



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE INGENIERÍA CIVIL
TOPOGRÁFICA Y GEODESICA

GUÍA PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA
COMPETITIVA APLICADA A UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO CIVIL

P R E S E N T A:
JORGE CHÁVEZ MARTÍNEZ



DIRECTOR DE TESIS: M.I. Jaime Francisco Gómez Vega

Ciudad Universitaria

Septiembre 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por todas las bendiciones que me ha otorgado. Por ser mi apoyo en momentos de alegría y de dificultad. "El Señor es mi pastor; nada me faltará...Confortará mi alma; me guiará por sendas de justicia por amor de su nombre..."

A MIS PADRES:

Luis Chávez y Albina Martínez por su amor, paciencia, confianza, apoyo y ejemplo en todo momento. Y este es el fruto que sembraron.

A MIS HERMANOS:

Arturo, Claudia y Martha que siempre me han brindado su amor y cariño.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por forjarme como ingeniero y a la División de Ingeniería Civil, Topográfica y Geodesica de la Facultad de Ingeniería, quien contribuyó a mi formación profesional y humana.

A ICA:

Por haberme apoyado a la realización de este trabajo.

A MI DIRECTOR DE TESIS:

Al M.I. Jaime Francisco Gómez Vega por su apoyo incondicional a éste proyecto.

Muy en especial al M.I. Sergio Macuil Robles por su apoyo incondicional en la realización del mismo.

A LOS MIEMBROS DEL JURADO:

Presidente: Ing. Carlos Manuel Chavarri Maldonado.

Vocal: M.I. Jaime Francisco Gómez Vega.

Secretario: M.I. Hugo Sergio Haaz Mora.

1er. Suplente: M.I. José Antonio Kuri Abdala.

2do. Suplente: M.I. Sergio Macuil Robles.

A MIS AMIGOS:

A todos mis amigos y muy en especial a Miguel Ángel, Daniel, Sergio, José, Brisa, Cuahtémoc, Jesús, Afrodita, Wilfrido y Miriam por su lealtad, confianza y desinterés, y por que han sido una parte importante en mi desarrollo profesional y personal.

ÍNDICE

GUÍA PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA APLICADA A UNA EMPRESA CONSTRUCTORA MEXICANA..... 1

INTRODUCCIÓN..... 1

OBJETIVO..... 3

ALCANCES..... 3

I. MARCO CONCEPTUAL..... 4

I.1 ASPECTOS DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA..... 4

II. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA..... 10

II.1 CAMPO DE APLICACIÓN..... 10

II.2 OBJETIVO DE LA GUÍA..... 10

II.3 ESTRUCTURA DE LA GUÍA..... 10

II.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO..... 11

II.3.2 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA..... 12

II.3.2.1 Composición de la industria..... 12

II.3.2.2 Poder e influencia de cada fuerza..... 13

II.3.2.2.1 Competidores directos..... 14

II.3.2.2.2 Competidores potenciales..... 16

II.3.2.2.3 Presión de productos sustitutos..... 17

II.3.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores..... 17

II.3.2.2.5 Poder negociador de los compradores..... 18

II.3.2.3 Análisis de competidores..... 19

II.3.2.3.1 Metas futuras..... 20

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO Y METAS DEL COMPETIDOR..... 24

METAS DEL COMPETIDOR Y SU POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... 25

II.3.2.3.2 Suposiciones..... 25

II.3.2.3.3 Estrategia actual de la competencia..... 28

II.3.2.3.4 Capacidades (Recursos de la competencia)..... 28

II.3.2.4 Posición competitiva..... 32

III.3.2.5 Estrategias Competitivas Genéricas..... 33

II.3.3 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE MERCADO..... 35

II.3.3.1 Panorama de mercado..... 36

II.3.3.2 Segmentación del mercado..... 37

II.3.3.3 Matriz producto-mercado..... 37

II.3.3.4 Mercado meta..... 38

II.3.3.5 Nichos de mercado..... 39

II.3.4 GUÍA PARA EL PERFIL DEL PRODUCTO..... 39

II.3.4.1 Dimensiones del valor..... 40

II.3.4.1.1 Calidad..... 42

II.3.4.1.2 Servicio..... 43

II.3.4.1.3 Imagen..... 43

II.3.4.2 Posicionamiento..... 44

II.3.4.3 Construcción del valor..... 44

II.3.4.4 Niveles del producto..... 44

II.3.4.5 Ciclo de vida..... 45

II.3.5 GUÍA PARA LA VENTAJA COMPETITIVA..... 45

II.3.5.1 Guía de la cadena de valor..... 47

II.3.5.2 Guía del enfoque basado en los recursos (activos estratégicos)..... 50

II.3.5.2.1 Implicaciones del enfoque basado en los recursos.....	51
II.3.5.2.2 Pruebas que deben cumplir los recursos.....	53
III. ESTUDIO DE CASO.....	56
III.1 ANTECEDENTES.....	56
VISIÓN.....	56
MISIÓN.....	57
III.1.1 Construcción Civil.....	57
III.1.2 Construcción Industrial.....	58
III.1.3 Operación de Infraestructura.....	58
III.1.4 Inmobiliaria.....	59
III.2 ANÁLISIS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....	60
III.2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	60
III.2.2 VISIÓN.....	60
III.2.3 MISIÓN.....	60
III.2.4 CONSTITUCIÓN DE CIMA.....	61
III.2.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN AL CONSORCIO CIMA.....	61
III.2.5.1 VIVENDI.....	61
III.2.5.2 FCC.....	62
III.2.5.3 ICA.....	62
III.3 ANÁLISIS DE MERCADO.....	63
III.3.1 MERCADO AGUA.....	64
III.3.1.1 Situación actual del sector agua.....	64
III.3.1.2 Visión a futuro.....	66
III.3.1.3 Mercado potencial.....	67
III.3.2 MERCADO DE RESIDUOS.....	68
III.3.2.1 Situación actual.....	68
III.3.2.2 Visión a futuro.....	69
III.3.2.3 Mercado potencial.....	71
III.3.3 MERCADO POTENCIAL DE CIMA.....	71
III.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	72
III.4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA.....	72
III.4.2 FUERZAS DE LA INDUSTRIA.....	75
III.4.2.1 Competidores Directos.....	75
III.4.2.2 Competidores potenciales.....	75
III.4.2.3 Otras fuerzas.....	75
III.4.3 PODER E IMPACTO DE CADA FUERZA.....	76
III.4.3.1 Competidores Directos.....	76
III.4.3.1.2 Competidores potenciales.....	82
III.5 ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	84
SERVICIOS PROPORCIONADOS POR CIMA.....	84
Área Técnica.....	85
Área Comercial.....	85
Concesionaria de agua de aguas calientes.....	86
Servicios de agua potable.....	86
III.6 VENTAJA COMPETITIVA.....	88
IV. CONCLUSIONES.....	92
GLOSARIO.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	98

GUÍA PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA APLICADA A UNA EMPRESA CONSTRUCTORA MEXICANA.

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, ante la alta complejidad de los negocios, el incremento de la competencia (nacional y extranjera), la apertura comercial, el proceso de privatizaciones, y en general todo el contexto que rodea al sector, es necesario que las empresas planteen estrategias para un desarrollo sustentable.

Con el presente trabajo se dan herramientas a las empresas constructoras para identificar su estrategia competitiva, con base en cinco componentes: la identificación de la unidad estratégica de negocio, el análisis de la industria, el análisis del mercado, el perfil del producto y la ventaja competitiva.

La primera componente de la estrategia competitiva, nos ayuda a identificar las diferentes unidades de negocio, que integran a una firma. De acuerdo a los criterios siguientes:

- Cada unidad estratégica de negocios (UEN) dirige sus productos a un mercado externo,
- Cada UEN enfrenta un conjunto particular de competidores, a los que por supuesto trata de superar, y
- Cada UEN puede fijar sus objetivos y trazar sus estrategias con independencia de otras áreas de la firma.

De este análisis se determinaron cuatro grandes áreas de trabajo o unidades estratégicas de negocios por parte de la empresa ICA: Construcción Civil, Construcción Industrial, Operación de Infraestructura e Inmobiliaria. La desarrollada en el estudio de caso es Operación de Infraestructura, específicamente la empresa CIMA.

En el análisis de la industria; se identifican tres cosas esenciales: ¿qué fuerzas existen en la industria?, ¿qué presión ejercen sobre el negocio? y ¿cómo superarlas o evitarlas? Se llega al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, el cual ofrece un excelente marco para el análisis de la industria. Obteniéndose que los rivales directos, los rivales potenciales y los compradores ejercían el mayor impacto al negocio.

En la parte del análisis de mercado, se deben contestar las siguientes preguntas: ¿cuáles son las necesidades o preferencias del mercado?, ¿segmentos y nichos del mercado? y ¿mercado meta? Las necesidades actuales en materia de agua potable, tratamiento de aguas residuales y disposición de residuos sólidos son primordiales para cualquier sociedad y la necesidad de servicio va en aumento

directo con el crecimiento de la población. Asimismo, el sector ha buscado descentralizar sus funciones a través de títulos de concesión y de contratos de prestación de servicios. Esta descentralización constituye uno de los nichos de mercado para CIMA.

El cuarto elemento bajo análisis esta dado por las características del producto o servicio que se pone en el mercado. Esta parte es muy importante para generar la estrategia competitiva, debido a que un buen producto acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mejores utilidades.

Por último se realizará un análisis interno de la empresa para determinar con que ventaja competitiva se cuenta. La ventaja competitiva tiene muy diversas fuentes, entre las cuales se destacan los activos estratégicos, como lo son: recursos superiores, habilidades especiales o una posición privilegiada o una mezcla de los tres anteriores.

El análisis y desarrollo de lo anterior nos ayuda a generar la estrategia competitiva la cual tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa constructora mexicana.

OBJETIVO.

Elaborar una guía que permita desarrollar una estrategia competitiva fundamentada en herramientas de análisis que constituyen las bases de esta.

ALCANCES.

- Presentar una guía para elaborar el análisis de la industria, con el fin de evaluar la naturaleza de los rivales y la capacidad competitiva, que comprende a las cinco fuerzas que describe Porter: los competidores directos, los competidores potenciales, los proveedores, los compradores y los productos sustitutos.
- Establecer la guía del análisis del mercado para definir las necesidades o preferencias del cliente, y así alinear los productos y/o servicios de la empresa constructora o unidad de negocio dentro de una organización a áreas de oportunidad identificadas.
- Establecer la guía del perfil del producto para establecer las características que este deberá tener para satisfacer las necesidades del cliente y los aspectos que son de valor para él.
- Establecer la guía de la ventaja competitiva, que considera la cadena de valor y el análisis del enfoque basado en los recursos, para establecer las fortalezas y debilidades que marcan una relación directa entre la capacidad competitiva y los recursos distintivos de la unidad de negocio.
- Desarrollar un estudio de caso, en el que se aplica la propuesta presentada para poder elaborar una estrategia competitiva en una empresa o UEN.

I. MARCO CONCEPTUAL.

I.1 ASPECTOS DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Toda organización que se encuentra dentro de un sector, tiene una estrategia para competir, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia puede ser desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación bien fundamentado, realizando un análisis y diagnóstico, o pudo haberse desarrollado en forma implícita, a través de los diferentes departamentos operacionales de la organización, donde cada uno de ellos sigue los enfoques dictados por su orientación e intuición, y por las motivaciones de quienes están a su cargo; los cuales rara vez llegan a ser la mejor estrategia.

Se muestra en la figura 1 el enfoque tradicional para la formulación de una estrategia, denominada "Círculo de la Estrategia Competitiva", esta estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la organización y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellos. Este círculo es un medio para articular los aspectos clave de la estrategia competitiva de una organización en una sola imagen. En el centro se encuentran los objetivos de la organización, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios son las políticas clave de operación con las cuales la organización busca alcanzar esos objetivos.



Fig. 1 Círculo de la Estrategia Competitiva.

En la figura 2, se muestra que en el nivel más general, la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que

determinan los límites de la organización para lograr el éxito. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los ejecutivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia competitiva. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos de la organización. Los límites externos están determinados por su sector y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector definen el ambiente competitivo.

Sin embargo, el campo estratégico ha ofrecido pocas técnicas analíticas para lograr este entendimiento, y las que han surgido carecen de profundidad y facilidad de comprensión. Por el contrario, dado que los economistas han estudiado ampliamente la estructura industrial, pero en su mayor parte desde la perspectiva del sector público, la investigación económica no se ha dirigido a los directores de organizaciones.



Fig. 2 Contexto de formulación de la estrategia competitiva.

En 1982, Michael E. Porter, como resultado de una trayectoria intelectual y como producto de sus investigaciones y preparando material para utilizarlo en un curso de Estrategia de negocios y, en otro llamado Sector Industrial y Análisis Competitivo en la Escuela de Negocios de Harvard, presenta una estructura de técnicas analíticas para el análisis de los sectores industriales en conjunto y su futura evolución; para entender a la competencia y su propia posición, y a traducir este análisis en una estrategia competitiva para una organización en particular. De este modo, llega al modelo de las cinco fuerzas competitivas ilustrado en la figura 3, que ha ganado gran popularidad y que ofrece un excelente método para el análisis del sector y de los competidores. Así mismo, en 1987 presenta otro trabajo, en el cual plantea el concepto de “cadena de valor” para obtener ventaja competitiva, en el que expone que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, sino que esta radica en las muchas actividades discretas que desempeña cada una de la unidades que la componen.

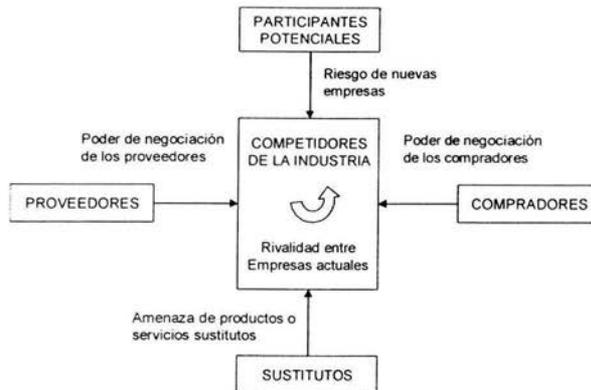


Fig. 3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

En el año de 1998, Fuentes Zenón, integra además del modelo de las cinco fuerzas y la ventaja competitiva basada en la Cadena de Valor de Porter, otras técnicas analíticas como lo son el análisis del mercado y el perfil del producto para darle un enfoque más completo a la estrategia competitiva. En la figura 4 se ilustra este enfoque de estrategia competitiva.



Fig. 4 Enfoque de estrategia competitiva.

Por otro lado, para muchas organizaciones la clave del éxito está dada por el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente, conforme a lo cual se califica al mercado como a la principal fuente de oportunidades. Para otras, el continuo avance y la aparición de rivales agresivos plantean la necesidad de cuidar y fortalecer la posición que se ocupa, lo que marca la supremacía del análisis del sector.

En otros casos, los buenos resultados se derivan de la creación del producto, o del buen desempeño y precio que se alcanza, con lo que gana la atención de los clientes, de acuerdo con lo cual el producto sería foco de atención. Otra opción se presenta al seguir la historia de organizaciones que han triunfado, y que deben parte de su avance al aprovechamiento y cuidado que ponen en su capacidad competitiva, lo que les permite estar por encima de los rivales.

Por tanto, dependerá de la naturaleza de la organización y del medio en que se desenvuelve el delineamiento de estrategias competitivas. Bajo este enfoque lo que domina son las propuestas que ponen énfasis en los requerimientos y retos externos dados por el mercado y las fuerzas rivales, a fin de determinar qué se debe hacer para salir adelante, en donde el análisis interno de los recursos y capacidades distintivas de las organizaciones tiene un papel un tanto secundario.

En términos sencillos, se pone la atención en las oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente ignorando los caminos que se pudieran abrir al identificar primero con que recursos de especial valor cuenta la organización y luego buscar cómo aprovechar ese potencial.

En los pasados 10 años y cada vez con mayor fuerza, han surgido distintas propuestas en las que se adopta esta última perspectiva, con nombres como el análisis de capacidades, competencias centrales o la famosa ventaja competitiva, trabajos que se ubican bajo el nombre genérico del enfoque basado en los recursos, concepto que se introduce en el presente trabajo, a manera de integrar una técnica que permita fortalecer la ventaja competitiva.

El enfoque basado en los recursos intenta, mediante un análisis interno de la organización, identificar y desarrollar los recursos clave para desplegarlos en una serie de estrategias que permitan alcanzar un nivel superior de desempeño y la obtención de mayores ganancias. La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación efectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

Con el enfoque basado en los recursos (Resource Based View RBV por sus siglas en inglés), se hace referencia a una serie de trabajos que aparecen a mediados de la década de 1980 y que toman fuerza en la década de 1990, proponiendo un cambio de perspectiva en el diseño de la estrategia competitiva, haciendo énfasis en los recursos que la organización controla, en lugar del manejo tradicional que destaca y que parte del análisis del ambiente en el que opera la organización.

Así, con las técnicas anteriores, en la figura 5 se muestran las herramientas que el presente trabajo considera en la guía propuesta para desarrollar la estrategia competitiva de una empresa constructora o una unidad de negocio, dentro de la misma empresa.



Fig. 5 Herramientas para elaborar la estrategia competitiva de una unidad de negocio.

El concepto de unidad de negocio tiene su origen en 1970 en General Electric, empresa que había pasado de los motores y la iluminación a participar en una gran variedad de industrias, lo que sumado a su tamaño y cobertura internacional hacía muy difícil su manejo.

La respuesta fue "descomponer" la organización en un conjunto de unidades que podían ser manejadas en forma autónoma, a la que se designó unidades estratégicas de negocios (UEN).

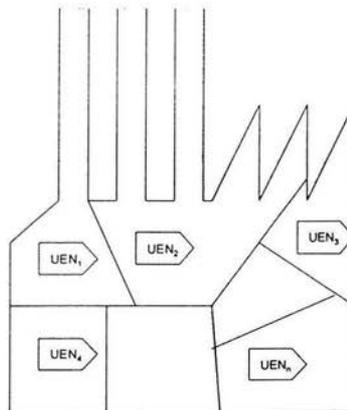


Fig. 6 Conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios de una Firma.

Los criterios para definir las UEN son los siguientes:

- Cada UEN dirige sus productos a un mercado externo, es decir, no tiene como principal propósito satisfacer necesidades internas,
- Cada UEN enfrenta un conjunto particular de competidores, a los que por supuesto trata de superar, y
- Cada UEN puede fijar sus objetivos y trazar sus estrategias con independencia de otras áreas de la firma (decide qué y cómo producir, dónde abastecerse, etc.).

II. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

II.1 CAMPO DE APLICACIÓN.

La guía propuesta en el presente trabajo para desarrollar la estrategia competitiva, aplica a cualquier empresa o unidad de negocio dentro de una organización.

II.2 OBJETIVO DE LA GUÍA.

Proporcionar a las empresas o UEN que participan dentro de un sector, una metodología de análisis para que desarrollen su estrategia competitiva, permitiéndoles posicionarse en un mercado, a partir de identificar en primer lugar las necesidades prioritarias de los clientes (panorama del mercado) que requieren ser satisfechas.

Al analizar el panorama de mercado, se pueden generar áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos o servicios, o en otro caso, también se podría estar en condiciones de fortalecer la calidad, el servicio y la imagen de los productos que actualmente se ofrecen.

II.3 ESTRUCTURA DE LA GUÍA.

La guía incluye los aspectos fundamentales que deben ser considerados en el desarrollo de la estrategia competitiva, y que a partir de ella debe generar un documento para uso interno de la empresa o unidad de negocio, en el que se muestren con mucha claridad los resultados generados del análisis que se quiere realizar.

El desarrollo de la estrategia competitiva de cualquier unidad de negocio, considera los siguientes aspectos, debiéndose realizar en el orden siguiente:

- Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio.
- Guía para el Análisis de la Industria.
- Guía para el Análisis del Mercado.
- Guía para el Perfil del Producto.
- Guía para la Ventaja Competitiva.

En la figura 6, se muestra la guía para elaborar la estrategia competitiva indicándose la estructura y herramientas de análisis de la misma.

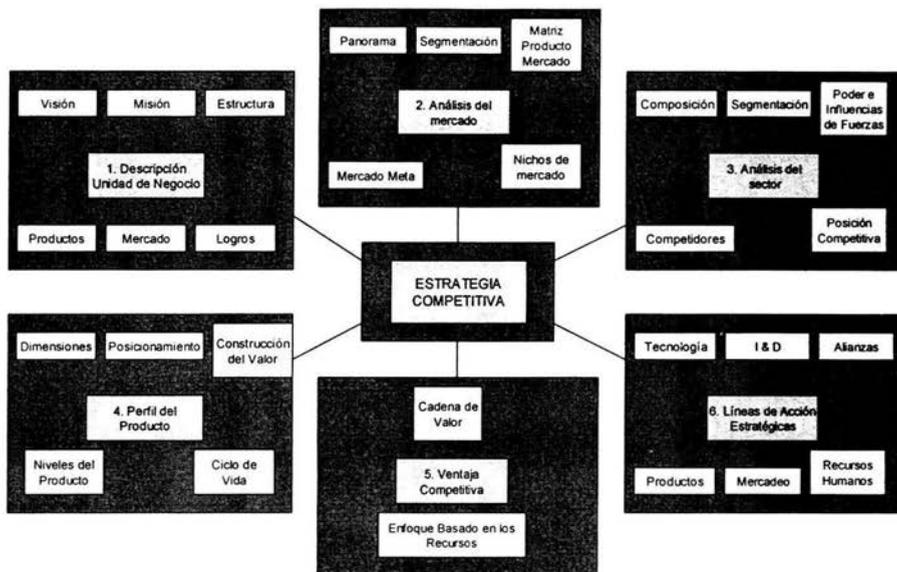


Fig. 6 Guía para elaborar la estrategia competitiva: estructura y herramientas.

II.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.

Presentación de la unidad estratégica de negocio, considerando lo siguiente:

- **Visión:** crear una imagen atractiva del futuro con grado de oportunidad, que incluya lo que se quiere, qué se espera y qué es posible realizar.
- **Misión:** traducir la imagen a un conjunto de objetivos y retos específicos para un plazo determinado, que contemple de qué se parte, qué se pretende lograr y cuál es el principal reto; cubriéndose productos, segmentos del mercado, alcance geográfico y base competitiva (en qué se funda la capacidad competitiva: costos, calidad, servicio, tecnología, diferenciación, etc.)
- **Estructura:** cómo se integra la unidad de negocio.
- **Productos:** relación de productos y/o servicios, o desarrollos tecnológicos, o actividades de investigación científica ofrecidas o realizadas actualmente, que incluya nombre, objetivo y alcance.
- **Mercado:** clientes que han consumido los productos y/o servicios ofrecidos.
- **Logros:** principales resultados obtenidos por la unidad de negocio.

II.3.2 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

La primera fase consiste en trazar los límites del lugar donde ocurre la competencia y contra quienes se va a competir. Definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los proyectos en los que interviene la UEN. Definir una fórmula de cómo la UEN va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Formular una estrategia competitiva relacionando a la unidad de negocio con su medio ambiente.

El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector en el que se participa, construir una estrategia y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

Lo que se propone es focalizar una visión integral que considere los aspectos siguientes:

Composición de la industria: ¿Qué fuerzas intervienen en la industria?

Poder e influencia de cada fuerza: ¿Cuál es el poder e impacto de cada fuerza?

Posición competitiva: ¿Qué capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y como mejorar su posición?

Cadena de valor: Como instrumento para el análisis interno de la firma y de sus conexiones con el medio ambiente.

Ventaja competitiva: ¿Qué ventajas tiene la empresa sobre sus rivales para competir en el mercado?

II.3.2.1 COMPOSICIÓN DE LA INDUSTRIA.

El sector industrial está integrado por el conjunto de organizaciones que ofrecen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Esto quiere decir que los límites del sector se trazan básicamente desde la perspectiva del cliente, quedando dentro aquellos productos por los que un individuo pudiera optar en su decisión de compra para satisfacer una necesidad o algún deseo.

Una fórmula para identificar esos límites consiste en preguntarse hacia donde se dirigiría la demanda ante un alza en los precios o escasez del producto, lo que lleva a incluir tanto a competidores directos como a sustitutos.

Ahora bien, con frecuencia el mayor peligro proviene de la entrada de nuevos competidores más que de los actuales, por lo que no se les puede ignorar; así mismo, los proveedores y compradores al hacer uso de su poder de negociación también juegan un papel importante, por lo que se les considera como dos fuerzas más.

Así se llega al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), que ofrece un excelente marco para el análisis del sector. La acción conjunta de esas cinco fuerzas, determinan el grado de rivalidad y la máxima utilidad potencial de

las organizaciones de la industria.

II.3.2.2 PODER E INFLUENCIA DE CADA FUERZA.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de negocio, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. Las distintas fuerzas competitivas tienen un impacto en el comportamiento, costo y precios de las organizaciones que intervienen en el sector, siendo de interés establecer qué influencia tiene cada una de ellas y bajo qué condiciones cabe una mayor o menor presión. Estas fuerzas son: Los competidores directos, los competidores potenciales, los productos sustitutos, los proveedores y los compradores, los cuales se muestran en la figura 7.



Fig. 7 Poder e influencia de cada fuerza.

Competidores Directos.

Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de acciones como la mejora del

producto, mayor publicidad o apuntalando la fuerza de ventas, con el consecuente aumento de costos.

Competidores Potenciales.

La posible o inminente entrada de nuevos competidores con frecuencia constituye la mayor amenaza que se enfrenta, ya que al aportar capacidad adicional y en su deseo de alcanzar una buena participación contribuyen a una mayor rivalidad, llegando en ocasiones a crear serios desequilibrios.

Sustitutos.

La generalidad de los productos es que enfrentan sustitutos que fijan un tope a los precios y que incluso pueden llegar a sacarlos del mercado, por lo que juegan el papel de un competidor más.

Proveedores.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación al elevar los precios o al limitar la calidad de los productos o servicios que proporcionan.

Compradores.

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí.

II.3.2.2.1 COMPETIDORES DIRECTOS.

La rivalidad entre competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando técnicas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. A continuación se listan los factores principales que actúan entre los competidores directos enfocadas a unidades de negocios.

Costos elevados o de mantenimiento. Los costos fijos elevados crean presiones para que las organizaciones operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Una situación relacionada con los costos fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso las organizaciones están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.

Falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores esta basada principalmente en el precio y servicio, y dan como resultado una intensa competencia. Por otra parte la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los competidores tienen preferencia y lealtad por proveedores en particular.

Competidores diversos. Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones en sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso uno al otro.

Intereses estratégicos elevados. La rivalidad en el sector se vuelve aun más inestable si varias organizaciones tienen un gran interés en lograr éxito. En tales situaciones, los objetivos de estas organizaciones no solo pueden ser diversos, son incluso más desestabilizadores por que son expansionistas e implican disposición potencial para sacrificar utilidades.

Fuertes barreras de salida. Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las organizaciones compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barrera de salida son las siguientes:

- **Activos especializados:** Activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.
- **Costos fijos de salida:** Estos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento de refacciones.
- **Interrelaciones estratégicas:** Interrelaciones entre la unidad de negocios y otros departamentos de la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Esto causa que la organización le considere una importancia estratégica alta al continuar en el negocio.
- **Barreras emocionales:** La renuencia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por la identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- **Restricciones gubernamentales y sociales:** Estas comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales estos son especialmente fuera de los Estados Unidos.

Rivalidad cambiante. Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y cambian.

Barreras de salida y de ingreso. Aunque las barreras de salida y las barreras de ingreso son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector. A menudo las barreras de ingreso y salida están relacionadas. En la figura 8 se muestra el caso simplificado en el cual las barreras de ingreso y salida pueden ser altas o bajas.

		Barreras contra la entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras contra la salida	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Fuertes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

Fig. 8 Las barreras y la rentabilidad.

II.3.2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES.

Amenaza de ingreso.

La amenaza de ingreso a un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a las reacciones de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Barreras para el ingreso.

Existen cinco barreras principales que actúan para el ingreso enfocadas a unidades de negocio:

- **Diferenciación del producto.** La diferenciación del producto quiere decir que las organizaciones establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo.
- **Requisitos de capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación y desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irre recuperables.
- **Costos cambiantes.** Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro.
- **Acceso a los canales de distribución.** Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto.

-
- **Política gubernamental.** El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.
 - **Características de las barreras de ingreso.** Las barreras de ingreso pueden y de hecho cambian en cuanto varían las condiciones descritas con anterioridad.

II.3.2.2.3 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Todas las empresas en un sector están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector, colocando un tope sobre los precios que las empresas en el mercado pueden cargar rentablemente. Cuando más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector. Estos sustitutos están destinados a convertirse en un límite aún más estricto sobre la rentabilidad, una vez que la ronda actual de adiciones de capacidad a las plantas haya aumentado lo suficiente para satisfacer la demanda.

La identificación de productos sustitutos es buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el del sector. En ocasiones puede ser un trabajo sutil, y que lleva al analista a campos aparentemente sin relación con el sector. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- a) Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector
- b) Los producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos.

II.3.2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Las condiciones que hacen poderosas a los proveedores tienden a ser reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas organizaciones y más concentrado que el sector al que vende. Los proveedores que vendan a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad, y en las condiciones.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en un sector. El poder de los proveedores grandes y poderosos

puede frenarse si compiten con sustitutos.

- Que la organización no es un cliente importante de la Unidad de Negocio del proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores y un sector en particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector, y desearán protegerlo mediante precios razonables.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador. Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor. La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor junto a otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio, el efecto es inverso.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante. Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector para mejorar las condiciones con las cuales compra (la integración hacia delante es aquella organización que vende en la cadena de integración vertical).

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio sino a menudo fuera del control de la empresa.

La acción del gobierno como una fuerza en la competencia industrial. En muchos sectores, el gobierno es un comprador o un proveedor y puede influir en la competencia industrial por las políticas que adopta.

II.3.2.2.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.

Los compradores compiten en el sector forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las circunstancias siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.
- Las materias primas que compra el sector representan una fracción

importante de los costos o compras del comprador. Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva.

- Los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados. Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor. Los costos cambiantes amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor a aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos.
- Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación (la integración hacia atrás es aquella organización que compra en la cadena de integración vertical).
- El producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por el producto del sector, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.
- El comprador tiene información total. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios del mercado incluso de los costos del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.

Alteración del poder de compra. Todos los factores descritos con anterioridad cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una organización, como es natural, el poder de los compradores puede aumentar o disminuir. Una organización puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influir en forma adversa, en otra palabra selección de compradores.

II.3.2.3 ANÁLISIS DE COMPETIDORES.

Se deduce que un aspecto central de la formulación de la estrategia es el análisis perceptivo del competidor. El objetivo de una análisis del competidor es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras organizaciones pudieran iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector y los cambios del

entorno que pudieran ocurrir.

Se necesita un análisis sofisticado del competidor para contestar a preguntas tales como: ¿contra quién debemos pelear en el sector o mercado, o con qué secuencia de movimientos?, ¿cuál es el significado del movimiento de ese competidor y qué tan seriamente debemos tomarlo? y ¿qué áreas debemos evitar debido a que la respuesta del competidor será emocional o desesperada?

Muchas compañías no reúnen información sobre los competidores en forma sistemática, sino que actúan sobre la base de impresiones informales, conjeturas e intuición logradas mediante los trozos de información que todo agente recibe continuamente sobre los competidores.

Componentes para el análisis de un competidor.

Existen cuatro componentes para el diagnóstico de un competidor: objetivos futuros, supuestos, estrategia actual y capacidades. En la figura 9, se muestran los aspectos de este análisis.

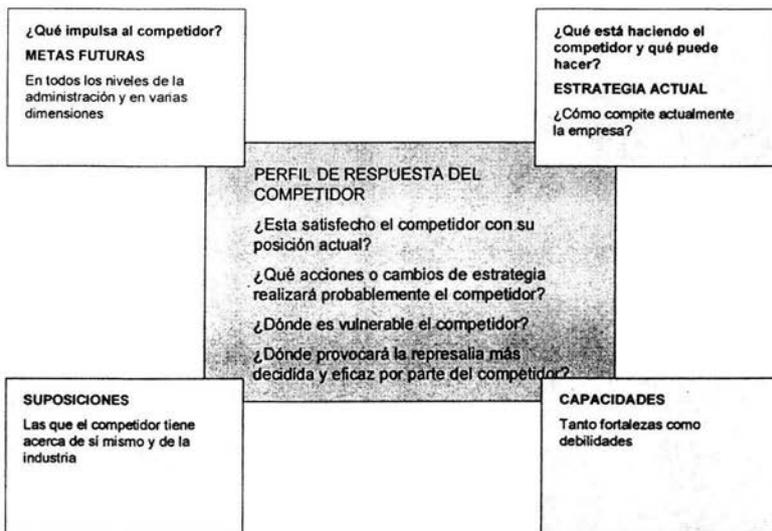


Fig. 9 Componentes de un análisis de la competencia.

II.3.2.3.1 METAS FUTURAS.

El conocimiento de las metas futuras permitirá efectuar predicciones sobre si cada competidor está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados financieros y, por lo tanto, que tan probable es que ese competidor cambie de

estrategia y la energía con la que reaccionará a eventos externos o a los movimientos de otras organizaciones.

Las preguntas para el diagnóstico que siguen nos ayudarán a determinar las metas presentes y futuras de un competidor. Comenzaremos examinando la unidad de negocios o división, que en algunos casos comprenderá a toda la entidad empresarial.

Metas de la unidad de negocios.

1. ¿Cuáles son las metas financieras explícitas e implícitas del competidor? ¿Cómo resuelve el compromiso intrínseco en el establecimiento de metas, por ejemplo, el existente entre desempeño a corto y largo plazo, el existente entre utilidades y crecimiento de los ingresos y el existente entre crecimiento y la capacidad para pagar dividendos periódicamente?
2. ¿Cuál es la actitud del competidor ante el riesgo? Si los objetivos financieros consisten esencialmente en la rentabilidad, posición en el mercado, tasa de crecimiento y el nivel deseado de riesgo. ¿Cómo es que el competidor equilibra estos factores?
3. ¿Tiene el competidor valores u opiniones organizacionales tanto económicas o de otra índole, ya sean compartidas en forma general o sostenidas por la dirección general, lo cual afecta sus metas en forma importante? ¿Quiere ser el líder del mercado? ¿El estadista de la industria? ¿El rebelde o disidente? ¿El líder tecnológico? ¿Tiene la tradición o historia de seguir una estrategia en particular o política funcional que ha sido institucionalizada en meta? ¿Opiniones arraigadas respecto al diseño o calidad del producto? ¿Preferencias en la ubicación?
4. ¿Cuál es la estructura organizacional del competidor? ¿En que forma distribuye la estructura las responsabilidades y el poder para decisiones claves, tales como: distribución de recurso, fijación de precios y cambios en el producto? La estructura organizacional proporciona cierta indicación respecto al status relativo de las diversas áreas funcionales, así como la coordinación y énfasis que se consideren estratégicamente importantes.
5. ¿Qué sistemas de control e incentivos han sido establecidos? ¿Cómo se compensa a los ejecutivos, cómo está compensada la fuerza de ventas? ¿poseen acciones los administradores? ¿Se cuenta con un sistema de compensación diferida? ¿Qué medidas de desempeño se realizan periódicamente? ¿Con qué frecuencia? Todas estas cosas, aunque a veces son difíciles de discernir, proporcionan información sobre lo que el competidor cree que es importante y sobre la forma en que los gerentes responderán a los eventos en vista de sus recompensas.
6. ¿Con qué sistema contable y convenciones se cuenta? ¿Cómo valúa el inventario de la competencia? ¿Cómo distribuye los costos? ¿Contabiliza la inflación? Esta clase de asuntos en política contable puede influir mucho en la percepción que tenga el competidor sobre su propio desempeño, cuáles son los costos, la forma en que fija sus precios, etc.
7. ¿Qué clase de ejecutivos componen la dirección de la organización en

especial el presidente ejecutivo, cuáles son sus antecedentes y su experiencia, qué clase de ejecutivos jóvenes parecen estar siendo promovidos y cuál es su énfasis aparente? ¿Existen algunos patrones en los sitios desde donde son contratados por la organización de nuevos ejecutivos como indicación de la dirección que parece estar tomando? ¿Son inminentes algunos retiros?

8. ¿Qué nivel de unanimidad existe entre los directivos respecto a la orientación futura de la empresa?, ¿Favorecen distintas metas los grupos dirigentes? De ser así, podría haber cambios de estrategia cuando el poder cambie a otras manos. En forma inversa, la unanimidad puede conducir a una gran estabilidad en el poder e incluso se da una actitud de gran firmeza ante la adversidad.

9. ¿Quiénes integran el consejo de administración? ¿Hay suficientes personas ajenas a la empresa para tener una visión externa? ¿Qué clase de individuos son; cuáles son sus antecedentes y sus afiliaciones con la empresa?, ¿Cómo administran sus propios negocios, o que intereses representan? La composición del consejo puede proporcionar pistas respecto a la orientación de la empresa, postura en función del riesgo, e incluso métodos estratégicos preferidos.

10. ¿Qué compromisos contractuales pueden limitar las alternativas?, ¿Existen algunas deudas pactadas que limiten las metas?, ¿Restricciones por licencias o contratos de organizaciones conjuntas?

11. ¿Hay restricciones reguladoras, antimonopolio, gubernamentales o sociales sobre el comportamiento de la organización que afecten cosas tales como reacciones a las jugadas de un competidor más pequeño o la probabilidad de que intentará obtener una mayor participación en el mercado? ¿Ha tenido la competencia algunos problemas antimonopolio en el pasado?, ¿Porqué razones? ¿Ha entablado algún juicio de garantía? Tales restricciones e incluso toda la historia puede sensibilizar a una organización de manera que renuncie a reaccionar a los eventos estratégicos a menos que se vea amenazado un elemento esencial de su negocio.

La empresa matriz y las metas de las unidades de negocios.

Si el competidor es una unidad de una empresa más grande, su matriz probablemente impondrá restricciones sobre la subsidiaria que serán vitales para pronosticar su comportamiento. Por lo tanto será necesario formular las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son los resultados actuales (crecimiento en ventas, tasa de rendimiento, etc.), de la empresa matriz? Esta da una indicación de las metas de la matriz que puedan ser traducidos en objetivos de participación en el mercado, decisiones de precios, presión sobre productos nuevos de la unidad de negocios.

2. ¿Cuáles son las metas generales de la compañía matriz?, en vista de estos, ¿Cuáles son las probables necesidades de la matriz derivadas de su unidad de negocios?

3. ¿Qué importancia estratégica concede la matriz a la unidad de negocios en términos de la estrategia general de la organización? ¿Considera la organización a este negocio como un negocio base o como uno en la periferia de sus

operaciones? ¿Se ve el negocio como un área de crecimiento y como clave para el futuro de la organización, o se considera ya maduro o estable y como una fuente de efectivo? La importancia estratégica de la subsidiaria tendrá una gran influencia en los objetivos que se espere alcance, y la importancia estratégica que se le asigne.

4. ¿Por qué la organización matriz entró a este campo (debido a capacidad en exceso, necesidad de integración vertical, para explotar canales de distribución, para fortalecimiento comercial)? Este factor proporcionará indicación adicional de la forma en que la matriz considera la contribución de la subsidiaria y la probable presión que ejercerá sobre el comportamiento y posición estratégica de la misma.

5. ¿Cuál es la relación económica entre este negocio y otros en la cartera de la organización matriz (integración vertical, complementaria a otros negocios, investigación y desarrollo compartidos)? ¿Qué implica esta relación para los requerimientos especiales que la organización pueda colocar sobre la subsidiaria relativa a la forma en que debiera comportarse como una organización autosuficiente?

6. ¿Cuáles son los valores creados de la alta gerencia para toda la organización?, ¿Buscan el liderazgo tecnológico en todos sus negocios?, ¿Desean nivelar la producción y evitar despidos para llevar a cabo una política en contra de los sindicatos? Esta clase de valores y credos que abarcan toda organización por lo general, afectarán a la subsidiaria.

7. ¿Existe una estrategia genérica que la casa matriz haya aplicado en todos sus negocios y pueda intentarla en esta?

8. Dado el funcionamiento y las necesidades de otras unidades de la organización y la estrategia general, ¿Qué clase de objetivos de venta, dificultades para el rendimiento sobre la inversión y restricciones sobre el capital podrían afectar a la subsidiaria del competidor?, ¿Sería capaz de competir con éxito en contraste con otras organizaciones de su compañía para lograr asignaciones de capital dados los resultados frente a otras unidades y a los objetivos de la organización?, ¿Es el negocio en la actualidad o potencialmente lo bastante grande para recibir la atención y el apoyo de la organización matriz, o será abandonada a su suerte y tendrá poca prioridad en términos de la atención directiva? ¿Cuáles son las necesidades de inversión de capital de las otras unidades de la corporación? Dadas cualesquier pistas que existan respecto a las prioridades de la casa matriz pone sobre las diferentes unidades y la cantidad de fondos disponibles después de dividendos, ¿Cuánto quedará para la subsidiaria?

9. ¿Cuáles son los planes de diversificación de la compañía matriz? ¿Está la matriz planeando diversificarse a otras áreas que consuman capital o que proporcionarán una indicación del énfasis a largo plazo que será puesto en el negocio?, ¿Está la casa matriz moviéndose en direcciones que refuercen a la unidad mediante oportunidades para lograr cierta sinergia?

10. ¿Qué información proporciona la estructura organizacional de la compañía matriz de la competencia respecto al status, posición y objetivos de la subsidiaria a los ojos de la compañía matriz? ¿La unidad reporta directamente el ejecutivo principal o a un vicepresidente influyente, o es una pequeña parte de una entidad organizacional más grande? ¿Ha sido colocado un advenedizo en la organización o un director que ya va de salida? Las relaciones organizacionales también

proporcionan pistas respecto a la estrategia probable o presente.

11. ¿Cómo está controlada y compensada la división administrativa en el plan general de la organización? ¿Cuál es la frecuencia de las revisiones, el monto del bono con relación al salario? ¿En qué está basado el bono? ¿Hay acciones en propiedad? Estas preguntas pueden tener claras implicaciones en los objetivos y comportamiento de la división.

12. ¿Qué clase de ejecutivos parecen ser recompensados por la casa matriz, como indicación de los tipos de comportamiento estratégico reforzado por la administración principal de la organización y de ahí los objetivos de la administración divisional? ¿Con qué rapidez entran o salen típicamente los gerentes de la unidad a otras unidades en la organización matriz? La respuesta puede proporcionar cierta evidencia respecto a su horizonte de tiempo y la forma en la cual equilibran las estrategias riesgosas contra las más seguras.

13. ¿En dónde hace su reclutamiento la compañía matriz? ¿La administración actual ha sido promovida desde adentro -lo que significa que se continuará con la misma estrategia- o de afuera de la división o aun de la organización? ¿De qué área funcional procede el actual gerente general (una indicación del énfasis estratégico que la alta gerencia puede desear seguir)?

14. ¿Tiene la organización en su conjunto posibles riesgos en cuanto a regulaciones antimonopolio o sociales que pueden volcarse para afectar a la subsidiaria?

15. ¿La compañía matriz o la alta dirección en particular de la organización tienen alguna liga emocional con la subsidiaria? ¿Es la subsidiaria uno de los primeros negocios de la organización? ¿Existe alguno de los principales ejecutivos anteriores de la subsidiaria que está ahora en los puestos superiores de la organización? ¿La actual alta gerencia tomó la decisión de adquirir o de crear la subsidiaria? ¿Algunos de los programas o movimientos de la subsidiaria se iniciaron bajo el mandato de tal gerente? Esta clase de relaciones pueden señalar que se dará a la subsidiaria una atención y apoyo desproporcionados. También pueden indicar barreras de salida.

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO Y METAS DEL COMPETIDOR

Cuando un competidor forma parte de una organización diversificada, el análisis del conjunto de los negocios de la casa matriz puede ser un ejercicio potencialmente revelador para contestar algunas de las preguntas presentadas. La técnica más reveladora para el análisis de la cartera de inversión es la que el mismo competidor utilice.

¿Con qué criterios se clasifican los negocios en la compañía matriz del competidor, en caso de que se use un esquema de clasificación? ¿De qué manera se clasifican los negocios?

¿Qué negocios son productores de efectivo?

¿En qué negocios se proyecta obtener grandes utilidades o desinvertir, dada su posición en la cartera?

¿Qué negocios son fuertes habituales de estabilidad para compensar las fluctuaciones en otra parte de la cartera?

¿Cuáles negocios representan movimientos defensivos para proteger a otros negocios grandes?

¿Qué negocios representan las áreas más prometedoras que tiene la casa matriz para invertir recursos y crear posición en el mercado?

¿Qué negocios tienen alto "apalancamiento" en la cartera? Son éstos los negocios en los cuales los cambios en los resultados tendrán un impacto de importancia en la casa matriz en términos de estabilidad, utilidades, flujo de efectivo, aumento de ventas o costos. Tales negocios serán protegidos vigorosamente.

El análisis de la cartera de la organización matriz proporciona información respecto a cuales serán los futuros objetivos del negocio; que tan fuerte peleara para mantener su posición y sus resultados en cuanto a dimensiones tales como rendimiento sobre la inversión, participación del mercado, flujo de efectivo, etc., y que tan probable es que intente cambiar su posición estratégica.

METAS DEL COMPETIDOR Y SU POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Un método para formular la estrategia es buscar posiciones en el mercado en las que una organización puede alcanzar sus objetivos sin amenazar a sus competidores. En la mayoría de los casos la organización tiene que obligar a sus competidores a ordenar sus objetivos para que la organización pueda alcanzar los suyos. Para hacer esto se requiere encontrar una estrategia que permita defender contra los competidores existentes y los de nuevo ingreso mediante alguna ventaja.

El análisis de las metas de los competidores es vital, por que ayuda a la organización a evitar los movimientos estratégicos que provoquen una amarga contienda por amenazar la habilidad del competidor para alcanzar sus objetivos.

II.3.2.3.2 SUPOSICIONES.

Un segundo elemento vital en el análisis del competidor consiste en identificar cada una de las suposiciones de donde él parte. Estos caen en dos categorías principales:

- Las suposiciones del competidor respecto de sí mismo.
- Las suposiciones del competidor respecto al sector y a las otras organizaciones en él.

Toda organización opera sobre un conjunto de supuestos respecto a su propia situación, por ejemplo, se puede considerar así misma como una organización socialmente, como el líder del sector, como un productor de bajo costo, como poseedora de la mejor fuerza de ventas, etc.

Los supuestos de un competidor respecto a su propia situación pueden no ser exactos. Examinados los supuestos de todo tipo se pueden identificar tendencias

o puntos ciegos que pueden influir en la forma en que un director percibe su entorno. Los puntos ciegos son áreas en las que un competidor o no ve la importancia de los eventos (como un movimiento estratégico) en absoluto, o los percibe en forma incorrecta, o solo los percibe con mucha lentitud.

Las preguntas que siguen están dirigidas hacia la identificación de los supuestos del consumidor y también hacia las áreas en que no es probable que sean totalmente desapasionadas o realistas.

1. ¿Qué es lo que el competidor parece creer respecto a su posición relativa – en costos, calidad del producto, refinamientos tecnológicos y en otros aspectos clave de su negocio- basado en sus declaraciones públicas, comentarios de los directores y de la fuerza de ventas y otras indicaciones? ¿son exactas?
2. ¿Tiene el promotor una fuerte identificación histórica o emocional con productos o políticas funcionales en particular, tales como un enfoque al diseño del producto, un orgullo o satisfacción por un alta ubicación de las instalaciones de fabricación, método de ventas, acuerdos en la distribución, etc., a los que se apegue fuertemente.
3. ¿Existen diferencias culturales, regionales o nacionales que afecten la forma en la cual los competidores perciban y asignan importancia a los eventos?
4. ¿Existen valores o cánones organizacionales que hayan sido fuertemente institucionalizados y que afecten la forma en que se consideren los eventos? ¿Existen algunas políticas en las que creyó con firmeza el fundador de la compañía y que todavía subsisten?
5. ¿Cuáles son las expectativas del competidor respecto a la demanda futura del producto y respecto a la importancia de las tendencias del sector?; ¿Vacilaría en aumentar capacidad debido a la incertidumbre de la demanda o se inclina a sobre construir por la razón opuesta?; ¿Está propenso a estimar en forma equívoca la importancia de las tendencias particulares? ¿Cree que la industria se está concentrando, cuando puede no ser?
6. ¿Qué es lo que el competidor parece creer respecto a los objetivos y habilidades de sus competidores? ¿Sobreestimaré o subestimaré algunos de ellos?
7. ¿Parece creer el competidor en la “sapiencia convencional” del industrial, o los métodos prácticos y comunes del sector que no reflejan las nuevas condiciones del mercado?
8. Los supuestos de un competidor bien pueden ser sutilmente influenciados y también reflejados en su estrategia actual.

Información histórica como indicador de metas y suposiciones.

Uno de los indicadores frecuentemente más poderoso de las metas y suposiciones de un competidor con respecto a un negocio es su historia en el ramo. Las siguientes preguntas sugieren algunas formas de examinar estas áreas:

1. ¿Cuál es el rendimiento financiero actual y la participación en el mercado de un competidor en comparación con su pasado reciente? Esta puede ser una

buena indicación inicial de las metas futuras, en especial si los resultados del pasado "recordable" fueron un tanto mejores y proporcionan un indicador tangible del potencial del competidor. Casi siempre el competidor estará luchando por repetir los resultados del pasado reciente.

2. ¿Cuál ha sido la historia del competidor en el mercado a lo largo del tiempo? ¿Dónde ha fracasado o ha sido derrotado y no es probable que lo vuelva a intentar otra vez? El recuerdo de los fracasos del pasado, y los impedimentos para otros movimientos en esas áreas, pueden ser muy perdurables y pueden presentar una importancia desproporcionada.

3. ¿En qué campos el competidor ha sobresalido o triunfado como organización?, en la introducción de nuevos productos, en técnicas de mercadotecnia innovadoras, o en otras. En tales áreas el competidor se puede sentir confiado para iniciar otra vez un movimiento o presentar batalla en el caso de una provocación.

4. ¿Cómo ha reaccionado el competidor a movimientos estratégicos particulares o a los sucesos industriales en el pasado; en forma racional, emocionalmente, con presteza? ¿Qué métodos han sido empleados, antes que clase de eventos ha reaccionado mal el competidor y por qué?

Antecedentes de los directivos y las relaciones con asesores.

Otro indicador clave de las metas, suposiciones y movimientos futuros probables de un competidor es de donde le ha venido su liderazgo y cual ha sido la hoja de servicio, éxitos y fracasos de sus directores.

1. Los antecedentes funcionales de la alta directiva son una medida clave de su orientación y percepción de la organización y de los objetivos resultantes.

2. Una segunda vía para los supuestos, metas y probables movimientos futuros de la alta dirección, es el tipo de estrategia que le ha dado resultado a los directores en lo personal en el desempeño de su carrera profesional.

3. Otra dimensión en cuanto a los antecedentes del director que puede tener importancia, son las organizaciones en las que ha trabajado y las reglas del juego y métodos estratégicos que han sido utilizados con éxito en esas organizaciones.

4. Los altos directores pueden ser influidos por los grandes eventos que han vivido, como una aguda recesión, escasez traumática de energía, grandes pérdidas debidas a las fluctuaciones monetarias, etc. Tales eventos afectan en términos generales la perspectiva del gerente en una amplia gama de áreas, y pueden influir en consecuencia en la elección de la estrategia.

5. Otros indicadores de las perspectivas de los altos dirigentes pueden obtenerse a través de sus escritos y discursos de sus antecedentes técnicos, de las otras organizaciones con las que están en contacto frecuente.

6. Las empresas de consultoría en administración, las agencias de publicidad, los bancos de inversión y otros asesores utilizados por el competidor pueden ser de importancia. ¿Qué otras compañías utilizan a esos asesores y que es lo que han hecho; por qué métodos y técnicas conceptuales son conocidos tales asesores? La identidad de los asesores de un competidor y un diagnóstico cuidadoso de ellos pueden proporcionar indicación de futuros cambios en la

estrategia.

II.3.2.3.3 ESTRATEGIA ACTUAL DE LA COMPETENCIA.

El tercer componente para el análisis del competidor consiste en establecer enunciados de la estrategia actual de cada competidor. La estrategia de un competidor se considera de máxima utilidad, así como sus políticas clave de operación en cada una de las áreas funcionales del negocio y la forma en que busca interrelacionar sus funciones. Esta estrategia bien puede ser explícita o implícita; siempre adopta una u otra forma.

II.3.2.3.4 CAPACIDADES (RECURSOS DE LA COMPETENCIA).

La evaluación realista de los recursos de cada competidor es el paso final del diagnóstico en el análisis de la competencia. Sus metas, suposiciones y estrategia actual influirán en la probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad de las reacciones de un competidor. Sus puntos fuertes y débiles determinarán su habilidad para iniciar movimientos estratégicos o para reaccionar a ellos, y para enfrentarse a los eventos del entorno o sectoriales que se presenten.

Capacidades fundamentales.

¿Cuáles son las capacidades del competidor en cada una de las áreas funcionales? ¿En qué es mejor? ¿En qué es peor?

¿Cómo resulta el competidor cuando se le mide en la prueba de congruencia de su estrategia?

¿Hay probabilidades de que cambien las capacidades a medida que madura el competidor? ¿Aumentarán o disminuirán?

Capacidad para crecer.

¿Aumentarán o disminuirán las capacidades del competidor? Si crece, ¿en qué áreas?

¿Cuál es la capacidad de crecimiento del competidor en términos de persona, habilidad y capacidad de planta?

¿Cuál es el crecimiento sostenible del competidor en términos financieros?

¿Puede crecer con la industria? ¿Puede crecer su participación en el mercado?

¿Qué tan sensible es el crecimiento sostenible a la necesidad de reunir capital externo, para lograr buenos resultados financieros a corto plazo?

Capacidad de respuesta rápida.

➤ ¿Cuál es la capacidad del competidor para responder con presteza a los movimientos de otros, o para emprender una ofensiva inmediata? Esto será determinado por factores tales como:

-
- Reservas monetarias no comprometidas
 - Reserva de capacidad de crédito
 - Exceso de capacidad en la planta
 - Productos nuevos no introducidos pero disponibles

Capacidad para adaptarse al cambio.

- ¿Cuáles son los costos fijos del competidor frente a los variables y los costos de la capacidad no utilizada? Estas influirán en sus respuestas probables al cambio.
- ¿Cuál es la habilidad del competidor para adaptarse y responder a condiciones diferentes en cada área funcional? Por ejemplo, ¿Puede el competidor adaptarse a:
 - Competir en costos
 - Manejar líneas de productos más complejas
 - Agregar nuevos productos
 - Competir en servicios
 - Intensificar su actividad comercial
- ¿Puede responder el competidor a posibles eventos exógenos?, tales como:
 - Una elevada y sostenida tasa de inflación.
 - Cambios tecnológicos que conviertan en obsoleta la planta existente
 - Una recesión
 - Aumento en las tasas de salarios
 - Las formas más probables de reglamentación gubernamental que afectarán a este negocio
- ¿Tiene el competidor barreras de salida que tiendan a impedirle disminuir o abandonar sus operaciones en el negocio?
- ¿Comparte el competidor instalaciones de fabricación, fuerza de ventas u otras instalaciones o personal con otras unidades de su compañía matriz? Esto pueden proporcionar restricciones para la adaptación y/o puede dificultar el control de costos

Capacidad para resistir.

- ¿Cuál es la habilidad del competidor para sostener una lucha prolongada, que puede poner presión sobre las utilidades de flujo de efectivo? Esto será en función de consideraciones como las siguientes:
 - Reserva de efectivo
 - Unanimidad en la dirección
 - Horizonte de largo plazo en sus metas financieras

-
- Falta de presión en el mercado accionario

Áreas para el análisis de fuerzas y debilidades del competidor.

En una perspectiva más estrecha a continuación se proporciona un marco resumen para observar las fuerzas y debilidades de un competidor en cada una de las áreas clave del negocio.

PRODUCTOS

Condición de los productos, desde el punto de vista del usuario, en cada segmento del mercado

Amplitud y profundidad de la línea de productos.

DISTRIBUCIÓN

Cobertura y calidad del canal

Fuerza de las relaciones del canal

Habilidades para servir los canales

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Habilidad en cada uno de los aspectos de la mezcla de comercialización

Habilidad en la investigación del mercado y desarrollo de nuevos productos

Entrenamiento y aptitudes de la fuerza de ventas

OPERACIONES

Posición del costo de fabricación – economías de escala, curva de aprendizaje, que tan nuevo es el equipo, etc.

Refinamiento tecnológico de las instalaciones y del equipo

Flexibilidad de las instalaciones y del equipo

Conocimiento patentado y patente exclusiva o ventajas de costos

Habilidad en aumento de capacidad, control de calidad, herramental, etc.

Ubicación, incluyendo costo de mano de obra y transporte

Clima de la fuerza laboral; situación sindical

Acceso y costo de materias primas

Grado de integración vertical

INVESTIGACIÓN E INGENIERÍA

Patentes y derechos de autor

Capacidad interna en el proceso de investigación y desarrollo (investigación del producto, investigación del proceso, investigación básica, desarrollo, imitación, etc.)

Habilidad del personal para la I y D en términos de creatividad, sencillez, calidad, confiabilidad, etc.

Acceso a las fuentes externas de investigación e ingeniería (proveedores, clientes, contratistas)

COSTOS GENERALES

Costos generales relativos

Costos o actividades compartidos con otras unidades comerciales

Donde esta generando el competidor el volumen u otros factores que sean clave para su posición en costos

ESTRUCTURA FINANCIERA

Flujo de efectivo

Capacidad de préstamos a corto y a largo plazo (relación pasivo a capital)

Capacidad de incrementos de capital sobre un futuro predecible

Habilidad administrativa financiera, incluyendo negociación, acopio de capital, crédito, inventarios y cuentas por cobrar

ORGANIZACIÓN

Unidad de valores y claridad de propósitos en la organización

Fatiga organizacional basada en recientes requisitos impuestos

Congruencia de los arreglos organizacionales con la estrategia

HABILIDAD DIRECTIVA

Cualidades del director; habilidad para motivar el mismo

Habilidad para coordinar funciones particulares o grupo de funciones (la coordinación de la fabricación con la investigación)

Edad, entrenamiento y orientación funcional de la dirección

Profundidad de la dirección

Flexibilidad y adaptabilidad de la dirección

CARTERA EMPRESARIAL

Habilidad de la empresa para apoyar los cambios planeados en todas las unidades de negocio en términos de financiamiento y otros recursos

Habilidad de la corporación para completar o reforzar los puntos fuertes de cada unidad de negocio

OTROS

Tratamiento especial por los cuerpos gubernamentales o accesos a ellos

Rotación de personal

II.3.2.4 POSICIÓN COMPETITIVA.

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la organización está en posibilidades de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector en el cual compete. Desde el punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la organización frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. Esto comprende los siguientes enfoques:

Posicionamiento de la organización de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.

Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando la posición relativa de la organización.

Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez.

Posicionamiento. La estrategia puede considerarse como la creación de defensa en función de las fuerzas competitivas o encontrar una posición en el sector en donde las fuerzas sean más débiles. El conocimiento de las capacidades de la organización y de las causas de las fuerzas competitivas señalarán las áreas en donde la organización debe enfrentarse a la competencia y donde evitarla.

Cambiando el equilibrio. Una organización puede establecer una estrategia que tome la ofensiva. Esta postura está diseñada no solo para hacer frente a las fuerzas en si mismas, sino también para alternar sus orígenes. El equilibrio de las fuerzas es en parte el resultado de factores externos y en parte se encuentra dentro del control de la empresa. Se puede utilizar el análisis estructural para identificar los factores clave que impulsan la competencia en el sector en particular y así las áreas en donde la acción estratégica para influir en el equilibrio rendirá los mejores resultados.

Tomando ventajas del cambio. La evolución de un sector tiene importancia estratégica debido a que la evolución, como es natural, lleva con ella cambios en las fuerzas estructurales de la competencia. Las tendencias que tienen mayor prioridad desde el punto de vista estratégico son las que afectan los aspectos de mayor importancia para la competencia en un sector, y a los que aportan nuevos factores estructurales al primer plano. El análisis estructural puede utilizarse para pronosticar la rentabilidad eventual en un sector. En la planeación a largo plazo, la tarea es examinar cada una de las fuerzas competitivas, pronosticar la magnitud de cada una de las causas fundamentales, y luego formar un cuadro combinado de rentabilidad potencial probable del sector.

III.3.2.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas, internamente consistentes (que pueden ser usadas por separado o en combinación), para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector. Estas son:

- **Liderazgo general en costos.**
- **Diferenciación**
- **Enfoque o alta segmentación.**

a) Liderazgo General en Costos.

La primera estrategia, requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo tecnológico, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

La posición de costos bajos logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Esta posición de costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos son más bajos, además de proteger a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Riesgos del liderazgo general en costos.

El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de ninguna manera son automáticas, ni tampoco se logra la obtención de todas las economías de escala sin mucha atención.

Algunos de estos riesgos son:

Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado;
El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte;
Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización

por tener la atención fija en el costo;

La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.

b) Diferenciación.

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca; en tecnología; en servicio al cliente; cadena de distribución o en otras dimensiones.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en el sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo de costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También Aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. Por último la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores. Alcanzar la diferenciación impide en ocasiones obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es compatible con una participación alta en el mercado.

Sin embargo, es más común que para lograr la diferenciación se requiere un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas.

Riesgos de la diferenciación.

La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

El diferencial de costos entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costo;

Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados;

La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común que el sector madura.

Una empresa puede lograr diferenciación, pero esta solo soportará hasta cierto límite, un diferencial en precio. Por lo tanto, si una empresa diferenciada queda

muy atrás en los costos debido a cambios tecnológicos o sencillamente por falta de atención, la empresa de costo bajo puede estar en posición de efectuar grandes incursiones.

c) Enfoque y alta segmentación.

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico.

La estrategia se basa en la premisa de que la organización puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la organización logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos.

Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. La organización que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

Riesgos del enfoque o alta segmentación.

El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la organización enfocada se amplía, eliminando así las ventajas de costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.

Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.

Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la organización concentrada en dicho segmento.

II.3.3 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE MERCADO.

Contar con un estudio que permita identificar nuevas áreas de oportunidad (nuevos productos), o identificar necesidades de los compradores a través de fortalecer la calidad, el servicio y el valor de los productos que actualmente se ofrecen, pudieran hacerlos más competitivos. Así mismo, dar sustentabilidad a la permanencia de la unidad de negocio como prestadora de servicios, al detectar necesidades de los clientes, que den certidumbre a la demanda de sus servicios y/o productos; además de que permite dirigir los esfuerzos de la unidad de

negocio hacia aquellas necesidades de los consumidores, teniendo en cuenta las tendencias del sector que puedan dar una orientación de cómo se comportará en el futuro y hacia donde serán dirigidos los recursos.

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto y/o servicio, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidades.

El análisis de mercado considera las siguientes partes:

- Panorama del mercado: tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados y de los principales grupos de compradores a los que se dirige.
- Segmentación del mercado: como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los submercados o segmentos de que se compone.
- Matriz-producto: se establece la relación entre las variables del producto y las partes del mercado al que se dirigen.
- Mercado meta: es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención, tomando en cuenta tanto su atractivo como la capacidad de la unidad de negocio para servir con ventaja a esa parte.
- Nichos de mercado. Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

II.3.3.1 PANORAMA DE MERCADO.

Al dar un vistazo al mercado vienen a la mente preguntas como las siguientes: ¿quién compra?, ¿cuánto?, ¿a quién?, ¿por qué medio?, ¿qué necesitan y valoran los consumidores?, etc., que por claridad conviene organizar en tres áreas:

- Situación del producto y/o servicio (oferta).
- Características de los compradores (demanda).
- Canales y puntos de venta (comercialización).

Para de esta forma contar con un panorama que permita ubicar piezas de estudio, a la vez que por su amplitud puede servir de base para identificar oportunidades y traer a la imaginación nuevas ideas. Los datos correspondientes provienen de estadísticas básicas, observación directa y estimaciones de conocedores, dejando para otro momento el uso de instrumentos como las pruebas de mercado, que por su costo deben estructurarse con gran cuidado y dirigirse a dar respuesta a preguntas específicas.

Hay un debate considerable en la bibliografía de marketing respecto de la inadecuación de los métodos de investigación de mercado actualmente disponibles para cubrir las necesidades latentes y probar conceptos de productos

nuevos para el mundo. Los clientes son incapaces de expresar tales necesidades por su falta de familiaridad con los rasgos o beneficios del nuevo producto. Esto es especialmente cierto para la mayoría de los productos de alta tecnología. Los profesionales sienten que no es útil dirigir una investigación habitual de mercado para tales productos. Por lo tanto, existe la necesidad de nuevas herramientas y técnicas que se centrarían en educar a los clientes mostrándoles un prototipo o haciéndoles una demostración concreta del producto. La clave es obtener información adecuada para diseñar estrategias que impulsen el mercado de tales productos nuevos en el mundo.

II.3.3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

Los requerimientos de los compradores no son uniformes, lo que lleva a la segmentación del mercado, esto es, a identificar submercados en los que la demanda guarda cierta similitud. A continuación se presentan las variables a las que usualmente se recurre para segmentar el mercado de consumo.

Variables demográficas: es la forma más popular de segmentación, ya que gran parte de los productos son diseñados para grupos con características específicas.

Variables geográficas: ocupan un lugar central ya que permiten considerar áreas de distribución e influencia además de que pueden servir para expresar variaciones culturales, económicas, climáticas o de otro tipo.

Variables de canal o punto de venta: en ocasiones es interesante visualizar a los compradores de acuerdo a los medios que se tienen para llegar a ellos.

Otras variables: patrones de compra, conocimiento del producto, lealtad de marcas, etc.

Esta larga lista de posibilidades no debe llevar a la equivocación de querer trabajar a un tiempo con un número amplio de variables, pues existe el peligro de que todo termine en un lugar de confusión.

El procedimiento que se sugiere es el siguiente:

- Identificar primero las variables de mayor relevancia (1, 2, 3, 4 o un máximo de 5).
- Estudiar desde cada óptica como se disgrega el mercado.
- Analizar como se entrelazan los resultados.
- Para al último hacer los refinamientos que se consideren pertinentes.

II.3.3.3 MATRIZ PRODUCTO-MERCADO.

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

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

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

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

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

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

II.3.3.4 MERCADO META.

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

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

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

- Concentración: servir un segmento con un producto específico.
- Especialización selectiva: servir algunos segmentos con productos específicos para cada caso.
- Especialización por producto: desarrollo de adecuaciones o variantes de un

-
- producto para servir a distintos segmentos.
 - **Oferta no diferenciada:** manejo de un producto estándar con frecuencia de bajo precio, para captar consumidores de distintos segmentos.

II.3.3.5 NICHOS DE MERCADO.

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

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

- Necesidades inusitadas.
- Factores geográficos
- Producción de baja escala

También puede darse el caso de pequeños espacios creados al dividir el mercado, para especializar a la empresa en alguna parte del mismo y lograr una ventaja en costo o desarrollar un producto de particular valor para unos pocos, ejemplos de especialización son los siguientes:

- Por producto
- Por proceso
- Por cliente
- Por pedido

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

II.3.4 GUÍA PARA EL PERFIL DEL PRODUCTO.

El tercer elemento bajo análisis y para muchos el eje de la estrategia competitiva, está dado por las características del producto que se pone en el mercado. El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a **ganar más mercado o a obtener mejores precios**, para de esta forma tener mayores utilidades. El enfoque que se debe aplicar al producto es en el sentido de comprender a los clientes, para así ofrecer bienes o servicios que satisfagan sus deseos. El enfoque al que se le debe otorgar todo el énfasis al producto es, que este debe ser orientado a lo que es de valor para el cliente. Tras haber identificado las necesidades del cliente y definido el mercado al cual se orienta, el paso siguiente es diseñar el producto y posicionarlo adecuadamente en la mente y el

corazón de los clientes a los que se dirige.

Con tal motivo se han vuelto un lugar común voces que hablan de calidad, la satisfacción del cliente o la excelencia en el servicio como fórmulas garantizadas para el éxito.

El valor del producto tiene un carácter fundamental, que depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como de la pertinencia de los servicios asociados. Una definición del valor del consumidor, basada en entrevistas exhaustivas de campo es: el valor, se define como el mérito, percibido en unidades monetarias, del conjunto de beneficios económicos, técnico-funcionales y psicológicos recibido por el cliente a cambio del precio pagado por una oferta de producto, tomando en consideración las ofertas y los precios competitivos disponibles.

A las herramientas de acción que pueden ser manipuladas por el gerente de marketing (estrategias comerciales), a menudo se les llama las cuatro P's (producto, promoción, puesto o plaza y precio). Es decir, para servir con éxito a los mercados que se han delimitado, el agente de mercado debe entregar un buen producto, enviar mensajes para informar al cliente sobre las ventajas de dicho producto y atraer así la compra, haciéndolo con relativa facilidad, y todo a un precio justo y apropiado para el consumidor.

Para poner en claro las características del producto y llevarla a la práctica, se tocan en este apartado los siguientes puntos:

Dimensiones de valor: qué características hacen más o menos deseable un producto, que luego se detallan en la calidad, servicio e imagen.

Posicionamiento: como integrar la oferta para que ocupe un lugar claro y apreciado frente a los consumidores.

Construcción del valor: qué ruta tomar para diseñar el perfil del producto.

Niveles del producto: cómo va cambiando el producto desde sus formas más básicas hasta las más elaboradas y cómo apoyarse en ello para diseñar el perfil del mismo.

Ciclo de vida: identificar en donde se ubica el producto en el ciclo de vida.

II.3.4.1 DIMENSIONES DEL VALOR.

A partir de que el valor del producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo, es posible construir una ecuación con las siguientes características:

En el lado izquierdo queda la calidad que habla de qué tan bueno es el producto (desempeño, duración, estética, etc.). Se suma la imagen que el cliente tiene del

mismo, ya que la calidad también reside en sus ojos, mente y sentimientos; del lado derecho se ubican el precio y el esfuerzo (tiempo, gastos y molestias) que implica la adquisición y el uso del producto, esfuerzo que se reduce cuando se agregan servicios en el lado izquierdo (entrega, instalación, etc.), Esto se ilustra en la figura 10.

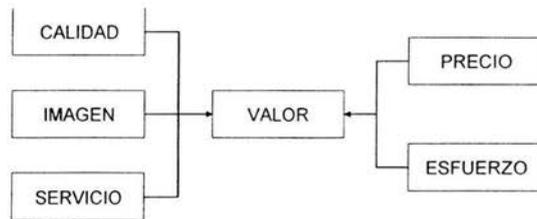


Fig. 10 Calidad, servicio e imagen vs. Precio y esfuerzo.

En estas condiciones, para lograr un mayor valor y aspirar a mejores precios se puede elevar la calidad del producto, realzar la imagen o añadir servicios, con un consecuente aumento en los costos que debe ser recompensado con la mejora de precios.

En los términos, se puede trabajar con un producto básico, sin adornos, con escasos servicios y promoción reducida, para bajar los costos y competir con bajos precios.

La elección del cliente dependerá tanto de sus necesidades y preferencias como del precio que esté dispuesto a pagar; tratando siempre de obtener el mayor valor al menor precio.

En la figura 11 se muestran los aspectos de las dimensiones del valor.



Fig. 11 Dimensiones del valor: calidad, servicio e imagen

II.3.4.1.1 CALIDAD.

La calidad se entiende como la capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, esto es qué lo hace mejor o peor, lo cual puede ser planteado en distintas formas, así se integran 8 grupos de atributos relacionados con la calidad del producto:

- **Desempeño:** medida o grado en el producto que cumple con las funciones básicas para las que se adquiere.
- **Rasgos:** elementos extras que complementan las funciones básicas (control remoto y ruedas para un mueble de televisor, etc).
- **Estética:** accesorios (flores en un hotel, perfume en los pañuelos) y atributos de un producto puestos más para agradar al cliente que para cumplir una función.
- **Economía:** gastos derivados de la operación y mantenimiento del producto.
- **Duración:** vida útil del producto.
- **Confiabilidad:** probabilidad de que no falle.
- **Conformidad:** grado de cumplimiento de una norma o ajuste a un diseño.
- **Diseño, tecnología e innovación:** si bien con frecuencia conviene manejarlas por separado, de alguna manera están implícitas en varias de las categorías anteriores.

II.3.4.1.2 SERVICIO.

El concepto servicio de producto aumentado, facilitan la adquisición y uso de dicho producto, los cuales llegan a ser tan importantes como el producto mismo. Se tienen dos tipos de servicio: al producto y al cliente.

Servicio al producto: incluye los servicios que de una u otra manera inciden en el producto, ya sea antes, durante o después de la compra.

- Antes: información, cotizaciones, demostraciones, asesorías...
- Durante: entrega rápida y segura, traslado, instalación, ajustes, pruebas, capacitación...
- Después: garantía, soporte, mantenimiento, reparaciones...

Servicio al cliente: con frecuencia se dice el verdadero precio de las cosas está en la molestia para adquirirlas, lo cual habla de la importancia de los servicios al cliente, que buscan facilitarle las cosas o simplemente agradarlo, sin que su presencia o ausencia tenga influencia en el producto mismo.

- Conveniencia: son servicios que buscan facilitarle las operaciones al cliente (agilidad y confiabilidad en la toma de ordenes y en la facturación, crédito, cercanía, estacionamiento, horarios amplios, cuidado de niños, etc.)
- Trato: son servicios con los que simplemente se trata de agradar al cliente (salvaguarda del cliente y sus pertenencias, hospitalidad, edecanes, pequeños regalos, discreción, etc.)

II.3.4.1.3 IMAGEN.

El tercer bloque del valor está dado por la imagen que se ofrece del producto, que tiene como propósito apoyar al cliente para que conozca, infiera y juzgue las ventajas del mismo, así como crear asociaciones que atraigan su interés o simpatía.

El repertorio de instrumentos con que se cuenta, conocidos como señales de valor, es muy amplio, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Precio: en un nivel alto sinónimo de excelencia.
- Publicidad: informativa, comparativa, etc.
- Apariencia del producto: empaque, peso, acabados...
- Instalaciones: lujo, limpieza, modernidad.
- Posición en el mercado: marca, lista de clientes, experiencia, participación.
- Asociaciones favorables: interés por la niñez, deporte, ecología, arte, valores, nacionalismo...

II.3.4.2 POSICIONAMIENTO.

Al examinar las dimensiones del valor (calidad, servicio e imagen) se integra una lista de factores tan amplia, que sería dudable e incluso absurdo que una empresa pretendiera ser la mejor en todo.

Posicionamiento se entiende como, el lugar que ocupa el producto en la mente del comprador, se da lugar a una popular práctica en la que se busca que el producto se distinga en un atributo valioso para el comprador.

Con el posicionamiento se trata, por lo tanto, de identificar al atributo que servirá de punta de lanza para penetrar en la mente del consumidor y el mercado.

II.3.4.3 CONSTRUCCIÓN DEL VALOR.

El diseño del perfil del producto que se llevara al mercado debe ser visto en forma integral y no limitarse a ninguna dimensión o grupo de atributos en particular.

Para tal fin, una práctica efectiva y simple consiste en emplear los elementos referidos en las dimensiones de la calidad, servicio, e imagen como un inventario de posibilidades para que de manera libre fluyan las ideas.

Para un análisis más sistemático se propone ese mismo inventario al momento que se dan los siguientes pasos:

- a) Formar un grupo de trabajo;
- b) Definir y describir el mercado meta;
- c) Precisar los requerimientos básicos de calidad al preguntar ¿qué necesita? y ¿qué valora? El cliente.
- d) Pensar en cómo usa y cómo adquiere el producto, para añadir rasgos y otros atributos de calidad, además de servicios al producto y cliente;
- e) Definir las señales apropiadas para realizar la imagen del producto; y
- f) Establecer en posicionamiento y nivel de precio que se recomienda para el producto.

II.3.4.4 NIVELES DEL PRODUCTO.

Otra manera para diseñar la oferta se obtiene al pensar en los siguientes cinco niveles del producto:

Beneficio esencial: correspondiente a la necesidad o deseo fundamental que el cliente trata de satisfacer.

Producto genérico: es un producto simple y rudimentario que cumple con los requerimientos básicos.

Producto esperado: conjunto de atributos mínimos que espera encontrar el

comprador normal.

Producto aumentado: en este nivel se trata de ir más allá de las expectativas mínimas y en cierto modo de las necesidades esenciales, ofreciendo otras ventajas, con el tiempo, algunos de estos aumentos pasan a ser parte del producto esperado.

Producto superior: aquí más que satisfacer se trata de deleitar al cliente, al ofrecer elementos novedosos, añadir gratas sorpresas, dar trato especial o realizar distintos atributos al más alto nivel como dando vida a un sueño.

II.3.4.5 CICLO DE VIDA.

Se debe identificar la madurez del producto y/o servicio, con base en la gráfica del ciclo de vital del producto mostrada en la figura 12. En el ciclo de vida se consideran las diferentes etapas de evolución del producto en el mercado, y sirven para indicar el crecimiento previsible de la industria y por tanto el atractivo del negocio. Además, las diferentes etapas del ciclo de vida, son indicativas de otros aspectos de interés como es el grado de rivalidad, las características más significativas de los productos y las prioridades funcionales que debe tener la empresa.

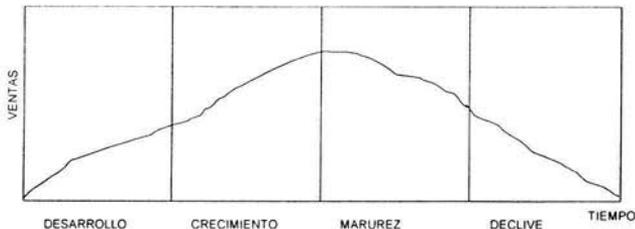


Fig. 12 Ciclo vital del producto

II.3.5 GUÍA PARA LA VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto o servicio mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación efectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

De lo anterior se deriva una capacidad distintiva para cumplir con alguna de las actividades de la cadena de valor de manera destacada.

Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto o servicio con ciertos atributos de interés para el mercado: calidad, precio, factibilidad de acceso, etc.

Una forma para identificar tal ventaja consiste en recorrer la cadena de valor y preguntar en cada parte lo siguiente: con qué se cuenta o qué es posible hacer por encima de los rivales, a qué capacidad distintiva da lugar y qué beneficios se ofrecerán al cliente.

Es importante remarcar que la sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que ésta depende de cómo se aprovecha tal fuerza para cumplir con cierta actividad en forma destacada.

De la misma forma que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presente para cuidar el terreno que se pisa.

La estrategia buscará como explotar y ampliar las ventajas, cuidando los puntos débiles.

La elaboración de la ventaja competitiva, se compone de las siguientes partes:

Cadena de valor: desagregar y examinar todas las actividades que una unidad estratégica de negocio desempeña y cómo interactúan; de manera que se puede obtener ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

Enfoque basado en los recursos: mediante un análisis interno de la organización, determinar y desarrollar los recursos clave para desplegarlos en una serie de estrategias que permitan alcanzar un nivel superior de desempeño y la obtención de mayores ganancias. La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación efectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

Recursos superiores: Incluye los activos físicos y otras "posesiones" de la firma, como por ejemplo: maquinaria, equipo, instalaciones, red de distribución, fuerza de ventas, tamaño de planta, tecnología, patentes, etc.

Habilidades especiales: Con frecuencia la ventaja competitiva del negocio se debe no a la posesión de mejores recursos, sino a la habilidad que se tiene para hacer uso de los mismos, pudiendo ser: La experiencia, creatividad, secretos profesionales, conocimiento del mercado, liderazgo, cultura organizacional, trabajo en equipo, etc.

Posición privilegiada: La ventaja competitiva también puede ser producto del

lugar que ocupa el negocio en el medio en que se desenvuelve, como lo puede ser: la cartera de clientes, exclusividades, ubicación, contactos, acceso a recursos, reconocimiento de marca, facilidad para entrar a canales, etc.

Mezcla de recursos: En ciertos casos la ventaja competitiva es el fruto de la mezcla de recursos con los que cuenta, ninguno de los cuales es por si mismo superior.

II.3.5.1 GUÍA DE LA CADENA DE VALOR.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.

Cada empresa es un conjunto de actividades para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura 13.



Fig. 13 La cadena de valor genérica.

El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector en particular (la unidad estratégica de negocio).

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las distintas actividades físicas y tecnológicas que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función.

Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), estadísticas de fallas del producto, etc. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, listadas a lo largo de la base de la figura 13, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas mostradas en la figura 13. Las actividades de apoyo sustentan a las cinco primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, sí como el apoyo a la cadena completa.

Identificación de las actividades de valor.

Actividades primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura 13. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector en particular y de la estrategia de la empresa. Las actividades primarias, son:

Aprovisionamiento: las actividades asociadas con el manejo de los insumos y materiales de consumo (transporte, recepción, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores).

Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Distribución: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y ventas: actividades orientadas a inducir y facilitar la compra del cliente por ejemplo, publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, fijación del precio.

Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como

se muestra en la figura 13, y son:

Administración general: dirección, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, relaciones con los inversionistas, gubernamentales y administración de calidad. La administración general a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si la empresa esta diversificada o no, la administración general de la empresa puede ser autocontenida o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz.

Administración de recursos humanos: la administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo tipo del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (Know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que puedan ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo de la tecnología también toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio.

Compras: se refiere a la función de compras y no al manejo físico de los productos. Por ejemplo calificación de proveedores, contratación, compra de equipo, pagos, etc.

Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas: las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

Indirectos: actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

Seguro de calidad: actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado.

Definición de la cadena de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra en la figura 14.

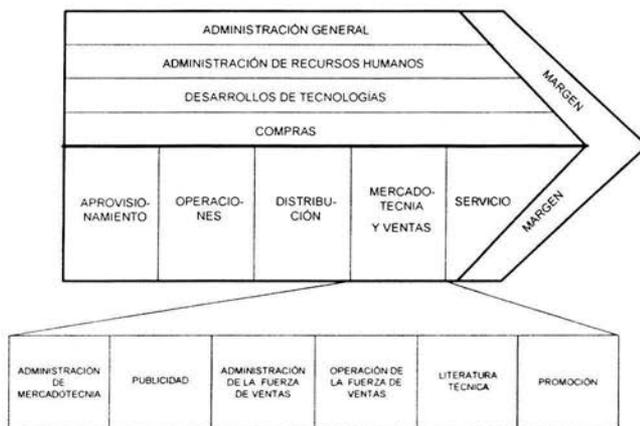


Fig. 14 Subdivisión de la cadena de valor genérica.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades económicas y tecnológicas discretas se aislen. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los productos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo.

La selección de la categoría apropiada para poner una actividad puede requerir de juicio y puede ser ilustrativa por derecho.

II.3.5.2 GUÍA DEL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS (ACTIVOS ESTRATÉGICOS).

En principio, lo que se entiende por recurso, es a los distintos factores productivos con que cuenta la organización para el cumplimiento de sus distintas actividades. Con base en la identificación de los recursos de especial valor con los que cuenta la unidad de negocio se construye la ventaja competitiva.

II.3.5.2.1 IMPLICACIONES DEL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS.

En el caso de una empresa que cuenta con un negocio único o que tiene particular interés en uno de ellos, se plantea un proceso que consta de cuatro etapas:

- Identificación de los recursos
- Prueba de mercado
- Prueba de apropiabilidad y sostenibilidad
- Estrategia de explotación de los recursos

IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS.

Un primer paso consiste en identificar los recursos distintivos de la empresa, para ello nos podemos preguntar:

¿Qué se posee la empresa o que es posible hacer por encima de los rivales?

Una forma más sistemática consiste en recorrer la cadena de valor y hacerse las siguientes preguntas en cada parte:

- ¿Existe algún activo distintivo?
- ¿Se tiene alguna habilidad destacada?
- ¿La posición que se tiene es ventajosa en algún sentido?
- ¿Se da una combinación de elementos particularmente efectiva?

El número de respuestas que nos llevan a decidir si un recurso es distintivo o no deberá ser reducido, ya que una gran cantidad de recursos (10, 20 ó 30), hablaría de que se equivocó el ejercicio al incluir todo aquello que se piensa que la organización cumple o hace bien, y no los elementos que le puedan dar un carácter único a la organización cuyo número tal vez no iría más allá de unos 3 ó 4 elementos.

PRUEBA DE MERCADO

La sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que esto depende de cómo se aprovecha dicha fuerza y de que también se responda con ello a determinada necesidad.

De esta forma necesitamos determinar en qué forma contribuyen los puntos fuertes al logro de una capacidad distintiva de la empresa, es decir, al logro de un mejor desempeño que los competidores, en alguna de las actividades de la cadena de valor. A su vez, tal capacidad competitiva se debe traducir en un producto o servicio que atraiga la atención del cliente, al poseer ciertos atributos de su interés a un precio que esté dispuesto a pagar.

El producto es multifacético y dependerá de la estimación que haga el cliente sobre las distintas ventajas que el producto sea capaz de mostrar para satisfacer

sus necesidades. Para ello será necesario hablar sobre las cualidades que hacen más o menos deseable un producto, las cuales están íntimamente ligadas con la calidad, servicio e imagen.

REPRODUCTIBILIDAD.

Una vez que se ha mostrado la superioridad de los recursos respecto a la competencia y su valía desde el punto de vista del mercado, lo que sigue es preguntarse si los beneficios esperados van a quedar dentro de la empresa, y si la ventaja que suponen y tales recursos puede mantenerse en el tiempo.

Así, se preguntaría si no es previsible que otros obtengan los beneficios esperados, ya que con frecuencia los proveedores o los canales de comercialización son quienes tienen el control sobre las ganancias; en términos semejantes se definiría si el costo de implantación de la estrategia no rebasa los beneficios esperados.

En cuanto a la reproductibilidad de la estrategia la inquietud sería si otros no pudieran desarrollar la misma estrategia al contar con un recurso igual o equiparable.

Esto lleva a preguntarse acerca de la escasez del recurso o bien de la dificultad para su imitación o sustitución, es decir:

¿Puede conseguirse, imitarse o sustituirse nuestro recurso distintivo?

Un aspecto más que se debe poner en consideración es si no existe el peligro de que el recurso distintivo pudiera quedar fuera del control de la firma, y de esta manera sea otra la que aproveche los beneficios que son capaces de reportar.

ESTRATEGIAS DE EXPLOTACIÓN

Una vez que se ha definido en primera instancia cuáles son los recursos distintivos de la firma, a los que posteriormente se les someterá a las siguientes pruebas:

Superioridad respecto a los competidores.

Valía es el atractivo del producto para el comprador, es decir, con relación al mercado.

Reproductibilidad en cuanto a la dificultad para crear, adquirir, imitar o sustituir el recurso por parte de otras firmas.

En caso de que los resultados de estas pruebas sean favorables, lo que sigue es precisar una estrategia a fin de lograr su plena explotación; para lo cual nos preguntamos lo siguiente: ¿Cuáles son las características del producto que le dan su atractivo y a que mercado en específico se debe dirigir?, ¿Cómo se deben

coordinar las distintas actividades funcionales para lograr el máximo rendimiento de los recursos distintivos de la firma? Y ¿Cómo preservar y extender la posición que se ocupa?

II.3.5.2.2 PRUEBAS QUE DEBEN CUMPLIR LOS RECURSOS.

Para que este planteamiento posea plena validez, los recursos deben de cumplir con una serie de condiciones o pruebas que a continuación se exponen.

Heterogeneidad

El supuesto básico es que los recursos entre las firmas son heterogéneos y que los distintos recursos tienen un distinto de efectividad.

Superioridad y valía

El que cierto recurso pueda ser clasificado como mejor o peor no puede ser definido viendo al interior de la firma, sino con relación a las fuerzas del mercado en el que opera.

Por una parte, se deberá plantear la superioridad de los recursos distintivos de la firma con respecto a los recursos de la competencia; superioridad que adquiere vigencia si se traduce en el logro de un mejor desempeño.

Por otra parte, para tal superioridad adquiere un sentido pleno, el mejor desempeño debe contribuir a la producción de algo que los consumidores quieran a un precio que estén dispuestos a pagar.

De esta manera, la mera posesión de un punto fuerte no supone ninguna ventaja, ya que depende cómo se aprovecha dicha fuerza y de qué también se responde con ello a determinada necesidad de los compradores.

Escasez.

Si existiera una disponibilidad general de los recursos que se califican como superiores y valiosos, este hecho nulificará cualquier ventaja que se tenga, ya que al momento de que se obtengan buenos resultados, otros adquirirán el recurso y adoptarían la misma estrategia.

Por lo que los recursos de interés deben ser escasos, caso que se presenta cuando el recurso es físicamente único (patentes, localización, minas, etc.) o cuando su disponibilidad no puede ser expandida con rapidez y resulte insuficiente para satisfacer la demanda.

Inimitabilidad.

Existe un gran número de casos en los que los recursos de que dispone la organización y que le hace ocupar una posición ventajosa no son propiamente objeto de comercialización, sino que son elementos que la firma ha construido con el tiempo, como sucede con alguna habilidad especial, el reconocimiento de marca, reputación de calidad, etc.

En estos casos no corresponde hablar de escasez del recurso como el medio que limite la posibilidad de que otros adopten la misma estrategia, sino más bien la mayor o menor dificultad para la imitación.

La inimitabilidad del recurso en algunos casos puede atribuirse a condiciones históricas en las que la organización ha ido avanzando (experiencia, relaciones, imagen, etc.), a barreras de conocimiento designadas como ambigüedad causal, esto es, otros no pueden duplicar la estrategia por falta de entendimiento, también se puede presentar cuando economías de escala u otro tipo están asociadas tal que la imitación resulta inviable por sus costos.

Sustituibilidad.

Por último, tanto la escasez como la inimitabilidad carecerán de cualquier sentido, si el recurso correspondiente pudiera ser sustituido.

Apropiabilidad.

Si se posee o controla un recurso superior y valioso entonces se obtendrá una renta superior, a lo que se ha añadido que para sostener tal posición se requiere que tal recurso sea escaso o de difícil imitación o sustitución.

Pero tal renta pudiera ser que quedara en unas manos diferentes de las de la organización. Si el costo para la adquisición o desarrollo del recurso correspondiente es tan alto, puede que termine por eliminar o hasta rebasar los beneficios que se le atribuyen.

Así, el costo de la implantación de la estrategia no puede estar por encima de los beneficios esperados, a lo que se designa como apropiabilidad.

Durabilidad

El fundar la estrategia competitiva sobre un recurso obliga a pensar por cuanto tiempo puede disfrutarse esa posición y que habría que hacer para mantener el recurso en su mejor nivel.

En resumen, para que un recurso califique como mejor y pueda servir como base de una estrategia efectiva debe cumplir con las siguientes condiciones:

- **Superioridad:** al permitir un mejor desempeño que el de la competencia.

-
- Valía: al contribuir a la producción de algo de interés para el mercado.
 - Apropiabilidad: al capturar la organización los beneficios que genera el recurso.

Además de que las ventajas que se tengan puedan sostenerse en el tiempo, a los criterios anteriores se asumirían los siguientes:

- Escasez o inimitabilidad: que habla de la dificultad para que otros cuenten con un recurso equiparable y puedan competir en el futuro.
- Sustituibilidad: si el recurso de interés pudiera llegar a ser sustituido perdería su potencial.
- Duración: un recurso con vida corta debe ser objeto de cuidado.

Análisis de los recursos o activos estratégicos.

La ventaja de hablar de fortalezas y debilidades marca la relación directa entre la capacidad competitiva y los recursos de la empresa. Los recursos en general, son el conjunto de elementos de los que la firma dispone y que puede poner en juego para llevar adelante sus estrategias y cumplir los requerimientos del mercado.

Entre los recursos conviene distinguir cuatro clases:

Recursos superiores: Incluye los activos físicos y otras “posesiones” de la firma, como son maquinaria, equipos, instalaciones, red de distribución, fuerza de ventas, tamaño de planta (economías de escala), tecnología, marcas, patentes, etc.

Recursos como habilidades especiales: corresponden a las facultades especiales del personal o la organización para el manejo de los activos de la firma, por ejemplo: experiencia, creatividad, secretos profesionales, conocimiento del mercado, liderazgo, cultura organizacional, trabajo en equipo, etc.

Recursos como una posición privilegiada: corresponden a las relaciones o lugar que ocupa la firma en el ambiente en el que opera y que favorecen su competitividad, como son cartera de clientes, exclusividades, ubicación, contactos, acceso a recursos, reconocimiento de marca o nombre, facilidad para entrar a canales, alianzas con otras firmas, etc.

Recursos como combinación: corresponden a aquellos casos donde la superioridad y valor no puede ser atribuida a ningún elemento individual, sino a la combinación de distintos recursos como son sistemas de distribución, producción integrada, etc.

III. ESTUDIO DE CASO.

III.1 ANTECEDENTES.

ICA es la empresa de ingeniería, procuración y construcción más grande de México. Desde su fundación en 1947, ha proporcionado servicios de ingeniería y construcción a clientes de los sectores público y privado, en México y en otros países.

ICA se dedica a la construcción de obras de infraestructura, construcción urbana e industrial, así como al mantenimiento y operación de carreteras, puentes, puertos y túneles, bajo el esquema de concesiones, y participa en contratos para el manejo de agua y recolección de basura.

ICA ha trabajado en diversos países de América Latina desde los años sesenta; en 1988 comenzó en el mercado de Estados Unidos y en 1998 inició actividades en Europa y Asia.

ICA se ha asociado con empresas líderes en el mundo, para emprender y desarrollar nuevos proyectos. Como resultado de estas asociaciones están las empresas ICA Fluor, ICA Reichmann e ICA CPC Argentina.

La visión que mantiene ICA al futuro se muestra a continuación:

VISIÓN.

ICA buscará conservar su posición de constructora líder por excelencia, con mayor presencia y solidez en el mercado mexicano, vinculada a la calidad, la seguridad y el medio ambiente. La empresa se ha propuesto retomar niveles de rentabilidad satisfactorios, para salvaguardar los intereses de los inversionistas. Por tanto, ICA continuará operando en el extranjero y administrando otros negocios, para sortear los ciclos característicos de la industria de la construcción mexicana.

Ejerciendo una mayor selectividad en la contratación, con riesgos identificados y mayor rigor y precisión en sus controles, ICA proseguirá con la entrega puntual y oportuna de los proyectos de ingeniería y construcción que le sean encomendados, con el apoyo de su tradicional prudencia y manejo responsable de las finanzas y la contabilidad. De igual forma, impulsará el desarrollo del personal con alto potencial, para retener y acrecentar el capital intelectual competitivo que exige la globalización.

MISIÓN.

ICA es una organización empresarial integrada significativamente por socios-empleados, comprometidos con los principios de trabajo en equipo, entrega y dedicación total a la empresa, profesionalismo y dominio técnico, reinversión sistemática de utilidades y participación accionaria del personal según su desempeño.

La misión de ICA es ser la principal empresa mexicana en el desarrollo, construcción y operación de infraestructura básica, con vocación de servicio al cliente, capacidad técnica siempre actualizada, ética profesional y calidad invariable en el cumplimiento de sus compromisos.

Por otra parte ICA está constituida actualmente por cuatro grandes unidades estratégicas de negocio:

- Construcción Civil.
- Construcción Industrial
- Operación de Infraestructura
- Inmobiliaria

A continuación se describen brevemente cada una de las unidades estratégicas de negocios de ICA:

III.1.1 CONSTRUCCIÓN CIVIL

Se realizan proyectos de infraestructura básica y el desarrollo en gran escala de infraestructura urbana.

La actividad fundamental de ICA ha sido la construcción de obras de infraestructura, obras urbanas e instalaciones industriales. En el campo de la construcción de obras de infraestructura, ICA ha participado en la ejecución de destacadas obras carreteras, incluyendo puentes y túneles, como la Autopista del Sol, en los Estados de Morelos y Guerrero; obras marítimas, como muelles y escolleras en numerosos puertos mexicanos; algunos puentes sobre el mar, como los 4 kilómetros del tramo marítimo del Corredor Sur, en Panamá; y aeroportuarias, construyendo, ampliando y modernizando aeropuertos, tanto en México como en otros países. También ha construido presas de almacenamiento de agua para riego y control de avenidas, como Chingaza en Colombia; numerosos distritos de riego en México y en el extranjero; y proyectos hidroeléctricos como Infiernillo y Aguamilpa en México, o Anchicayá en Colombia.

Con relación a la construcción de obras urbanas, ICA ha realizado importantes obras de edificación, desarrollos habitacionales, complejos comerciales, vialidades, puentes, pasos a desnivel y sistemas de transporte colectivo. Se pueden mencionar el Hotel Nikko, el paso a desnivel en Reforma y Arquímedes, el

Estadio Azteca y la Unidad Independencia, en la Ciudad de México. El Centro Magno en Guadalajara, puentes y pasos a desnivel del Paseo Tollocan en Toluca, Estado de México, y el 90% de las obras del Metro de la Ciudad de México.

III.1.2 CONSTRUCCIÓN INDUSTRIAL

Proporciona servicios de ingeniería, procuración, construcción y mantenimiento de plantas industriales.

En el área de la construcción de instalaciones industriales, ICA ha construido todo tipo de plantas manufactureras, automotrices y de proceso, como la planta IEM en Aguascalientes, la Nissan en Cuernavaca o las plantas cementeras en Hermosillo y Zapotiltic en México, o El Salvador, en Centroamérica. Para la Comisión Federal de Electricidad ha construido termoeléctricas como Carbón II en Coahuila, López Mateos en Tuxpan Veracruz, o Petacalco en Guerrero. Ha tendido líneas de transmisión en casi todo el territorio nacional. Para PEMEX ha construido plantas petroquímicas en cinco complejos, instalaciones para producción de nitrógeno, como la planta de Cantarell, o para la eliminación de azufre, como la Deshidrosulfuradora de Tula.

III.1.3 OPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Operación y mantenimiento de sistemas carreteros, de distribución de agua potable, tratamiento de aguas residuales, recolección y disposición integral de desechos urbanos y la administración de estacionamientos subterráneos.

Principios de los 90' ICA incursionó en el campo de la operación de infraestructura. Además de la operación y mantenimiento de carreteras y autopistas de cuota, esta área incluye la administración y manejo de sistemas de distribución de agua potable para ciudades y poblados, así como la captación y tratamiento de aguas residuales, la recolección y disposición integral de desechos urbanos, y la administración de estacionamientos subterráneos.

Entre los principales proyectos que opera el área se pueden mencionar: la Autopista Maravatio - Zapotlanejo y el Túnel de Acapulco, en México; en Centro y Sudamérica la vialidad Corredor Sur, en la Capital de Panamá y la Autopista Caracas - La Guaira, en Venezuela. El Sistema de Agua potable del Municipio de Aguascalientes, en la capital de dicho Estado, y la cuarta parte del Sistema de Agua Potable del distrito Federal, en la Ciudad de México. También se cuentan las plantas de tratamiento de Ciudad Acuña y Ciudad Obregón, en Estados del norte de la República Mexicana, así como los Servicios de Aseo en Guadalupe, Nuevo León y en Mérida, capital del Estado de Yucatán.

III.1.4 INMOBILIARIA

Comercialización de desarrollos inmobiliarios de la más alta calidad, tanto centros comerciales como parques residenciales y edificios de oficinas en diferentes ciudades.

Aprovechando las experiencias acumuladas en la construcción de más de 40,000 viviendas, en localidades como la Ciudad de México; Ciudad Juárez, en Chihuahua; Los Mochis, en Sinaloa; León, en Guanajuato; Puebla, capital de dicho Estado; Jiutepec, en Morelos; y Tijuana y Mexicali, en Baja California, ICA incursiona en el mercado actual de la vivienda, comercializando nuevos productos a través de atractivos esquemas de financiamiento. Con este enfoque, ICA ofrece productos inmobiliarios de la más alta calidad en conjuntos de vivienda, centros comerciales y edificios de oficinas en diferentes ciudades.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa ICA Sociedad Controladora S.A. de C.V.

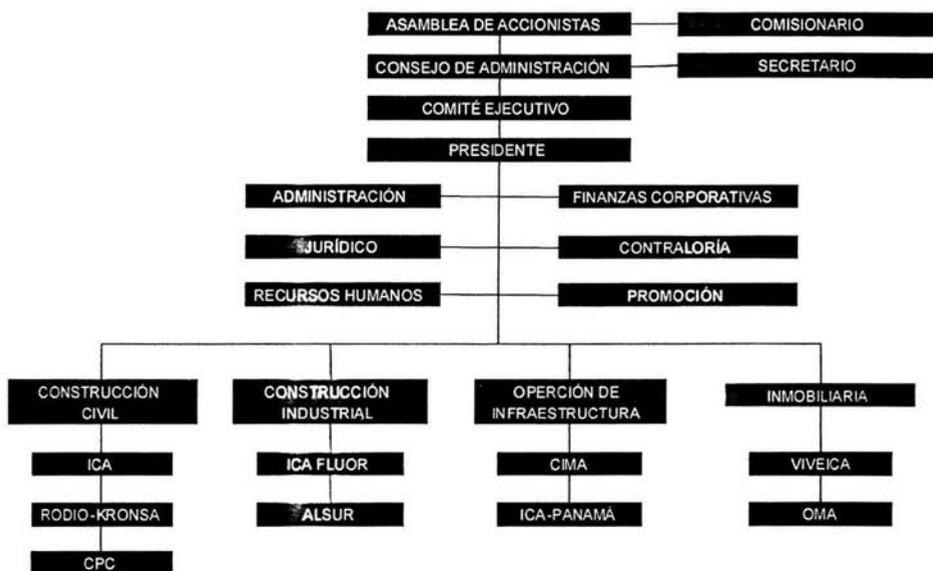


Figura 15. Organigrama de la empresa ICA.

En el estudio de caso para identificar la estrategia competitiva aplicada a una empresa constructora mexicana, y desarrollar la guía se eligió tomar una Unidad Estratégica de Negocio de la empresa ICA Sociedad Controladora S.A de C.V. Específicamente para el área de "Consortio Internacional de Medio Ambiente

(CIMA)". El estudio de caso se elabora, aplicando la guía del Capítulo II, la cual considera:

1. Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio.
2. Análisis de Mercado.
3. Análisis de la Industria.
4. Perfil del Producto.
5. Ventaja Competitiva.

III.2 ANÁLISIS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.

III.2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El medio ambiente se ha convertido en un tema relevante a nivel mundial. Particularmente, el buen uso y la preservación del agua, así como el tratamiento y la disposición final de residuos son objetivos primordiales para los Gobiernos de cada país. En este sentido, los países en vías de desarrollo presentan importantes retrasos en la prestación de estos servicios. Como consecuencia de esto, los gobiernos de estos países abren esquemas de privatización, mismos que constituyen una importante oportunidad de negocio.

Por esta razón surge el Consorcio Internacional de Medio Ambiente (CIMA), resultado de una asociación de tres importantes empresas a nivel internacional: VIVENDI (Francia); FCC (España) e ICA (México).

III.2.2 VISIÓN.

La visión de CIMA es lograr el liderazgo, a través de la operación eficiente y productiva, el desarrollo constante de la organización, la aplicación de la creatividad en la solución de problemas, el respeto mutuo entre sus miembros, la responsabilidad en el cumplimiento de sus metas, la lealtad hacia sus clientes internos y externos, la honestidad y ética en los negocios y la calidad en el servicio.

III.2.3 MISIÓN.

La misión de CIMA es ser una empresa prestadora de servicios líder en la Operación de Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado; Plantas de Tratamiento; así como en el Manejo, Tratamiento y Disposición Final de Desechos Peligrosos y no Peligrosos. Comprometida con los principios fundamentales de trabajo en equipo, entrega, respeto, dominio técnico y profesionalismo.

Integrándose además a las vocaciones de cada una de las empresas asociadas, logrando cumplir así los estándares de calidad más altos para la satisfacción de

sus clientes.

III.2.4 CONSTITUCIÓN DE CIMA.

Siendo el medio ambiente objeto de una atención mundial, la constitución del Consorcio Internacional de Medio Ambiente (CIMA), conjunta la experiencia, conocimiento y tecnología a nivel internacional de VIVENDI y Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), líderes en su especialidad en Europa, que se suman a la experiencia adquirida de ICA, así como a su conocimiento del mercado mexicano. El propósito de esta alianza estratégica, es contar con los mejores recursos para atender las necesidades crecientes en servicios de agua y manejo de residuos para beneficio de la población, de su calidad de vida, su salud y del medio ambiente.

La estructura de CIMA es la siguiente:

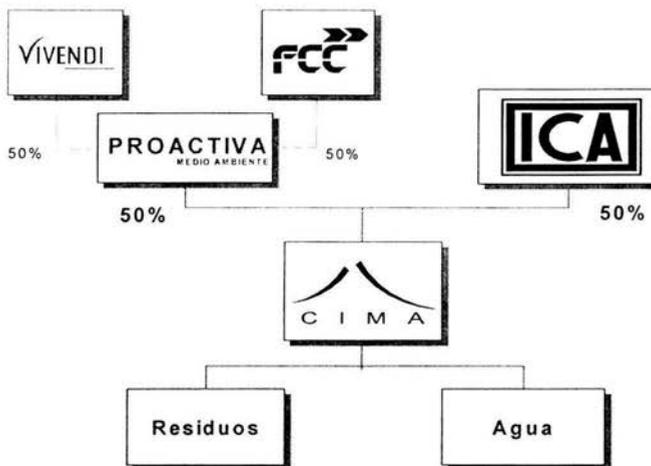


Figura 16. Estructura de la empresa CIMA.

III.2.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN AL CONSORCIO CIMA.

III.2.5.1 VIVENDI

Fundada en Francia en 1853, Vivendi es actualmente líder mundial en operación de agua su principal negocio y uno de los más importantes participantes en servicios municipales, dentro de los cuales encontramos el manejo de residuos sólidos, transporte, energía, construcción, desarrollo inmobiliario y telecomunicaciones en más de 90 países alrededor del mundo, ofreciendo una

gran variedad de servicios con el fin de mejorar la calidad de vida de sus clientes, comprometiéndose a satisfacer sus necesidades.

En cuanto a agua se refiere, Vivendi cuenta con más de 73 millones de consumidores, distribuyendo más de 3 billones de litros de agua potable y colectando 2 billones de litros de aguas residuales, realizando el 42% de sus negocios fuera de Francia. Asimismo, maneja 25 millones de toneladas de residuos tratados por año, colocándola en la cuarta posición en el ámbito mundial del sector limpieza.

III.2.5.2 FCC

FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. (FCC) surge por la fusión, en marzo de 1992, de dos prestigiosas empresas. CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A., fundada en Madrid en 1944, y FOMENTO DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES, S.A., creada en Barcelona el año 1900, cuyas acciones empezaron a cotizar en Bolsa en diciembre de 1900.

FCC es la matriz del primer grupo constructor español, tanto por volumen de Cifra de Negocios, como por rentabilidad. Su estrategia de crecimiento se ha orientado tradicionalmente hacia la diversificación, como lo demuestra el hecho de que, siendo originariamente una empresa de construcción, en 1911 inició su actividad en el campo de los servicios públicos con un contrato de limpieza y mantenimiento de la red de alcantarillado de Barcelona.

En la actualidad su producción está altamente diversificada, ya que el 45% de la misma se desarrolla en sectores distintos del de la construcción, entre los que cabe destacar los de recolección de residuos sólidos y su posterior eliminación, limpieza de vías públicas, abastecimiento de agua a poblaciones, mantenimiento de plantas de tratamiento de aguas potables y residuales, fabricación de cemento, promoción inmobiliaria, aparcamientos, mobiliario urbano, transporte de viajeros, inspección técnica de vehículos, handling de aeropuertos, etc.

FCC es líder destacado en el mercado español de saneamiento urbano y tiene una creciente presencia en los mercados internacionales.

Desde su fundación, FCC ha sido un importante competidor en el manejo y tratamiento de residuos sólidos y en la distribución y tratamiento de agua en España y Europa. Recientemente, la compañía francesa Vivendi adquirió el 51% de las acciones de esta empresa, con lo cual, se espera que FCC capitalice su presencia en los mercados internacionales.

III.2.5.3 ICA

Empresas ICA Sociedad Controladora, S.A. de C.V. (ICA) es un grupo líder de compañías mexicanas que, desde su fundación en 1947, se ha dedicado al

desarrollo, construcción y operación de infraestructura básica en México, América Latina, Europa y Asia, ofreciendo niveles atractivos de rentabilidad para los inversionistas, así como la oportunidad de desarrollo profesional para sus trabajadores y empleados.

En la actualidad, ICA es la compañía constructora más grande de México y se encuentra entre las contratistas generales más importantes de América Latina. Desde 1992, las acciones de ICA cotizan simultáneamente en la New York Stock Exchange y la Bolsa Mexicana de Valores de México.

A lo largo del tiempo, ICA ha sabido conservar una política de apertura, que le permite formar asociaciones con otras empresas líderes en el mundo, logrando consolidar el éxito alcanzado con la tecnología de punta que desarrolla.

ICA ha participado activamente en los procesos de privatización de infraestructura más importantes de México tanto en el área de la construcción como en el de operación.

III.3 ANÁLISIS DE MERCADO.

La Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es la dependencia del Gobierno Federal encargada de coordinar la administración y aprovechamiento de los recursos naturales para alcanzar un desarrollo sustentable, cuyos objetivos son generar un aprovechamiento duradero de los recursos naturales renovables y del medio ambiente, que faciliten el desarrollo actual y futuro de los mexicanos; permitir una mejor calidad de vida para todos; propiciar la superación de la pobreza, y contribuir a fortalecer una economía productiva basada en procesos y tecnologías que no degraden los recursos ni la calidad ambiental.

La SEMARNAT opera con dos subsecretarías: Planeación y Recursos Naturales. Además, son órganos desconcentrados de este sector: la Comisión Nacional del Agua (CNA), el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA), el Instituto Nacional de Ecología (INE) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).

Dentro de las funciones sustantivas de la SEMARNAT se encuentran las siguientes:

- Promueve acciones para frenar las tendencias del deterioro ecológico.
- Realiza programas específicos para sanear el ambiente en las ciudades más contaminadas,
- Promueve acciones para restaurar los sitios más afectados por el inadecuado manejo de residuos peligrosos.

Se ha estimado que el tamaño del sector ambiental de la economía alcanzó en 1994, casi 2,000 millones de dólares, incluyendo sistemas del control de la contaminación del agua, manejo de residuos sólidos y peligrosos, eficiencia

energética y energéticos renovables, control de emisiones a la atmósfera en fuentes industriales, consultoría y saneamiento.

III.3.1 MERCADO AGUA.

El organismo regulador del agua es la Comisión Nacional del Agua (CNA), fue creada por decreto presidencial el 16 de enero de 1989. Es una estructura orgánica del Gobierno Federal y a partir de 1994, es una entidad desconcentrada de la SEMARNAT.

Actualmente, la misión de la Comisión Nacional del Agua consiste en administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso.

Sus principales funciones sustantivas son las siguientes:

- Administrar las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes
- Manejar y controlar el sistema hidrológico
- Adecuar la disponibilidad del agua a las necesidades de la sociedad
- Desarrollar la capacidad tecnológica para su uso eficiente
- Abrir nuevas oportunidades a las empresas privadas para la prestación de servicios de agua potable, promoviendo esquemas de riesgo compartido en el suministro de servicios integrales de agua
- Fortalecer los organismos responsables del manejo integral de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento
- Intensificar los esfuerzos de rehabilitación y saneamiento de las cuencas más contaminadas, en especial aquéllas que están teniendo mayores efectos negativos en la salud y en la economía

III.3.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AGUA.

El analizar la situación actual del sector en materia de agua, implica realizar la investigación de ciertos aspectos de orden natural para poder determinar cual es la estrategia que debe seguir la empresa **CIMA** en este mercado.

La disponibilidad natural del agua en el país presenta marcados contrastes ocasionados por la variable con la que se presentan las precipitaciones pluviales a lo largo de sus casi dos millones de kilómetros cuadrados y su ocurrencia durante el año.

Más de la mitad del territorio, localizado en el centro y norte del país, dispone del 19% del agua que escurre anualmente, pero ahí sólo se concentran dos terceras partes de la población, el 70% de la actividad industrial y el 40% de las tierras de temporal. Mientras que en el Sureste del territorio, que comprende menos de la cuarta parte de superficie nacional, escurre el 76% de agua y hábitat el 24% de la

población y muy poca industria. Como se ilustra en la figura 17.



Figura 17. Disponibilidad del agua en México.

La disponibilidad promedio del agua en México con relación a otros países se muestra en la siguiente gráfica:



En altitudes superiores a los 2000 metros sobre el nivel del mar, se asienta más de la cuarta parte de la población y sólo se dispone del 4% del agua que escurre. En contraste, por debajo de los 500 metros de altitud, se dispone del 50% del escurrimiento para un 50% de la población.

Las zonas áridas y semiáridas, donde se encuentra más de la mitad de los suelos aptos para la agricultura, disponen de menos del 10% del total del agua del país.

México es uno de los países con menor disponibilidad de agua para sus habitantes, el retraso que presenta el país en materia de infraestructura abre importantes oportunidades de negocio para la iniciativa privada.

El suministro del agua potable, alcantarillado y saneamiento lo realizan los municipios, generalmente mediante organismos operadores y la Federación los apoya a través de diversos mecanismos. Dentro de la problemática que presenta

este sector destaca lo siguiente:

- Doce millones de habitantes carecen de agua potable, veinticuatro millones de alcantarillado y sólo se trata el 24% de las aguas residuales que se colectan.
- Bajas eficiencias técnicas y operativas; fugas entre el 30 y 50%. De éstas se cobra el 30% del total.
- Los municipios no realizan los pagos de derechos por uso y por descarga del agua.

Con referencia a la administración del agua, se ha realizado un esfuerzo importante en los últimos años por otorgar seguridad jurídica a los usuarios de las aguas nacionales, sustentados en un mejor conocimiento de la disponibilidad del agua en las cuencas y acuíferos. Para ello se ha desarrollado un proceso que parte de la reformulación del registro de usuarios y de la determinación de la disponibilidad del agua. De manera simultánea se han efectuado las acciones necesarias para incrementar el monto de recaudación por concepto de cobro de derechos.

Asimismo, el sector ha buscado descentralizar sus funciones a través de títulos de concesión y de contratos de prestación de servicios. Esta descentralización constituye uno de los nichos de mercado para **CIMA**.

III.3.1.2 VISIÓN A FUTURO.

La modernización de la estructura organizativa del sector comprende tres acciones fundamentales:

- a) Concluir la descentralización de funciones operativas a gobiernos estatales y usuarios organizados.
- b) Consolidar la desconcentración de las actividades de la CNA a sus 13 Gerencias Regionales, con objeto de agilizar la atención de las demandas de los usuarios.
- c) Consolidar el funcionamiento de los Consejos de Cuenca y sus órganos auxiliares.

Estos son los escenarios que presenta la CNA en materia de agua al año 2025:

Parámetro	Actual	Mínimo	Deseable
Hectáreas modernizadas	0.8 millones	1.1 millones	5.8 millones
Nuevas hectáreas con riego	-	490 mil	1 millón
Pérdidas en riego	60%	60%	46%
Pérdidas en uso público urbano	44%	44%	24%
Cobertura de agua potable	87%	87%	97%
Porcentaje de aguas residuales tratadas	24%	50%	90%
Volumen de agua utilizado (miles de millones de m ³)	78	91	81
Inversión anual del sector	14	16	29

Para consolidar los objetivos plantados, la Comisión Nacional del Agua trabaja en seis grandes objetivos:

- Fomentar la producción agrícola con base en el uso eficiente del agua para liberar volúmenes a otros usos.
- Ampliar la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- Lograr el uso sustentable del agua en cuencas y acuíferos.
- Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
- Consolidar la participación de los usuarios en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
- Disminuir los riesgos de inundaciones y los efectos de sequías.

III.3.1.3 MERCADO POTENCIAL.

Para determinar el mercado objetivo del agua se seleccionaron los municipios con más de 400,000 habitantes teniendo como mercado potencial una población de 23.83 millones de habitantes.

En una segunda clasificación se seleccionaron los municipios que iniciaban su periodo de gobierno de tres años, ya que con ellos se podrán iniciar gestiones y se podría tener tiempo suficiente para llegar hasta la contratación.

El resultado de esta clasificación fue:

18 Municipios con un potencial de consumidores de 11.87 millones de habitantes

Considerando un consumo por habitante de 200 litros al día, el mercado de agua potable para estos municipios, a una tarifa de \$5.00 pesos por metro cúbico, representa un potencial de ingresos de 4,332 millones de pesos al año.

III.3.2 MERCADO DE RESIDUOS.

México al igual que muchos países del mundo enfrenta grandes retos en el manejo de sus desechos municipales. Esto debido al elevado índice de crecimiento demográfico e industrial del país y las costumbres de la población, orientadas al consumo de artículos desechables, así como a la tendencia de la población a abandonar las zonas rurales para concentrarse en los centros urbanos.

III.3.2.1 SITUACIÓN ACTUAL.

Lo anterior ha modificado de manera sustancial la cantidad y composición de los Residuos Sólidos Municipales (RSM). Por lo que, la generación per capita de residuos sólidos aumentó de 300 gramos por día en la década de los cincuentas, a 865 gramos en promedio en el año 2000; asimismo, la población se incrementó en el mismo periodo de 30 a más de 97.3 millones, llegando a la fecha una generación nacional estimada de 84,200 toneladas diarias.

En cuatro décadas, la generación de residuos se incrementó aproximadamente 9 veces (de 9,000 a 84,200 ton) y sus características se transformaron de materiales mayoritariamente orgánicos, a elementos cuya descomposición es lenta y requiere de procesos físicos, biológicos o químicos complementarios para efectuarse.

Es por esto, que hoy en día una de las prioridades de atención de los tres órdenes de gobierno, la constituye el manejo y disposición final de RSM. Dicho manejo no puede abordarse exclusivamente desde el punto de vista técnico, por tratarse de una problemática compleja, íntimamente relacionada con la forma de administración de los recursos, de la capacidad administrativa de los organismos responsables de su gestión y de la forma en que transcurre el desarrollo económico y social del país. Asimismo, el problema que representan los residuos sólidos, esta influido por la creciente industrialización que enfrenta el país, lo cual repercute en los patrones locales de producción y consumo.

Actualmente se estima que se recolecta únicamente el 83% del total de los residuos generados, mismos que representan 69,800 toneladas, quedando dispersas diariamente 14,400 toneladas. Del total generado, solo poco más del 18% se deposita en sitios controlados, esto es, 44,600 toneladas por día, lo que quiere decir que 39,600 toneladas, se disponen diariamente a cielo abierto en tiraderos no controlados o en tiraderos clandestinos.

De seguir esta tendencia, la situación de por sí ya es grave, puede adquirir un perfil crítico.

Una vez más, los retrasos en infraestructura en este sentido generan oportunidades de negocio para la iniciativa privada y para CIMA.

III.3.2.2 VISIÓN A FUTURO.

La actual apertura democrática del país, ha originado una pluralidad política que demanda cambios en la participación de los tres órdenes de gobierno. Entre estos cambios, está la necesidad de definir con claridad la responsabilidad de participación de estos órdenes de gobierno en las obras y servicios públicos que permiten mejorar las condiciones de vida de los mexicanos.

En el Sector de Residuos Sólidos Municipales será necesario fortalecer las Políticas, Planes y Programas Nacionales para el Manejo Integral de los Residuos los cuales impulsen un nuevo enfoque de gestión. La parte neurálgica de este enfoque consiste en:

- Crear organismos operadores desconcentrados de la administración municipal
- Incrementar la participación de la sociedad en los servicios de limpieza a través de programas de educación ambiental
- Consolidar el marco normativo para el manejo de los Residuos Sólidos Municipales de manera que se propicie la creación de organismos operadores desconcentrados, se impulse el establecimiento de sistemas de recuperación de costos de inversión y operación y se den garantías a la inversión privada
- Establecer sistemas de recuperación de la inversión

Para lograr aprovechar estas oportunidades de negocio CIMA se enfoca a ofrecer diferentes tipos de servicios en lo que respecta al manejo de RSM los cuales se mencionan a continuación:

ALMACENAMIENTO

Son pocas las ciudades en donde se tiene un almacenamiento adecuado en comercios, mercados, e industrias. Algunos municipios han preferido como método de recolección, el sistema de contenedores en la vía pública. Este sistema no ha logrado los resultados planeados en la mayoría de los casos por carecer de la infraestructura para recolectar la basura de su interior con la frecuencia requerida y los equipos de limpieza y mantenimiento necesarios.

BARRIDO

El barrido mecánico, se utiliza generalmente en vías principales y secundarias bien pavimentadas. Se registran rendimientos de 25 a 30 km/barredora/turno.

El barrido manual se realiza en los zócalos, las plazas principales y las zonas turísticas. El rendimiento del personal va de 0.6 a 2.0 km/turno. El costo del barrido varía de 12 a 18 \$/km, y esta sujeto a factores tales como el número de personal empleado y sus condiciones contractuales.

RECOLECCIÓN

La cobertura en población servida promedio a nivel nacional se estima en 83%. Para las zonas metropolitanas se ha calculado en 95%, mientras que para ciudades medias entre el 75 y 85%. En áreas urbanas pequeñas se ubica entre el 60 y 80%. Los métodos más utilizados son: el de campaneo, parada en esquina y el de acera.

Los costos de recolección en las ciudades medias varían de \$130.00 a \$250.00 por tonelada, dependiendo principalmente de la cobertura del servicio, la cantidad de recolecta, el estado físico de los camiones; y el diseño de las rutas de recolección.

Los costos de recolección representan el 95 % de los costos totales del servicio cuando este no incluye los procesos de transferencia o disposición final controlada.

	TCA	Relleno sanitario	Relleno Sanitario con Transferencia	
	México		México	EUA
Recolección Barrido	95%	82%	53%	64%
Transferencia	- o -	- o -	29%	14%
Disposición Final	5%	18%	18%	22%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

DISPOSICIÓN FINAL

Como se había mencionado en la introducción, se deposita de forma adecuada el 18% de los residuos sólidos municipales generados en el país. El resto se deposita en tiraderos a cielo abierto o en sitios clandestinos, lo que representa graves riesgos para la salud de la población y la degradación ambiental.

En los últimos años se han impulsado acciones para mejorar la disposición de los RSM. Por ejemplo, en ciudades medias la disposición final mediante el uso de rellenos sanitarios se ha incrementado en los últimos 8 años en un 20%. Este

crecimiento genera un mercado potencial para CIMA, pues los municipios otorgan títulos de concesión y celebran contratos de prestación de servicios con empresas privadas.

III.3.2.3 MERCADO POTENCIAL.

En lo referente al mercado objetivo de residuos se seleccionaron los municipios con más de 100,000 habitantes teniendo como mercado potencial una población de 56.59 millones de habitantes.

Seguida de esta clasificación se determinaron las regiones prioritarias y las ciudades más importantes teniendo como resultado:

- 46 Municipios
- Mercado potencial 37.77 millones de habitantes.

Los municipios del Estado de México tienen un tratamiento especial, ya que cuentan con tarifas altamente subsidiadas, lo que impide los contratos de concesión con la tarifa actual. Por lo que a estos municipios se enfocará la promoción de servicios especializados.

Considerando este mercado objetivo se estima que en estos municipios se generarían más de 33,500 toneladas diarias.

En lo relativo a la disposición final, se tienen menos de 15 rellenos sanitarios, manejándose el resto en tiraderos semicontrolados o a cielo abierto. Bajo estas premisas, se estima una generación de 12'227,500 toneladas de residuos municipales no peligrosos al año. Considerando un precio por tonelada de 300 pesos, ofreciendo un servicio integral, el potencial de mercado tiene un valor de 3,668 millones de pesos al año.

III.3.3 MERCADO POTENCIAL DE CIMA

Las ciudades que cuentan con una población superior a 100 mil habitantes son consideradas como grandes ciudades. Tomando en cuenta lo anterior, existen en el país 127 ciudades así catalogadas, mismas que representan el 56.0% población nacional, y que suman 56.59 millones de habitantes aproximadamente. Esta clasificación es independiente de que existan municipios con poblaciones superiores a los 100 mil habitantes.

Para determinar el mercado objetivo se realizó un programa de actividades para la puesta en marcha de la estrategia competitiva con el objeto de:

- Identificar los municipios prioritarios para la promoción. A este respecto se identificaron 152 municipios con más de 100 mil habitantes. Los municipios

del Estado de México y las 16 delegaciones del Distrito Federal se consideraron de manera independiente

- Crear los mecanismos de seguimiento y control con los clientes potenciales
- Optimizar recursos
- Tener un control adecuado de la información

III.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

Analizado el panorama del mercado y definido el mercado meta, es preciso analizar la industria; para examinar la forma en la cual la unidad estratégica de negocio puede competir con más eficacia y cómo puede superar a la competencia, con el fin de fortalecer su posición dentro del mercado en el que se encuentra.

La industria de la construcción ha sido de los sectores mas desfavorecidos con las recurrentes crisis económicas, los empresarios constructores han tenido que enfrentar y superar distintos obstáculos para poder subsistir en el mercado.

Sin embargo hay que reconocer que otra cantidad de empresas han tenido que cerrar operaciones por esas condiciones tan adversas como:

- escasez de financiamiento y su alto costo
- competencia desleal
- falta de incentivos para la investigación y desarrollo tecnológico
- menores recursos públicos para inversiones
- contratación de mercados intermedios
- menores márgenes de rentabilidad
- nuevas formas de contratación de la obra pública
- carencia de un plan de desarrollo de proyectos por parte de los empresarios

Por lo anterior, hoy mas que nunca el conocer la estructura del mercado, la situación actual y las perspectivas de desarrollo, se vuelven una herramienta determinante para el futuro de la empresa constructora.

III.4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA.

La labor de la ingeniería y de la industria constructora en México como responsables de la planeación, el diseño y la construcción de infraestructura a lo largo de cinco décadas de intenso trabajo tiene como resultado, a la fecha, las siguientes realizaciones.

Más de 17.8 millones de viviendas en todo el país, de este total 53% están construidas con concreto, 27% con madera y 19% con materiales de tierra. Cabe señalar, que 91% de las viviendas tienen electricidad, sólo el 84% posee agua entubada.

Como sabemos, el trabajo de la ingeniería está relacionado con acciones que impulsan el desenvolvimiento y bienestar del ser humano; como lo son obras de alcantarillado sanitario; de abastecimiento de agua potable, vivienda; construcción de centros educativos, deportivos, culturales, recreativos, así como los sistemas de transporte, de tratamiento de desechos sólidos y medidas para proteger el sistema ecológico y el medio ambiente. En estos rubros el país también ha registrado una transformación muy importante.

INFRAESTRUCTURA POR DESARROLLAR (OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA)

El crecimiento demográfico de México, si bien se ha reducido, sigue siendo relativamente alto y exige cumplir con una demanda en constante aumento de satisfactores para la población. La infraestructura es una necesidad fundamental para la construcción de una economía eficiente y competitiva, así como para elevar la calidad de vida de la población, siempre bajo el estricto respeto al medio ambiente.

Así, durante los próximos 15 años, los mexicanos deberán crear diferentes tipos de infraestructura en materia de:

- comunicaciones y transportes
- industrial
- urbana y de servicios

Para poder responder a las necesidades de alrededor de 6 millones de nuevas familias, por lo que para el año 2010 el País necesitará:

INFRAESTRUCTURA AMBIENTAL EN MÉXICO AL AÑO 2010

De acuerdo a las estimaciones disponibles, el mercado mexicano tiene aún una participación marginal en la economía nacional, tanto en términos absolutos, como en su aportación relativa al PIB. Sin embargo, dicho monto de inversión ubica a México como el segundo mercado en importancia en América Latina, precedido únicamente por Brasil.

Ahora es útil ofrecer un panorama completo sobre las necesidades y los mercados potenciales que en materia de infraestructura ambiental se pueden vislumbrar para el año 2010. Este ejercicio nos permitirá identificar en cada uno de los rubros considerados el orden de magnitud de las erogaciones requeridas, y podrá servir como fundamento para definir estrategias y políticas que permiten atraer y concretar las inversiones correspondientes. Recordemos que ello depende una oferta adecuada de servicios ambientales y, en última instancia, la sustentabilidad a largo plazo de nuestro proceso de desarrollo y la competitividad de nuestra economía.

CONCEPTO	COSTO DE INVERSIÓN MDD	DE COSTO DE OPERACIÓN MDD
Tratamiento de Aguas Residuales Urbanas	5,551.0	946.0
Tratamiento de Aguas Residuales Industriales	2,436.0	473.0
Manejo y Disposición Final de Residuos Sólidos Municipales	728.0	1,249.0
Manejo de Residuos Industriales que Requieren un Manejo Especial	3,365.0	5,760.0
Manejo de residuos Hospitalarios Biológico – Infecciosos	14.4	73.5
Sistemas de Control de Emisiones Atmosféricas de Servicio Público	368.5	99.8
Generación Eoloelectrica	1,000.0	
Generación Eléctrica Fotovoltaica	1,000.0	
Total	14,463.6	8,601.3

Como puede observarse en el cuadro anterior, las necesidades pueden ser muy significativas, de hecho se estiman escenarios de inversión del orden de 14.4 mil millones de dólares y de gastos de operación anual de aproximadamente 8.6 mil millones de dólares.

Ampliar la capacidad total de oferta de agua potable para la población en 40 metros cúbicos por segundo.

En el corto plazo será necesario la ejecución de la IV etapa del Sistema Cutzamala a fin de incrementar el abasto de agua a la ciudad de México. Como ejemplos de acueductos que se deberán construir en un corto plazo destacan El Novillo-Hermosillo para aumentar la oferta hidráulica para esta ciudad del Noreste y de la línea de conducción Ciudad del Carmen-Campeche.

Desarrollar más de 50 sistemas de tratamiento de aguas, especialmente en ciudades de alta densidad demográfica/económica.

Construir en todo el país arriba de 1,000 plantas de tratamiento de aguas residuales de menores dimensiones, sin olvidar el necesario desarrollo de un sistema integral de manejo de aguas en el Valle de México por medio de 4 megaplantas de tratamiento que hoy en día se cuenta con el financiamiento de multilaterales japonesas, desarrollándose en tres paquetes, el primero con dos plantas y una capacidad de 35.5 metros cúbicos por segundo y de 5 y 10 metros cúbicos por segundo respectivamente los paquetes dos y tres.

Es prioritario identificar quiénes son aquellas compañías que ofrecen actualmente un servicio similar a CIMA, quiénes son aquellas compañías que lo podrán ofrecer en el mediano plazo, para así establecer que posición guarda la unidad de negocio respecto de los competidores.

III.4.2 FUERZAS DE LA INDUSTRIA.

III.4.2.1 COMPETIDORES DIRECTOS.

Se basa en identificar a las empresas que ofrecen actualmente los servicios de relacionados con la Operación de Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado; Plantas de Tratamiento; así como en el Manejo, Tratamiento y Disposición Final de Desechos Peligrosos y no Peligrosos. Con base en el estudio de mercado realizado, las compañías que se identificaron en este ramo, son:

A) Mercado agua:

- Suez Lyonnais des Eaux
- Agua de México
- Azurix. (Actualmente adquirida por American Water Works Company)
- ATLATEC

B) Mercado de residuos sólidos municipales:

- CAABSA (Caabsa Eagle, SA de CV)
- ROGGIO
- Suez Lyonnais des Eaux
- TRIBASA
- GRUPO AGBAR (Aguas de Barcelona)
- Grupo GEN Industrial (Promotora Ambiental)
- APYCSA

III.4.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES.

Se basa en identificar las empresas que podrían ingresar al mercado con productos como: la Operación de Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado; Plantas de Tratamiento; así como en el Manejo, Tratamiento y Disposición Final de Desechos Peligrosos y no Peligrosos. Con base en el estudio de mercado realizado, las compañías que se identificaron en este ramo, son:

- SAUR
- Aguas de Valencia
- ACEA
- Bewater
- Alianzas estratégicas de empresas mexicanas con extranjeras.
- Empresas extranjeras.

III.4.2.3 OTRAS FUERZAS.

Se basa en identificar fuerzas que no se clasifican dentro del modelo de Porter, en

este caso una muy importante es la que ejerce el gobierno, la cual ha afectado en sobremanera el comportamiento del sector, al disminuir drásticamente la inversión por parte del gobierno a la creación de infraestructura y servicios.

III.4.3 PODER E IMPACTO DE CADA FUERZA.

III.4.3.1 COMPETIDORES DIRECTOS.

Actualmente la competencia en el sector ambiental, específicamente el relacionado al agua y saneamiento, es fuertemente competitivo, debido a la baja de inversión del sector público a los programas de desarrollo de infraestructura y por otro lado a la empresas extranjeras e internacionales que han introducido tecnologías nuevas y más eficientes, al mercado mexicano, debido principalmente a la política de apertura económica y comercial que ha venido desarrollando el gobierno mexicano en los últimos años.

Análisis de la competencia en el sector agua.

En el presente análisis, sólo se consideran a los competidores directos de primer orden definidos anteriormente en la sección fuerzas de la industria, así la competencia directa que enfrenta CIMA en el mercado de agua se presenta de la siguiente forma:

A) Suez Lyonnais des Eaux

SUEZ suministra soluciones sostenibles de servicios esenciales del medio ambiente (agua, saneamiento y tratamiento de aguas residuales) para clientes industriales e individuales alrededor del mundo. Al mismo tiempo, se aplican los estándares necesarios de medio ambiente para alcanzar una estrategia de desarrollo sostenible.

Negocios:

- Servicios de agua potable y saneamiento.
- Diseño, construcción y operación de plantas de tratamiento de agua (potabilización, desalinización, agua residual, tratamiento de lodos).
- Dirección del ciclo de agua en la industria.
- Recolección de residuos, clasificación y reciclaje.
- Biomasa y conversión de desperdicios a energía (composta, incineración, abono, reciclado).
- Disposición en rellenos de casa e industrias.
- Dirección de desperdicios urbanos e industriales.

Proyectos:

- Operación del sistema comercial del Servicio de Agua Potable de la Ciudad de México 25%. Delegaciones Iztapalapa, Milpa Alta, Xochimilco y Tlahuac. Con la empresa TECSA.

- Plantas de tratamiento en San Luis Potosí.

Socios:

Peñoles (50% TECSA)

Descripción:

Con oficina matriz en Francia, líder en operación de servicios de agua potable y alcantarillado. Una de sus filiales es Aguas de Barcelona, activa comercialmente en Latinoamérica.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Su filial Degremont tiene presencia fuerte en México, construyendo u operando Plantas de Tratamiento en todo el país. ➤ Suez Lyonnais des Eaux con capacidad financiera muy importante. ➤ No.1 a nivel mundial en servicios relacionados con el agua (en población servida) ➤ No.1 en Europa en residuos ➤ No.1 a nivel mundial en plantas de tratamiento de aguas residuales ➤ 10,000 plantas de tratamiento de aguas residuales construidas en los pasados 60 años ➤ 54.5 millones de tons de desperdicios tratados en 1,800 sitios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta únicamente con el contrato comercial en el Distrito Federal, no opera redes.

B) Agua de México.

Proyectos:

- Operación del sistema comercial del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de México 25%. Delegaciones Miguel Hidalgo, Álvaro Obregón, Cuajimalpa, Tlalpan y Magdalena Contreras.

Socios:

GUSTA y United Utilities (Inglesa).

Descripción:

Operación de redes de agua potable y alcantarillado de la Ciudad de México. Con casa matriz en Inglaterra.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agua de México tiene buenos contratos en varias ciudades del país y consiguen frecuentemente contratos pequeños de prestación de servicios y / u obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrato de la Ciudad de México no viable económicamente, buscan venderlo.

C) Azurix.

Proyectos:

- Concesión del sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Cancún. (AGUAKAN).
- Operación del sistema comercial del servicio de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de México 25%. Delegaciones Benito Juárez, Venustiano Carranza, Iztacalco y Coyoacán. Con IASA.
- Plantas de tratamiento en las ciudades de Torreón, Coahuila y León, Guanajuato.

Socios:

Grupo Mexicano de Desarrollo con 51% de AGUAKAN

Familia Brittingham de Monterrey con 51% de IASA

Descripción:

Empresa de NERÓN. Enfocada a la adquisición, propiedad, operación y manejo de agua potable y aguas residuales. Tanto en distribución como en tratamiento.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Presencia en Argentina, Chile Bolivia, Colombia, México y Puerto Rico.➤ Azurix cuenta con recursos financieros, por ser filial de NERÓN, principal grupo gasero del mundo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Situación económica de Azurix muy mala, rumores de que la empresa está en venta.

D) ATLATEC S.A de C.V.

Atlatec es el abastecedor principal de los servicios del tratamiento de aguas a la industria de la refinería. Es también un jugador dominante en los mercados industriales y municipales del tratamiento de aguas, y una presencia de rápido crecimiento en el mercado de la distribución del agua.

Proyectos:

- Las concesiones importantes incluyen las instalaciones del tratamiento de aguas residuales para las refinerías de Pemex situadas en Madero "copia más oscura", Tula, Cadereyta y Minatitlán. Atlatec también tiene una concesión para las instalaciones de las aguas residuales en Chihuahua. Construirá y funcionará el sistema de la distribución y de tratamiento del agua para Nogales, Sonora, como well.

Descripción:

Atlatec diseña, construye y opera las plantas de tratamiento del agua y de aguas residuales para los clientes industriales y municipales. También financia proyectos de los servicios del agua.

Recientemente adquirida por Earth Tech, una empresa que es abastecedor internacional de la gerencia global del agua, y de los servicios de ingeniería ambientales. Sus oficinas principales se encuentran en Long Beach, CA, y emplea a 8.000 personas con más de 150 oficinas a través del mundo.

La empresa Earth Tech es una parte de Tyco Flow Control, que es una de las principales unidades de negocio de Tyco International Ltd. diseña, fabrica y da servicio a tuberías, acopladores, guarniciones, suspensiones, válvulas, bandejas de cable, el enmarcar del metal y regaderas del fuego, y proporciona consultoría en ingeniería, servicios integrales de agua, y consultorías y remediación ambientales.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Filial de Cydsa, importante grupo de Monterrey. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrato de Nogales sigue sin arrancar. ATLATEC en dificultades por sus BOT, empresa adquirida por Earth Tech.

Análisis de la competencia en el sector residuos sólidos municipales.

La competencia que tiene CIMA en el mercado RSM se presenta en la siguiente tabla:

A) CAABSA (Caabsa Eagle, S.A. de C.V.)

Proyectos:

- Servicio de Aseo Público de Guadalajara, Jalisco 1994. 63,000 toneladas mensuales.

Descripción.

Desarrollo, construcción y promoción de proyectos inmobiliarios y civiles.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ División de Ecología.- Asesoría, Investigación, estudio, proyectos ejecutivos, operación y mantenimiento, gerencia, comercialización, capacitación, entrenamiento y desarrollo técnico ➤ Tratamiento de residuos sólidos, tratamiento de aguas residuales, generación y cogeneración de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa más joven del grupo.

B) ROGGIO

Proyectos.

- Servicios Urbanos de Puebla.

Socios.

Empresa Argentina, Asociado con la constructora GMD

Descripción.

Aseo y mantenimiento de establecimientos industriales, comerciales y de servicio, así como contratos de relleno sanitario en los puntos de disposición final de residuos.

FUERZAS	DEBILIDADES
➤ 89 años de experiencia. Brinda servicios a más de 8 millones de personas en 4 países: Argentina, Bolivia, Uruguay y México.	➤ Empresa oficialmente en venta.

C) Suez Lyonnais des Eaux

Presencia en Canadá, Latinoamérica, Europa, Medio Oriente y Asia.

Socios

Socio de Bufete Industrial (TECSA) y de Tribasa (Degremont). Plantas de tratamiento.

Descripción

Recolección, clasificación, reciclado, abono, transformación y disposición final.

FUERZAS	DEBILIDADES
➤ Líder en el mercado de los residuos sólidos en Europa, Latinoamérica y Asia.	➤ No tiene presencia en México en residuos sólidos.

D) TRIBASA**Proyectos.**

- Colecta y procesamiento de desechos sólidos en Cancún.

Descripción.

Constructora

FUERZAS	DEBILIDADES
➤	➤ Situación financiera mala.

E) GRUPO AGBAR (Aguas de Barcelona)

Descripción.

Recolección y tratamiento de residuos urbanos. Limpieza vial urbana. Mantenimiento y conservación de alcantarillado. Recolección y limpieza industrial. Plantas de tratamiento y tiraje, plantas de compostaje, plantas de tratamiento físico-químico y de residuos sólidos.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Sirve a 277 municipios en residuos sólidos.➤ 8 plantas de transferencia.➤ 4 plantas de compostaje.➤ 6 plantas de residuos hospitalarios.➤ Presencia en España, Portugal, Marruecos, Cuba, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile y Colombia	

E) Grupo GEN Industrial (Promotora Ambiental)

Proyectos.

- Torreón, Piedras Negras, Coahuila, y Los Cabos, BC. (Integral), San Pedro Garza García (RS) Ciudad Juárez, Chihuahua y Monterrey, NL (Recolección Comercial)

Descripción.

Servicio Integral, Rellenos Sanitarios

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Solidez Financiera➤ Capacidad de Gestión	

F) APYCSA

Proyectos.

- Relleno Sanitario de Puebla y Santa Catarina, NL., Recolección comercial en Monterrey, NL.

Socios.

Grupo Doms (RED)

En base al análisis de la competencia en este mercado, CIMA tendrá que tener muy en cuenta que la competencia es más especializada y con mayor presencia, además algunos de sus competidores tienen una capacidad financiera sólida y mayor experiencia en el sector, por lo que CIMA tendrá que enfatizar en estos aspectos para poder competir en un futuro.

III.4.3.12 COMPETIDORES POTENCIALES.

Es muy importante tomar en cuenta también a los posibles competidores que se puedan integrar al sector, como se mencionaba anteriormente, ante las políticas de apertura comercial y económica implementadas por el gobierno mexicano y los innumerables tratados internacionales de libre comercio, el sector de agua potable, agua tratada y disposición de residuos sólidos municipales, se hace atractivo para las empresas, tanto nacionales como extranjeras. Y es muy importante no minimizar a los competidores potenciales.

A) SAUR.

La producción y distribución de agua potable, el saneamiento y la depuración de aguas residuales, los trabajos de desviación y canalización, el diseño y la construcción de centros de tratamiento de agua y el mantenimiento y la densificación de las redes constituyen las principales actividades de Saur, uno de los líderes mundiales del sector, con 55 millones de habitantes abastecidos en todo el mundo. Asimismo, Saur ha desarrollado, en torno a su laboratorio central de Maurepas (Francia), una red internacional de laboratorios de investigación y análisis hidrológicos avanzados cuyos principales centros son: Vannes y Nimes (Francia), Frimley Green (Gran Bretaña), Valencia (España), Gdansk (Polonia), Moscú (Rusia), Harbin (China), Mendoza (Argentina), Abidján (Costa de Marfil), Dakar (Senegal), etc.

Proyectos:

- Sin contratos en México.

Socios:

Participará en Nicaragua con Aguas de Valencia.

Descripción:

Tercer grupo de agua de Francia

- gestión apropiada de los recursos naturales,
- ocho plantas con el certificado ISO 14001 hasta el día de hoy, con una previsión de quince plantas certificadas a finales de 2001,
- la calidad del agua potable: preparación y desarrollo de procedimientos innovadores y respetuosos con el medio ambiente,
- el uso de materias primas no perjudiciales a la larga para el medio ambiente,
- la gestión económicamente racional de las sustancias químicas tóxicas, como los residuos peligrosos, sólidos y radioactivos:
- la preconización de la desinfección de las aguas usadas con la ayuda de reactores ultravioletas,
- la reducción progresiva de las emisiones contaminantes (por ejemplo: tratamiento de los humos y utilización de vehículos de gas natural),

FUERZAS	DEBILIDADES
➤ Filial del grupo Bouygues	➤ Sin presencia en México y Centro América.

B) Aguas de Valencia.

La sociedad Aguas de Valencia fue constituida en 1890 bajo la denominación social de Sociedad de Aguas Potables y Mejoras de Valencia, S. A., habiéndose modificado dicha denominación a Aguas de Valencia en junio de 1988. Tiene por objeto social la gestión y explotación, bajo cualesquiera de las formas jurídicas que pudieran existir, de los servicios de:

- Abastecimiento de agua potable a poblaciones.
- Saneamiento, evacuación y depuración de aguas residuales.
- Suministro de agua para usos agrícolas.
- Realización, mantenimiento y conservación de obras y construcciones para el cumplimiento de su objeto social, incluso por cuentas de terceros, sean éstos entidades públicas, privadas o particulares
- Realización del Servicio de Inspección
- Técnica de Vehículos.

Proyectos:

- Sin contratos en México.

Socios:

Participará en Nicaragua con SAUR.

Descripción:

Grupo español.

FUERZAS	DEBILIDADES
➤	➤ Sin presencia en México y Centro América.

C) ACEA.

Proyectos:

- Concesión de San Pedro Sula, Honduras.

Descripción:

Grupo Italiano con la concesión de Roma.

FUERZAS	DEBILIDADES
➤ Grupo de propuestas agresivas.	➤ Dificultad para levantar fondos.

D) Biwater.

La misión de Biwater es ganar una reputación de clase mundial en todas nuestras actividades económicas, fundadas en el mayor nivel del servicio al cliente, de la ética y del cuidado ambiental.

Biwater proporciona servicios del tratamiento del agua y de aguas residuales a millones de gente alrededor del mundo. Nuestra experiencia abarca los siguientes campos:

- tratamiento de aguas;
- tratamiento de aguas residuales;
- inversión y operación de la infraestructura del agua;
- servicios de la gerencia y de la consulta de activo del agua;
- instalaciones de recreación del agua.

Proyectos:

Con una inversión de 33 millones de dólares se construyó en Puerto Vallarta una planta de tratamiento de aguas residuales, para Biwater a través de su subsidiaria. Ahora es operada por Cascal (una compañía de Biwater), tiene la concesión de operarla y mantenerla por 15 años. La planta tiene una capacidad máxima de 2,500 l/s.

Descripción:

Grupo inglés, que participará en el concurso de Belice

FUERZAS	DEBILIDADES
➤ Grupo de propuestas agresivas y de dudosos procedimientos.	➤ Mala fama en varios lugares.

Los resultados de éste análisis es que las empresas tienen diferentes tipos de problemas, entre los más importantes son:

- Mala fama
- Empresas en venta
- Contratos no viables económicamente, por lo que buscan vender su participación en los proyectos contratados
- Algunas empresas tienen dificultad para conseguir financiamiento
- Otras no tienen presencia en México y Centro América

III.5 ANÁLISIS DEL PRODUCTO.

SERVICIOS PROPORCIONADOS POR CIMA

CIMA, es una empresa dedicada a la operación de:

- Sistemas de Agua Potable, Alcantarillado y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.

-
- **Recolección, Transporte, Tratamiento y Disposición Final de desechos Sólidos urbanos, industriales y hospitalarios.**

ÁREA TÉCNICA.

Agua Potable y Alcantarillado Sanitario: Operación y mantenimiento de pozos localizados en el área urbana y rural, así como líneas de agua potable y alcantarillado sanitario. La empresa también participa en la inversión y realización de la rehabilitación y ampliación de infraestructura. En lo que respecta a medición, se instalan y mantienen medidores tanto en fuentes de abastecimiento como en los domicilios.

Equipo de Apoyo: Para lograr la máxima calidad en el servicio se utiliza equipo de mantenimiento de redes de la más alta tecnología como son: Unidades móviles de desazolve, unidades integrales de reparación de fugas y equipo de detección de fallas de pozos de visita y alcantarillado sanitario a través de video grabación.

Control de Calidad del Agua: El monitoreo permanente de la calidad del agua potable, las descargas contaminantes a la red y la generación de gases dentro de las líneas de alcantarillado sanitario, son servicios importantes a los que CIMA presta especial cuidado.

ÁREA COMERCIAL.

Control de Usuarios: Se lleva a cabo mediante un padrón de usuarios realizados por la propia empresa y actualizando diariamente mediante el procesamiento de la información originada en los departamentos de contratación, medición y padrón.

Atención a Usuarios: Para brindar una mejor atención, se establecen agencias en la zona urbana que reduce tiempo de desplazamiento y se da mayor atención al usuario. Se incrementan programas de apoyo a la población mediante la inspección a instalación hidráulica intradomiciliaria y estudios socioeconómicos para apoyo a usuarios de escasos recursos.

Facturación y recaudación: La facturación se realiza con base en consumo medido, el procesamiento de la misma se realiza a través de un sistema de información comercial y equipo, cuya inversión es realizada por la propia empresa. Las responsabilidades de calidad del servicio y comercial son de la empresa.

Los aspectos que CIMA tendrá que considerar para seguir con su crecimiento es buscar nuevas formas de financiar proyectos ya que es una de las fortalezas de algunos de sus competidores, así mismo deberá desarrollar nuevas tecnologías.

Las fortalezas de CIMA es que tiene una importante participación en el sector con proyectos en diferentes ciudades de la República Mexicana.

CIMA como empresa controladora de varias empresas dedicadas a la

preservación del medio ambiente, tiene a su vez, un contrato para la gestión comercial celebrado con el Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Puebla. Este contrato tiene una vigencia de 10 años con vencimiento en el mes de Julio del año 2008. La población atendida por CIMA es de 2 millones de habitantes aproximadamente y la facturación fue superior a los 59 millones de pesos, por lo que en un futuro habrá que negociar la ampliación de dicho contrato.

CONCESIONARIA DE AGUA DE AGUASCALIENTES.

A partir de 1990 el Ayuntamiento de Aguascalientes otorgo la concesión por un plazo de 30 años el servicio de agua potable y alcantarillado sanitario a OMSA (hoy CIMA), la cual maneja esta concesión a través de CAASA (Concesionaria de Agua de Aguascalientes S.A. de C.V.) constituida para tal fin, y que desde entonces, en forma constante y programada, ha mejorado la calidad del servicio de agua potable y alcantarillado en el Municipio. La población atendida por CAASA es de 800,000 habitantes aproximadamente, con una eficiencia comercial del 95%. La facturación en el año 2001 fue superior a los 220 millones de pesos.

SERVICIOS DE AGUA POTABLE.

CIMA, dentro de sus proyectos de mayor importancia, cuenta también con un contrato de prestación de servicios para la administración del servicio de agua potable y drenaje del Distrito Federal; teniendo bajo su responsabilidad las siguientes delegaciones: Cuauhtémoc, donde se localiza el Centro Histórico de la Ciudad de México; Azcapotzalco, con una de las zonas industriales más importantes del país y Gustavo A. Madero, esta parte de la ciudad cuenta con más de 3 millones de habitantes, 6,000 kilómetros de redes de agua potable y alcantarillado sanitario y se abastece con 228 millones de m³ de agua al año. La población atendida por CIMA es de 3 millones de habitantes aproximadamente y en el año 2001 su facturación ascendió a 70 millones de pesos. Este contrato tiene una vigencia de 10 años con vencimiento en el mes de Septiembre del 2003. CIMA buscará la renovación del contrato con la Comisión de Aguas del Distrito Federal.

CIMA cuenta con dos subsidiarias dedicadas al negocio de los residuos sólidos:

SERVICIOS DE TECNOLOGÍA AMBIENTAL: cuenta con proyectos en las siguientes ciudades de la República:

Ciudad	Alcance del Servicio	Volumen de Operación	Plazo del contrato o concesión	Fecha de Terminación	Facturación en el 2000
Nuevo Laredo, Tamaulipas	Servicio Integral: -Barrido -Recolección domiciliaria -Recolección Comercial en Relleno Sanitario	400 toneladas/día	15 años	Abril, 2009	49.5 MP
Guadalupe, Nuevo León	-Recolección domiciliaria	400 toneladas/día	10 años	Julio, 2006	39.9 MP
Monterrey, Nuevo León	-Recolección Comercial -Planta de Tratamiento Biológico Infecciosos	120 toneladas/día 6 toneladas/día			3.6 MP
Acapulco y Zihuatanejo, Guerrero	-Recolección domiciliaria	380 toneladas/día	23 meses	Noviembre, 2002	29.1 MP
Jalapa y Córdoba, Veracruz	-Rellenos Sanitarios	700 toneladas/día	15 años	Septiembre, 2016	Inicio Operación en 2001
Silao, Guanajuato	Servicio Integral: -Barrido -Recolección domiciliaria -Recolección Comercial en Relleno Sanitario	200 toneladas/día	15 años	Julio, 2016	Inicio Operación en 2001
Mérida, Yucatán	-Relleno Sanitario	650 toneladas/día	15 años	Julio, 2013	20.2 MP

MEXICANA DEL MEDIO AMBIENTE: cuenta con proyectos en las siguientes ciudades de la República:

Ciudad	Alcance del Servicio	Volumen de Operación	Plazo del contrato o concesión	Fecha de Terminación	Facturación en el 2000
Tlalnepantla, Edo. de México	-Relleno Sanitario	800 toneladas/día	20 años	Abril, 2018	20.5 MP
Querétaro, Querétaro	-Relleno Sanitario	600 toneladas/día	15 años	Febrero, 2011	21.9 MP

III.6 VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto o servicio mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación efectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

Las actividades de valor de la Unidad Estratégica de Negocio de Operación de Infraestructura (CIMA), para los servicios de:

- Sistemas de Agua Potable, Alcantarillado y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
- Recolección, Transporte, Tratamiento y Disposición Final de Desechos Sólidos Urbanos, Industriales y Hospitalarios.

Se indican en la cadena de valor mostrada en la figura 17.

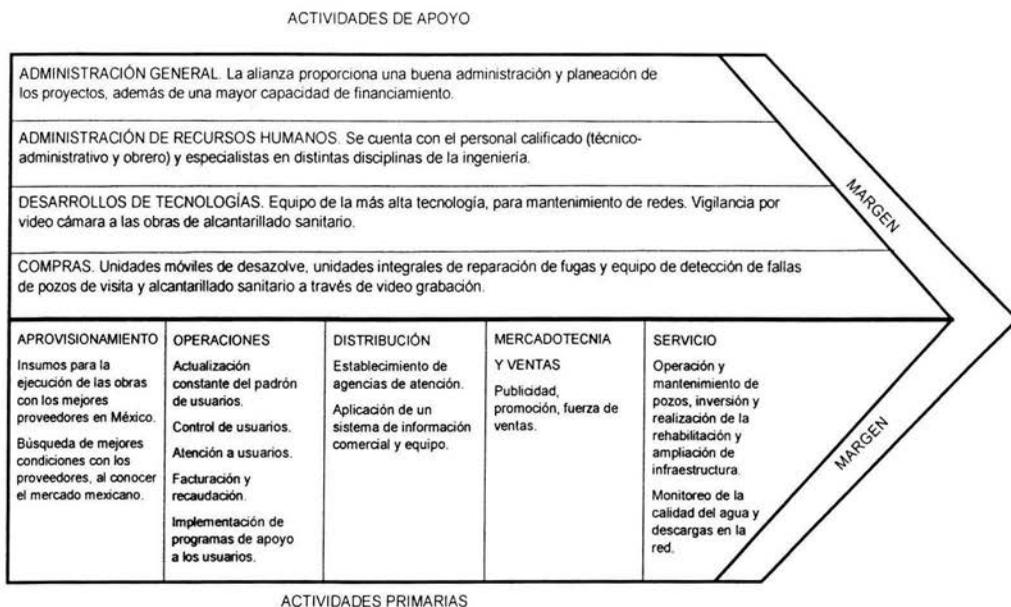


Figura 17. Cadena de valor Unidad Estratégica de Negocios CIMA.

Recursos superiores:

- Instalaciones.
- Manejo de tecnología de vanguardia
- Capacidad adicional de financiamiento debido a alianzas estratégicas y cambios en alta dirección (ICA y CIMA Internacional)

Habilidades especiales.

- Fuerte experiencia en el ramo de la construcción de infraestructura eléctrica, civil, carreteras y plantas industriales; así como en aspectos de investigación y desarrollo aplicada a proyectos de ingeniería civil.
- Fuerte red de promoción de proyectos, prestigio y poder de negociación con el sector público
- Ventas de proyectos con concesiones para varios años.

Posición privilegiada.

- Cartera de clientes: Nuevo Laredo, Tamaulipas, Guadalupe, Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, Acapulco y Zihuatanejo, Guerrero, Jalapa y Córdoba, Veracruz, Silao, Guanajuato, Mérida, Yucatán.
- Reconocimiento de nombre: ICA busca conservar su posición de constructora líder por excelencia, con mayor presencia y solidez en el mercado mexicano, vinculada a la calidad, la seguridad y el medio ambiente.

Análisis de fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
1) Fuerte experiencia en el ramo de la construcción de infraestructura eléctrica, civil, carreteras y plantas industriales; así como en aspectos de investigación y desarrollo aplicada a proyectos de ingeniería civil.	1) Alta dependencia del gasto público, tasas de cambio y de interés.
2) Conocimiento del medio mexicano.	2) Adelgazamiento de la empresa en el área técnica y administrativa capacitada.
3) Conocimiento del Sector Público y sus prácticas administrativas.	3) Posible falta de experiencia en procesos de licitación y trabajo con sindicatos en mercados internacionales.
4) Conocimiento y experiencia en el mercado laboral mexicano.	4) Fuertes problemas de liquidez.
5) Experiencia en el trato con sindicatos.	5) Desinversión en plantas de tratamiento de aguas en Ciudad Acuña.
6) Conocimiento y experiencia del marco legal al que se ve sujeta la industria.	6) El alto costo financiamiento y el acceso restringido a créditos de largo plazo.
7) Relaciones con proveedores de materiales e insumos en el mercado mexicano, que le permiten un mejor abastecimiento y preferencia por insumos mexicanos.	
8) Capacidad adicional de financiamiento debido a alianzas y cambios en alta dirección (CIMA Internacional).	
9) Fuerte red de promoción de proyectos, prestigio y poder de negociación con el sector público.	
10) Ventas de proyectos con concesiones para varios años.	

Análisis de oportunidades y amenazas.

Oportunidades	Amenazas
1) Demanda de mercado creciente en el desarrollo de infraestructura pública nacional (petrolera y eléctrica) e internacional (Centroamérica).	1) Alto costo de financiamiento unido a una tendencia a la baja en inversión del gasto público para infraestructura nacional.
2) Alianza estratégica con Vivendi y FCC, para la creación de CIMA Internacional.	2) Competencia por parte de constructoras extranjeras.
	3) Retrasos en procesos de administración en la licitación de proyectos y demanda de construcción baja por parte del sector privado.
	4) La incertidumbre con respecto a reformas económicas estructurales.

IV. CONCLUSIONES.

Hoy en día, ante la alta complejidad de los negocios, el incremento de la competencia (nacional y extranjera), la apertura comercial, el proceso de privatizaciones, y en general todo el contexto que rodea al sector, es necesario que las empresas planteen estrategias para un desarrollo sustentable.

Con el presente trabajo se proporcionaron herramientas a las empresas constructoras para identificar su estrategia competitiva, con base en cinco componentes: la identificación de la unidad estratégica de negocio, el análisis de la industria, el análisis del mercado, el perfil del producto y la ventaja competitiva.

El primero de los componentes de la estrategia competitiva, nos ayudó a identificar las diferentes unidades de negocio, que integran a la empresa ICA. Siguiendo los siguientes criterios:

- Cada UEN dirige sus productos a un mercado externo,
- Cada UEN enfrenta un conjunto particular de competidores, a los que por supuesto trata de superar, y
- Cada UEN puede fijar sus objetivos y trazar sus estrategias con independencia de otras áreas de la firma.

De este análisis se determinaron cuatro grandes áreas de trabajo o unidades estratégicas de negocios por parte de la empresa ICA: Construcción Civil, Construcción Industrial, Operación de Infraestructura e Inmobiliaria. La unidad que se desarrolló en el estudio de caso es Operación de Infraestructura, específicamente la unidad estratégica de negocio CIMA.

En el análisis de la industria; se llegó al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, el cual ofreció un excelente marco para el análisis de la industria. Obteniéndose con ello a los rivales directos, los rivales potenciales, y al gobierno ejercen el mayor impacto al negocio.

En base al análisis de la competencia en este mercado, CIMA tendrá que tener muy en cuenta que la competencia es más especializada y con mayor presencia, además algunos de sus competidores tienen una capacidad financiera sólida y mayor experiencia en el sector, por lo que CIMA tendrá que enfatizar en estos aspectos para poder competir en un futuro.

En la parte del análisis de mercado, se identificó el segmento de mercado y el mercado meta para las necesidades actuales en materia de agua potable, tratamiento de aguas residuales y disposición de residuos sólidos, los cuales son primordiales para cualquier sociedad y la necesidad de servicio va en aumento directo con la población. Asimismo, el sector ha buscado descentralizar sus funciones a través de títulos de concesión y de contratos de prestación de

servicios. Esta descentralización constituye uno de los nichos de mercado para CIMA.

Para mercado meta del agua se seleccionaron los municipios con más de 400,000 habitantes teniendo como mercado potencial una población de 23.83 millones de habitantes.

En una segunda clasificación se seleccionaron los municipios que iniciaban su periodo de gobierno de tres años, ya que con ellos se podrán iniciar gestiones y se podría tener tiempo suficiente para llegar hasta la contratación.

El resultado de esta clasificación fue:

18 Municipios con un potencial de consumidores de 11.87 millones de habitantes

En lo referente al mercado meta de residuos se seleccionaron los municipios con más de 100,000 habitantes teniendo como mercado potencial una población de 56.59 millones de habitantes. Seguida de esta clasificación se determinaron las regiones prioritarias y las ciudades más importantes teniendo como resultado:

- 46 Municipios
- Mercado potencial 37.77 millones de habitantes.

Para el perfil del producto; se determino el tipo de servicio que prestaría la unidad de negocio, dedicada principalmente a la operación de:

- Sistemas de Agua Potable, Alcantarillado y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
- Recolección, Transporte, Tratamiento y Disposición Final de desechos Sólidos urbanos, industriales y hospitalarios.

Teniendo un **Área técnica**, conformada por: agua potable y alcantarillado sanitario, equipo de apoyo y control de calidad del agua.

Y un **área comercial** con los siguientes componentes: control de usuarios, atención a usuarios, facturación y recaudación.

Los resultados del análisis de la competencia en el sector agua es que las empresas tienen diferentes tipos de problemas, entre los más importantes son:

- Mala fama
- Empresas en venta
- Contratos no viables económicamente, por lo que buscan vender su participación en los proyectos contratados
- Algunas empresas tienen dificultad para conseguir financiamiento
- Otras no tienen presencia en México y Centro América

Los aspectos que CIMA tendrá que considerar para seguir con su crecimiento es buscar nuevas formas de financiar proyectos ya que es una de las fortalezas de algunos de sus competidores, así mismo deberá desarrollar nuevas tecnologías.

En el mercado de RSM, CIMA tendrá que tener muy en cuenta que la competencia es más especializada y con mayor presencia, además algunos de sus competidores tienen una capacidad financiera sólida y mayor experiencia en el sector, por lo que CIMA tendrá que enfatizar en estos aspectos para poder competir en un futuro y lograr captar un 90% del mercado.

Considerando lo anterior CIMA deberá prepararse para un futuro próximo, en donde la competencia será cada vez mayor, por lo que la empresa deberá buscar modelos de financiamiento adecuados al mercado; de no aprovechar esta oportunidad CIMA se verá decadente en el corto plazo.

Después de realizar la elaboración de la estrategia competitiva, se identifica que la mayor ventaja competitiva que tiene la empresa se encuentra en el mercado meta identificado, aunando a ello la explotación de los recursos con que cuenta la empresa, como lo son sus recursos superiores, sus habilidades especiales y la situación privilegiada que goza. También se busca mejorar con las alianzas estratégicas el tener un poder más firme de financiamiento de sus obras, para contrarrestar a las empresas extranjeras, que desean incursionar al mercado mexicano del sector agua y disposición de residuos municipales.

GLOSARIO.

Análisis del mercado: Estudio que permite identificar nuevas áreas de oportunidad, o identificar necesidades de los compradores.

Análisis de la industria: Estudio que permite trazar los límites de la industria e identificar las principales fuerzas que intervienen.

Análisis de competidores: Desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor al abanico de posibles acciones estratégicas que otras empresas pudieran comenzar, y la respuesta posible de cada competidor a este tipo de cambios en el sector y los cambios del entorno que pudiera ocurrir.

Cadena de valor: Constituye un instrumento esencial para realizar el análisis interno de la empresa o unidad de negocio y de sus relaciones con el medio ambiente.

Calidad: Se entiende como la capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente.

Canales de distribución: Se refiere a las vías para entregar físicamente el bien o servicio al cliente o usuario.

Competidores directos: Son las empresas o compañías que compiten dentro de un mismo sector a través de producir bienes o servicios que son sustitutos entre sí.

Competidores potenciales: Se refiere a la posible o inminente entrada de nuevos competidores en un sector que con frecuencia constituye la mayor amenaza que se enfrenta.

Composición del sector: Son las fuerzas que intervienen en el sector (proveedores, competidores directos, competidores potenciales, compradores y productos sustitutos). A este modelo se le denomina Modelo de las cinco Fuerzas Competitivas, desarrollado por Michael E. Porter.

Compradores: Son aquellas empresas que en múltiples casos es ocupada por los canales de distribución de los productos.

Construcción del valor: Ruta que se debe tomar para diseñar el perfil del producto.

Dimensiones de valor: Son las características que hacen más o menos deseable un producto o servicio, que luego se detallan en la calidad, servicio e imagen de los productos.

Enfoque basado en los recursos: Análisis interno de la organización, para determinar y desarrollar los recursos clave para desplegarlos en una serie de estrategias que permitan alcanzar un nivel superior de desempeño y la obtención de mayores ganancias.

Estrategia competitiva: La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. A través de la estrategia competitiva, una unidad de negocio puede encontrar una posición dentro de un sector en la cual pueda defenderse mejor en contra de las fuerzas competitivas o inclusive pueda inclinarlas a su favor.

Imagen: Tiene como propósito el apoyar al cliente para que conozca, infiera y juzgue las ventajas del mismo, así como crear asociaciones que atraigan su interés o simpatía.

Integración hacia adelante: Implica tener la propiedad o un mayor control sobre aquellos a quienes les vende.

Integración hacia atrás: Implica tener la propiedad o un mayor control sobre los proveedores.

Marketing: Se denomina típicamente como la tarea de crear, promocionar y suministrar bienes y servicios a consumidores y empresas.

Matriz producto-mercado: Esquema que establece la relación entre las variables del producto y las partes del mercado al que se dirigen.

Mercado: Está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como principal fuente de oportunidades.

Mercado meta: Es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención de la empresa, tomando en cuenta tanto su atractivo, la accesibilidad así como la capacidad de la unidad de negocio para servir con ventaja a esa parte.

Modelo de las cuatro P's de la mercadotecnia: La estrategia comercial está representada por las clásicas cuatro P's de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza). Es decir, para servir con éxito a los mercados que se han delimitado, el agente de mercado debe entregar un buen producto, a un precio justo, el enviar mensajes para informar al cliente sobre las ventajas de dicho producto y atraer así la compra, y delimitar los canales y puntos de venta.

Nichos de mercado: Son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

Niveles del producto: Se refiere al proceso de cambio del producto desde su forma más básica hasta las más elaboradas y cómo apoyarse en ello para diseñar el perfil del mismo.

Panorama del mercado: Estudio que tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados y de los principales grupos de compradores a los que se dirigen, y de las formas de comercialización.

Perfil del producto: Estudio que permite definir las características del producto que se pone en el mercado. El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.

Poder e influencia de cada fuerza del sector: Forma y bajo que condiciones cabe esperar una mayor presión de los participantes en un sector (competidores directos, competidores potenciales, proveedores, compradores y productos sustitutos).

Posición competitiva: Es la capacidad que tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.

Posicionamiento: Lugar que ocupa el producto en la mente del comprador.

Servicio: Es aquello que facilita la adquisición y uso de dicho producto, el cual llega a ser tan importante como el producto mismo.

Valor del producto: Es el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo.

Ventaja competitiva: son las ventajas que tiene una empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

FUENTES Zenón, Arturo (2002) *Las Armas del Estratega*, México, segunda impresión, edición del autor.

FUENTES Zenón, Arturo (1994) *Un Sistema de Metodologías de Planeación*, México, edición del autor.

FUENTES Zenón, Arturo (2003) *Diseño de la estrategia competitiva*, 1ra. Impresión, edición del autor.

FUENTES, A. y SÁNCHEZ, G. (1989) "Metodología de la planeación normativa" Cuaderno de planeación y sistemas, No. 1, DEPMI-UNAM, México.

MACUIL Robles, Sergio, Tesis de maestría "Elaboración de un plan de negocios: El caso de ICA Sociedad Controladora S.A de C.V., Facultad de Ingeniería, División de Estudios de Posgrado, UNAM, 2003.

PORTER, Michael E. (1980) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, CECOSA, 29ª. Reimpresión, 2002.

PORTER, Michael E. (1980) *Ventaja Competitiva*, México, CECOSA

SÁNCHEZ, G. (1991) "Técnicas para el análisis de sistemas" Cuadernos de Planeación y Sistemas, No. 9, DEPMI-UNAM, México

SOSA López, Francisco Javier, tesis de maestría, "Guía para elaborar una estrategia competitiva: aplicada a una unidad de negocio del IMP", Facultad de Ingeniería, División de Estudios de Posgrado, UNAM, 2002

ZARATE R. Luis (2000) "Retos de la Infraestructura en México" CONACYT, Academia Mexicana de Ingeniería.

Información de ICA Sociedad Controladora S. A. de C.V.

Páginas de internet

<http://www.ica.com.mx/>

<http://www.cna.gob.mx/>

<http://www.fcc.es/>

<http://www.saur.com/es/>

<http://www.aguasdevalencia.es/>

<http://www.biwater.com/>

<http://www.inegi.gob.mx>