

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

Definiremos la empresa como un conjunto de recursos (trabajo, materias primas y capital) que adecuadamente combinados produce bienes o servicios que cubran las necesidades del usuario, obteniendo un beneficio en el proceso. El beneficio (dinero o social) es consustancial con la empresa por lo que si no se obtiene no tiene razón la misma.

Valorando algunas definiciones teóricas, también podríamos definirla como una organización abierta que busca el logro de ciertos objetivos utilizando unos recursos para vender en el mercado los “Outputs” que salen de la transformación previa de unos “Inputs”.

1.1.1. Tipos de Empresa

Existen varios criterios para la clasificación de las empresas. Destacan dos criterios: por los objetivos perseguidos y por el medio de financiación utilizado. Utilizando este último, se suele llegar a la tipología siguiente: Empresa privada; Empresa pública.

1. **Empresa privada:** Tradicionalmente, se considera a la empresa privada como un tipo de empresa cuyos objetivos son lucrativos y que su supervivencia y rentabilidad a largo plazo depende de los ingresos del mercado.
2. **Empresa pública:** Tradicionalmente, es un tipo de empresa cuyos objetivos son de bienestar social y que su supervivencia a largo plazo depende más de las subvenciones (o integración en los presupuestos del estado) que de los ingresos del mercado. En ocasiones se puede ver distorsionado este concepto cuando las empresas públicas compiten con las privadas en el mercado.

En lo que se refiere a la dirección estratégica, no vamos a considerar tal dicotomía, o sea, vamos a aplicar los mismos conceptos de dirección estratégica tanto para las empresas públicas como para las privadas.

1.2. DEFINICIÓN DE NEGOCIO

Una de las funciones iniciales de la empresa es definir claramente su “negocio”, que puede estar en función del producto o del mercado. Desde un punto de vista técnico el negocio podemos definirlo bien de forma unidimensional con las características indicadas o de manera más compleja que vamos a exponer:

1.2.1. Definición bidimensional

Según el criterio de HIGORANSOFF, propone una definición del negocio en función del producto (tecnología utilizable) – mercado (necesidades atendida)

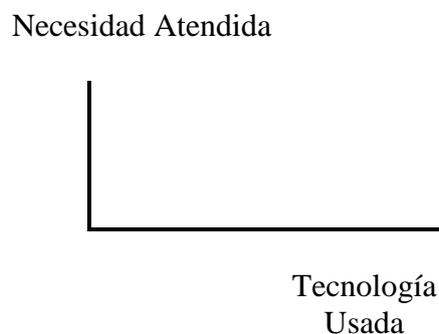


Figura N° 1.1: Definición bidimensional

1.2.2. Definición tridimensional

En la década de los 80, ABELL DEREK critica la definición bidimensional de ANSOFF e introduce una nueva dimensión: “grupo de consumidores servicios”.

(ESQUEMA)

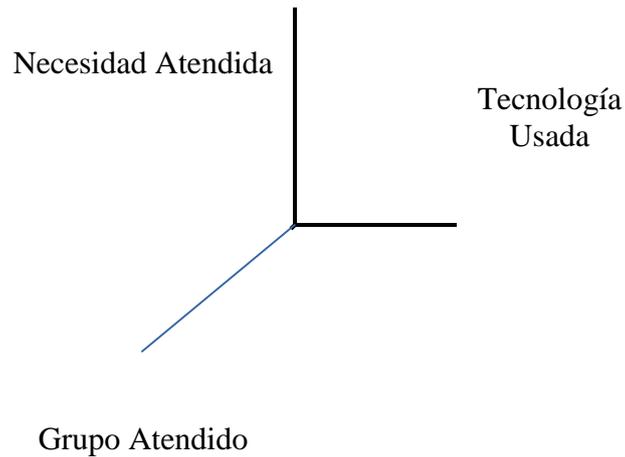


Figura N° 1.2: Definición tridimensional

De todos modos, ANSOFF en la edición de “Corporate Strategy” de 1987. Introduce una tercera dimensión: Mercado (área geográfica). Lo que quiere decir que para ANSOFF, la segmentación estratégica se hace en base a los criterios:

- Criterio tecnología
- Criterio beneficio
- Criterio geográfico

Posteriormente con el desarrollo del Marketing estratégico, hoy existen en efecto cuatro criterios principales de segmentación.

- Criterio beneficio
- Criterio geográfico
- Criterio demográfico
- Criterio psicológico

1.2.3. Definición en cinco dimensiones

Ya a partir de la última década del siglo pasado la definición se inclina hacia una definición del negocio de la unidad estratégica de negocio en cinco dimensiones.

- Dimensión tecnológica usada
- Dimensión utilidad buscada
- Dimensión geográfica
- Dimensión demográfica
- Dimensión psicológica

Una nueva definición en dos dimensiones

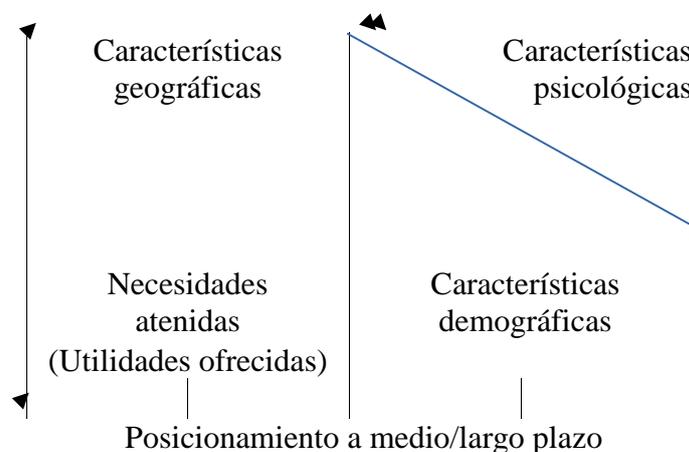
Hay que precisar que muchos expertos en Marketing opinan que los tres últimos criterios son los que más ayudan en el desarrollo de un posicionamiento acertado, ya que cada vez más consumidores pertenecientes a regiones diferentes, son características demográficas y psicográficas diferentes buscan las nuevas utilidades.

Si tenemos en cuenta lo anterior, nos basta definir el negocio de la unidad estratégica de negocio en función de:

- Tecnología utilizada
- Utilidades buscadas

Y solamente usar los otros tres criterios para desarrollar políticas operativas.

Figura N° 1.3: Una nueva definición en dos dimensiones



1.3. Concepto De Estructura

¿La formulación sistemática de la estrategia contribuye sí o no a la mejora de los resultados financieros de la empresa?

Se ha demostrado en base al estudio de 70 empresas norteamericanas que, la formulación de la estrategia es un instrumento eficaz cuando está correctamente utilizado. Dicho de otra manera, la formulación de la estrategia es un factor de rentabilidad si no existen problemas para su implementación. Es así que uno de los factores más importantes de la rentabilidad es la capacidad de los directivos de conseguir un ajuste entre el tipo de estrategia elegida y el tipo de estructura organizacional.

La conclusión más importante de dichos estudios es la siguiente: *Los cambios estratégicos siguen los cambios del entorno y a su vez los cambios de la Estructura y procesos sigue los cambios de Estrategia.*

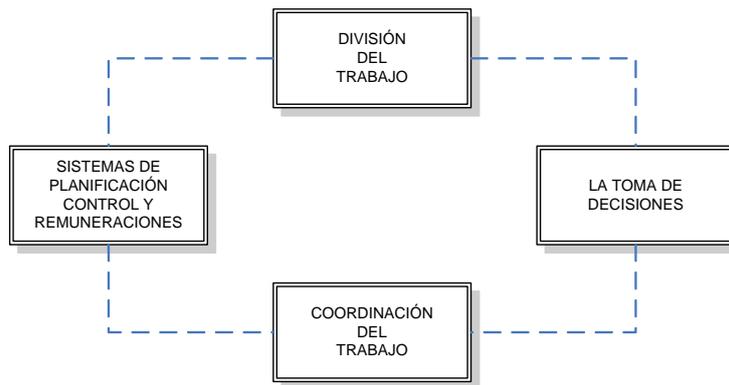
Por tanto, una empresa que quiera ser rentable debe de ajustar su estrategia al entorno y también su estructura a su estrategia.

1.4. Diseño De La Estructura

Diseñar la estructura de una empresa consiste en el diseño de los puestos de trabajo en la fijación de las normas y flujos de comunicación legales entre estos y en el ámbito del poder de cada puesto.

HENRY MINTZBERG propone nueve componentes básicos de la estructura organizativa (los llama parámetros de diseño). Sin rechazar su metodología, por fines de comodidad, vamos a utilizar los que consideramos principales: la división del trabajo, la coordinación del trabajo, la toma de secciones, los sistemas de planificación, control y remuneración.

Figura N° 1.4: Diseño De La Estructura



1.5. División Del Trabajo

Diferenciamos dos dimensiones:

1.5.1. Dimensión horizontal

Llamada por una diferenciación (LAURENCE Y LORCH), por otra especialización, puede tener dos formas según que el propósito sea la búsqueda de la eficacia o la búsqueda de la eficiencia. La forma de división del trabajo en el sentido horizontal ya se dio a conocer por ADAM SMITH cuando escribió “TheWealthNations”.

Su objetivo principal es el logro de una mayor eficiencia mediante la creación de funciones o puestos especializados. Se basa en el principio según el cual la especialización del individuo en una tarea concreta hace aumentar su habilidad y por consiguiente su productividad. En una empresa genérica, nos llevaría a la creación de las funciones siguientes:

1. Marketing
2. Finanzas y contabilidad
3. Producción
4. Personal

Figura N° 1.5: Dimensión Horizontal

EMPRESA	Marketing
	Finanzas
	Producción
	Personal

Otras veces, el objetivo primordial puede ser lograr una eficiencia más elevada mediante la creación de unidades de productos – mercados que contribuyan a satisfacer mejor al cliente.

Figura N° 1.6: Creación de divisiones

CORPORACIÓN	
DIVISIÓN	DIVISIÓN
AMÉRICA	EUROPA

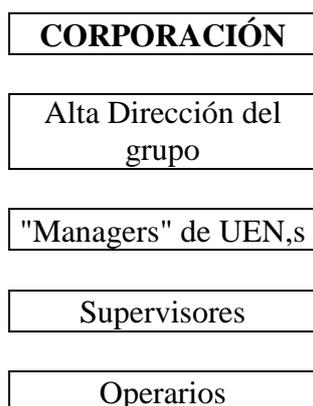
CORPORACIÓN		
UEN1	UEN2	UEN3

1.5.2. Dimensión vertical

La especialización vertical separa al jefe del subordinado. Dicho de otra manera permite crear la línea jerárquica de mando.

En una corporación genérica la división del trabajo en su sentido vertical puede ser el siguiente:

Figura N° 1.7: Dimensión Vertical



1.6. Coordinación Del Trabajo

Un obrero que se especializa tiende a olvidar que tiene que colaborar con los otros para lograr el objetivo general de la empresa (lo mismo puede ocurrir con los directores de UEN o de división). El remedio es la coordinación, que algunos llaman integración (LAURENCE Y LORSH).

La coordinación se lleva acabo principalmente a través de:

1.6.1. Normalización del comportamiento:

Consiste en el establecimiento de normas y reglas a menudo estrictas sobre el comportamiento del trabajador en su ejercicio. Suele tener lugar en las partes más bajas de la línea jerárquica (por ser generalmente de trabajos rutinarios.). Este sistema es muy practicado en empresas que quieren llevar a cabo un control estricto de calidad, costos, etc.

1.6.2. Normalización de los conocimientos y de las habilidades:

A veces, no interesa a la empresa llevar a cabo control de calidad y de coste muy agudo. A veces el puesto que no requiere un control muy cerrado por parte del superior (los puestos de los directores de desarrollo de nuevos productos por ejemplo).

Entonces, el método de coordinación adecuado es la normalización de los conocimientos (mediante la exigencia de un título dado y/o la formación de personal) y la normalización

de las habilidades (mediante la exigencia de una cierta experiencia y referencias profesionales de éxito y formación de personal). Muchas empresas utilizan los métodos de coordinación siguiente:

A nivel de los directores de UEN o división, recurren a la normalización de habilidades y conocimientos; a nivel de los operarios, imponen una normalización del comportamiento.

1.7. Toma De Decisiones

El diseño del sistema de decisiones en la empresa se refiere a la distribución del poder entre los diferentes puestos generados por la división del trabajo.

La centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la empresa. Un individuo, un único cerebro, toma todas las decisiones poniéndolas a continuación en práctica mediante la supervisión directa. El motivo principal de emplear un sistema centralizado de TD corresponde a la necesidad de coordinación.

En cambio la descentralización es el medio que se utiliza cuando todas las decisiones no pueden ser atendidas en un único centro, y es que permite también a la organización reaccionar con rapidez ante las condiciones locales.

Tipos de descentralización

- **Descentralización global:**

Cuando abarca la empresa entera, o todos los miembros de esta disfrutan de ella.

- **Descentralización selectiva:**

Cuando el disfrute del poder solo está al alcance de unos puestos determinados.

- **Descentralización horizontal:**

La distribución del poder legal se da entre los diferentes puestos de un mismo rango jerárquico

- **Descentralización vertical:**

Cuando la delegación del poder se hace bajando la cadena de autoridad.

De todos modos, una misma empresa suele hacer uso de la centralización de uno o varios tipos de descentralización al mismo tiempo.

1.8. Sistema De Planificación Y Control

Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamental distintos: uno se ocupa de la regulación del rendimiento general y el otro intenta regular acciones determinadas. (MINZTBREG).

1.8.1. Control de rendimiento

El objeto del control de rendimiento es la regulación de los resultados globales de una UEN impone exigencias generales del rendimiento para un plazo determinado de tiempo, sin referencia a las acciones concretas.

Los planes de acción son muy generales, cada director de UEN tiene la libertad de desarrollarlas. El reflejo financiero de dichos programas, el presupuesto, es por consiguiente bastante flexible.

1.8.2. Planificación de acciones

Es el medio a través del cual pueden diseñarse como un sistema integrado las decisiones y acciones de toda una organización, típicamente estructurada a base de sus funciones.

Los planes de acción son concretos y detallados. El reflejo financiero de dichos programas, el presupuesto es por consiguiente bastante detallado.ç

1.9. TIPOS GENÉRICOS DE ESTRUCTURAS

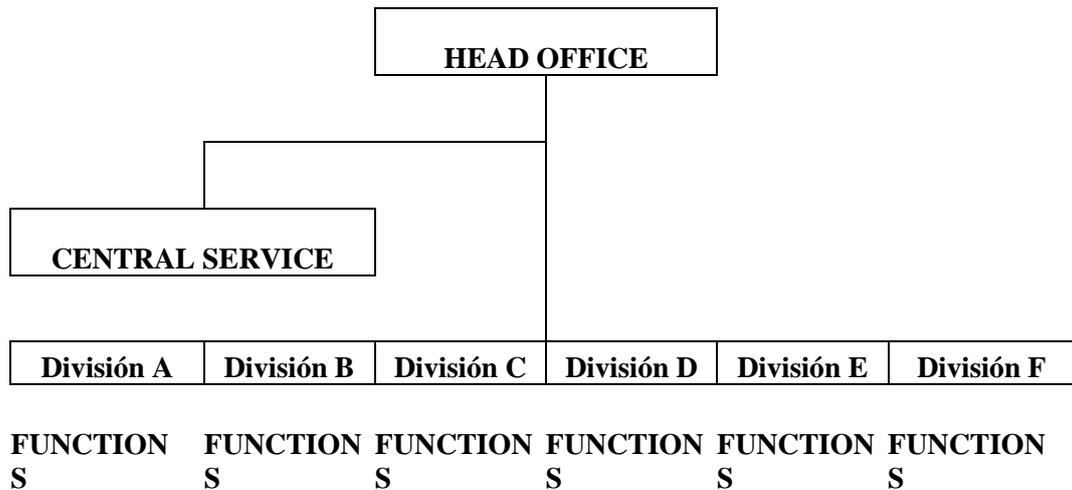
Estructura funcional

Figura 1.9: Estructura funcional



Estructura divisional

Figura N° 1.9: Estructura divisional



Ventajas	Desventajas
concentración en las áreas de negocio (producto - mercado)	posible conducción de las responsabilidades (confusión de la centralización/descentralización)
facilita la medida de los resultados de las unidades estratégicas de negocio o de las divisiones	conflicto entre divisiones o unidades estratégicas de negocio
facilita la atención de la alta dirección en temas estratégicos	bases para un ínter - comercio

Estructura Matricial

Figura N° 1.10: Estructura matricial

COMPAÑÍAS COMERCIALES					
Producto		Europa	USA	Far East	
Divisiones Producto	Grupo A				Operacione s
	Grupo B				
	Grupo C				

Ventajas	Inconvenientes
Toma de decisión más eficaz	Toma de decisión lenta
El contexto directo reemplaza la burocracia	Definición imprecisa de las tareas y de las responsabilidades
Mas motivación a nivel directivo	Grado elevado de conflicto

1.10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

La mayoría o todas las organizaciones suelen establecer de manera formal sus objetivos. Sin embargo es importante reconocer que los objetivos los elaboran y fijan individuos y grupos miembros de la empresa bajo o sin la influencia de los centros de poder externos.

Por consiguiente, los objetivos tienden a obedecer más a los intereses de los que más poder ostentar, sean miembros o no de la empresa.

Vamos a definir la misión, filosofía y objetivos estratégicos corporativos y de las Unidades Estratégicas de Negocio.

1.10.1. Misión y Filosofía de la empresa

La misión de una empresa es el más amplio, mas general de los objetivos de la empresa, se suele decir que es la “Raison Dêtre de la empresa” (razón de ser de la empresa).

No hay un acuerdo total a la hora de determinar hasta donde se debe especificar la misión de una empresa. Hay posturas que van desde el simple enunciado de la actividad hasta la descripción de los productos (tipo, calidad), clientes (motivación, perfil), mercados (tamaño, evolución) y alcance geográfico.

Esta última opción que cuenta con ventajas indudables a la hora de proceder a establecer objetivos, no resulta demasiado utilizada en la práctica, siendo más comunes las posiciones intermedias. En cualquier caso, e independientemente del nivel de detalle adoptado, toda empresa debe tener claramente definida su misión.

La misión de la empresa no es algo estático e invariable. Además de ser una de las primeras cosas que la empresa ha de definir tras su constitución, si no antes, la misión debe ser revisada periódicamente en función de los cambios que se produzcan en el entorno.

Podríamos definir la filosofía de la empresa como aquel conjunto de patrones de conducta, creencias y valores que constituyen el marco dentro del cual la empresa va a desarrollar sus negocios. Es una pauta común que aglutina a sus empleados, accionistas, directivos y a todos aquellos que mantiene un contacto más o menos estrecho con la empresa.

En contraposición a casi todos los conceptos manejados hasta ahora, la filosofía de la empresa debe ser algo estable e invariable con el tiempo. Muchas de las grandes empresas de hoy en día mantienen la filosofía establecida por sus fundadores hace cincuenta años.

1.11. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.11.1. Objetivos Corporativos

Hasta hace poco, las empresas han venido experimentado objetivos en términos económico-financieros (Maximizar el R.O.I. medio a largo plazo). Sin embargo, debido a los cambios registrados en los sistemas de valor y estructuras de poder de la sociedad, cada vez las corporaciones privadas añaden objetivos sociales a este objetivo principal.

Asimismo, es frecuente oír a un director de una corporación declarar lo siguiente acerca de los objetivos de su corporación: “Nuestros objetivos son los siguientes”:

- Maximizar las ganancias a largo plazo de los accionistas.
- Asegurar la satisfacción del consumidor.
- Asegurar el bienestar de nuestros empleados.
- Minimizar los daños al entorno y a la salud a largo plazo del consumidor.

1.11.2. Objetivos de unidad estratégicas de negocio

Desgraciadamente, la experiencia de los objetivos corporativos es tan amplia que se vuelve poco operativa para un director de una Unidad Estratégica de Negocio, por eso, se suelen usar sistemas de sub-objetivos para facilitar tanto la planificación como el control a niveles inferiores. Dicho de otra manera, para un director de una U.E.N. es más práctico formular los objetivos de manera siguiente:

- ✓ Maximizar la diferenciación del producto.
- ✓ Minimizar el coste del producto.

Restricción 1: Satisfacer a los empleados.

Restricción 2: Respetar la salud a largo plazo de los consumidores.

Restricción 3: Respetar el entorno ecológico.

El sistema de objetivos anterior es el que permite conseguir las ganancias óptimas y un equilibrio en cuanto a las relaciones de la empresa con su entorno. Desgraciadamente es tan difícil su implantación que muchas empresas adoptan una solución satisfactoria mediante la elección de uno de los sistemas siguientes:

- ✓ Maximizar la diferenciación del producto.

Restricción 1: Coste del producto más o menos igual al coste de la competencia.

Restricción 2: Satisfacer a los empleados.

Restricción 3: Respetar la salud a largo plazo de los consumidores.

Restricción 4: Respetar el entorno ecológico o bien:

- ✓ Minimizar el coste del producto

Restricción 1: Calidad del producto más o menos que la calidad estándar.

Restricción 2: Satisfacción a los empleados.

Restricción 3: Respetar la salud a largo plazo de los consumidores.

Restricción 4: Respetar el entorno ecológico.

1.12. NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS: RESUMEN

TIPOS DE OBJETIVOS		CARACTERÍSTICAS
1. Misión	<ul style="list-style-type: none">• General• Visionario• A menudo escrito	Abierto
2. Corporación	<ul style="list-style-type: none">• A menudo expresado en términos financieros	Abierto o cerrado
	<ul style="list-style-type: none">• Expresan las expectativas de los accionistas• Formulado por la alta dirección	Abierto o cerrado
3. Unidad estratégica de negocio	<ul style="list-style-type: none">• Especifico• Operativo• A menudo múltiple	Abierto o cerrado

CAPITULO II

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En la estructura empresarial, sea cual sea el modelo utilizado, la dirección de la misma exige un alto grado de especialización en gestión. Podríamos resumir las tareas de dirección en las siguientes:

- ✓ Fijar los objetivos de la Organización.
- ✓ Elegir las estrategias y políticas para la consecución de dicho objetivo.
- ✓ Distribuir los recursos entre las actividades claves para la consecución de los objetivos.
- ✓ Coordinar, controlar y evaluar la consecución de dichos objetivos.

Este detalle de funciones puede dar la idea de que las tareas anteriores siguen un orden preestablecido. En la práctica no ocurre así; las tareas forman unas cadenas de elementos que se influyen recíprocamente.

2.1. DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Características y definición de la estrategia

Revisaremos algunos de los conceptos expresados por importantes autores de teorías de la dirección: Gerry Johnson & Kevan Scholes, dicen entre otras cuestiones lo siguiente acerca de las características de las decisiones estratégicas:

- ✓ La estrategia se preocupa de ajustar las actividades de la organización con el entorno en el que opera.
- ✓ La estrategia también se ocupa de ajustar las actividades de la organización con sus capacidades en recursos.
- ✓ Las decisiones estratégicas, por consiguiente, tratan de la optimización de los recursos de la organización.
- ✓ Aunque siendo fundamentalmente decisiones sobre temas importantes, las decisiones estratégicas afectan las decisiones operativas de la organización.

- ✓ La estrategia de una organización estará no solamente sujeta a las fuerzas del entorno y a los recursos disponibles, sino también a los valores y expectativas de los que detentan el poder en la organización.
- ✓ Las decisiones estratégicas, en general, afectan al camino que probablemente va a seguir la organización a largo plazo.

A. W. Hofer y D. Schendel, exponen que “El concepto crítico del trabajo de la alta dirección hoy, consiste en ajustar los recursos de la organización con las oportunidades y riesgos creados por los cambios del entorno, de manera efectiva y eficiente. Las características básicas del ajuste que la organización realiza con su entorno se llama *estrategia*”.

Niveles de estrategia

Se puede hablar de estrategia en varios niveles: nivel individual, nivel de una unidad de negocio, o nivel global de la empresa. En materia de ciencia de la empresa se suelen considerar los niveles siguientes:

Corporativo: Aquí la estrategia trata de la elección de los negocios en el que la organización debe estar y también de la distribución de los recursos entre estos negocios.

Unidad estratégica de negocio

Aquí se trata de elegir e implementar la estrategia competitiva que debe seguir cada parte de la empresa que puede ser gestionada de manera independiente.

Operativo: Estrictamente hablando, la estrategia se desarrolla solamente en los dos niveles anteriores. Sin embargo, algunos empresarios hablan de estrategias operativas. Estas últimas tratan de las diferentes funciones (departamento) de la empresa. También se las denomina, en ocasiones, tácticas.

2.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO

Es la dirección estratégica de la formulación y de la implementación de la estrategia. Resulta a menudo poco práctico separar la formulación de la implementación, ya que en la realidad no se puede hablar de una sin considerar la otra. Por eso, preferimos considerar la dirección estratégica como un proceso cuyos elementos son dependientes y por supuesto se influyen mutuamente.

A. Análisis estratégico del proceso: El análisis estratégico trata de comprender tanto la posición estratégica de la organización como su evolución. Entre los diversos aspectos que trataremos ampliamente más adelante, deben, al menos, plantearse:

- ✓ ¿Qué cambios van a ocurrir en el entorno y como estos van a afectar la organización y sus actividades?
- ✓ Dentro de este contexto de cambio, ¿Cuáles son los recursos en los que la empresa es y probablemente será fuerte y en cuales débil?
- ✓ ¿Cuáles son o pueden ser los objetivos de la empresa?

B. Elección estratégica: La elección estratégica trata de elegir tanto la opción estratégica como el método de desarrollo asociable a dicha opción.

C. Implementación estratégica: La implementación estratégica se ocupa de traducir la elección de la estrategia en la acción. Es decir, la implementación se ocupara de la planificación de los recursos, del cambio organizacional de los sistemas y procesos de control.

2.3. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y PROCESOS

En los capítulos anteriores hemos defendido la hipótesis siguiente: se habla de estrategia competitiva a nivel de UEN.

El hecho de hablar de estrategia competitiva a nivel corporativo a primera vista parece llevar a cierta contradicción, por eso precisamos lo siguiente: hablamos de estrategia de coste a nivel corporativo cuando la mayoría de U.E.N.s que componen la corporación compiten en coste. Asimismo, hablamos de estrategia de diferenciación a nivel

corporativo cuando la mayoría de las U.E.N.s que componen la corporación compiten en diferenciación.

2.3.1. Liderazgo en costes y estructura comparativa

- A. División del trabajo:** El tipo ideal de estructura corporativa que se ajuste a la estrategia de coste es la funcional porque es la estructura que permite lograr una eficiencia elevada. La usan muchas empresas del tipo “Defenders”.
- B. Coordinación del trabajo:** Según la literatura y las evidencias empíricas, la gran mayoría de las regulaciones en empresas de tipo “Defenders” se fundamentan en la normalización de comportamiento. Mejor dicho, estas empresas utilizan un sistema de regulación híbrido entre la normalización de las habilidades y conocimientos.
- C. Toma de decisiones:** En general, las empresas del tipo “Defenders” desarrollan un sistema de toma de decisión bastante centralizado. Más concretamente, todas las decisiones estratégicas se toman a nivel de la alta dirección corporativa, incluso algunas operativas. Lo que convierte a los directores de U.E.N.s en meros ejecutores.
- D. Sistema de planificación y control:** El método de planificación más utilizado en empresas con vocación estratégica en diferenciación es la planificación de las acciones. La alta dirección asistida por su equipo de analistas, redacta informes y elabora presupuestos detallados. En definitiva, el estilo de dirección es bastante mecánico.

2.3.2. Liderazgo en diferenciación y en estructura corporativa

A. División del trabajo

El objetivo supremo de una compañía con vocación en diferenciación es lograr un rasgo original percibido por el cliente. Para ello, es necesario estar cerca del cliente/consumidor para detectar sus deseos específicos y su modo de percepción. El tipo genérico de estructura que favorece tal acercamiento es la estructura con productos-mercado. Dicho de otra manera, las empresas se tipo “Prospectors” suelen tener una estructura divisional.

B. Coordinación del trabajo

Una gran parte de las regulaciones en empresas de tipo “Prospectors” se basan en la adaptación mutua. Mejor dicho, estas empresas utilizan un sistema de regulación híbrido entre la normalización de las habilidades y conocimientos y al adaptación mutua.

C. Toma de decisiones

Para fomentar un ambiente de creatividad, de innovación, es necesario que los miembros de la empresa se sientan bastante libres. Por consiguiente, suele haber más descentralización que centralización. Más concretamente, las unidades estratégicas de negocio son centros de beneficios cuyos directores disponen de bastante autonomía.

D. Sistema de planificación y control

El método de planificación más utilizado en empresas con vocación estratégica en diferenciación es la planificación de rendimiento. Los presupuestos suelen ser bastante flexibles y los programas de acción poco detallados. En definitiva, el estilo de dirección es bastante orgánico.

2.3.3. Cambio organizacional

Una empresa es un sistema “vivo”. Acoge a nuevos individuos, ve a otros irse, establece relaciones evolutivas con su entorno, cambia de orientación más o menos voluntariamente. La absorción del impacto de estos factores depende de las características de su estructura.

Visto desde este ángulo, la empresa ideal sería la que puede desarrollar reglas del juego interno independiente de toda restricción externa y puede neutralizar las fuerzas del entorno. La supervivencia a largo plazo de la empresa dependen de su capacidad de aceptación a los cambios del entorno. **Las empresas de éxito son las que saben anticipar dichos cambios.**

Sin duda, todos los cambios estratégicos de la empresa no son fuentes de cambios organizativos importantes y revolucionarios, ya que una buena estructura debe de ser flexible, es decir capaz de adaptarse a los cambios externos sin la necesidad de generar una crisis interna fuerte.

Teniendo en cuenta la capacidad de los directivos de prever los cambios externos y garantizar la flexibilidad de la estructura de la empresa, existen dos grandes tipos de cambios organizativos.

“El cambio por crisis”

Se impone cuando hay incompatibilidades fuertes entre el funcionamiento interno de la empresa y las exigencias del entorno. Esta necesidad puede resultar de una voluntad de cambio estratégico o de un cambio imprevisto en el entorno.

“El cambio integrado”

Los cambios integrados pueden prepararse mediante el desarrollo de unas estructuras flexibles. Dicho desarrollo se encuentra facilitado por: Los enlaces entre los diferentes departamentos y entre estos últimos y los elementos (clientela, proveedores....).

- ✓ El tratamiento de las fuentes de incertidumbre generadas por los cambios externos
- ✓ Aumento en la empresa de los individuos que tienen una verdadera cultura estratégica.

2.3.4. Cambio de cultura de la empresa

Para asegurar su supervivencia y su rentabilidad, la empresa debe de ajustar su estrategia a los cambios del entorno y al mismo tiempo procurar que tanto el cambio de estructura como el de la cultura se ajuste al cambio estratégico.

He aquí los diferentes medios para conseguir un cambio en la cultura.

- ✓ **Cambio de los ritos:** TRICE Y BEYER proponen seis diferentes tipos de ritos que la empresa puede utilizar para consolidar o cambiar su cultura.

- ✓ **Mecanismos de control formales:** Una gestión de stocks informatizada cuyo aparente propósito puede ser la minimización de los costes puede desafiar las decisiones del director de marketing o de producción sobre la cantidad que pueda ser producida y vendida
- ✓ **Historia o Mitos:** Permiten a los directivos impulsar la comunicación de la misión de la empresa.
- ✓ **Símbolos:** Para impulsar la aceptación de un cambio estratégico, se puede utilizar símbolos tales como: cambio de localización de las oficinas; cambio de los muebles y de la decoración; cambio de logotipo; cambio de las ropas de los empleados, etc.

2.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Llamadas también por unas estrategias genéricas, por otras estrategias intra- industriales, las estrategias competitivas como su nombre indica constituyen el conjunto de armas que utiliza una unidad estratégica de negocio para competir dentro de su industria.

Todavía no existe un consenso total sobre los tipos de estrategias genéricas competitivas. Sin embargo destacan dos tipologías: la de M.E. PORTER y la de R.E. MILES y C.C. SNOW.

Tipología de R.E. MILES y C.C. SNOW.

A. “DEFENDERS”:

Son compañías que dan énfasis en la eficiencia. Sus mayores fuerzas se basan en el proceso de producción, la tecnología aplicada y el control financiero.

B. “PROSPECTORS”:

Son compañías que dan éxtasis en la innovación mediante la eficacia en el producto y en el mercado. Sus mayores fuerzas son la investigación y el desarrollo del producto, la investigación del mercado y la tecnología básica.

C. “ANALYZERS”:

Son compañías que adaptan las innovaciones de los “Prospectors” e imitan (copian) la eficiencia de los “Defenders”. Dichas compañías están siempre dispuestas a saltar encima de cualquier producto de éxito desarrollado por los innovadores, adaptarlo para hacer su

producto más eficiente y comercializarlo agresivamente. Destacan en la tecnología aplicada y en el marketing.

D. “REACTORS”:

Son compañías que no tienen una estrategia competitiva definida. Su estrategia es inestable y no rentable a largo plazo.

2.4.1. La tipología de M.E. PORTER

		VENTAJA COMPETITIVA	
HORIZONTE COMPETITIVO	Segmentación amplia	1. Liderazgo en coste amplio	2. Liderazgo en diferenciación
	Segmentación reducida	1. Nicho en coste reducido	2. Nicho en diferenciación

Figura N° 1.11: Tipología de M.E. PORTER

- A. Liderazgo en coste:** Son empresas que buscan una ventaja competitiva fuerte y duradera a largo plazo en coste.
- B. Liderazgo en diferenciación:** Son empresas que buscan una ventaja competitiva fuerte y duradera a largo plazo en diferenciación.
- C. Nicho:** Son empresas que buscan una ventaja competitiva en coste y/o diferenciación limitándose a un segmento reducido (un nicho del mercado).
- D. Stuck in themiddle (posicionamiento a la mitad):** Son empresas que no consiguen desarrollar ninguna de las estrategias anteriores. No tienen ventaja competitiva en coste, tampoco en diferenciación.

2.4.2. Síntesis de los enfoques

A primera vista los dos enfoques parecen alejarse. Sin embargo, un cuidadoso análisis nos lleva a la conclusión de que sus fundamentos son muy parecidos.

- A. “PROSPECTORS” VERSUS “DIFERENTIATION”:** MILES & SNOW afirman que las compañías llamadas “Prospectors” insisten sobre la innovación mediante tecnología básica. PORTER afirma que las unidades estratégicas de negocio que siguen la estrategia de diferenciación dan énfasis en la creación y desarrollo del producto.

- B. “DEFENDERS” VERSUS “COSTLEADERSHIP”:** MILES & SNOW afirman que las compañías llamadas “Defenders” insisten sobre la eficacia mediante tecnología aplicada. PORTER afirma que las unidades estratégicas de negocio de las compañías que siguen el liderazgo en coste dan énfasis en las tecnologías de proceso.

- C. “ANALIZERS” VERSUS “NICHO”:** MILES & SNOW afirman que son compañías que adopten las innovaciones de los “Prospectors” e imitan la eficiencia de los “Defenders”. Salvo la limitación de los recursos, hacer ambas cosas suele ser posible solamente en un nicho.

- D. “REACTORS” VERSUS “STUCK IN THE MIDDLE”:** MILES & SNOW afirman que son compañías que faltan en la formulación de una estrategia viable. PORTER afirma que son empresas incapaces de sostener ninguna de las tres estrategias viables. En definitiva, los dos enfoques se acercan bastante.

2.5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

2.5.1. Dirección estratégica

Se trata de las direcciones estratégicas alternativas que pueden desarrollar una empresa. La matriz de IGOR ANSOFF es un instrumento muy útil ya que permite listar fácilmente todas las direcciones estratégicas alternativas.

Figura N^a 1.12: Concepto de dirección estratégica

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Retirada, consolidación, penetración del mercado.	Desarrollo del producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado.	Diversificación

Vamos a analizar estas situaciones:

A. Retirada

En algunos mercados, los productos de la empresa pueden estar sujetos a cambios considerables en el tiempo. Eso suele ocurrir en empresas que operan en mercados especulativos tales como el inmobiliario. Por consiguiente la clave puede ser una adquisición astuta seguida de una venta o enajenación. Cuando la liquidación o la venta es total, se habla de retirada total. Si se liquida (n) solamente parte (s) del negocio, se habla de retirada parcial. A veces, el objetivo de la retirada parcial es facilitar la concentración de los recursos en la parte restante del negocio, entonces se habla de especialización.

B. Consolidación

La estrategia de consolidación no significa permanecer quieto. Consolidarse consiste en cambiar al mismo ritmo que el mercado: si el mercado crece a una tasa del 10% para no perder cuota de mercado, si el mercado es maduro habrá que tomar acciones para conservar su cuota de mercado dando énfasis en la calidad y en el marketing: en mercados en declive, la consolidación puede necesitar cambios importantes mediante la búsqueda de nuevas fuentes de suministro o nuevos canales de distribución, por ejemplo.

C. Penetración de mercado

La penetración de mercado no es nada más (y nada menos) que un tipo de consolidación agresiva. (La empresa no se conforma con mantener su posición competitiva sino que intenta quitar cuota de mercado a los demás).

D. Estrategia de desarrollo de productos

A menudo las empresas juzgan que en sus productos y mercados actuales no están sacando provecho al máximo de las oportunidades. Deciden entonces mantener la seguridad de sus mercados actuales al mismo tiempo que cambian y desarrollan nuevos productos. Dicha postura suele tener como propósito:

- ✓ Ajustar se a los cambios de gusto de un mismo grupo de consumidores.
- ✓ Introducir e impulsar nuevos usos.

E. Desarrollo del mercado

En el caso del desarrollo del mercado, la empresa mantiene la seguridad que tiene con los productos actuales mientras se aventura en nuevos mercados. Dicho de otra manera, habrá desarrollo de mercado cuando la empresa utiliza el mismo producto (producto actual) para dirigirse a un grupo de consumidores nuevos pero cuyos gustos y necesidades son iguales al grupo actual. Dicho de otra manera, habrá desarrollo de mercado cuando la empresa utiliza el mismo producto (producto actual) para dirigirse a un grupo de consumidores nuevos pero cuyos gustos y necesidades son iguales al grupo actual.

F. Estrategias de diversificación

Cuando la empresa decide lanzar un producto – mercado nuevo (mercado diferente y producto diferente), está llevando a cabo una estrategia diversificación.

Existen dos tipos de diversificación: la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada.

F.1 –Diversificación relacionada

En este tipo de diversificación, el producto - mercado no es totalmente nuevo frente al (los) existente (s). ANSOFF la llama diversificación sinérgica. Esta suele tener lugar cuando la unidad estratégica nueva pertenece al mismo sistema de valor que la (s) existente (s). Diferenciamos dos tipos:

1. Integración vertical

La empresa estructura jerárquicamente su campo de actividad compuesto por las etapas de producción y de distribución t sea de abajo arriba o viceversa. Se pretende poder controlar todo el proceso económico, desde los productos intermedios a los finales.

Objetivos básicos de esta estrategia:

- Eliminar la incertidumbre asegurándose el acopio de materiales componentes o las ventas de los productos elaborados.
- Restringir la competencia, monopolizando algunos materiales o componentes o los canales de distribución (exprimir precios)
- Mejorar la calidad y reducir el coste de los productos.
- Esta estrategia la utilizan por ejemplo las empresas siderúrgicas, petrolíferas y del automóvil, en donde es usual la integración vertical.

2. Integración vertical hacia atrás

Se habla de integración vertical hacia atrás cuando el nuevo producto – mercado pertenece a la industria de los proveedores/suministradores.

- a. Integración vertical hacia adelante:** Se habla de integración vertical hacia adelante cuando el nuevo producto pertenece a la industria de los distribuidores.
- b. Integración horizontal:** Se habla de integración horizontal cuando la empresa decide incorporar una unidad estratégica de negocio para desarrollar un producto complementario o un producto de un competidor.

F.2 – Diversificación no relacionada

Es una dirección estratégica que se desarrolla fuera del sistema de valor de la industria. Tiene lugar cuando el nuevo producto – mercado es casi totalmente diferente del (los) actual (les), la única fuente sinérgica suele ser el hecho de compartir los recursos financieros.

2.5.2. Método de desarrollo de las direcciones estratégicas

No basta con elegir la dirección estratégica sino que es necesario hacer una segunda elección: el método de desarrollo de la estrategia. A cada tipo de estrategia corporativa de corresponder un método de desarrollo. Existen tres grupos genéricos de métodos de desarrollo: la adquisición; el desarrollo conjunto; el desarrollo interno.

- A. Desarrollo interno:** Se habla de desarrollo interno cuando la empresa opta por desarrollar por sí mismo totalmente el nuevo producto – mercado, sin recurrir a ninguna colaboración con otra empresa.
- B. Desarrollo conjunto:** Como su nombre lo indica, es un método que se basa en la colaboración con otra (s) empresa (s) para poder desarrollar el nuevo producto – mercado.
- C. Adquisición:** Como alternativa de desarrollo existe el método de adquisición que suele constituir una vía rápida para incorporar un nuevo negocio en la compañía.

CAPITULO III

ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para Guitinan y otros, “Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo”.

Según Kotler¹ y Armstrong, para diseñar estrategias de marketing competitivas, es necesario realizar un profundo análisis de los competidores, es decir, la empresa deberá comparar el valor y la satisfacción de sus productos, precios, canales de distribución y promociones ofrecen a sus clientes con los que ofrecen sus competidores.

Aunque existe una gran variedad de estrategias de marketing, la presente investigación abarcará sólo dos tipos de ellas, debido a su directa relación con el análisis de la competitividad desarrollado en el capítulo anterior. Estas estrategias son: *estrategias competitivas* y *estrategias de crecimiento*.

3.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS²

3.2.1. Concepto de Estrategia Competitivo

De acuerdo con Porter, la esencia de la estrategia competitiva es lograr ser diferente. Significa escoger muy cuidadosamente e inteligentemente un conjunto de actividades que aporten una combinación única de valor. Para el mismo autor, “La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”. En el momento que se formula la estrategia competitiva la clave es analizar las cinco fuerzas de la industria, ya que este conocimiento describirá los límites o las oportunidades que cada empresa tienen dentro de un determinado sector industrial, además diagnosticará la posición de ésta en el sector. Esto

¹KOTLER PHILIP y ARMSTRONG GARY, Mercadotecnia, sexta edición, Ed.Pretince Hall, México, 1996

² PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, 1997, Ser Competitivo. Editorial Deusto, España, 1996, Estrategia Competitiva. Editorial Continental, México, 1998

es muy importante a la hora de elegir o aplicar una estrategia competitiva, ya que la estrategia propuesta puede llevar acciones tanto ofensivas como defensivas.

3.2.2. Estrategias Competitivas Genéricas (Enfoque Michael Porter)

Después de haber realizado el análisis competitivo, una empresa puede describir que tiene varias fuerzas o debilidades respecto a su competencia, pero sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que una empresa puede poseer: costos bajos o diferenciación. Estos dos tipos de ventaja competitiva pueden ser alcanzados mediante tres estrategias genéricas enfocadas al logro de un mejor desempeño de la empresa en su sector industrial. Las estrategias genéricas son tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación; sirven para lograr una posición defendible a largo plazo y sobresalir en un sector industrial. Estas estrategias no son mutuamente excluyentes, muchas veces es necesario usarlas juntas. Cada una de las estrategias genéricas tiene su propia función para alcanzar la ventaja competitiva.

En el caso de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación se busca la ventaja competitiva en un amplio segmento industrial, mientras que la estrategia de enfoque persigue una ventaja en costos o una ventaja de diferenciación pero en un segmento pequeño. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra en la Figura N° 4 propuesta por Porter.

3.2.3. Liderazgo en Costos

Porter dice que para alcanzar un liderazgo en costos una empresa requiere: Instalaciones con gran capacidad de producción, elevado empeño en la reducción de costos y estrictos controles de costos y gastos indirectos.

Según el mismo autor, esta estrategia consiste en hacer que la empresa sea el productor de menor costo dentro de un sector industrial. Las causas para contar con una ventaja en costos son muchas: economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, etc. Los productores de costo bajo generalmente venden un producto estándar.

Para Hill y Jones, al contar con un liderazgo en costos la empresa puede sentirse segura y protegida contra las cinco fuerzas competitivas. Dos importantes ventajas surgen de esta estrategia:

1. El líder en costos puede cobrar un precio menor al de sus competidores y además llegar a tener la misma utilidad que ellos generan.
2. Cuando en una industria empieza una competencia en precios, líder en costos podrá resistir mejor la situación que otras empresas de su sector.
3. Otras ventajas importantes para el líder en costos se dan cuando la entrada de nuevos competidores se vuelve cada vez menos amenazadora ya que el líder en costos constituye una “barrera de entrada”, también cuando los productos sustitutos comienzan a entrar al mercado el líder en costos puede reducir sus precios para competir con ellos y conservar su participación en el mercado.

Los mismos autores opinan que ésta estrategia también presenta desventajas importantes:

1. Los competidores pueden encontrar formas de producir a menor costo que el líder en costos.
2. Los competidores pueden sacar ventaja en costos de los ahorros de mano de obra.
3. La capacidad de los competidores para imitar fácilmente los métodos utilizados por el líder en costos.

3.2.4. Diferenciación

Con una estrategia de diferenciación una empresa busca que su producto sea único en el mercado. Porter plantea que para aplicar esta estrategia una empresa: “Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Esta estrategia puede centrarse en el producto mismo, en el sistema de entrega del producto o servicio, en el enfoque de mercadotecnia, etc., además puede lograr la diferenciación mediante la calidad, la innovación o la satisfacción al cliente. Una empresa que sigue la estrategia de diferenciación debe buscar la manera para que esta estrategia la

conduzca a cobrar un precio mayor por el producto, ya que los atributos diferenciales de éste, deben ser considerados por los compradores como valiosos.

La diferenciación puede enfocarse a un amplio grupo de compradores de un sector industrial.

Según Hill y Jones, la estrategia de diferenciación tiene muchas ventajas:

1. Protege a la compañía de su competencia hasta el grado que los clientes tengan *lealtad a la marca* del producto.
2. Un diferenciador puede soportar mejor que un líder en costos el aumento en los precios de los insumos.
3. Una empresa que vende un producto diferenciado tiene muy pocas probabilidades de tener compradores ya que el producto que ofrece es exclusivo.
4. Crea barreras de entrada tanto de competidores nuevos como de productos sustitutos.

De acuerdo con los mismos autores, la estrategia de diferenciación a pesar de atraer muchas ventajas a la empresa, También presenta desventajas importantes:

1. El problema principal de una empresa que cuenta con una estrategia de diferenciación es la capacidad de ésta de mantener a largo plazo su exclusividad percibida por los clientes.
2. El producto puede ser imitado por los competidores, si es que la estrategia de diferenciación se basa sólo en el envase o presentación de un producto, y no así en la calidad o confiabilidad del mismo.

3.2.5. Enfoque o Alta Segmentación

Para Porter, esta estrategia consiste en centrarse o, como su nombre lo indica, enfocarse en un grupo o segmento particular dentro de un sector industrial, en un determinado mercado geográfico o en un segmento de línea de producto.

A diferencia de las otras estrategias, el enfoque sólo apunta a un determinado mercado objetivo y no así a todo un sector industrial. Cuando una empresa sigue la estrategia de alta segmentación, busca la diferenciación o una ventaja en costos pero en una pequeña parte del mercado. La estrategia de enfoque dará siempre más importancia a la rentabilidad que al volumen de ventas.

De acuerdo con Hill y Jones, “Las empresas concentradas probablemente desarrollen de forma exitosa cualidades diferenciadas del producto debido su conocimiento de un pequeño grupo de clientes. Además, la concentración en una pequeña variedad de productos algunas veces permite a quien se concentra desarrollar innovaciones más rápido que un diferenciador”.

Según los mismos autores, las ventajas importantes de las estrategias de alta segmentación son:

- ✓ Una empresa enfocada se protege de los competidores porque puede suministrar productos o servicios que ellos no pueden.
- ✓ El ofrecer productos o servicios tan diferenciados también protege a la empresa del poder de los compradores.
- ✓ Se reduce el riesgo de ingresos de productos sustitutos.
- ✓ Esta estrategia permite a la empresa estar cerca de sus clientes y por lo tanto satisfacer adecuadamente sus requerimientos.
- ✓ Las ventajas de contar con una estrategia de alta segmentación, según Hill y Jones, son:
 - ✓ Los costos de producción generalmente superan los costos de la empresa.
 - ✓ El segmento en el que se concentra podría desaparecer de repente debido a un avance en la tecnología o en los cambios de gusto de los compradores.

Tipos de Segmentación

Para Kotler y Armstrong, las variables utilizadas para segmentar mercados de consumo están divididas en dos grupos:

- A. El primer grupo considera las características del consumidor, es decir, características geográficas, demográficas y psicográficas.
- B. El segundo grupo considera las respuestas del consumidor, tales como beneficios buscados, ocasiones de uso, marcas y lealtad.

Las diferentes clases de segmentación se desarrollan a continuación:

- a. **Segmentación Geográfica.** Esta segmentación divide al mercado en diferentes unidades geográficas como países, regiones, ciudades o barrios.

- b. **Segmentación Demográfica.** Esta segmentación consiste en dividir el mercado en grupos, de acuerdo a variables demográficas como la edad, sexo, ingresos, ocupación, grado de estudios, etc.
- c. **Segmentación Psicográfica.** En esta segmentación se divide al mercado en grupos, basándose en las características de su clase social, estilo de vida, y personalidad.
- d. **Segmentación Conductual.** Esta segmentación divide a los compradores en grupos tomando en cuenta el conocimiento que tienen de un producto, su actitud y respuesta ante el mismo, y el uso que le dan.

3.2.6. Atrapados a la Mitad.

De acuerdo con Porter, cuando una empresa se embarca en una de las tres estrategias genéricas pero no logra ninguna, está “Atrapada a la Mitad”, es decir, no posee ventaja competitiva. Esta empresa competirá con desventaja en todos los mercados y segmentos y sólo tendrá utilidades cuando la estructura del sector industrial sea muy favorable.

3.2.7. Selección Estratégica.

Como se muestra en el cuadro N° 2, propuesto por Hill y Jones, cada estrategia genérica seguirá sus propios patrones de acción:

- El líder en costos escoge una diferenciación baja de su producto, ya que éste no quiere ser líder diferenciador, por otra parte ignora también los diferentes segmentos del mercado existentes. El líder en costos enfoca toda su atención a rebajar cada centavo en costos para conseguir una ventaja competitiva. La meta predominante de un líder en costos es, entonces, desarrollar habilidades que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costos comparados con los de sus competidores, una estrategia de bajo costo por lo general implica métodos escritos de control de producción y uso riguroso de presupuestos en el proceso de producción.
- Un diferenciador prefiere un nivel alto de diferenciación de su producto para así lograr una ventaja competitiva. Por lo general la empresa que sigue esta estrategia procura segmentar su mercado en varios nichos y cuando decide ser un “amplio diferenciador” diseña productos para cada nicho de mercado. El diferenciador

genera costos elevados ya que desarrolla habilidades distintivas frecuentes para mantener su ventaja competitiva.

- La empresa que sigue una estrategia de alta segmentación puede escoger un nivel de diferenciación alto o bajo. Dependiendo si ésta se enfoca en el bajo costo o en la diferenciación. La empresa que emplea alta segmentación puede seguir cualquier habilidad distintiva, puede seguir tanto una estrategia de bajo costo como de diferenciación. “Una empresa enfocada tiene grandes oportunidades de desarrollar su propio nicho y competir con organizaciones de bajo costo y diferenciadas, que tienden a ser más amplias”.

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración
Diferenciación del producto	Bajo (principalmente por precios)	Alta (principalmente por la exclusividad)	Baja a Alta (precio o exclusividad)
Segmentación del mercado	Bajo (mercado masivo)	Alta (varios segmentos de mercado)	Baja (unos o pocos segmentos)
Habilidades distintivas	Fabricación y administración de materiales	Investigación y desarrollo, ventas y marketing	Cualquier tipo de habilidad distintiva

Cuadro N° 1: Selecciones de producto/ mercado/ habilidades distintivas y estrategias genéricas competitivas

3.2.8. Riesgos de las Estrategias genéricas.

Porter opina que al momento de elegir alguna de las estrategias genéricas, la empresa corre dos riesgos: fallas en el logro de la estrategia y que el valor de la ventaja estratégica que se quiere alcanzar se pierda por la evolución del sector industrial. Los riesgos de dichas estrategias se describen a continuación:

3.2.9. Riesgo del Liderazgo en Costos

Algunos riesgos que corre una empresa que elige la estrategia de liderazgo en costos son los siguientes:

- ✓ Cambio tecnológico que anule el aprendizaje pasado.
- ✓ El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial.
- ✓ Incapacidad para notar el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.

3.2.10. Riesgos de la Diferenciación

- ✓ La diferencia de costo entre la empresa diferenciada y la empresa que sigue una estrategia de liderazgo en costos, resulta demasiado grande para la empresa diferenciada, ya que es muy difícil mantener la lealtad de la marca.
- ✓ La imitación limita la diferenciación percibida.

3.2.11. Riesgos del Enfoque o Alta Segmentación

- ✓ Los competidores encuentran sub-mercados en el segmento objetivo estratégico.
- ✓ Las diferencias en los servicios o productos deseados por el segmento objetivo.

3.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

3.3.1. Concepto de Estrategias de Crecimiento.

Las estrategias de crecimiento son aquellas que van en busca de una mayor cuota de mercado, crecimiento en las ventas y rentabilidad de una empresa. Según Lambin, una empresa puede definir un objetivo de crecimiento en tres niveles diferentes:

- ✓ Objetivo de crecimiento en el mercado en el cual opera, el cual es denominado “crecimiento intensivo”.
- ✓ Objetivo de crecimiento en el sector industrial por medio de una integración, lo que recibe el nombre de “crecimiento integrado”.

- ✓ Objetivo de crecimiento a través de oportunidades situadas fuera del campo de acción habitual de la empresa; este objetivo es denominado “crecimiento por diversificación”.

Estos objetivos pueden ser llevados a cabo a través de estrategias diseñadas para alcanzarlos. Estas estrategias, para Guiltinan y otros, están divididas en:

- ✓ Estrategias de crecimiento para mercados actuales
- ✓ Estrategias de crecimiento para nuevos mercados

3.3.2. Tipos de Estrategias de Crecimiento

3.3.2.1. Estrategias de Crecimiento para Mercado Actuales

Para llevar a la práctica estas estrategias habrá que tener en cuenta que el mercado en el cual opera una empresa posea muchas oportunidades y pocos problemas. Según los mismos autores, son tres las estrategias enfocadas a los mercados actuales:

- ✓ Penetración del Mercado
- ✓ Desarrollo del producto
- ✓ Integración

3.3.2.2. Estrategias de Penetración de Mercado

Estas estrategias están dirigidas a incrementar las ventas de los productos existentes en los mercados en los que actualmente opera la empresa.

Jean – Jacques Lambin dice que generalmente estas estrategias son llevadas a cabo realizando mayores esfuerzos en marketing mediante un incremento en la publicidad y en la distribución, o mediante la aplicación de una reducción de precios. Estas estrategias pueden conseguirse a través de distintos medios:

- **Desarrollar la Demanda Primaria.** Esto se puede lograr estimulando a los compradores a consumir el producto con mayor frecuencia, a consumir más por ocasión de consumo, o descubriendo nuevos usos para el mismo.
- La empresa deberá tener muy en cuenta al desarrollar esta estrategia que no será beneficiosa sólo para ella sino para todos sus competidores dentro del sector.

- **Aumentar la Cuota de Mercado.** Una empresa puede aumentar las ventas de un producto mediante acciones significativas de promoción que atraigan a los compradores de los productos de la competencia.
- **Adquisición de Mercados.** Se puede aumentar la cuota de mercado a través de la adquisición de una empresa competidora o mediante la creación de una empresa conjunta para poder controlar una cuota de mercado.
- **Defensa de una Posición de Mercado.** La defensa de la posición de mercado de una empresa puede llevarse a cabo mediante el esfuerzo de las acciones de marketing empleadas por la empresa. Por ejemplo, la empresa puede realizar mejoras menores en el producto, reposicionarlo, reforzar la red de distribución existente, reforzar o darle otro enfoque a las promociones que realiza o emplear estrategias en cuanto al precio.
- Para Guiltinan y otros, otra manera de defender la actual posición de la empresa es manteniendo la satisfacción del consumidor, debido a que es el principal motivo de lealtad. Esto se puede lograr a través del diseño de un sistema de administración de quejas, inversión en asociación de marca y manteniendo el nivel de calidad del producto.
- **Racionalización del Mercado.** La empresa puede reducir sus costos o aumentar la eficacia de su marketing operativo, concentrándose en la atención de los segmentos más rentables, empleando distribuidores más eficaces, reduciendo el número de clientes (exigiendo cantidades mínimas de pedido) o abandonar aquellos segmentos que considere que no son rentables para la empresa.
- **Organización del Mercado.** Establecer reglas que rijan las acciones de la competencia mediante el apoyo de los poderes públicos, crear organizaciones profesionales para la información de mercados u otras, realizar acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción, todo esto en vista a tratar de mejorar la rentabilidad del sector.

Las tres últimas son estrategias de penetración de mercado defensivas enfocadas a mantener un nivel de penetración de mercados.

3.3.2.3. Estrategias de Desarrollo del Producto.

Las estrategias de desarrollo del producto son aquellas orientadas a incrementar las ventas de una empresa a través del mejoramiento de sus productos o del desarrollo de productos nuevos, dirigidos a los mercados actuales.

Este tipo de estrategias se llevan a cabo, de acuerdo con Guiltinan y otros, con el objetivo de: satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, afrontar ofertas de la competencia y aprovechar la nueva tecnología o satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos.

Para Lambin, diferentes estrategias de desarrollo del producto pueden ser llevadas a cabo por una empresa:

- **Adición de Características.** Se trata de añadir características o funciones a un producto con el objetivo de extender el mercado. Esto se puede lograr añadiendo funciones, valor social o emocional, o mejorando la seguridad o confort del producto.
- **Ampliar la Gama de Productos.** Se trata de desarrollar nuevas características para el producto tales como: modelos, envases, tamaños, sabores, olores, colores, u ofrecer varias versiones del producto relacionadas con su nivel de calidad.
- **Rejuvenecimiento de una Línea de Productos.** Esta estrategia consiste en restablecer la competitividad de productos inadaptados o que se han convertido en productos obsoletos debido a avances tecnológicos. Dicha competitividad puede ser reestablecida mediante la introducción al mercado de una nueva generación de productos más eficaces, compatibles con el entorno o estéticamente mejorados.
- **Mejora de Calidad.** Esto se logra a través de la implementación de mejoras en la manera en que un producto ejerce sus funciones, tomando como parámetros los atributos deseados por diferentes grupos de compradores, las normas de calidad existentes, o mediante el establecimiento de un programa de control de calidad en la empresa.
- **Adquisición de una Gama de Productos.** Una empresa puede ampliar la gama de productos que ofrece o completaría a través de la adquisición de una empresa que ofrezca productos complementarios, mediante la creación de una empresa conjunta que tenga por objetivo desarrollar y producir un nuevo producto, o

acordando con proveedores de un producto para revenderlo con la marca de la empresa.

- **Racionalización de una Gama de Productos.** Se trata de realizar modificaciones en la gama de productos existentes en una empresa con el objetivo de reducir costos de fabricación o distribución. Esto se puede lograr a través de la estandarización de una gama de productos o retirando del mercado aquellos productos que sean poco rentables para la empresa.

3.3.2.4. Estrategias de Integración.

El fin de estas estrategias es que la empresa logre mayor eficiencia en el servicio que brinda a los mercados que atiende actualmente, a través del control de diferentes actividades que forman parte de su sector industrial.

La aplicación de estas estrategias es apropiada cuando el mercado al que se dirige la empresa tiene un elevado potencial de crecimiento, ya que la integración requiere de muchos recursos para ser llevada a cabo. Además una integración requiere habilidades gerenciales y de marketing distintas a las que tiene la empresa actualmente.

Existen, según el mismo autor, tres estrategias de integración:

- **Estrategias de Integración hacia arriba.** Estas estrategias surgen de la preocupación de una empresa por estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de materia prima de importancia estratégica, ya sea porque sus proveedores actuales no cuentan con los recursos o el conocimiento tecnológico necesario para fabricar insumos indispensables para la actividad de la empresa, o porque ésta desea acceder a una nueva tecnológica para lograr el éxito de su actividad.
- **Estrategias de Integración hacia abajo.** Estas estrategias están dirigidas al control, por parte de una empresa, de la red de distribución de sus productos y al logro de una mejor comprensión de las necesidades de los clientes con respecto al producto. Esto se puede lograr a través de la apertura de una red de tiendas propias, de contratos de exclusividad con un distribuidor o mediante una distribución por sistemas de franquicia.
- **Estrategias de Integración Horizontal.** El objetivo de este tipo de estrategias es reforzar la posición competitiva de una empresa en el mercado a través de la

absorción o del control de algunos de sus competidores. Los motivos para la aplicación de estas estrategias son variadas: neutralizar a un competidor que estorbe, lograr economías de escala, beneficiarse con la complementariedad de las gamas de productos, tener un acceso a alguna red de distribución o a determinados segmentos de compradores, etc.

3.3.2.5. Estrategias de Crecimiento para Nuevos Mercados

Una empresa al examinar las tendencias de las ventas y las fuerzas del entorno puede concluir que el crecimiento en las ventas, su estabilidad o la rentabilidad de los mercados actuales no serán satisfactorios en el futuro. Esta conclusión la encaminará a buscar mercados que le ofrezcan mejores oportunidades en el futuro.

De acuerdo con Guiltinan y otros, una empresa puede optar por tres tipos de estrategias para ingresar a nuevos mercados:

- ✓ Desarrollo del Mercado
- ✓ Expansión del Mercado
- ✓ Diversificación (para fines de la presente investigación no se desarrollara esta estrategia)

3.3.2.6. Estrategias de Desarrollo del Mercado

Estas estrategias representan un esfuerzo por parte de la empresa para desarrollar las ventas mediante la introducción de sus productos actuales a nuevos mercados. Esta clase de estrategias es recomendable cuando el mercado en el que opera una empresa está estancado o cuando es difícil lograr un incremento en la participación de mercado debido a que es muy elevada o los competidores tienen mucho poder. El desarrollo de estas estrategias puede surgir de la identificación de nuevos usos para los productos actuales o de la identificación de nuevos usuarios para los mismos. Según Lambin, son posibles las siguientes estrategias de mercado:

- **Nuevos Segmentos.** Esta estrategia pretende dirigir a la empresa hacia nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico en el que opera. Esto se puede lograr a través de la venta de un producto a otro grupo de compradores situándolo de manera diferente, introduciendo un producto en otro sector de la industria o introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo.

- **Nuevos Circuitos de Distribución.** Se trata de distribuir un producto mediante un canal de distribución distinto al utilizado habitualmente.

3.3.2.7. Estrategias de Expansión del Mercado

Para Guiltinan u otros, estas estrategias se llevan a cabo cuando una empresa pretende abarcar otras regiones del país u otros países a través de la expedición de sus productos mediante agentes locales o sociedades de trading, creando una red de distribución o comparando una empresa extranjera que opere en su sector. Este tipo de estrategias está orientado a incrementar las ventas y las utilidades de una empresa. De acuerdo con los mismos autores, otra forma para llevar a cabo esta estrategia es el desarrollo de nuevos productos para servir a nuevos mercados, la cual puede llevarse a cabo de dos maneras:

- a. *Extensión Vertical de la línea de producto.* Implica agregar un nuevo producto en un determinado lugar, claramente diferenciado en el precio.
- b. *Extensión Horizontal de la línea de producto.* Implica agregar un nuevo producto con características distintas con un precio similar a los productos existentes.

CAPITULO IV

PERIODISMO ESCRITO

4.1. Que es el periodismo

El periodismo es el oficio o la profesión que tiene como fin buscar noticias e información para que la sociedad siempre esté enterada de lo que ocurre a su alrededor. Si se define como oficio o profesión es porque puede ser cualquiera de las dos, ya que, anteriormente, para ser periodista no era necesario estudiar una carrera universitaria, y aunque en la actualidad esto sucede en muchos casos, hoy en día en muchas universidades existe la carrera de ciencias de la comunicación en donde, además de estudiar las bases del periodismo, se enseña todo lo concerniente a los medios de comunicación.

4.1.1. Géneros periodísticos

Las diferentes formas de expresión periodística suelen catalogarse en géneros no sólo por razones de orden didáctico sino porque cada una de esas formas necesita de un lenguaje específico. Sucede en el periodismo como en la literatura: cada uno de los géneros literarios requiere de un lenguaje particular. La elección del género depende del tema, de la circunstancia, de lo que quiere decir el periodista y del efecto comunicativo que pretende producir.

En los diversos manuales de redacción periodística cada autor propone una clasificación distinta de los géneros periodísticos, pero esencialmente coinciden en cinco:

1. Nota informativa o noticia.
2. Entrevista.
3. Crónica.
4. Reportaje.
5. Artículo (reseña, editorial, columna, artículo de fondo).

A lo largo de su historia, el periodismo o lo que muy al principio era una simple relación de los hechos expuesta en sentido cronológico y del modo más natural posible ha ido actualizando sus modos de expresión y encontrando formas nuevas. Un cambio muy significativo fue la irrupción de las agencias noticiosas y la industrialización de la prensa en el siglo XIX.

Por razones de tiempo y de economía el servicio del telégrafo eléctrico podía interrumpirse en los primeros minutos y no reanudarse y, por otra parte, su costo aumentaba a mayor abundancia de palabras. Los redactores de las agencias inventaron entonces la estructura de la nota informativa: el lead o entrada y la pirámide invertida que imponía una jerarquización de los datos en forma decreciente, es decir, de más a menos, de mayor a menor importancia en el orden progresivo en que se iba dando la información. Así, se fue estableciendo un estilo telegráfico de máxima economía verbal impuesto por la concreción de la clave Morse.

Esta evolución del lenguaje periodístico pronto se hizo costumbre en los lectores. Fue abandonándose poco a poco el tono personal del autor y cediéndose a un estilo más impersonal y, en lo posible, objetivo. Los redactores de las agencias distribuidoras de noticias (la estadounidense Associated Press es de 1844 y la británica Reuters de 1857) fueron imponiendo un código, una convención o una verdad periodística: la relación más justa posible entre el hecho o lo dicho y lo escrito. Se estableció así el primer género periodístico: la noticia.

Con el transcurso del tiempo el lenguaje periodístico y la relación diaria entre periodistas y lectores van discerniendo los géneros: la entrevista, el reportaje, la crónica, el artículo de fondo, el editorial y la reseña que, aunque unos menos objetivos y más interpretativos que otros, se distinguen cada vez más de la forma literaria y tienen como fin principal comunicar información. Los lectores tienen acceso al código periodístico e identifican muy bien cada uno de los géneros, tal y como el espectador se fue habituando al lenguaje cinematográfico.

Sin embargo, escribe Juan Gargurevich, la pasión norteamericana por la objetividad, la exactitud, alcanza su clímax en los años 40, para iniciar después, en plena Segunda Guerra Mundial, una lenta transformación hacia formas más imaginativas del periodismo, es decir, técnicas de redactar que aporten un mayor contexto social, político e histórico a los lectores. Los diarios empiezan a asimilar la influencia del periodismo llamado interpretativo que desarrollan revistas como Time y Newsweek.

En las últimas décadas del siglo XX, hacia 1967 por ejemplo, cuando Truman Capote publica *A sangre fría* empieza a sentirse cierta incomodidad en los periodistas norteamericanos como Tom Wolfe que estaban hartos de las convenciones de la

objetividad y la imparcialidad tradicionales y, a partir de entonces, los llamados géneros pasaron a fundirse y a confundirse.

Juan Gargurevich admite que una de las características de este oficio ha sido precisamente la negativa persistente a ser encasillado en fórmulas inamovibles y que la única regla fija del periodismo es que no hay reglas fijas. Siguiendo la pauta de los artistas plásticos que primero aprenden las reglas para después violarlas de una manera original y creativa, el periodista de los años 70 opta frecuentemente por el “nuevo periodismo” en el que se desvanecen las diferencias entre los géneros. Las entrevistas entran en el reportaje y el reportaje se integra libremente en una crónica que asimila todos los recursos de la narrativa literaria: la descripción, los diálogos, la nota de ambiente, el retrato de personajes. No importan los géneros, dice el novelista E. Doctorow, lo único que hay es narrativo.

Pero por mucho que retornen al periodismo diario antiguos géneros como la crónica, despreciados por muchos años, siguen siendo básicos para el estudio del periodismo como oficio aquellas técnicas que surgieron a fines del siglo XIX y se difundieron explosivamente.

4.1.2. Nota informativa o noticia

Entre los géneros periodísticos es tal vez se trata del que menos permite el protagonismo del reportero, que debe hacerse a un lado y procurar la mayor fidelidad a lo que dice el entrevistado. Normalmente se escribe en tercera persona, en tiempo pasado o en presente, de manera sucinta y clara, utilizando las palabras más sencillas y comunes a toda la gente, sin opiniones ni adjetivos del redactor, y respondiendo a las cinco preguntas de la tradición aristotélica: quién, qué, dónde, con ayuda de quiénes, por qué, de qué modo y cuándo. Aristóteles llamó “tópica” a este método expositivo de la invención retórica porque para recordar algo basta recordar el lugar que ocupa. Los elementos de la argumentación son lugares.

Helena Beristáin escribe que "en la antigüedad existen lugares comunes a los tres géneros del discurso oratorio, y lugares propios de cada género. En general, los lugares constituyen categorías de argumentación, relacionadas no sólo con la retórica sino también, y sobre todo, con la lógica".

Una noticia es una información de interés público o colectivo, inédita y de actualidad absoluta. En su manual de Normas básicas, la agencia española EFE asienta que información es “todo aquello que, por su novedad, interés e importancia, sea noticiable y merezca, en consecuencia, ser emitido a través de las líneas de la Agencia”.

Sin embargo, la noticia es algo que todos los días debe ser evaluado por el periodista como digno de ser publicado.

4.1.3. ¿Qué es noticia?

Esta pregunta se la hacen cotidianamente los profesionales de la información. Toda la formación y toda la práctica y toda la experiencia de un periodista están encaminadas a afinar su sentido de lo que es noticia.

“Es imposible definir con exactitud lo que es una noticia, porque la tarea más delicada de la profesión periodística consiste precisamente en eso: en definir, día a día, lo que es noticia y lo que no es”, escriben Carlo de Martino y Fabio Bonifacci en su “Dizionario pratico di giornalismo”. La definición de noticia no es estática sino dinámica, no es una síntesis intelectual sino una actividad cotidiana.

Cuando estos autores italianos afirman que una noticia es un hecho poco usual en realidad reproducen el criterio de la escuela norteamericana de que lo “noticiable” es todo aquello que sale de lo normal o lo disfuncional del sistema. Un perro que muerde a un hombre no es noticia, pero un hombre que muerde a un perro sí es noticia. La idea es que como un periódico no puede publicar todo lo que sucede, el criterio ha de ser lo extraordinario o lo excepcional de un hecho.

En la redacción de la noticia es recomendable, en principio, seguir la estructura más elemental de la frase en castellano, es decir: sujeto, verbo y predicado, pero este orden puede alterarse si en el desarrollo de la nota se vuelve muy repetitivo y si así lo requiere la creatividad del redactor. Una información, según EFE, “debe estar redactada de manera precisa, correcta, concisa, clara, imparcial, atractiva, pulcra y sencilla”.

Si bien una noticia se presenta en el periódico con un titular o una encabezado, antes o después de un sumario o una secundaria explicativa, el cuerpo propio de la nota se compone de un título, una entrada, un desarrollo y un remate.

¿Qué contiene?

Una noticia contiene el relato de una información. Debe dar respuesta a los seis tipos de circunstancias denominadas las 6 W

1. **qué** ha sucedido, LOS HECHOS
2. **quién** lo ha hecho, EL SUJETO
3. **cómo** ha sucedido, EL MODO
4. **dónde** ha sucedido, EL LUGAR
5. **cuándo** ha sucedido, EL TIEMPO
6. y **por qué** ha sucedido, LA CAUSA

4.2. TÍTULO

El título es una frase que contiene la idea más importante de la noticia, mientras que el rótulo son una, dos o tres palabras que, simplemente, enuncian el contenido del texto informativo.

4.3. EVOLUCIÓN

Históricamente, la titulación ha cambiado mucho. En las primeras épocas del periodismo, la titulación se limitaba a ser un mero rótulo enunciativo del tema de las noticias y avisos que recogían los diarios. Posteriormente, y una vez más por influencia de los medios de EEUU, se empezó a dar contenido informativo a los titulares. Había cambiado la concepción del titular. A partir de ese momento, con la titulación se pretende atraer la atención del lector y resumir en pocas palabras lo más importante de la noticia

4.3.1. MODELOS

- Cuando se habla de modelos a la hora de titular, se piensa básicamente en dos, el modelo de titular de los considerados periódicos serios, o mejor dicho, informativo - interpretativos, y el de los llamados periódicos populares. Habría que considerar un caso aparte el de los periódicos sensacionalistas.
- Por norma general, la prensa seria acostumbra a construir títulos más largos, más puramente informativos (dicho de otra manera, menos imaginativos) y más correctos sintácticamente. Los llamados periódicos populares, por contra, utilizan en muchas ocasiones títulos más cortos, imaginativos y contundentes. Otra de las cuestiones a tener en cuenta es la composición de los titulares. La llamada prensa seria utiliza una composición del titular que raramente abarca más de tres columnas. Es lo que se llama la composición vertical o

anglosajona. En cambio, la prensa popular utiliza el modelo de composición horizontal, que puede llegar a abarcar todas las columnas de una página.

- El segundo modelo de titulación es considerado, erróneamente, sensacionalista. Hace algunos años, y en determinados países (Alemania, Inglaterra) todavía hoy, el sensacionalismo y la seriedad se determinaba en función de las características gráficas de un medio (titulares cortos con cuerpos grandes y las fotos en color y gran tamaño, sensacionalista; titulares largos, con cuerpos pequeños, textos muy largos y pocas fotos y de tamaño comedido, serio). Y se acostumbraba a acertar. Pero hoy en día se debe analizar el contenido para comprobar y probar el presunto sensacionalismo, pues tras muchas fachadas supuestamente serias se esconde sensacionalismo y amarillismo.
- Una observación: la radio o la TV titulan con el dato de actualidad reciente, mientras que la prensa debe tener en cuenta que, cuando un ejemplar llega a las manos del lector éste ya está al tanto de la noticia desde el día anterior o varios días antes (en el caso de semanarios y publicaciones de mayor periodicidad). Así pues, el titular deberá plantear un enfoque original, sin limitarse a la mera enunciación, buscando más las consecuencias que el hecho en sí. La única excepción es la noticia que llega a última hora de la noche o en la madrugada, ya que en este caso el lector no ha recibido información previa.

4.3.2. ELEMENTOS DEL TITULAR

- Ante-título. Se sitúa por encima del título en la página. Puede ser: un rótulo, y en ese caso será geográfico (sitúa la zona donde ha ocurrido la noticia) Barcelona, Catalunya, Oriente Próximo, o temático (sitúa el área temática en la que se inscribe la noticia) Política, Cultura, Deportes, Urbanismo, Ecología; o puede ser una frase que aporte un dato importante de la noticia.
- Título. Nos remitimos a lo anteriormente explicado. Recoge el dato más importante de la noticia.
- Subtítulo. Pueden existir uno o varios. Aportan datos importantes de la noticia. En el caso de las noticias múltiples (aquellas que tratan más de un tema), utilizaremos el subtítulo para dar la segunda noticia en importancia.

- Destacados. Son datos entresacados de la noticia que se colocan entre medio del texto, destacados. Algunos medios los consideran equivalentes a los subtítulos y los utilizan igual que aquellos.
- Cintillos. Son ante-títulos que se colocan en la parte superior de la página, que abarcan varias columnas y que agrupan varias noticias referidas al mismo tema.
- Ladillos. Aunque algunos autores y en algunos medios se les considera elementos de titulación, los ladillos forman parte del cuerpo de la noticia y son rótulos de dos o tres palabras que dividen el texto. Sirven para romper la monotonía gráfica del cuerpo de la noticia y, además, enuncian el contenido de la parte de la información a la que preceden.

4.3.3. MEDIDA DE LAS LETRAS

Van a variar dependiendo del periódico.

4.4. CONSEJOS DE TITULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Los titulares han de ser informativos, concretos, no prestarse a dobles interpretaciones y responder fielmente a la idea recogida en el led de la noticia.
2. Los titulares han de destacar los aspectos nuevos de la información.
3. El título debe ser, siempre que sea posible, una oración simple.
4. No hay que decir en el titular lo que no se dice en la información.
5. No utilizar en el titular palabras de argot o muy técnicas (a no ser, claro está, que escribamos para una publicación especializada).
6. No se deben repetir términos en los elementos de titulación de una misma noticia, ni en las noticias de una misma página.
7. No hay que emplear nombres o siglas poco conocidas en los titulares.
8. El título debe tener siempre un verbo, explícito o sobreentendido, a ser posible de acción y en presente de indicativo.
9. No utilizar nunca formas pasivas o reflejas.
10. No se parten palabras con guion al final de la línea de un elemento de titulación.
11. Hay que evitar las cacofonías.
12. Los elementos de titulación no llevan punto final.
13. En la titulación de informaciones no se utilizan ni interrogaciones ni exclamaciones.
14. Cada elemento del titular debe entenderse de manera independiente.

15. Se deben evitar las expresiones dubitativas. Las probabilidades, especulaciones y rumores no son noticia.
16. Siempre es mejor que los titulares estén redactados en afirmativo, no en negativo.
17. Hay que respetar el orden lógico de la oración siempre que se pueda.
18. Si conocemos al protagonista de un hecho, no debemos titular de manera impersonal.

4.5. La entrada o lead

Es un resumen en el que se destaca lo más sobresaliente e interesante de la noticia. El lead es el núcleo esencial de la noticia. En el desarrollo de la nota se van incluyendo en orden decreciente de importancia todos sus elementos y antecedentes hasta completar la información y sin presuponer que el lector ya está enterado de algunos datos. El remate anuncia al lector el final de la noticia, la conclusión que con un buen recurso de estilo puede aludir a la entrada de la nota, resumir con otras palabras su sentido y conseguir una circularidad que cierre y amarre toda la exposición.

De preferencia con frases cortas, y siempre atendiendo a los imperativos de precisión, corrección, claridad e imparcialidad, la nota informativa o noticia se construye en sentido inverso al de la tragedia clásica aristotélica. No prosigue la secuencia planteamiento-desarrollo-desenlace. Al contrario: empieza por el desenlace, con una frase concisa (entrada) que resume lo esencial de la información, y luego procede al planteamiento y al desarrollo.

- El lead recoge lo más importante de la noticia. Pero cuidado, el lid no es un simple resumen de TODA la noticia, sino simplemente de lo fundamental. Lo contrario conduce a una introducción muy pesada de la noticia (generalmente por excesiva longitud del lid) y a que el lector tenga que leer dos veces los mismos datos.
- El lead es la introducción. Y a partir de ahí lo que debemos hacer es desarrollar en el resto del texto (el cuerpo de la noticia) los aspectos recogidos en el lid. Sin necesidad de repetir lo ya dicho.

4.5.1. Cómo se desarrolla el lead

Utilizando la técnica de la pirámide invertida.

En qué consiste

En redactar los hechos empezando por el de mayor importancia y acabando por el de menor importancia. Dicho de otra manera, narrando los hechos en orden decreciente de interés.

- Hay quien afirma que la pirámide invertida está obsoleta. Es cierto en parte. El motivo que llevó a la invención de esta técnica ha desaparecido
- Sin embargo, la pirámide invertida sigue siendo válida como sistema de ordenación de los datos de la noticia, para aportar mayor claridad. Además, los hábitos de lectura no han cambiado y eso obliga a dar al lector los datos más importantes antes de que deje de leer la noticia.

- Además, las agencias de noticias están obligadas a utilizar la pirámide invertida porque ellas no saben por dónde va a cortar el medio la información, qué es lo que va a caber en el espacio o el tiempo reservados a esa emisión.

El cuerpo de la noticia

Antes del sistema de la pirámide invertida, las notas se redactaban en sentido cronológico: en sucesión temporal sin destacar al principio el rasgo sobresaliente del hecho. Los redactores de las agencias, por la inseguridad técnica de las transmisiones y por economía de tiempo, fueron imponiendo poco a poco la estructura de la nota informativa. Se estableció la norma de anunciar de entrada el tema del despacho, por si se interrumpía la comunicación alámbrica, para después enviarla completa.

- Ese desarrollo tiene lugar en el Cuerpo de la Noticia e incluye, en ocasiones, antecedentes y detalles complementarios.
- La estructura clásica del cuerpo de la noticia, teniendo en cuenta todo lo dicho, estaría formada por: el lid, la ampliación del lid, el resto de hechos noticiosos (en orden descendente de importancia), los antecedentes (background) si los hubiera y los detalles complementarios.
- No es obligatorio que aparezcan todos estos elementos en una noticia. A veces aparecerán y en otras ocasiones no. Una noticia de última hora, que llega a la hora de cierre (como por ejemplo la muerte de Lady Di), sólo tendrá los hechos

de actualidad. En segundas ediciones, de diarios o de informativos de radio y TV, sí que ya aparecerán antecedentes y detalles complementarios.

4.6. REMATE

Finalmente, sobre todo si la noticia es importante, al lector oyente/ espectador le interesan los DETALLES, el material accesorio que surge de una mayor elaboración del material informativo. O bien puede recurrirse a un REMATE: una frase textual, un elemento del contexto o algún otro elemento significativo que, singularizado como colofón, aporte una pincelada que acabe de situar al lector oyente/espectador en el meollo de la noticia, sobre todo en el PORQUÉ.

Por esta razón, entre otras, no existe un esquema rígido, invariable, de la estructura de la noticia. Pero vamos a utilizar, en los ejercicios prácticos que realicemos, el que personalmente creo que es más coherente, claro y ordenado: