURALES**

	<b>ESTRUCTURA SIMPLE</b>	<b>ORGANIZACIÓN MAQUINAL</b>	<b>ORGANIZACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA</b>	<b>ADHOCRACIA</b>
<b>Ámbito de control</b>	Amplio.	Amplio en la base y estrecho en el resto.	Amplio en la base y estrecho en el resto.	Amplio en la base superior.	Estrecho en toda la estructura.
<b>Sistemas de planificación y control</b>	Poca planificación y control.	Activa.	Poca planificación y control.	Mucho control de desempeño.	Planificación limitada.
<b>Mecanismos de integración</b>	Pocos.	Pocos.	En la administración.	Pocos.	Muchos y a través de toda la estructura.
<b>Descentralización</b>	Centralizada.	Descentralización horizontal limitada.	Descentralización horizontal y vertical.	Descentralización vertical limitada.	Descentralización selectiva

## ELEMENTOS SITUACIONALES

	ESTRUCTURA SIMPLE	ORGANIZACIÓN MAQUINAL	ORGANIZACIÓN PROFESIONAL	ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA	ADHOCRACIA
<b>Edad y tamaño</b>	Jóvenes y pequeñas.	Maduras y grandes.	Variado.	Maduras y muy grandes.	Generalmente jóvenes.
<b>Sistema tecnológico</b>	Simple y no regulable.	Regulable: no muy complejo.	No regulable ni complejo.	Divisible. Igual a la burocracia mecánica.	Muy complejo y automatizado (Administración Pública).  No regulable ni complejo (Operativa).
<b>Medio ambiente</b>	Simple y dinámico.	Simple y estable.	Complejo y estable.	Relativamente simple y estable. Mercados diversificados.	Complejos y dinámicos.
<b>Poder</b>	Control por el máximo ejecutivo.	Control tecnocrático y externo.	Control profesional operativo.	Control de línea media.	Control de expertos.

## 7.2. ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA

Este tipo de organizaciones son las que nos encontramos en la actualidad. Estas organizaciones se encuentran en ambientes complejos y dinámicos, y requieren de los esfuerzos cooperativos de muy diferentes clases de expertos. Se trata entonces de un tipo de organización de carácter adhocrático que, con frecuencia, se asocia con un sistema de producción bastante complejo y, a veces automatizado, y que por tanto requiere un personal de apoyo altamente cualificado y con influencia para diseñar y mantener el sistema técnico del núcleo de operaciones.

En lo que se refiere a sus principales características en relación a la estructura, contexto y estrategia, destacan;

- **Estructura:** fluida, orgánica, selectivamente descentralizada, “adhocracia”, compuesta por expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios del staff, operarios y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores.
- **Contexto:** opera en un entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología y cambios frecuentes de producto.
- **Estrategia:** fundamentalmente consiste en un proceso de aprendizaje o “radicular”.



Combina más democracia con menos burocracia, siendo, por tanto, una estructura de moda; eficaz en cuanto a la innovación (una configuración extraordinaria); la eficacia se logra al precio de la ineficiencia; también hay problemas humanos de ambigüedad y peligro de transición inadecuada a otra configuración.

### **Estrategias de organización emprendedora**

El liderazgo visionario es el que va más allá del simple liderazgo y del carisma; es aquel que es capaz de anticiparse a los hechos y que cuenta con la capacidad para crear y dar lugar a una visión realista e interesante del futuro que mejore el presente de la empresa. Además, crea metas realistas que se pueden conseguir, tratando de innovar para lograr una mejora.

Este tipo de liderazgo tiene una visión a largo plazo que le permite anticiparse no solo a los acontecimientos, sino también a los problemas (y de esta manera poder luchar contra ellos o combatirlos antes de que existan) y detectar las oportunidades antes que los demás (y de esta manera ganar ventaja competitiva).

También debe ser creíble, por lo que debe inspirar confianza en los demás. Por este motivo, el líder visionario debe ser una persona con integridad, compromiso y otros valores que inspiren confianza. Debe ser consistente, justo, hablar de sus sentimientos y emociones y ser una persona capaz de cumplir sus promesas.

Robert Fritz afirma que las organizaciones avanzan cuando una visión clara y comprendida ampliamente crea una tensión entre lo real y lo ideal, empujando a las personas a trabajar juntas para reducir la distancia entre ambos.

### **7.3. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva tiene como principal propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Esto nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar al éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

- ✓ **Sector industrial:** Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva.
- ✓ **Mercado:** Necesidades y preferencias del consumidor.
- ✓ **Perfil del producto:** Precio, calidad y servicio.

### 7.3.1. La estrategia competitiva en industrias diversificadas

Una compañía diversificada enfrenta problemas especiales cuando trata de definir su negocio, debido a que, en realidad, maneja varias actividades. En esencia, el negocio corporativo a menudo consiste en administrar un conjunto de actividades. Así, una compañía diversificada es aquella que posee más de un negocio en diferentes industrias.

Las fuentes de diversificación son:

- ✓ Controlar proveedores o canales de distribución.
- ✓ Responder a la competencia.
- ✓ Optimizar la participación en el mercado.
- ✓ Otras razones.

Las empresas desean trasladar su práctica empresarial de éxito a nuevas actividades. Para estas empresas, diversificarse significa considerar nuevas industrias o nuevos mercados como interesantes oportunidades para crecer y conseguir beneficios. La diversificación así pues, es una decisión de estrategia empresarial que se toma al más alto nivel de la empresa y que afecta a la dirección fundamental de la misma.

La empresa puede desarrollarse y crecer a partir de:

- ✓ Desarrollo del mercado
- ✓ Desarrollo de productos

- ✓ Diversificación

### 7.3.2. Clases de diversificación

#### Diversificación relacionada

Cuando una empresa intenta entrar en un negocio, que si bien es distinto, tiene algún tipo de enlace estratégico con su negocio central. Las empresas tienen un encaje estratégico cuando sus cadenas de valores ofrecen posibles sinergias.

#### Diversificación no relacionada

Cuando no existe un encaje estratégico entre las líneas de negocio de la empresa diversificada ni correlaciones significativas de sus cadenas de valor. La diversificación no relacionada se centra exclusivamente en las ganancias financieras de las unidades de negocio individuales.

La decisión de diversificarse o no debe tomarse con gran detenimiento. Es de vital importancia contar con un análisis financiero riguroso, el reto clave es evaluar cómo la dirección puede crear valor para el accionista mediante la entrada en una nueva área competitiva.

Michael Porter desarrolló una teoría que permite analizar si la empresa es susceptible a ser diversificada o no. Esta se basa en implementar tres pruebas que analizan el atractivo, el coste de entrada y la mejoría. Estos puntos nos ayudan a evaluar la decisión de diversificarse o no. Las tres pruebas han de superarse, ya que pasar por alto una o dos de ellas puede conducir al desastre.

### 7.3.3. Estrategias de diversificación

#### Estrategia de integración horizontal

Venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Por ejemplo, una empresa de refrescos de gas opta por la comercialización de otro tipo de bebidas, como pueden ser los zumos, es el caso de Coca-Cola, que compró la marca de Jugos del Valle.

**Estrategia de integración vertical**

Consiste en asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica.

Siguiendo con Coca-Cola, un ejemplo representativo de esta estrategia se refiere a cuando la compañía adquirió toda una serie de plantas dedicadas al embotellamiento y fabricación de envases.

**Estrategia concéntrica o relacionada**

Producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o diferentes a los tradicionales.

Un ejemplo podría ser una empresa dedicada a la producción de moda, que se dedique también a la producción de perfumes.

**Estrategia conglomerada o no relacionada**

Supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa la estrategia más ambiciosa y con mayor riesgo.

Un ejemplo de esta estrategia sería cualquier empresa dedicada a un ámbito concreto que se dedica a vender productos que no tienen ningún tipo de relación. Por ejemplo, es como si una empresa dedicada a la fabricación de zapatos se dedica también a la producción de fruta.

**7.3.4. Estrategias para industrias fragmentadas**

Un sector fragmentado se produce cuando en el entorno estructural compiten muchas empresas, por lo que ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y no pueden ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial.

**Causas de la fragmentación:**

- Barreras generales de ingreso bajas: sector industrial repleto de empresas pequeñas.
- Ausencia de economías de escala o de curva de experiencia.
- Costes de inventario elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas.
- Costes de transporte elevados.
- No hay ventajas de tamaño al tratar con compradores o proveedores.
- Antieconomías de escala en algún aspecto de importancia.
- Diversas necesidades del mercado.
- Alta diferenciación del producto, en particular si se basa en la imagen.
- Barreras de salida.
- Reglamentos locales.
- Prohibición gubernamental de concentración.
- Novedad.

**Alternativas para superar la fragmentación:**

- Crear economías de escala o curvas de experiencia.
- Neutralizar o separar los aspectos que inciden más en la fragmentación.
- Estandarizar diversas necesidades del mercado.
- Hacer adquisiciones para una masa crítica.

**7.3.5. La estrategia competitiva en las industrias emergentes**

Cuando hablamos de industrias emergentes nos referimos a aquellas recién formadas o reformadas que han sido creadas mediante innovaciones tecnológicas, cambios en las relaciones de costes, aparición de otras necesidades del consumidor y otros cambios económicos y sociales que hacen que un producto o servicio sea una oportunidad viable. Por lo que respecta a la formulación de estrategias, la característica distintiva de una industria emergente consiste en que no existen reglas del juego, en este caso el problema competitivo es tal que han de establecerse reglas que la compañía pueda cumplir y le permitan prosperar.

Para poder desarrollar estrategias en esta tipología de industrias hace falta tener en cuenta los siguientes factores:

### **El ambiente estructural**

Aunque la estructura de cada industria emergente difiere mucho de las demás, a nivel general se presentan algunos factores comunes que parecen caracterizar a muchas de ellas en esta etapa de desarrollo. Algunas de las características generales son:

- Incerteza tecnológica.
- Falta de certeza estratégica.
- Altos costes iniciales y una drástica reducción de costes.
- Compañías embrionarias y satélites.
- Compradores por primera vez.
- Corte horizontal temporal.
- Subsidios.

### **Barreras iniciales contra la movilidad**

- Tecnología patente.
- Acceso a los canales de distribución.
- Acceso a materias primas y otros insumos de calidad y costes adecuados.
- Ventajas de costes provenientes de la experiencia.
- Riesgo que eleva el coste real de oportunidad del capital.

### **Problemas que limitan el desarrollo de una industria**

- Imposibilidad de obtener materias primas y componentes.
- Periodo de incremento rápido en los precios de las materias primas.
- Ausencia de infraestructura.
- Ausencia de estandarización tecnológica o de productos.
- Confusión de los clientes.
- Calidad irregular de los productos.
- Imagen y credibilidad en la comunidad financiera.
- Aprobación regulatoria.

- Costes elevados.
- Respuesta de las entidades.

#### 7.4. NICHOS DE MERCADO

Todo mercado contiene pequeños espacios que, por sus dimensiones o requerimientos especiales, pueden ser servidos de manera ventajosa por empresas nuevas o de recursos limitados, ya que dichos espacios están fuera del alcance o carecen de interés para los rivales más poderosos.

Estos espacios, llamados nichos, pueden tener su origen en situaciones naturales como los siguientes:

- ✓ **Necesidades inusitadas de la población:** gustos especiales, ropa de tallas grandes, coches blindados, etc.
- ✓ **Factores geográficos:** atención a poblaciones dispersas, tienda de la esquina, etc.
- ✓ **Producción de baja escala:** productos bajo diseño o por pedido, adaptaciones, etc.

También puede darse el caso de pequeños espacios creados al dividir y volver a dividir el mercado, para especializar a la empresa en alguna parte del mismo y lograr una ventaja en coste o desarrollar un producto de particular valor para unos pocos.

La realidad es que para tener éxito no basta con concentrarse en un pequeño espacio, hay que ajustar los recursos y operaciones para lograr una ventaja real y así situarse por encima o en un terreno aparte de los grandes.

La atención de las estrategias implementadas se dirige hacia un pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, etc., conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permite ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

## Precios de los productos: estrategias

### I. Estrategia de estandarización de productos

La estandarización de productos es un método eficiente para reducir costes e incrementar la calidad. Al minimizar las diferencias entre los productos, se puede incrementar la producción rápidamente, optimizar la distribución, reducir los costes de las materias primas y reforzar la marca del producto. Las mejores estrategias de estandarización de productos permiten equilibrar la necesidad de una adaptación dirigida con el ahorro de costes de la estandarización.

### II. Distorsión de precios

Presencia de un producto con distintos precios en un mismo mercado. Dicha situación está provocada casi siempre por la falta de transparencia en el mercado.

### III. Canibalismo de productos existentes

Al enfrentar una confrontación, las empresas establecidas están limitadas por el grado en que su respuesta afectará las ventas de productos que no afrontan un desafío directo. Los esfuerzos para proteger un producto específico pueden conducir a pérdidas de ventas en otros productos.

## 7.5. LA CULTURA EMPRESARIAL

Entendemos por cultura empresarial un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización, un sistema de valores fuertemente compartido, la manera en que las cosas se hacen, un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias subyacentes de una organización y de sus empleados y, por último, un conjunto dominante y coherente de valores compartidos vehiculizados por medios simbólicos tales como: historias, mitos, leyendas, slogans, anécdotas y relatos diversos.

### 7.5.1. Estructura y cultura

El conocimiento de la cultura se puede entender analizando cuatro categorías que nos permiten su conceptualización:



**I. Creencias y valores predominantes en el grupo**

Todo grupo tiende a generar unas creencias, valores y normas de tipo colectivo que no siempre figuran explicitados. Es lo que se podría denominar la cultura informal y que han definido perfectamente algunos autores.

**II. Mitos e historias**

Aspectos que pertenecen al mundo irreal, partiendo, normalmente, de unos hechos reales que se han producido en la empresa y que son, hasta cierto punto, magnificados.

**III. Ritos de la colectividad**

Actos que se repiten con cierta frecuencia y que refuerzan los sentimientos de pertenencia a un grupo o institución. También se pueden hacer extensivos a técnicas de gestión practicadas en las empresas como modas que al cabo de cierto tiempo caen en desuso.

**IV. Tabúes**

Hace referencia a aquellos temas que nunca son motivo de conversación o discusión en la empresa debido a la imagen que se tiene en ella. Acostumbran a ser acontecimientos catastróficos que han afectado a la empresa o a sus directivos.

**7.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESGASTE DE LA COMPETENCIA**

Las empresas jóvenes inmersas en estrategias de competencia directa pueden lograr un éxito inicial con base en algunas de las ventajas consideradas.

**▪ Respuestas por parte de empresas establecidas**

Estas respuestas pueden ser tanto tácticas como estratégicas. Las primeras no emanan de cambios fundamentales en las políticas de la empresa. Representan respuestas a corto plazo por parte de empresas establecidas para proteger segmentos críticos o para probar el compromiso de los desafiantes así como para ganar tiempo en el establecimiento de nuevas estrategias o cambios estratégicos. Las empresas desafiantes deben estar preparadas para competir con mayor agresividad a medida que reaccionan las empresas establecidas.

- **Evolución de las empresas pequeñas**

Si las empresas desafiantes logran éxito en el desarrollo de mercados, al final evolucionarán para convertirse en organizaciones de mayor tamaño. A medida que estas crecen, se hacen más complejas y los procesos administrativos necesarios pueden provocar que estas empresas adopten características propias de grandes competidores.

- **Ingresos de otras empresas**

En un principio no queda claro si las empresas pequeñas innovadoras están desarrollando estrategias de gran potencial, pero a medida que su éxito se va haciendo notorio, otros competidores, tanto empresas establecidas como nuevas, pueden empezar a copiar sus estrategias.

La empresa pequeña innovadora puede entonces confrontar una variedad de competidores, con distintas estrategias y fortalezas.

## **7.7. ECONOMÍA DE ESCALA Y CURVA DE LA EXPERIENCIA**

También llamada "Curva de Aprendizaje" en algunos negocios. Si analizamos la producción industrial de bienes estandarizados vemos que el coste de producción se reduce a medida que se agrega experiencia, esto significa que aumenta el volumen acumulado producido. En otras palabras esta ley traduce y formaliza a nivel de la unidad de producción lo que los economistas llaman nivel global de mejora de la productividad con un aumento de la experiencia que implicaría una disminución de los costes. En otras palabras, establece que, a medida que aumenta la producción, los costes de dicha producción disminuyen.

La ley de la experiencia habla de disminuir el coste unitario. Encontramos tres factores que combinados pueden reducir dicho coste unitario:

- I. Las economías de escala hacen que, a medida que una empresa fabrica un producto, sus costes fijos se encuentren divididos por un número más grande de unidades en el cálculo del coste unitario.
- II. El efecto del aprendizaje hace que la mano de obra se vuelva más hábil para fabricar un producto a medida que adquiere experiencia y se perfecciona el proceso de producción. El valor de la mano de obra por unidad disminuye.

- III. El coste de capital disminuye a medida que crecen los activos de las empresas. Nos damos cuenta por estudios estadísticos que el coste de capital de pequeñas empresas es más elevado que el de las grandes empresas, y se les presta a una de interés más baja.

## 7.8. MATRIZ PRODUCTO-MERCADO

Dado que los distintos segmentos representan diferentes necesidades del mercado (económicas, físicas, etc.), a cada uno de ellos se asocia una variación o perfil del producto que mejor responde a sus requerimientos, a partir del cual se puede estructurar una matriz producto-mercado.

Este hecho puede ser aprovechado para realizar la segmentación del mercado en forma inversa, al dividir primero los productos por grupo (calidad, precio, servicio, tamaño, etc.) y luego identificar las clases de consumidores a las que se dirigen, procedimiento que en muchos casos resulta más ágil y efectivo.

Este y otros procedimientos implican un desgaste innecesario cuando de antemano se está atado o se tiene interés en una parte específica del mercado, en cuyo caso lo que hay que hacer es indagar directamente sobre cuáles son las necesidades y preferencias que ahí se tienen.

Cualquiera que sea la forma y detalle con la que se relacionen los productos con los mercados, las implicaciones y usos son claros:

- I. Identificar los segmentos más atractivos o que están mal atendidos.
- II. Visualizar los espacios en los que la rivalidad es menor.
- III. Afinar el producto y el segmento al que se dirige, en lugar de atender mal a grandes espacios.
- IV. Afinar las operaciones de la empresa ligadas al mercado: distribución, promoción, ventas y servicios.

Cuando para estas consideraciones no se tienen respuestas satisfactorias, es el mejor indicativo de que la segmentación sobre la que se trabaja carece de valor.

El mercado meta está representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:

- ✓ **Atractivo:** de acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento.
- ✓ **Accesibilidad:** que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas de que se dispone.
- ✓ **Capacidad:** que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente ese espacio.
- ✓ **Competitividad:** que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable.

Al definir el mercado meta sobre una matriz de producto-mercado, se encuentran las siguientes opciones:

- ✓ **Concentración:** servir un segmento con un producto específico.
- ✓ **Especialización selectiva:** servir algunos segmentos con productos específicos para cada caso.
- ✓ **Especialización por producto:** desarrollo de adecuaciones o variantes de un producto para servir a distintos segmentos.
- ✓ **Especialización por segmento:** manejo del conjunto de productos que requiere un segmento específico.
- ✓ **Oferta no diferenciada:** manejo de un producto estándar, con frecuencia de bajo precio, para captar consumidores de distintos segmentos.