



#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL

CONCEPTUALIZACIÓN



San Marcos

www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica

CONCEPTUALIZACIÓN

Conceptualización

Editorial: Universidad San Marcos. San José, Costa Rica. 2022.

Total de páginas: 28

Tamaño de hoja: 8.5" x 11".



El contenido de esta obra se ofrece bajo una licencia **Atribución no comercial sin derivados de cc**. El contenido de esta obra puede considerarse bajo esta licencia a menos que se notifique de manera diferente

1.1 CONCEPTOS BÁSICOS 3

1.2 TIPOS DE PRODUCTO 19



Figura 1.
Fuente: adobestock/291371454

1.1 Conceptos básicos

- **Evolución del pensamiento estratégico empresarial**

Todas las innovaciones deben estar en línea con la estrategia diseñada por la alta gerencia de la compañía y como es lógico la primera tarea que se debe realizar es constatar si los proyectos de innovación planteados obedecen a la estrategia trazada por la organización, o en otras palabras cuáles se adaptan más a lo planeado por las directivas.

No sería lógico pensar que una empresa de telefonía celular otorgue prioridad a un proyecto que busca crear una máquina de ondas que elimine definitivamente las arrugas de la piel (es decir, la belleza eterna), que a otro que promete el desarrollo de la tecnología de recarga de las baterías de los equipos celulares sin necesidad de conectarse a ninguna fuente de energía convencional o simplemente aprovechando la luz solar.

Es decir, que la estrategia de este fabricante de celulares con seguridad es evolucionar dentro del negocio de la telefonía móvil, y por muy atractivo que parezca el negocio de la belleza; la compañía celular no estará interesada en esa máquina de ensueño.

Ahora bien, aunque existen varias definiciones de una estrategia, una elemental consistiría en afirmar que la estrategia son las acciones o tácticas necesarias para alcanzar un objetivo propuesto, es decir, lo que tiene que hacer la empresa para lograr las metas propuestas.

Dicho de una manera coloquial es pensar que tendría que hacer Panamá si deseara tener una campeona mundial de tenis, debería entonces tomar acciones inmediatas para lograr ese objetivo, tales como comenzar a identificar los niños de menos de cuatro años que tengan aptitudes para el tenis para facilitarles la alimentación, el entrenamiento, la educación especial para que cuenten con tiempo de entrenar con un experto mundial y facilitarles un ambiente propicio para el desarrollo de un deportista de alto rendimiento, incluso cuidar que su familia no tenga inconvenientes económicos para evitar distracciones por parte de los potenciales campeones. Si esto fuera posible estaríamos ante una estrategia para alcanzar el objetivo de una campeona mundial de tenis. Algo parecido era lo que realizaba Venezuela para lograr que sus hermosas mujeres fueran las ganadoras con frecuencia del concurso Miss Universo hace algunos lustros.

El origen de la estrategia se les atribuye a los militares en la antigüedad, quienes debían dirigir operaciones militares para derrotar a sus enemigos de una manera efectiva y poder reclamar el botín de guerra.

Ahora bien, desde el punto de vista empresarial, la estrategia se refiere a las tácticas necesarias para alcanzar las metas de ingresos, mercados y rentabilidad esbozadas por los directivos. En las últimas décadas se ha dado mucha importancia al pensamiento estratégico que se considera es la fuente de la formulación de la estrategia en las compañías.

El pensamiento estratégico se propone un objetivo, examina los medios y recursos de que dispone la empresa y los organiza para alcanzar el fin propuesto, contempla todos los factores que existen en el contorno de las compañías y los armoniza para lograr un objetivo específico

El pensamiento estratégico se basa en aspectos cuantitativos, no cualitativos, es realista y exige una gran dosis de síntesis, y analiza y cuestiona todas las alternativas de una situación en busca de la mejor alternativa.

El pensamiento estratégico exige que los directivos de una empresa tengan una visión uniforme sobre el inmediato futuro y un objetivo o meta determinada con una capacidad clara de solución de problemas complejos que implica anticipar las tendencias del mercado, los ataques de la competencia y la estructura adecuada

Para eso se requiere que dentro del equipo directivo exista una capacidad de análisis extraordinaria, que anticipe los hechos, los inconvenientes y las oportunidades del ente empresarial, tomando en consideración diferentes escenarios y valiéndose de su experiencia para descartar o elegir el proyecto adecuado o la solución del problema planteado.

Aunque a primera vista se podría afirmar que los robots o la inteligencia artificial puedan efectuar este proceso intuitivo y analítico, la verdad es que hasta la fecha solo los humanos lo pueden realizar, lo que no significa que con el avance de la inteligencia artificial en los próximos años sean los computadores o programas que utilicen el pensamiento estratégico para garantizar que los entes económicos subsistan en el mercado.

El pensamiento estratégico es una forma de ver las cosas de una manera diferente, como pasa con los jugadores extraordinarios de los grandes equipos de fútbol del mundo como Messi, Pelé, Maradona o el Pibe Valderrama, quienes en sus partidos eran o son

capaces de leer los partidos y comandar a sus compañeros para derrotar al equipo rival en las circunstancias más difíciles.

Pensar estratégicamente es la forma en que los ejecutivos usan el idioma, las ideas y los conceptos para entender e interpretar las metas y los objetivos de las entidades en un entorno cambiante con el fin de actuar proactivamente (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Mintzberg (1997) también identificó dos grupos de escuelas de pensamiento estratégico: prescriptivas y descriptivas, que representan su evolución en los tiempos recientes.

A continuación, se mencionan las principales características de cada escuela, pero también las críticas realizadas a cada una, con el propósito de articular los saberes adquiridos en creatividad e innovación como factor de cambio en la búsqueda constante de la ruptura de paradigmas fomentando el desarrollo de capacidades que permitan la identificación de problemáticas organizacionales, de mercado, comunidad y por ende la toma de decisiones. De igual forma se procura que desde el estudio de las escuelas de pensamiento se logre una capacidad de análisis y reflexión sobre diferentes fenómenos del entorno actual que contribuya a la toma de decisiones desde una postura crítica y argumentada.

Escuelas prescriptivas

Para las escuelas prescriptivas lo importante radica en el cómo se debe elaborar la estrategia y en la manera en que se debe ejecutar, es decir, que señalan los pasos para hacerla y cómo se debe realizar el seguimiento de la estrategia.

Escuela de diseño

Utilizan la matriz que identifica las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades (DAFO por sus iniciales) de un negocio.

En esta escuela la estrategia está fundamentada como un proceso de diseño informal, basada en la concepción. Un aporte importante de esta escuela es la matriz de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un negocio. Conocida como DAFO por sus iniciales en esta escuela, el gerente o director es clave para definir el rumbo de la empresa. Sus principales exponentes son Selznick en 1957 y Andrews en 1965.



Figura 2. DAFO
Fuente: Adobe/52454383

Esta escuela es criticada porque en ella la estrategia es un proceso de concepción más que en un proceso de aprendizaje; desconociendo que el pasado y el entorno tienen mucha trascendencia en la organización y en su estructura. Así mismo esa manera de ver la estrategia puede alejar a la empresa de la realidad y de la capacidad para asumir los cambios necesarios en el mundo digital, pues por un lado va la formulación de la estrategia y por otro los empleados que son los que la ponen en ejecución, no se compenetran.

Escuela de la planificación: presupuestos

Esta escuela utiliza un esquema muy formal de planificación y ejecución de la estrategia. Recalca la ligadura común existente entre las actividades, los productos y los mercados donde actúa la compañía. Ansoff lo expuso en 1965. Los gerentes que siguen esta forma de realizar la estrategia les interesa mucho desarrollar presupuestos numéricos que les facilite controlar su desarrollo o sus desfases.

Es muy útil cuando se utiliza en empresas centralizadas, muy formalizadas y manejadas en divisiones. Los gerentes controlan las variaciones de los presupuestos elaborados con anterioridad. Todos los empleados de responsabilidad se convierten en garantes del presupuesto de su área.

Se le critica a la escuela de la planificación su excesivo formalismo que podría frenar los procesos de creación e innovación.

La escuela del posicionamiento: análisis competitivo

Porter, su principal figura, en 1980 afirma que la estrategia debe descansar en la estructura del mercado, moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos, escuela que se tratará más adelante.

Sus críticos afirman que las cinco fuerzas de Porter no son universales, dado que solo aplican cuando en el mercado existen suficientes oferentes, en los eventos en que solo dos o tres compañías dominan el mercado no es posible utilizarlas en su totalidad, como es el caso de la industria de los teléfonos celulares que las compañías ponen las condiciones fundamentales del mercado.



Figura 3. Cinco fuerzas de Porter
Fuente: <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>

Escuelas descriptivas

Las escuelas descriptivas se preocupan de los aspectos específicos del proceso de decisión en el cómo y el por qué germinan y se desarrollan las estrategias en el mundo empresarial.

La escuela emprendedora o empresarial: visión

Aquí la estrategia existe implícitamente en la mente del dueño o líder carismático. Esta visión es fácil de evidenciar al inicio del negocio donde se requiere de un liderazgo fuerte (normalmente el dueño o mayor accionista) y una meta clara que indique el camino para garantizar que la empresa pueda subsistir en el largo plazo.

Otra situación donde se muestra la necesidad de un pensamiento emprendedor consiste en los momentos complicados y difíciles donde se necesita la intervención de los líderes visionarios sin importar el tamaño de la organización. Un ejemplo claro de esta situación se puede observar en Avianca donde para afrontar los malos resultados debieron

recurrir al nombramiento del holandés Anko van de Werf para que asumiera la reestructuración y la renegociación de sus abultados pasivos.

A este modelo emprendedor se le cuestiona el excesivo individualismo del líder que se replica en el proceso de formación de la estrategia, que puede alejarlo de la realidad o desconocer alertas como la terminación de los ciclos de los productos y servicios o el agotamiento de un mercado.

La escuela del aprendizaje: estrategia emergente

Ellos reconocen que el ambiente es cambiante y difícil de comprender, la formación de la estrategia se basa en los mapas mentales; la empresa asimila conocimientos permanentemente (Álvarez & Kuratomi, 2005).

Si los directivos o empresarios cavilan sobre cómo han hecho las cosas, las empresas pueden aprender a reconocer los factores de éxito que les permita reeditar las estrategias del pasado en acciones y ventajas del inmediato futuro.

Según Prahaladck & Hamel (1990), las ventajas competitivas o diferenciadoras son consecuencia del aprendizaje colectivo de las empresas, que requiere comunicación, involucramiento y un compromiso de alcanzar metas con las consabidas limitaciones de las entidades.

Escuela cognoscitiva: mapa interpretativo

En esta escuela la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega, este proceso es colectivo (los empleados son una fuente importante de las estrategias); basado en el análisis de las acciones del pasado (retrospectivo), dirigido por un líder que desea nuevas estrategias; así, estas se presentan primero como patrones reconocibles en las acciones pasadas, a continuación, como planes para el futuro, y a la larga, como una nueva perspectiva. Esta escuela es afín con la teoría del caos.

Los defensores de la teoría del caos aseveran que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario.

La teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón, y al mismo tiempo son impredecibles (Mintzberg, Ahustrand, & Lambel, Safari a la estrategia, 1999). Las empresas son sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio, donde la inestabilidad y la crisis constituyen mecanismos para trascender los propios límites.

Se exige que el estratega, desarrolle las competencias de la creatividad e innovación en todas sus labores, realice un trabajo de análisis en torno a las fortalezas y debilidades de cada empleado de la entidad, para posteriormente cambiar los hábitos mentales de la colectividad.

La escuela política o de poder: negociación

En esta escuela es muy importante el concepto de negociación, se trata de equilibrar los intereses de los diferentes accionistas y la propia empresa, en esta teoría las decisiones estratégicas no son las tácticas ni las metas para realizar, sino que son las consecuencias de la negociación entre sujetos que pretenden satisfacer sus propios intereses.

Es decir, que es un juego político donde pueden existir coaliciones entre grupos internos (micropolíticas) y estrategias agresivas que promueven el bienestar de la empresa (macropolíticas). Por ejemplo, si un accionista provee algún bien o servicio a la compañía tendrá interés en cobrarle a la empresa un precio más alto por la materia prima, pero simultáneamente tendrá interés en recibir mayores utilidades de la compañía, por lo que tendrá que dar una negociación que concilie los intereses de ese accionista y los de la empresa en sí misma.

Un cuestionamiento a esta escuela consiste en afirmar que la estrategia es una cuestión eminentemente política, debido a que se reconocería que en las organizaciones priman los intereses particulares de los actores sobre los intereses comunes de la organización, desvirtuando por completo la definición de estrategia.

Obviamente, es necesario afirmar que por supuesto la política entendida como los intereses particulares de los accionistas y los directivos hacen parte del mundo empresarial y en ocasiones permiten surgir estrategias producto de acuerdos políticos que faciliten acciones posteriores.

La escuela cultural: valores

Para esta escuela la estrategia es un proceso de interacción social asentado en las creencias e ideas compartidas por los empleados de una empresa. La cultura crea las premisas a partir de las cuales los directivos toman las decisiones e influye sobre el pensamiento aceptado en la entidad, que a su vez es flexible y promueve la innovación.

En esta escuela, el líder resalta la importancia que los grupos humanos y los individuos dan a sus símbolos para provocar cambios ideológicos en la estructura colectiva.

La escuela del entorno ambiental: evolución

Se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias las fuerzas externas a la organización, como la inflación, la devaluación, el crecimiento económico, los sindicatos, los gremios empresariales y la política. Si la organización no responde adecuadamente a esas fuerzas será expulsada del mercado. Por ejemplo, las organizaciones no pueden ignorar la inflación o el nivel del índice de desempleo para elaborar su estrategia, si lo hace es muy probable que no consiga el resultado pretendido.

Escuela integradora o configuración: revolución

Los gerentes y directivos que identifica esta escuela integradora aceptan y utilizan todos los pensamientos y tácticas de las diferentes escuelas, solo que lo usan en el momento y en la circunstancia adecuada.

Defienden todas las tesis del pensamiento estratégico, solo es cuestión de escoger el instante a ser utilizada, se dice que su aporte es revolucionario en el sentido de pretender usar todos los paradigmas y tácticas conocidas.

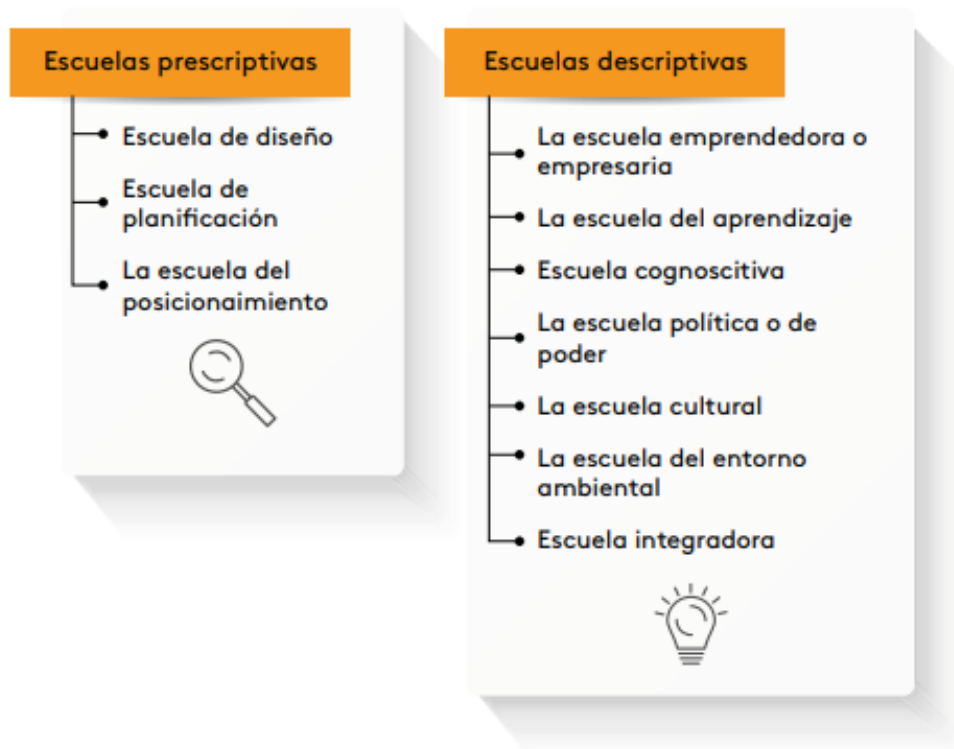


Figura2. Escuelas de pensamiento estratégico
Fuente: propia basada en Mintzberg (1997)

- **Concepto y objetivos de la gerencia del portafolio estratégico**

Una de las formas, no la única, de administrar los proyectos de innovación es la creación de un área que se encargue de administrar dichos proyectos, que podría denominarse gerencia de innovación o líder de innovación.

Las funciones de la gerencia de innovación consisten en planificar, organizar, gestionar, personal, dirigir y controlar todos los proyectos de innovación que realice la compañía.

El gerente de innovación debe velar porque estos proyectos se ajusten a la estrategia de la entidad y a la posibilidad de alcanzar las metas trazadas; además, realiza el seguimiento de los proyectos para garantizar el foco, el plazo, el riesgo y el impacto que deben tener los proyectos, en igual sentido está a cargo de decisiones complicadas como la aprobación de la elaboración de prototipos, pilotos, actividades con potenciales clientes, no presupuestadas, incluso la culminación anticipada de los proyectos si se observa cualquier desviación en su desarrollo.

Debe proponer a la alta gerencia los criterios que deben cumplir los proyectos para ser considerados como innovación en la organización y definir los índices financieros con los cuales serán evaluados los proyectos para su aprobación, los cuales podrían ser la tasa interna de retorno o el valor actual neto usando tasas de referencia convenientes como el WACC, (Weighted Average Cost of Capital, por sus siglas en inglés, o el coste medio ponderado del capital utilizado como tasa de descuento para valorar empresas o proyectos de inversión) o la tasa de mercado o cualquier otra tasa en caso de ser necesaria.

El problema en la práctica es que, en los proyectos de innovación, en especial en la innovación disruptiva, en donde los productos o servicios que se pretenden obtener son totalmente nuevos, no se cuenta con datos históricos que puedan respaldar los cálculos financieros tradicionales, allí se tendría que utilizar métodos modernos de cálculo como los

explicados en las denominadas matemáticas borrosas, en la cual se hace una aproximación para proyectar cifras sin datos históricos.

Las iniciativas deben ser consideradas teniendo en cuenta no solo su importancia económica y financiera, sino también observando las repercusiones sociales o ambientales; por ejemplo, si una industria decide adelantar un proyecto para crear un nuevo producto de decoración de paredes en polietileno expandido en 3D, muy llamativo para el mercado y por supuesto con perspectivas de excelentes utilidades.

En este caso el gerente del portafolio debería cuestionarse ¿cuál es el impacto de ese nuevo producto para el medio ambiente?, ¿si el producto es un bien duradero o por el contrario de un solo uso?, ¿si se puede fabricar con material reciclado o no? Para poder tomar una decisión consciente de la conveniencia de esa iniciativa.

El gerente debe buscar la existencia de pequeños proyectos de innovación sobre los cuales no se esperan extraordinarios impactos, rendimientos o beneficios con el fin de lograr resultados sistemáticos y ganar credibilidad al interior de la organización que facilite la aprobación de los recursos necesarios por parte de la alta gerencia para el desarrollo de los proyectos de innovación.

En este orden de ideas, es probable que los gerentes o directores de innovación tengan una gran cantidad de proyectos en diferentes etapas de ejecución y enfocados a conseguir oportunidades de negocio, pero no todos van a tener el mismo impacto en las finanzas y el crecimiento de la empresa, o, dicho de otra manera, no todos generan valor en las mismas magnitudes.

Los ejecutivos a cargo normalmente aumentan la cantidad y la variedad de proyectos esperanzados en que alguno o algunos se convierta en el producto o servicio que cambie la historia de las ganancias de la compañía. La dificultad radica en que al ampliar el número de proyectos se maximiza el riesgo de que ellos se aparten de la estrategia trazada

por la organización y se conviertan en esfuerzos aislados que no produzcan impactos relevantes en ella.

Razón por la cual es indispensable desarrollar tácticas que permitan detectar fuentes de valor sostenibles y replicables sin importar si es una innovación disruptiva o cualquier otro tipo de las señaladas párrafos atrás. A este proceso algunos tratadistas las denominan plataformas estratégicas.

- **Posicionamiento estratégico**

Tal como se ha expresado a lo largo de la unidad, las compañías siempre buscan encontrar una ventaja competitiva que las diferencie de la competencia, pero **¿en dónde se encuentra esa particularidad?**, será en el precio, en la distribución, en su diseño o en la combinación de varios factores que hacen a la empresa diferente y que es percibida por clientes sin mayor esfuerzo.

Un posicionamiento estratégico lo constituye Apple entre sus leales compradores que lo ven como el innovador tecnológico, o Homecenter que ha logrado ganarse una posición muy importante en el mercado de los artículos para la construcción y la decoración utilizando un modelo de negocio donde asegura ser el más barato en las marcas que Homecenter distribuye, muchas de ellas son propias y así ha logrado ganarse los favores de los clientes.

La compañía Gillette tiene un mercado ganado en las cuchillas de afeitar, que incluso le ha permitido crear marcas propias que compiten entre ellas como Prestobarba y Mach3 y otras cuantas; ella defiende estratégicamente su liderazgo atacándose a sí misma, lo que le garantiza ciertos niveles de innovación y ofrecer nuevos productos con alguna frecuencia. Hace unos lustros decidió conquistar el mercado femenino creando la moda de la depilación femenina, tan arraigada en los gustos del mundo occidental.

Existen infinidad de tácticas que permiten establecer los posicionamientos estratégicos que incluyen incluso la ubicación geográfica de las empresas que facilitan la compra de los productos y servicios por parte de los clientes. Es el caso de las tiendas de conveniencia desarrolladas con éxito, que consisten en pequeños almacenes en donde se consiguen las cosas más necesarias en pequeñas cantidades a precios relativamente altos, pero que los clientes están dispuestos a pagar a cambio de poderlos adquirir en el momento en que les conviene.

Otras empresas se posicionan aprovechando algunas características particulares de los productos que han desarrollado gracias a su propia investigación e innovación, como es el caso de Volvo, que ha logrado durante varios lustros el título del carro más seguro. Según los expertos, en el año 2019 fue el modelo XC60.

- **Tipos de innovación**

Cuando se habla de innovación las entidades normalmente siempre inician el proceso planteándose tres preguntas: ***¿por qué innovar?, ¿cómo innovar? y ¿dónde innovar?***

El problema en la práctica radica en que normalmente las empresas solo se quedan en la primera pregunta y poco se avanza en los dos restantes. A pesar de que la respuesta a la primera pregunta parece lógica y hasta elemental, dado que como se ha visto si la empresa no innova, la compañía no va a subsistir en el inmediato futuro ni mucho menos generará valor para las diferentes partes interesadas (accionistas, acreedores, empleados y estado) o *stakeholders*, como se denominan en inglés.

Las organizaciones que se atreven al ***¿cómo?*** y al ***¿dónde?***, definen claramente sus prioridades frente a los múltiples proyectos que pueden surgir alrededor de sus estrategias

de innovación, con el fin de evitar desperdiciar los siempre escasos recursos asignados para la innovación.

Entonces, recordemos que las iniciativas vienen de diferentes fuentes e ideas, por ejemplo, la denominada innovación en el **core business** (o competencia central del negocio) cuyo objetivo es continuar centrándose en los clientes actuales con los productos actuales. Incluye la innovación en procesos, nuevas configuraciones, e innovaciones incrementales de distinto tipo.

Existe la innovación adyacente que realiza pesquisas en los negocios colindantes al que desarrolla la entidad en el momento en busca de oportunidades de desarrollo, ya sea amoldando los productos vigentes para ofrecerlos a segmentos de mercado ajenos a la compañía o generando nuevos productos para los clientes actuales, como fue el caso de la telefonía celular ofreciendo los datos a sus miles de millones de usuarios. La innovación disruptiva que implica crear nuevos productos y servicios a nuevos consumidores, la cual es defendida por algunos eruditos como la verdadera innovación.

1.2 Tipos de producto

Existen varias clasificaciones de productos que permiten desarrollar diferentes estrategias con el fin de buscar el éxito de estos.



Figura 3. Tipos de productos
Fuente: propia

Los productos se fraccionan en tres categorías que dependen de las intenciones del comprador, el tipo de uso y su durabilidad:

- **Productos de consumo:** están predestinados al consumo personal en los hogares.
- **Productos de negocios:** los productos se revenden o bien para el consumo final o para fabricar otros bienes o para prestar otros servicios.
- **Productos según su duración y tangibilidad:** dependen de la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.

Productos de consumo

Según su uso a nivel personal o en los hogares.

- **Productos bienes de conveniencia:** relativamente barato cuya compra exige poco esfuerzo. Verbigracia a los caramelos o dulces, refrescos, peines, aspirinas, tornillos, lavanderías y lavado de automóviles.
- **Productos de comparación:** el cliente la adquiere al comparar en varias tiendas la calidad, precio y estilo como la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles.
- **Productos o bienes de especialidad:** características muy particulares de la marca: los carros, los celulares, las máquinas fotográficas y los trajes de fiesta principalmente femeninos.
- **Bienes no buscados:** solo son adquiridos si alguien los ofrece insistentemente como los seguros de vida o los servicios funerarios.

Clasificación de los productos de negocios:

- **Equipo mayor o instalaciones:** máquinas grandes o costosas, computadoras principales, altos hornos, generadores, aviones y edificios

- **Equipo accesorio:** herramientas de mano, carretillas elevadoras y equipamiento de oficina tales como escritorios, archivadores y sillas
- **Materias primas:** los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible.
- **Componentes:** son artículos ya terminados, listos para su ensamble.
- **Materiales procesados:** se usan directamente en la fabricación de otros productos. A diferencia de las materias primas, han tenido algún procesamiento. Los ejemplos incluyen lámina metálica, materias químicas, aceros especiales, maderas, jarabe de maíz y plásticos. A diferencia de los componentes, los materiales procesados no retienen su identidad en el producto final.
- **Suministros de operación:** los bienes de negocios que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y una corta duración, y que contribuyen a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado se llaman suministros de operación.

Productos según su durabilidad y tangibilidad

- **Bienes de consumo no duraderos:** suelen consumirse rápidamente: cerveza o jabón.
 - **Bienes de consumo duraderos:** son tangibles y generalmente pueden usarse muchas veces: frigoríficos, herramientas mecánicas y ropa.
- Servicios: **son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Los seguros, los servicios de reparación de equipos.**

- **Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, ingeniero y economista de la Universidad de Harvard, en donde instituye un esquema para que una organización pueda analizar la competencia con el objeto de poder construir una diferencia o ventaja

competitiva que le permita apropiarse de una porción importante del mercado, estas fuerzas que están todavía vigentes a pesar de la economía digital son:



Figura 4. Cinco fuerzas competitivas
Fuente: propia

Poder de negociación de los clientes

Es la capacidad del cliente o comprador para negociar el precio de un producto o servicio. Él tiene posibilidad de comprar productos sustitutos o productos similares a precios inferiores, el cliente se puede unir con otros para tener más poder y exigir mejores condiciones.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden negociar y colocar condiciones especiales en situaciones tales como:

- Escasez de materias primas sustitutas
- Bajo volumen de compras de las empresas
- Elevado costo por cambiar de una materia prima a otra

Para enfrentar estos inconvenientes, las empresas pueden buscar acuerdos como la exclusividad del proveedor, el control o acuerdo de precios o en últimas ser capaces de fabricar internamente, o por medio de una sociedad subordinada, los productos o servicios que necesita.

Amenaza de nuevos competidores

Se refiere a las barreras de entrada que tiene la industria para aceptar los oferentes, es decir, los obstáculos para el ingreso de una organización a un mercado. No es lo mismo entrar a competir en la industria financiera que en la comercialización de productos de ferretería, comoquiera que existen diferencias en la inversión de capital, las leyes y en la manera de comercializar los productos.

Por supuesto que, entre más dificultades haya para entrar a un mercado, menor será la posibilidad de encontrar nuevos competidores. Existen barreras de entrada en el tamaño de la inversión de capital, en las economías de escala, en la diferenciación de productos o servicios, en la política gubernamental, en la desventaja en costos, en el acceso a canales de distribución, la posesión de patentes, **know** o conocimiento específico de una industria, fidelización de consumidores a empresas posicionadas y mercado saturado.

Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto es un bien que puede ser usado o consumido en lugar de otro, de manera tal que es una alternativa a considerar por el cliente o usuario. Cuando hay muchos productos sustitutos los márgenes son bajos y los precios tienden a la baja, es el caso del té como sustitutos del café cuando su precio aumenta o su calidad baja, o en eventos que no haya disponibilidad del producto o servicio.

Rivalidad entre los competidores

Esta fuerza es el resultado de las otras cuatro fuerzas, entre más competido sea un sector económico, menor será la rentabilidad y por supuesto a menor competencia y mayor rentabilidad.

David Yoffie en 1993 plantea que las cinco fuerzas solo se aplican bajo ciertas condiciones, esto es cuando:

- Cada empresa tiene una porción en el mercado.
- Las barreras de entrada al sector o industria son mínimas o no existen.
- Las empresas compiten entre sí.
- El mercado global está enfocado en producir a bajo costo y con alta eficiencia en la fabricación.
- Los gobiernos no ejercen influencia alguna.

Si estos preceptos no se dan, entonces se está ante un escenario de mercados oligopólicos con prácticas proteccionistas, que hacen que el modelo Porter no funcione.

- **La matriz BCG**

La Matriz BCG fue publicada en los años 70 por Boston *Consulting Group* que permite el análisis de las unidades de negocio o los productos para facilitar la creación de

estrategias. El método utiliza una matriz de 2 x 2 que reúne las diferentes tipologías de negocios que una entidad pueda tener. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en una de las secciones en función de su valor estratégico. Las secciones son:



Figura 5. Matriz BCG
Fuente: propia

- **Estrella.** Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y la unidad estratégica de negocio se convierta en vaca.
- **Interrogante.** Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro.
- **Vaca.** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

- **Perro.** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

**iSOMOS MÁS
QUE UNA U!**

www.usanmarcos.ac.cr
San José, Costa Rica.