

Organización y Orientación Cultural

Uno de los temas de mayor importancia en el diagnóstico de las capacidades y estado de una organización es el de su Orientación Cultural. Definimos de este modo al estilo gerencial que indica “como se hacen las cosas aquí”, o cuales son los criterios predominantes en las decisiones más importantes.

Adicionalmente cual es la extracción del área de origen de los principales gerentes.

Principales orientaciones ¹

- Producción
- Tecnología
- Finanzas
- Ventas
- Comercialización
- Marketing
- Estrategia Competitiva

Orientaciones básicas del mercado

Ya hemos mencionado que todos los mercados poseen una orientación básica o a los precios o a las marcas. Dichas orientaciones son dinámicas y un mismo mercado puede mutar en poco tiempo su orientación. Por su parte los consumidores se orientan a ambos mercados. Dependiendo de los productos específicos, de la estacionalidad de la compra o del rol del comprador respectivamente, que correspondan al momento de la compra.

La Gestión Actual y la Innovación

Retomando conceptos de capítulos anteriores, las funciones básicas en cualquier tipo de empresa son la Comercialización y la Innovación².

La función de Comercialización representa la atención de los productos, mercados y por ende negocios actuales. Consiste en la atención de la realidad presente y de la cotidianeidad operativa que alimenta financieramente toda la actividad de la empresa.

Esta función representa una estrategia equivalente a la denominada “Penetración de Mercado” de la matriz de Ansoff, donde como recordamos se ocupa de productos y clientes actuales. La función Innovación se ocupa del diseño del futuro y de las acciones actuales que tendrán impacto en el futuro. La innovación puede ser de producto,

¹ Alberto Wilensky, *Claves de la Estrategia Competitiva*. Buenos Aires 1997. Ed-Fundacion Osde p 33

² Peter Drucker. Op cit p 67-71

imaginaria o económica³. La innovación de producto puede ser morfológica o inherente a la condición física o tecnológica del producto. Y puede ser innovación de proceso bajo la forma de alguna novedosa forma productiva que aumente la eficiencia y reduzca el costo. La innovación imaginaria puede consistir en un reposicionamiento en el mismo segmento o en una nueva estrategia de segmentación. Donde la oferta del producto sea dirigida a un nuevo segmento de consumidores antes no atendido. La innovación no consiste en responder a los requerimientos de los consumidores expresados en una investigación de mercado. Porque los consumidores demandan sólo lo que conocen. Y esto implica que una “innovación” guiada por tales criterios sería meramente imitativa.

La verdadera innovación consiste en “no darle al consumidor lo que quiere”⁴ sino lo que no conoce y potencialmente desea. La innovación responde a dos leyes: 1) Ley de la innovación inesperada, donde el consumidor es asombrado por la innovación. 2) Ley de la estrategia integral que recuerda que todo producto es siempre un valor equivalente a la suma de sus atributos físicos, imaginarios y económicos y que dicha suma de valores debe ser administrada con criterio estructural y sistémico.⁵

En toda organización y o empresa existen dos decisiones estratégicas fundamentales.

La decisión de Concentración⁶ define el ámbito de negocios, el ramo o la línea de productos de incumbencia de la organización. A esta decisión se la conoce también como decisión de Portafolio (BCG, Levy, Lorange y Vancil, Rothschild, etc.)⁷ habiéndose desarrollado numerosos modelos estratégicos para análisis de portafolio con criterio de marketing y finanzas simultáneamente.

La decisión de Posición en el Mercado está referida a la postura que la empresa asumirá en el teatro de operaciones de la guerra competitiva de marketing. Estas posturas son las de: líder, seguidor, flanqueador o guerrillero⁸

Otra acepción posible a esta decisión es la de Posicionamiento, menos enfocado en el marketing hacia los competidores y con énfasis en la “posición en la mente del consumidor”⁹

En cuanto a la Innovación¹⁰ esta puede operar en el plano del Producto, -que como ya abordamos posee varias dimensiones-. en el plano Social o en el plano Gerencial. La innovación de cualquier origen impacta en forma sistémica, -en mayor o menor medida-, en toda la organización y en sus mercados. Y en la relación entre ambos.

³ Alberto L Wilensky. *Política de Negocios*. Op cit. p 77-98

⁴ *Ibídem*

⁵ *Ibídem*

⁶ Peter Drucker. Op cit. p 72

⁷ Alberto Levy. *Marketing Avanzado*. Op cit 401-473

⁸ Al Ries y Jack Trout. *Marketing de Guerra*. Op cit p 33-72

⁹ Jack Trout with Steve Rivkin. *The new positioning*. New York 1996. Ed Mc Graw Hill p 49-93

¹⁰ Peter Drucker. Op cit p 72

El posicionamiento, es de conceptos de productos, -o de desempeños de éstos-, en la mente de los consumidores pertenecientes al segmento de mercado seleccionado.

Los segmentos de mercado existen sólo para sus respectivas diferenciaciones de producto. Y, recíprocamente los productos se perciben diferenciados por los segmentos de mercado a los que son ofertados. Dado que todo posicionamiento lo es con referencia a un producto o servicio ideal, el punto de partida de un diagnóstico de posicionamiento es definir cuál y cómo es ese producto ideal, -como conjunto de atributos para el segmento que analicemos-.

Desea leer la obra completa? [Click aquí](#) para adquirir el libro.