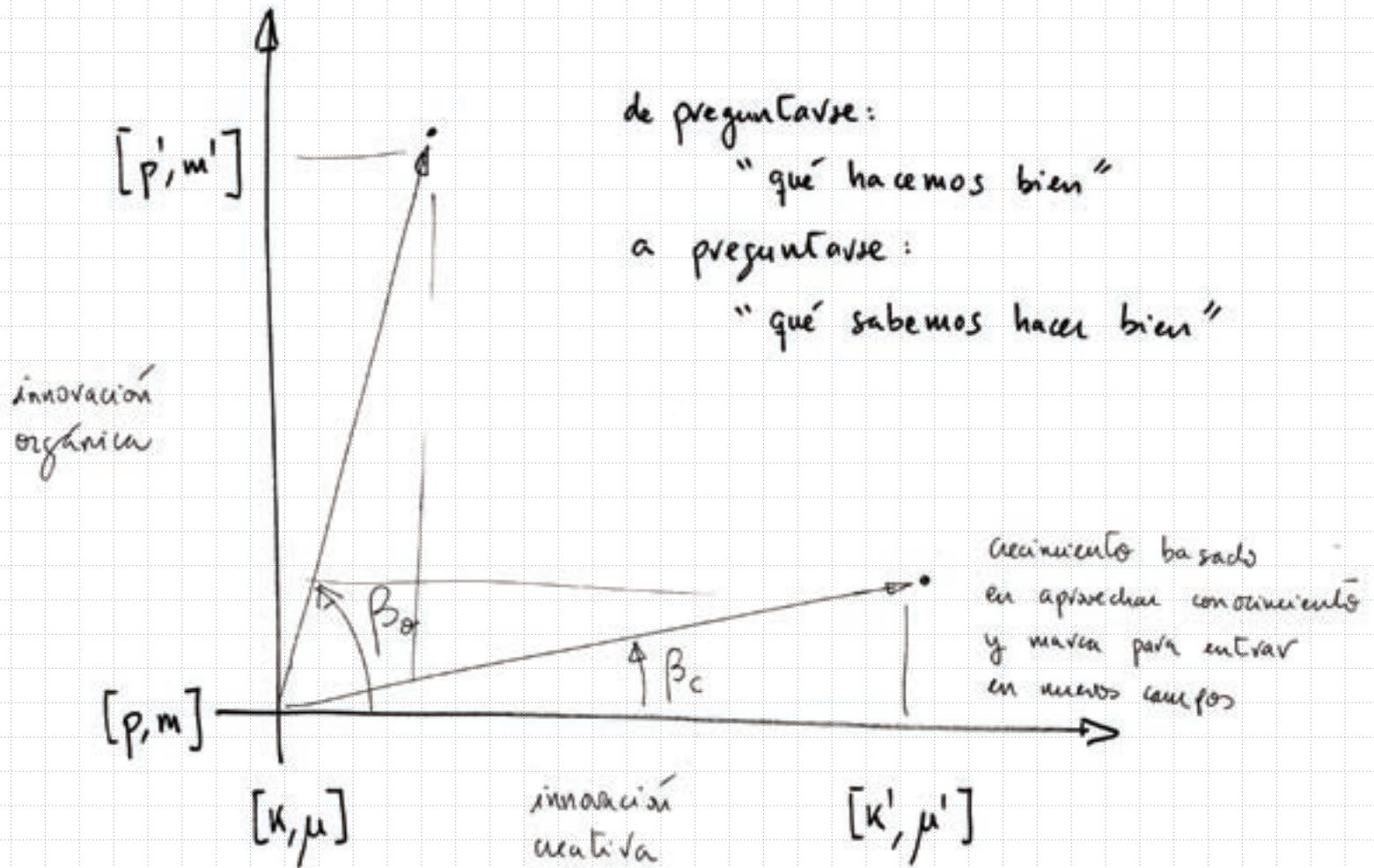


Combinación lineal de negocios



Normalmente una empresa está formada por una serie de divisiones de negocio que, por lo general, son un conjunto de *parejas producto-mercado* [p,m]. Así, por ejemplo, un banco puede tener una división de hipotecas (producto) para inmigrantes (mercado). O una de créditos (producto) para autónomos (mercado). O sea, tiene, entre otras muchas, dos parejas que son [hipotecas *para* inmigrantes] y [créditos *para* autónomos]. A partir de estas parejas, la forma de “progresar” de una empresa, va, normalmente, en dos direcciones.

Primero, a partir de unos pares [p,m], de productos y mercados ya existentes, se idean nuevos pares [p',m'] de nuevos productos para nuevos mercados (o sea, lo que en marketing se conoce muy bien como *matriz de Ansoff*). Por ejemplo, en el caso del banco, la división de créditos puede idear una forma de créditos (nuevo producto) para estudiantes (nuevo mercado). En realidad, antes de llegar a ese extremo podría también encontrar nuevos mercados para un determinado producto [p,m'], o nuevos productos para un determinado mercado [p',m].

Y segundo, a partir de los pares [p,m] actuales, se pueden indagar los conocimientos *diferenciales* de la organización, o sea, el *know-how* susceptible de ser explotado en nuevas direcciones. Estos conocimientos se deben sintetizar entonces en unas *parejas conocimiento y marca* [k,μ]. Así, una empresa de juguetes que conoce bien las necesidades de las familias (conocimiento del mercado) y que es apreciada por ella (marca reconocida), puede ofrecerles muchos nuevos productos y servicios que vayan más allá de su limitado portafolio

actual. Por ejemplo, puede idear para ellas un nuevo concepto de viajes familiares.

Por tanto, las empresas pueden experimentar un crecimiento en dos direcciones simultáneas: en la de *explotación* de nuevos productos-mercados, y en la *exploración* de sus conocimientos-marcas. O sea, en el desarrollo máximo de lo que ya saben hacer, y en el descubrimiento de lo que pueden hacer, apalancando esos *activables* que son su experiencia y su marca. Así, si quieren ser coherentes con esta idea, la pregunta fundamental que se deberán empezar a hacer no es “qué hacemos bien”, sino “qué sabemos hacer bien”, que no es, en absoluto, lo mismo. Lo primero puede ser causado por su historia pasada (“hacemos esto bien porque hace tiempo que lo hacemos, y porque así empezó a hacerlo el fundador”), pero lo segundo define la historia futura de la organización (“haremos esto porque tenemos capacidad de hacerlo, y porque hacerlo mejoraría nuestra situación competitiva en el mercado”). El crecimiento en explotación deriva de optimizar el *pasado* de la organización. El de exploración se funda en el diseño del *futuro* de la misma.

Finalmente, el ángulo β mide la combinación lineal concreta de crecimiento *orgánico* (nuevos productos-mercados) y crecimiento *creativo* (nuevos conocimiento-mercado) que la empresa define en su ecuación estratégica. La gestión inteligente de ese ángulo β va a ser una de las funciones principales de la dirección en las organizaciones de las próximas décadas. Saber encontrar la combinación más adecuada (cuánta explotación y cuánta exploración) para nuestra organización y nuestro mercado va a resultar de crítica relevancia.