



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
INGENIERIA DE SISTEMAS – PLANEACION

ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA: UN CASO DE APLICACIÓN

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRA EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
LILIANA ALEJANDRA CALLEJAS ÁVILA

TUTOR  
DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA – FACULTAD DE INGENIERIA

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F. 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

JURADO ASIGNADO

Presidente: Dr. José Jesús Acosta Flores

Secretario: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

Vocal: Dr. Javier Suárez Rocha

1er. Suplente: M.I. Francisca Irene Soler Anguiano

2do. Suplente: M.I. Mariano A. García Martínez

Lugar donde se realizó la tesis:

Universidad Nacional Autónoma de México  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

TUTOR DE TESIS:

Dr. Javier Suárez Rocha

---

FIRMA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la oportunidad de concluir ésta maravillosa etapa y reto en mi vida no sólo profesional, también personal.

A mi mamá porque enumerar los motivos no serían suficientes, gracias por todo.

A mi familia: Abue y José Ávila porque no es su obligación pero siempre han estado ahí.

Al Dr. Javier Suárez Rocha por dirigir el presente trabajo, por sus aportaciones, por creer en mi trabajo y ser mi maestro estos años, por ayudarme a crecer profesionalmente.

A mis sinodales y profesores del Posgrado de Ingeniería, por sus aportes a mi formación y a esta tesis.

A los participantes en esta tesis David Olgún y a la empresa de Mont Refractarios, por sus contribuciones y compromiso mostrado durante el desarrollo de este trabajo.

Al CONACYT por el apoyo económico que me proporcionó para que pudiera realizar estos estudios.

A mis amigas por su apoyo y su amistad a lo largo de estos años: Laura, Martha, Lea, Sandy.

## CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Formulación de la problemática .....</b>	<b>8</b>
1.1 Análisis de la empresa como un sistema .....	8
1.1.1 La pequeña empresa en México .....	8
1.1.2 La problemática de la pequeña empresa en México .....	9
1.1.3 La pequeña empresa como un sistema .....	13
1.2 Problema concreto por resolver .....	18
1.3 Supuestos .....	18
1.4 Justificación de la solución planteada .....	18
1.5 Objetivo General y Específicos .....	19
<b>2 Enfoque de sistemas y la competitividad .....</b>	<b>20</b>
2.1 ¿Qué es un sistema? .....	20
2.1.1 Elementos de un sistema .....	23
2.2 Marco histórico de la competitividad .....	27
2.3 Etapas que integran la estrategia.....	37
2.3.1 Análisis de la industria .....	37
2.3.2 Cadena de valor .....	46
2.3.3 Perfil de Producto .....	50
2.3.4 Análisis del mercado .....	53
<b>3 Estrategia para mejorar la competitividad de una pequeña empresa.....</b>	<b>55</b>
3.1 La pequeña empresa y su entorno.....	55
3.2 Análisis de la industria.....	56
3.3 Cadena de valor y ventaja competitiva .....	57
3.4 Perfil del producto.....	58
3.5 Proceso del análisis del mercado .....	60
3.6 Estrategia competitiva .....	61
<b>4 Caso de aplicación.....</b>	<b>66</b>

4.1 Antecedentes .....	66
4.2 Entorno de la empresa .....	67
4.3 Análisis de la industria.....	67
4.4. Cadena de valor y ventaja competitiva .....	70
4.5 Perfil del producto.....	73
4.6 Análisis del mercado .....	74
4.7 Estrategia competitiva .....	74
<b>Conclusiones .....</b>	<b>76</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 1.....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Entorno de la pequeña empresa (Handbook, 2010).....	14
Figura 2 Relación eficacia, eficiencia y efectividad .....	17
Figura 3 Las corriente de entrada (Johansen, 1982) .....	23
Figura 4 Ciclo de actividad, (Johansen, 1982) .....	25
Figura 5 Proceso de retroalimentación (Johansen, 1982) .....	25
Figura 6 Enfoque de entrada – salida en una pequeña empresa.....	27
Figura 7 El sistema de valor (Michael Porter, 1987) .....	29
Figura 8 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector (Porter, 1987) .....	37
Figura 9 Cadena de valor.....	47
Figura 10 Estructura de la cadena de valor (Porter, 1987) .....	47
Figura 11 Perfil del producto (Fuentes, 2008).....	50
Figura 12 Valor del producto (Fuentes, 2008) .....	51
Figura 13 Imagen del producto (Fuentes, 2008).....	52
Figura 14 La caja negra de la pequeña empresa .....	55
Figura 15 Análisis de la industria.....	56
Figura 16 Ventaja competitiva .....	57
Figura 17 Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor .....	57
Figura 18 Ejemplo del perfil del producto (Fuente, 2002) .....	58
Figura 19 Seguimiento del producto (Fuente, 2002) .....	59
Figura 20 Impulso de la demanda .....	62
Figura 21 Impulso de la oferta .....	62
Figura 22 Impulso del producto .....	63
Figura 23 Entorno de Mont Refractarios .....	67
Figura 24 Análisis de la industria.....	67
Figura 25 Situación de Mont según análisis de la industria .....	70
Figura 26 Cadena de valor de Mont.....	71
Figura 27 Ventajas competitivas de Mont .....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Vinculación academia-empresa (The World Competitiveness Yearbook, 1999).....	11
--	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estratificación de empresas según el número de empleados (INEGI, 2004).....	8
Tabla 2 Atributos de calidad (Fuente, 2002) .....	51

## Resumen

Uno de los problemas que afectan a las pequeñas empresas en México es la competitividad, la gran mayoría de las empresas se enfocan a los rivales directos y no logran identificar como se ubica la empresa dentro de su entorno y como éste también afecta su posición frente al mercado.

La estrategia competitiva es una herramienta integrada por el análisis de la industria, la cadena de valor, perfil del producto y el análisis del mercado que en conjunto ayudan a mejorar la competitividad de la empresa.

Mont Refractarios es una empresa dedicada a la fabricación de cerámica industrial en México que con el paso del tiempo ha ido perdiendo competitividad en el mercado al punto de cerrar la planta por períodos. La empresa requiere una estrategia de competencia que le permita sobrevivir en el mercado.

Palabras clave: pequeña empresa, México, competitividad, entorno, mercado, estrategia competitiva, análisis de la industria, cadena de valor, perfil del producto, análisis del mercado, empresa, Mont Refractarios.

## Abstract

One of the main concerns with small businesses in Mexico is competition, most of the businesses focus mainly on direct competition. For this reason it is hard for the business to identified its position within its own environment, this also affects its position in the market. The competitive strategic is an integrated tool by the industry analysis, the value chain, product features and the market analysis, all this together help to improve the business competition.

Mont Refractarios is a business located in Mexico dedicated to make industrial ceramic, as time passes this business has lost its place in competition almost to the point to closed its doors in certain season. The company needs a competitive strategic that helps to maintain its stability in the market.

Key words: small business, Mexico, competition, environment, market, competitive strategic, industry analysis, value chain, product features, market analysis, company, Mont Refractario.



## Introducción

Una palabra de moda es la competitividad porque en estos momentos las economías de los países se enfocan al comercio globalizado. Una empresa es competitiva cuando los productos que realiza son seleccionados frente a las demás empresas que compiten en el mismo ramo.

En México la competitividad juega un papel muy importante debido a que concierne a todos los sectores del país, uno de ellos es: la pequeña empresa, que representa una parte importante del sector productivo sin embargo, éstas no han salido bien libradas y es que el hecho de tener una problemática amplia como lo es: precios altos en los combustibles, altos costos de mantenimiento, poca o nula capacitación del personal, falta de apoyo económico han perjudicado la competitividad en el país.

Es necesario resolver el problema de la competitividad en la pequeña empresa, ya que esto dará como beneficios un mejor desempeño de la misma, una mejor participación en mercado y una mayor rentabilidad.

Para poder dar solución a cada uno de los problemas que afectan la competitividad de la pequeña empresa se agrupan mediante el enfoque de sistemas y con la ayuda de las 3's de Checkland es posibles identificar tres problemas: eficacia, eficiencia y efectividad en dónde la efectividad es el problema que hace frente a las relaciones de la empresa con su entorno.

Para poder dar solución a los problemas de la empresa y el entorno se desarrolla una estrategia de competencia, que es una herramienta que considera el entorno de la pequeña empresa integrada por el análisis de las fuerzas que estudia la relación de la empresa con sus rivales directos, clientes, proveedores, sustitutos y los posibles nuevos entrantes, la cadena de valor que muestra la relación interna de las áreas que componen a la empresa y da como resultado una ventaja competitiva frente a los adversarios, el perfil del producto que es la relación producto – cliente y el análisis de mercado.

Una vez que han sido analizados los cuatro elementos que integran a la estrategia se procede a integrarlos y analizar los puntos débiles y fuertes que darán como resultado un mejor posicionamiento en el mercado.

## 1 Formulación de la problemática

### 1.1 Análisis de la empresa como un sistema

#### 1.1.1 La pequeña empresa en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen un papel muy importante en la economía mundial; en México constituyen el eje de la economía nacional debido a que satisfacen las necesidades de las grandes empresas y de la población en general, también son las que originan la mayor cantidad de empleos y tienen un gran peso en la generación del Producto Interno Bruto (PIB).

Las MIPYMES son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan competitivas, tanto interna como externamente. Por tanto, en la medida que las PYMES se desarrollan, en esa misma medida influyen en el crecimiento de su país. A pesar de ello, estas empresas no tienen condiciones favorables, y, sobre todo ahora con la globalización que se ha generado.

En México existen alrededor de 4,007, 100 MIPYMES que representan el 99.8% de las empresas con una aportación de 72% de empleos y una aportación del PIB de 52% (Secretaría de Economía – Contacto PyMEs, 2009).

Las MIPYMES se clasifican en micro, pequeñas y medianas según el número de trabajos que laboren, el presente trabajo se enfoca en las pequeñas empresas que abarcan en el sector de la industria y de servicios un total de 11 a 50 trabajadores y de 11 a 30 en el sector del comercio, con ventas anuales de hasta \$ 9'000,000 .

La clasificación de las empresas se fue modificando con el transcurso de los años (véase tabla 1)<sup>1</sup>.

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

**Tabla 1 Estratificación de empresas según el número de empleados (INEGI, 2004)**

En México existen 138,500 pequeñas empresas, este número representa un 3.4% del total de empresas aportando 14.9% de empleos y con una participación del 14.5% en el PIB [Fondo Pyme, 2007].

El trabajo se enfoca a las pequeñas empresas por que se caracterizan por tener un ritmo de crecimiento mayor versus las microempresas, la administración generalmente la tiene una familia y está dividido el trabajo, éstas empresas son capaces de adaptarse ante cualquier cambio con tal de sobrevivir y no existen conflictos de poder como es el caso de las medianas empresas. La fuerza de trabajo tiene menos jerarquía y la mano de obra es menos sindicalizada que la mediana

<sup>1</sup> La estratificación completa de las PYMES se encuentra en anexos.

empresa. Las pequeñas empresas contribuyen a un crecimiento nacional y a la sociedad en general ya que la mayoría de estas se encarga de dar trabajo a personal de zonas rurales o marginales.

Por otro lado este trabajo toma como caso de aplicación una pequeña empresa ubicada en el estado de Hidalgo.

### **1.1.2 La problemática de la pequeña empresa en México**

La pequeña empresa se caracteriza por ser adaptable ante cualquier situación, sin embargo atraviesa obstáculos y existen problemas que no permiten brindar un buen servicio y/o producto.

Con el paso de los años los problemas de la pequeña empresa no han cambiado de manera significativa y en su mayoría tampoco se han logrado resolver, desde 1983 el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos) identificó los siguientes problemas que inciden en los costos de la pequeña empresa (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002).

1. Altos costos de materias primas, materiales y componentes.
2. Capacidad de producción ociosa.
3. Elevada imposición tributaria.
4. Altas tasas de interés de crédito.
5. Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios.

En relación con la eficacia<sup>2</sup>, el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN señaló los siguientes factores que afectan la estructura de costos de las pequeñas empresas:

1. Baja eficiencia<sup>3</sup> en la mano de obra.
2. Desactualización de la tecnología, maquinaria y equipo.
3. Altos costos en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
4. Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
5. Variedad excesiva de productos.

Otros problemas que afectan a las pequeñas empresas son [SECON, 2009]:

1. Falta de internacionalización, la mayoría de las pequeñas empresas no exportan quedando la producción en el país, las ventas son menores en comparación con otros países.
2. Desvinculación con los sectores económicos más dinámicos. Los giros de las pequeñas empresas en México se han dedicado a otros sectores y no a los sectores que más han crecido mundialmente tales como: el sector de automóviles (15%), cables eléctricos (5%), aparatos eléctricos (12%), equipo informático (5%) y partes y piezas de maquinaria (3%) que representaron el 40% de las exportaciones manufactureras durante el período enero-mayo del año 2009.

---

<sup>2</sup> *Eficacia*: Es el grado en el que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuántos de los resultados esperados son alcanzados (Checkland, 1990).

<sup>3</sup> *Eficiencia*: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible (Checkland, 1990).

3. Falta de financiamiento. Las pequeñas empresas no cuentan con apoyo por parte del gobierno federal, también tienen como obstáculos la duplicidad de apoyos y la falta de un plan integrador focalizado a las necesidades de la pequeña empresa.

Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura de riesgo en las inversiones. En general, los criterios que se aplican para otorgar financiamiento son inadecuados, pues la mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes y, en la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuestas.

Se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción.

Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de las tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Asimismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamientos por existir la posibilidad de que se violen sus secretos.

4. Falta de capacitación en las pequeñas empresas. La capacitación en la pequeña empresa está rezagada, debido a la falta de capacitación la mayoría de las pequeñas empresas desaparecen en los siguientes dos años.

Se carece de mano de obra calificada para que las empresas puedan enfrentar los retos de la competitividad. Los empresarios coinciden en que los trabajadores tienen poca calificación y una cultura laboral poco propicia. Reconocen que hay instrumentos de apoyo del Gobierno Federal, administrados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) que funcionan bien, pero son insuficientes para superar un problema de fondo relacionado con las deficiencias generales del sistema educativo.

Falta de cultura empresarial. En las PYMES se destacó, que se carece de cultura empresarial, lo cual se refleja en la falta de capacidad de las empresas para mejorar aspectos tan importantes, como: la administración, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y gestión de los recursos humanos.

5. Barreras de acceso a tecnologías y vinculación limitada entre la academia y la empresa. En la pequeña empresa existe una falta de información respecto a nuevas tecnologías, así como una falta de cultura que valore la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

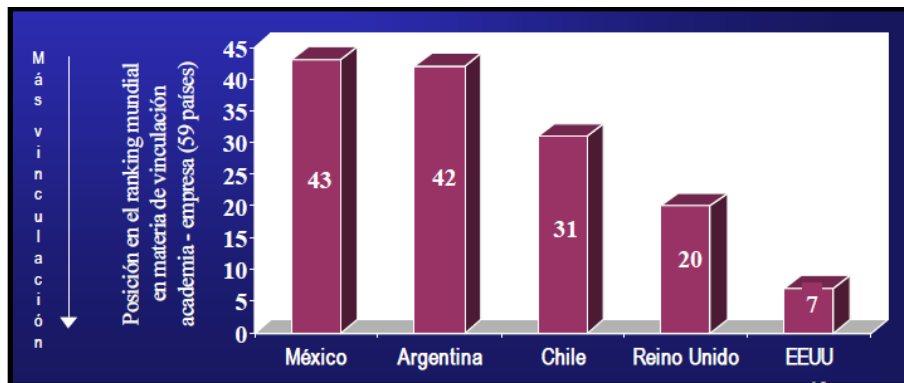
Se carece de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas. Tampoco existen esquemas ágiles para apoyar la participación de empresas pequeñas en proyectos de alto riesgo y potencial.

Faltan esquemas que apoyen a las empresas en la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica. La consultoría y asistencia

técnica son caras y no son suficientes, así como los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas.

Por otro lado las escuelas no están vinculadas con empresas, una vez que los egresados se incorporan a la empresa no tienen el desarrollo que deberían tener y las empresas no obtienen los resultados esperados, por lo que hace necesario fortalecer una relación escuela-empresas.

En la gráfica 1 se establece cómo se vinculan las empresas con las escuelas, México es de los países que menor relación tiene, ocupando el número 43 de 59 países encuestados.



Gráfica 1 Vinculación academia-empresa (The World Competitiveness Yearbook, 1999)

6. Problemas relacionados con la política. La carga fiscal excesiva desalienta la formación de nuevas empresas, las empresas ya establecidas aumentan su estructura de costos.
  - No existe una estructura fiscal diferenciada que dé tratamiento específico a las empresas, de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica.
  - Los esquemas fiscales se aplican igualmente para empresas grandes que para las pequeñas, lo cual se considera un error, pues éstas últimas deberían recibir un trato especial.
  - Los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes.
  - No se ha utilizado una política fiscal como agente modernizador que cambie las conductas empresariales.
  - Tampoco se contempla la posibilidad de generación de empleos.
  - No hay una traducción de los impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay una retribución por parte del gobierno.
  - La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.
  - La economía informal constituye una competencia desleal.
  - Los empresarios perciben la existencia de un régimen de terrorismo fiscal en el que se persigue al que paga y se tolera al que no lo hace.
  - Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos, demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios.
  - Las auditorías constituyen un hostigamiento para los empresarios por parte de la autoridad fiscal.

7. Problemas relacionados con Información. Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las pequeñas empresas. Si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas. Recientemente se han hecho esfuerzos considerables por informar a través de medios electrónicos, pero pocos empresarios tienen acceso a Internet por lo que la mayoría queda al margen de la información sobre programas de fomento.

También, faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.

Las cámaras empresariales no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas y desvinculadas de la problemática y necesidades de sus miembros.

El empresario de las pequeñas empresas carece de información sobre las oportunidades que ofrecen las adquisiciones del sector público. Y no se tiene información respecto a dónde acudir cuando se tiene alguna queja sobre los servicios ofrecidos por los diversos programas gubernamentales de apoyo.

8. Problemas relacionados con programas específicos de fomento. Los costos de los servicios públicos y de la infraestructura son excesivos y afectan drásticamente la estructura de costos de las empresas pequeñas. Los empresarios demandan que se haga una revisión profunda de la calidad y precio de tales servicios como una medida de impacto directo en el fomento a las actividades de las pequeñas empresas.

No existe una eficiente estructura de instituciones y empresas que ofrezcan apoyo a las actividades empresariales y a proyectos competitivos. Como ejemplo puede mencionarse la falta de laboratorios de acreditación de calidad o mantenimiento.

Las compras gubernamentales no son utilizadas como instrumentos para fomentar las ventas y el desarrollo de las pequeñas empresas, por lo cual dichas empresas quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante.

No existe una política industrial específica para los diferentes sectores, lo cual representa un serio problema porque no puede pensarse que todas las ramas de la actividad empresarial tengan las mismas condiciones y necesidades.

Los programas de apoyo para las empresas, tanto del sector público como el privado, no tienen credibilidad.

Estos son los problemas más representativos de la pequeña empresa, es necesario tomar decisiones para comenzar a resolverlos y evitar que la vida de la pequeña empresa sea corta.

Por otro lado, cabe destacar que no obstante los numerosos problemas que enfrentan las pequeñas empresas, también por su naturaleza tienen una serie de ventajas, tales como las de una *economía de escala*, especialmente cuando se llega a la atención individual (y no masiva), la

satisfacción del empleo individual (microgerencia), entre otras, y no precisamente la búsqueda incesante de la maximización de utilidades y los crecimientos voraces.

La pequeña empresa opera de acuerdo a los principios personales y el manejo directo ambos factores pueden ser gobernados por un fuerte sentido de responsabilidades.

También existen ciertas ventajas de maniobra para las pequeñas empresas, como la ausencia de burocracia en su interior, la relativa velocidad en la toma de decisiones y, con ello, la claridad de decisión que es posible gracias a que no se diluyen las metas y los objetivos a través de un proceso de escrutinio realizado por un comité.

Por lo tanto, las pequeñas empresas tienen el gran reto de adecuarse a un mundo globalizado y rápido en sus cambios y demandas, porque las problemáticas que se les presentan propician su rápida aparición y desaparición dentro del mercado.

Es importante que los pequeños empresarios tomen decisiones correctas con el fin de hacer frente a la problemática y dar solución a ésta, dando como resultado un desempeño competitivo frente a su entorno.

### **1.1.3 La pequeña empresa como un sistema**

Los problemas que enfrenta la pequeña empresa son muchos por lo que es necesario determinar cómo estas discrepancias afectan su funcionamiento y desarrollo.

Tomando como marco de referencia el paradigma del enfoque de sistemas consideramos que la pequeña empresa es un sistema y que su problemática se puede estructurar con base en este enfoque. En este contexto, analizaremos a la empresa empleando el concepto de caja negra (véase figura 1).

El sistema que se muestra en la figura puede ser aplicado a toda la empresa o a uno de sus departamentos. Cada uno de éstos recibe insumos y utiliza diferentes recursos para suministrar productos que a menudo forman parte de la cadena productiva para obtener el producto final que pueden ser bienes y/o servicios.

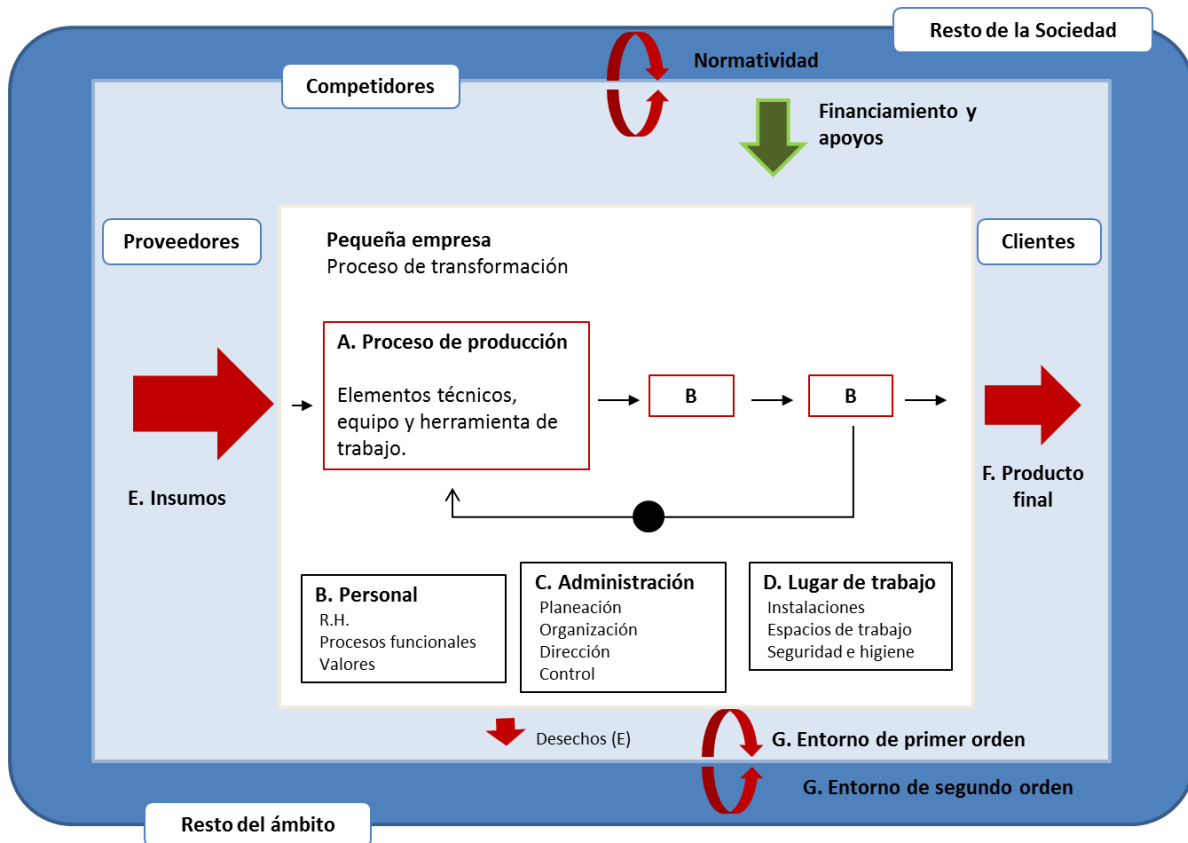


Figura 1 Entorno de la pequeña empresa (Handbook, 2010)

El entorno de primer orden de la pequeña empresa está conformado por (E) insumos, que mediante un (A) proceso de producción, se transforman en el (F) producto final, el proceso de producción está respaldado por un (D) lugar de trabajo, la (C) administración de la empresa y el (B) personal que lleva a cabo el proceso de transformación.

En el entorno de segundo orden se encuentra el resto de la sociedad y el resto del ámbito. En la transición entre el entorno de primer y segundo orden se encuentran los competidores. Todos estos elementos están presentes en la pequeña empresa de manera formal o informal, independientemente del giro de ésta. Son las partes básicas y generales que componen su estructura desde el punto de vista del concepto de sistema y de un modelo de caja negra.

Tomando como referencia los elementos de la pequeña empresa, es posible identificar y crear un primer acercamiento de su problemática.

### 1.1.3.1 Primer acercamiento a la problemática de la pequeña empresa

Cada elemento que integra a una pequeña empresa puede establecer una problemática, los problemas pueden ser de:

- A. Proceso de producción. Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor



agregado obteniéndose así un producto para el cliente, el tipo de proceso puede variar, sin embargo es posible enfocarlo de manera general al proceso de transformación, ya que cuentan con personal. Los problemas que se generan están relacionados con estas transformaciones y directamente con el lugar de trabajo (D), la administración (C) y el personal (B).

- B. Personal. Los problemas que enfrenta la empresa con su personal, capacitación de los operarios, relaciones entre los trabajadores, el ambiente laboral, los valores de la empresa.
- C. Administración. Los problemas que surgen en esta área se relacionan con la manera de cómo se lleva a cabo la dirección de la empresa, la búsqueda de nuevos proyectos y mercados, la organización, el control de las actividades (proceso de producción) y la coordinación del personal, entre otros. Esta unidad organizacional también atiende la relación con el entorno de primer orden.
- D. Lugar de trabajo. Es el lugar donde se realiza algún proceso de transformación, contar con instalaciones de la empresa no significa que sean las mejores ni las más adecuadas, se deberá tomar en cuenta los requerimientos del personal para que tengan un buen desempeño, se consideran problemas de distribución de planta, seguridad, mantenimiento y ergonomía.
- E. Insumos. Problemas relacionados con la materia prima, inventarios, suministro, manejo, uso y disposición final de materiales.
- F. Producto final. Problemas relacionados con el producto final, percepción del cliente, competidores, mercado, etc.
- G. Entorno. Involucran aspectos relacionados con el marco legal y fiscal, las políticas públicas financiamientos y apoyos.

### **1.1.3.2 Tipología de la problemática**

El primer acercamiento de la problemática (figura 1) muestra cada uno de los elementos que integra el sistema, para agrupar los problemas que enfrenta la pequeña empresa se toma como base la metodología de sistemas suaves.

La Metodología de Sistemas Suaves propone la construcción de un modelo conceptual que representa lo que un sistema debería hacer. La transición entre lo que el sistema hace y lo que debería hacer necesita ser monitoreado y controlado. Para poder controlar un sistema es necesario primero definir las medidas de desempeño. Estas, deben incluir todo lo relacionado con mantener la estructura y contenido de las operaciones del sistema, el desempeño operacional debe ser analizado para saber si es satisfactorio o no.

En la Metodología de Sistemas Suaves, las operaciones en un modelo conceptual son siempre expresadas como un proceso de transformación entrada-salida. El análisis lógico de la noción de una transformación muestra que cualquier conversión de entrada en salida podría juzgarse como exitosa o no exitosa de acuerdo con tres planos diferentes (Forbes y Checkland, 1987). Una

primera dimensión verifica si los medios elegidos funcionan realmente en la generación de la salida. Una segunda, entonces, observa si la transformación se está llevando a cabo con un mínimo de recursos. Finalmente, una transformación que funciona y utiliza recursos mínimos podría considerarse todavía como no exitosa, si ésta no estuviera logrando el objetivo a largo plazo. En la SSM utilizamos las 3 Es:

1. **EFICACIA.** Los medios seleccionados para efectuar la transformación no son los adecuados. Por esta razón hay que preguntarse: ¿La transformación funciona, en el sentido de producir las salidas que se requieren?

La eficacia es el grado en el que se logran los objetivos y metas de un plan con los medios seleccionados, es decir, cuántos de los resultados esperados son alcanzados.

Consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben de llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. Por lo tanto, "eficacia" se refiere a los "resultados" y su relación con las metas y el cumplimiento de los objetivo organizacionales.

En el sistema de la figura 1 la eficacia es representada por la Producción o Proceso de Producción, porque un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado obteniéndose así un producto para el cliente. Los problemas que se generan están relacionados con estas transformaciones y directamente con: el personal (B), la administración (C), el lugar de trabajo (D) y los insumos (E). Si no se cuenta con alguno de éstos elementos o llegará a fallar se incurriría en problemas de producción.

2. **EFICIENCIA.** Los medios pueden satisfacer el criterio anterior, pero podrían estarlo haciendo usando una elevada cantidad de los recursos que requiere el proceso. Es necesario preguntarse: ¿Los recursos usados son mínimos?

La Eficiencia es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. La búsqueda de un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: son "Costo y tiempo".

Cuando la pequeña empresa está generando un producto se debe medir y controlar la relación entre la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. Un incremento en la producción con el mismo número de recursos daría como resultado un menor costo. Una disminución de recursos con los mismos niveles de producción también disminuiría los costos.

3. **EFFECTIVIDAD.** Finalmente, se podrían estar satisfaciendo los dos criterios anteriores, pero podría suceder que no se contribuye a alcanzar algunos objetivos a largo plazo. Es necesario preguntarse: ¿Los bienes y servicios contribuyen a alcanzar los objetivos a largo plazo?

Este concepto involucra eficiencia y eficacia, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero a largo plazo.

Se ha logrado determinar que es la eficacia y la eficiencia y como se relacionan con la pequeña empresa sin embargo para identificar la efectividad en la pequeña empresa recurrimos a la figura 2 con la finalidad de tener un enfoque más claro.

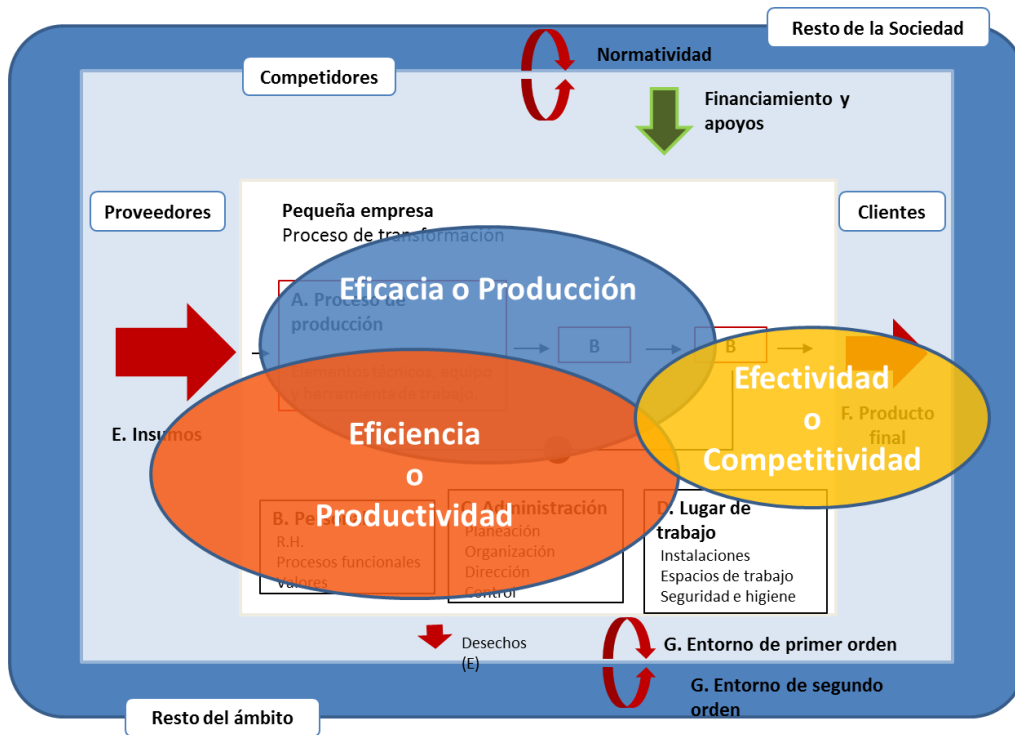


Figura 2 Relación eficacia, eficiencia y efectividad

Al observar la figura 2 podemos identificar que el círculo azul tiene como base al personal, administración e insumos, cuando los recursos comienzan a interactuar con un objetivo en común se crea un proceso, este proceso es conocido dentro las pequeñas empresas como producción en donde el objetivo común es producir bienes o servicios. Si algún elemento del proceso no es el adecuado se tienen *problemas de producción*.

La eficiencia o círculo naranja tiene relación directa con la eficacia y los recursos es decir, mide la cantidad de recursos que requiere el proceso. Los medios pueden satisfacer la producción de la pequeña empresa, pero podrían estarlo haciendo usando una elevada cantidad de recursos que requiere el proceso originando *problemas de productividad*.

Finalmente la pequeña empresa podría estar satisfaciendo los dos criterios anteriores pero no contribuyendo a los objetivos a largo plazo, ¿Cuál es el objetivo a largo plazo de toda pequeña empresa? El objetivo de toda empresa es satisfacer la necesidades de los clientes, ésta satisfacción se logra mediante un producto o servicio. La efectividad está relacionada cómo se observa en la figura 1 con el entorno de primer y segundo orden.

El entorno de primer orden muestra que el producto final es el resultado de un proceso de transformación en el que los proveedores suministran los insumos para ser transformados. El consumo del producto es el resultado de la aceptación en el mercado, en donde los competidores también participan.

Si el producto no satisface las necesidades de los clientes la empresa tendrá *problemas de competitividad*.

## 1.2 Problema concreto por resolver

Con base en el análisis anterior se establece que uno de los problemas principales que enfrenta la pequeña empresa es la competitividad, una vez identificado y delimitado el problema se analizará y diseñará mediante el enfoque sistémico, la estrategia competitiva más apropiada que logre un mejor posicionamiento de la empresa.

## 1.3 Supuestos

Con base en el enfoque de sistemas de desarrolla una estrategia competitiva que brinda las etapas (fases) que puede seguir una pequeña empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Las etapas están integradas por:

- a) Análisis de la industria: la relación de la empresa con su entorno de primer y segundo orden, la forma en que la pequeña empresa interactúa con: competidores directos, clientes, proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos.
- b) Ventaja competitiva de la empresa. Ésta ventaja se identifica y se desarrolla en el proceso de producción es decir la relación que existe entre los recursos.
- c) Perfil del producto, las características que debe tener el producto final para que sea seleccionado por el cliente.
- d) Nichos de mercado, las nuevas oportunidades de negocio para la pequeña empresa.

## 1.4 Justificación de la solución planteada

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de herramientas distintas para entregar una mezcla única de valor. El valor es representado por clientes como la adquisición de los productos de la empresa.

Se ha decidido utilizar el **Análisis de la Industria de Porter** porque representa la relación que existe entre la empresa y su entorno. Los administradores de la pequeña empresas toman como referencia de competencia sólo a los competidores directos sin embargo Porter establece que la comprensión de la industria determinan el posicionamiento de la empresa en el mercado y genera las primeras bases para identificar una estrategia de competencia.

El análisis de la industria es necesario pero no suficiente, otra herramienta del mismo autor es la **Ventaja Competitiva**. Ésta es identificada construyendo la cadena de valor de la pequeña empresa que es la representación de las actividades del proceso de producción, las cuáles pueden ser primarias o de apoyo, el buen desempeño e interacción da como resultado ventajas competitivas contra los rivales o la identificación de áreas de oportunidad al interior de la empresa.

Un tercer elemento que integra la estrategia competitiva es **El Perfil del Producto** del Mtro. **Arturo Fuentes**. Son las características o propiedades del producto representadas por la imagen, calidad y precio. Existen diferentes tipos de clientes por lo tanto el perfil del producto busca identificar las propiedad que mejor satisfagan sus necesidades.

Por último la estrategia competitiva agrega la oportunidad de **Nuevos Negocios** tomada del último autor. Identificar nuevas oportunidades de negocio o nichos de mercado que aporten a la pequeña empresa la posibilidad de crecer y competir en nuevos mercados

Se decidió agrupar éstas cuatro herramientas por que la competencia no es sólo relación producto – cliente –competidor, para poder crear una estrategia competitiva sistémica de una pequeña empresa se deben analizar cada uno de los elementos que intervienen en su entorno para encontrar soluciones globales que den como resultado un mejor posicionamiento en el mercado.

### **1.5 Objetivo General y Específicos**

#### **Objetivo general:**

Establecer un conjunto de etapas estructuradas y concatenadas que permitan identificar y mejorar la competitividad de una pequeña empresa.

#### **Objetivo específicos:**

- Identificar la problemática de la pequeña empresa.
- Determinar que un problema de la pequeña empresa es la competitividad.
- Analizar el conjunto de herramientas que hacen frente al problema de la competitividad.
- Desarrollar un conjunto de etapas que lleven a la creación de la estrategia competitiva.
- Caso de aplicación.

## 2 Enfoque de sistemas y la competitividad

### 2.1 ¿Qué es un sistema?

Un sistema es un conjunto de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Los objetos son simplemente las partes o componentes de un sistema y estas partes pueden poseer una variedad limitada, los atributos son las propiedades de los objetos.

Los sistemas son diseñados por (por el hombre o la naturaleza) para alcanzar algo o para realizar algo (alguna función).

La General Systems Society for Research define a los sistemas como un conjunto de partes y sus interrelaciones. Cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema, es decir, un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores. Es decir, ellos son a su vez, subsistemas de un sistema mayor o supersistema. Los conceptos de subsistema, sistema y supersistema llevan implícita la idea de recursividad. Lo que es aplicable al sistema lo es para el super y el subsistema. S. Beer señala que la viabilidad es un criterio para determinar si una parte es o no es un subsistema y entendemos por viabilidad la capacidad de sobrevivencia y adaptación de un sistema en un medio. Evidentemente, el medio de un subsistema será el sistema o gran parte de él.

Otro criterio que se puede aplicar a este problema es el de los subsistemas funcionales de Katz Kahn, éstos autores han desarrollado un modelo funcional de los sistemas dinámicos abiertos (vivos).

A medida que avanzamos de un subsistema a un sistema y a un supersistema (el que a su vez es un subsistema de un sistema), vamos pasando de estados de organización relativamente simples a estados de organización más avanzados y complejos. Un sistema tiene a ser más complejo cuando tanto las interacciones y la variedad aumentan, no se hace referencia al número de partes del subsistema, si no al número de interacciones posibles, a medida que integramos sistemas vamos pasando de una complejidad menor a una mayor.

En la medida que desintegramos el sistema en subsistema, vamos pasando de una complejidad mayor a una menor. A la inversa, a medida que integramos subsistemas en sistemas mayores (o sistemas en supersistemas) vamos ganando una mayor comprensión en el todo de las interrelaciones de sus partes.

Kenneth E. Boulding, siguiendo esta idea de complejidad creciente, ha formulado una escala jerárquica de sistemas, partiendo desde los más simples (en complejidad) para llegar a los más complejos. El primer nivel es aquel formado de las estructuras estáticas. Boulding lo denomina "marco de referencia".

El siguiente nivel en complejidad son los sistemas dinámicos simples con movimientos predeterminados. Ejemplo de ellos son los movimientos del reloj, en éste nivel se encuentran desde las máquinas más simple, como un nivel, hasta las más complicadas, como los dínamos,

gran parte de la estructura teórica de la física, la química, y aún la economía caen en esta categoría.

El tercer nivel de complejidad son los mecanismos de control o los sistemas cibernéticos, por lo que puede considerarse a éste nivel como termostato. Esos difieren de sistemas de equilibrio estables simples principalmente por el hecho de que la transmisión e interpretación de información constituye una parte esencial de los mismos, ejemplos de sistemas cibernéticos, por lo que puede considerarse a este nivel como termostato. Estos difieren de sistemas de equilibrio estables simples principalmente por el hecho de que la transmisión e interpretación de información constituye una parte esencial de los mismos. Como un resultado de ésta, la posición de equilibrio no se encuentra simplemente determinada por las ecuaciones del sistema, sino que el sistema se moverá para mantenerse dentro de cualquier estado de equilibrio dado, dentro de ciertos límites.

El siguiente nivel de complejidad lo constituyen los sistemas abiertos. Éste nivel en que la vida comienza a diferenciarse de las materias inertes u que puede ser denominado con el nombre de células. A medida que ascendemos en la escala de complejidad en la organización hacia sistemas vivos, se hace dominante la propiedad de la automantenimiento de la estructura. Junto con esta propiedad aparece otra, la propiedad de la autorreproducción.

El quinto nivel de complejidad puede ser denominado genético-social y se encuentra tipificado por las plantas y domina el mundo empírico del botánico. Las características más importantes de este nivel son a) la división del trabajo entre las células para formar una sociedad de células, con partes diferenciadas y mutuamente dependientes (raíces, hojas, semillas, etc.) y b) una profunda diferenciación entre el genotipo y el fenotipo, asociada con un fenómeno de equifinalidad, es decir, los sistemas llegan a mismo objetivo, aunque difieran sus estados iniciales. En este nivel no existen órganos de los sentidos altamente especializados y los receptores de información son difusos incapaces de recibir mucha información. Un ejemplo de ello son los árboles, incapaces de distinguir días largos versus días cortos. Sólo con capaces de detectar cambios en sus entorno, por ejemplo el girasol y el movimiento solar.

El séptimo nivel es el nivel humano, es decir, el individuo humano considerado como un sistema. Además de casi todas las características del nivel inmediatamente inferior, el hombre posee una conciencia que es diferente a la conciencia animal. Sus imágenes, aparte de ser mucho más complejas, se caracterizan por la reflexión. En su capacidad de hablar, en su habilidad de producir, absorber e interpretar símbolos complejos se encuentra la distinción más clara del hombre de los animales. También puede elaborar imágenes de tiempo y relación.

El octavo nivel de organización lo constituyen las organizaciones sociales. La unidad en los sistemas u organizaciones humanas no es el individuo, sino el papel que desempeña aquella parte de la persona que se preocupa por la organización o la situación en cuestión.

Se puede definir a las organizaciones sociales como un conjunto de roles interconectados por canales de comunicación. En éste nivel se debe prestar atención al contenido de los mensajes, de la naturaleza y dimensión de los sistemas de valores, de la transcripción de imágenes en los registros históricos, de las simbolizaciones del arte, música y poesía y de todo el complejo de las emociones humanas. Aquí el universo empírico es la vida humana y la sociedad con toda su complejidad y riqueza.

El noveno nivel jerárquico está constituido por los sistemas trascendentales. Aquí se encuentra la esencia, lo final, lo absoluto, y lo inescapable.

### **Las fronteras del sistema**

Las fronteras de un sistema es la línea que separa el sistema de su entorno (o supersistema) y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.

La dificultad de fijar las fronteras de los sistemas se debe a las siguientes características de éstos:

1. Es difícil aislar los aspectos estrictamente mecánicos de un sistema.
2. El intercambio o la relación entre sistemas no se limita exclusivamente a una familia de sistemas. Existe un contacto permanente con el mundo exterior.
3. Existe un continuo intercambio de interrelaciones tiempo-secuencia, pensamos que cada efecto tiene una causa, de modo que las presiones del medio sobre el sistema modifican su conducta y, a la vez, este cambio de conducta modifica al medio y su comportamiento.

Para poder identificar las fronteras del sistema es importante auxiliarse del supersistema y de los subsistemas. De este modo se puede definir al sistema en relación con su medio inmediato, por una parte, y en relación sus principales componentes, por otra.

### **Sistemas abiertos y sistemas cerrados**

Von Bertalanffy (creador de la Teoría General de Sistemas) señala que una sistema cerrado es aquel que no intercambia energía con su medio (ya sea de importación o exportación) y el sistema abierto si intercambia energía con su medio.

Para tener una mayor claridad V.L. Parsegian define un sistema abierto como aquel en que:

- a) Existe un intercambio de energía y de información entre el subsistema (sistema) y su medio de entorno.
- b) El intercambio es de tal naturaleza que se logra mantener alguna forma de equilibrio continuo (o estado permanente) y
- c) Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones, tales como el crecimiento en el caso de los organismos biológicos.

Un ejemplo típico de sistema abierto es el hombre, que para mantener sus funciones y su crecimiento, su adaptabilidad debe ser energizada por corrientes del medio (oxígeno, alimento, bebida, etc.) que son externas al sistema mismo.

Para Parsegian un sistema es cerrado cuando se da lo contrario en cada una de las características anotadas más arriba, es decir, no intercambia energía ni información con su medio, aunque pueda experimentar toda clase de cambio, es decir, el sistema se encuentra totalmente aislado, como podría ser el caso del universo total (en la medida que no exista o no tenga sentido algo "exterior" al universo). Sobre esta base Parsegian concluye señalando que "no existe tal cosa denominada un verdadero sistema cerrado o aislado". Sin embargo, continúa este autor, e término es a veces



aplicado a sistemas muy limitados que ejecutan sus funciones de una manera fija, sin variaciones, como sería el sistema mecánico que gobierna a una máquina y que simplemente actúa para mantener la velocidad rotacional de una rueda dentro de ciertos valores dados.

### 2.1.1 Elementos de un sistema

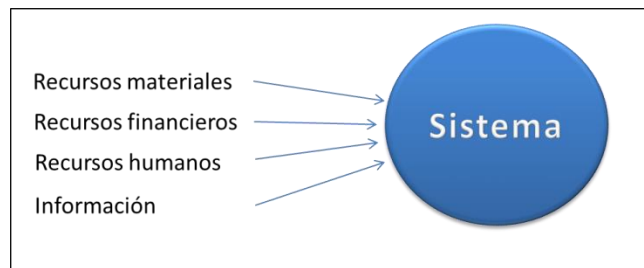
En general las principales características de un sistema (abierto) son su corriente de entrada, su proceso de conversión, su corriente de salida y como elemento de control, la comunicación de retroalimentación.<sup>4</sup>

#### Las corrientes de entrada

Los sistemas a través de su corriente de entrada reciben la energía necesaria para su funcionamiento y mantención.<sup>5</sup>

En general, la energía que importa el sistema del medio tiende a comportarse de acuerdo con la ley de la conservación, que dice que la cantidad de energía (materias primas, recursos financieros o recursos humanos) que pertenece en un sistema es igual a la suma de la energía importada, menos la suma de la energía exportada.

Sin embargo, existe la corriente de entrada de una energía particular que no responde a ésta ley de conservación, la información. En este caso, la información se comporta de acuerdo a lo que Johansen ha denominado “la ley de los incrementos” que dice que la cantidad de información que permanece en un sistema no es igual a la diferencia entre lo que entra y lo que sale, sino que es igual a la información que existe más la que entra, es decir, hay una agregación neta en la entrada, y la salida no elimina información del sistema.



**Figura 3 Las corriente de entrada (Johansen, 1982)**

De acuerdo lo señalado y aplicándolo a una empresa económica (industrial, agraria o de servicios) se puede esquematiza gráficamente las principales corrientes de entrada de acuerdo a la figura 3.

<sup>4</sup> Estas son las características principales y generales a todo sistema abierto.

<sup>5</sup> Utilizaremos el término de “corriente de entrada” en vez de “insumo” y lo mismo “corriente de salida” en vez de producto. Por lo siguientes motivos: 1) porque los insumos da más la idea de objetos físicos y no representa los bienes y/o servicios que genera un sistema, ni la idea de otros productos como son, por ejemplo, la contaminación del aire, las tensiones y conflictos, productos que el sistema también entrega al medio.

### **Proceso de conversión**

Toda la energía que entra al sistema se transforma para dar como resultado un propósito o un objetivo. Los sistemas sociales (creados por el hombre) tienen por objetivo proveer al hombre de bienes y servicio que lo ayuden en su vida a satisfacer sus necesidades.

Así, la energía que importan los sistemas sirve para mover y hacer actuar sus mecanismos particulares con el fin de alcanzar los objetivos para los cuales fueron diseñados (ya sea por el hombre o la naturaleza). Los sistemas convierten o transforman la energía, que representa la "producción" característica del sistema particular.

En el caso de una empresa productora de bienes y/o servicios, podemos señalar que los procesos de conversión de energía se llevan a cabo en aquellas unidades encargadas directamente de la elaboración del producto que caracteriza a ese sistema social.

### **Corriente de salida**

La corriente de salida equivale a la "exportación" que el sistema hace al medio, las corrientes de salida generalmente son más de una y se pueden dividir en positivas o negativas entendiéndose aquí por medio todos aquellos otros sistemas (o supersistemas) que utilizan de una forma u otra la energía que exporta ese sistema. En una escala de valores particulares de una comunidad, la relación que existe entre la corriente de salida positiva y la negativa determinará en última instancia la supervivencia misma del sistema. Cuando en un sistema particular, de acuerdo con los valores de un individuo o de una comunidad, la corriente de salida positiva es muy superior a la corriente de salida negativa, es probable que ese sistema cuente con la "legalización" de su existencia por parte del individuo y de la sociedad.

Esta "legalización" del sistema, o mejor dicho de su corriente de salida, es vital, entonces, para la misma existencia del sistema. Dada la gran dependencia que tiene del medio (especialmente los sistemas sociales) la actividad positiva o negativa de ese medio hacia el sistema será el factor más importante para determinar la continuación de su existencia o su desaparición.

Podemos entonces hablar de "sistema viable" como aquel que sobrevive, es decir, que es legalizado por el medio y se adapta a él y a sus exigencias, de modo que con su exportación de corrientes positivas de salida al medio, esté en condiciones de adquirir en ese mismo medio sus corrientes de entrada (o la energía necesaria para el continuo desarrollo de su función de transformación).

Un sistema es viable cuando posee tres características básicas: a) ser capaz de autoorganizarse, es decir, mantener una estructura permanente y modificarla de acuerdo a las exigencias; b) ser capaz de autocontrolarse, es decir, mantener sus principales variables dentro de ciertos límites que forman un área de normalidad y finalmente c) poseer un cierto grado de autonomía. La figura 4 representa cómo interactúan y se integran las corrientes de entrada, conversión y la salida.

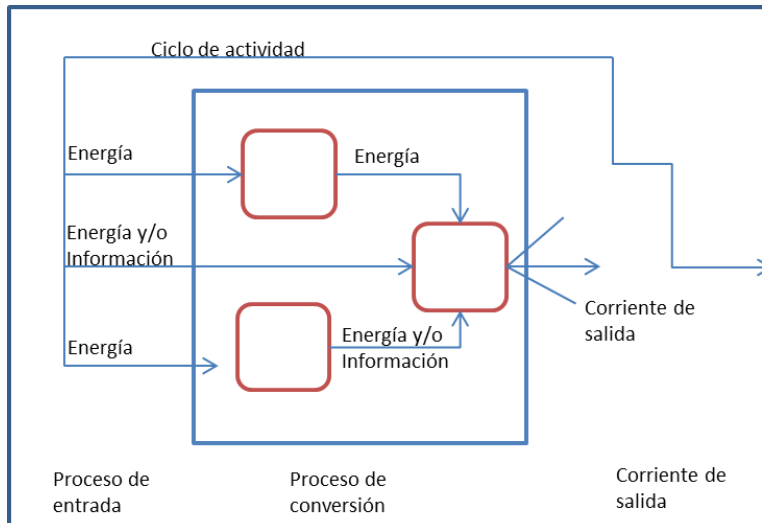


Figura 4 Ciclo de actividad, (Johansen, 1982)

### La comunicación de retroalimentación

Todo sistema tiene algún propósito y la conducta que desarrolla, una vez que dispone de la energía suficiente, prevista por sus corrientes de entrada, tiene a alcanzar ese propósito u objetivo. La pregunta que surge es ¿Cómo sabe el sistema cuándo ha alcanzado su objetivo? o ¿Cuándo existe diferencia entre la conducta que desarrolla para lograr el objetivo mismo?

La comunicación de retroalimentación es la información que indica cómo lo está haciendo el sistema en la búsqueda de su objetivo, y que es introducido nuevamente al sistema con el fin que se lleven a cabo las correcciones necesarias para lograr su objetivo, es un mecanismo de control que posee el sistema para asegurar el logro de su meta.

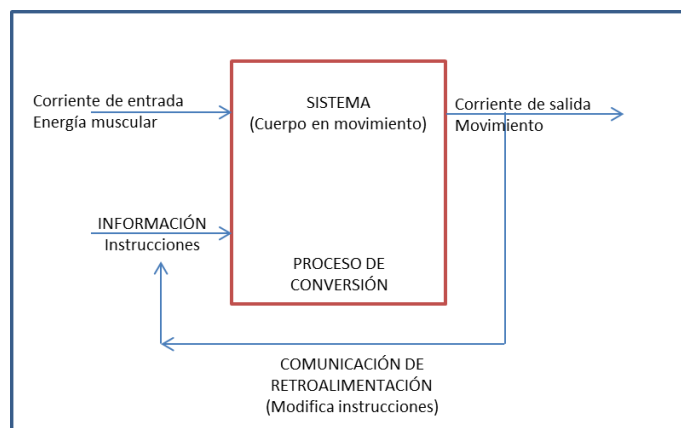


Figura 5 Proceso de retroalimentación (Johansen, 1982)

La figura 5 muestra el proceso de retroalimentación, en donde la comunicación de retroalimentación pasa directamente del sensor o detector a modificar instrucciones. La función de la comunicación de retroalimentación significará información que de alguna forma modifican las corrientes de entrada que importa el sistema.

### **El enfoque corriente de entrada y salida**

El enfoque de "corriente entrada – corriente de salida" (input-output), aplicado a la teoría general de sistemas, identifica a un sistema como una entidad reconocible a la cual llegan diferentes corrientes de entrada (con numerosos tipos de recursos) y de cual salen varias corrientes de salida bajo la forma de algún producto. El sistema propiamente se considera como una "caja negra", considerándose solo las interacciones.

El enfoque de "corriente de entrada-corriente de salida" es una excelente forma de ver a un sistema social industrial.

Este enfoque permite identificar claramente los sistemas y los subsistemas y estudiar las relaciones que existen entre ellos, permitiendo así maximizar la eficiencia de estas relaciones sin tener que introducirnos en los procesos complejos que se encuentran encerrados en esas cajas negras. Evidentemente, cuando algún subsistema presenta problemas, es decir, cuando las relaciones entre las corrientes de entrada y las de salida presentan anomalías, entonces, y sólo entonces nos vemos obligados a destapar la caja negra y estudiar ese subsistema en forma más precisa.

Otra ventaja de este enfoque, especialmente en los sistemas empresas industriales, es que permite identificar en forma bastante simple la existencia de los "cuellos de botellas", es decir, subsistemas que limitan la acción del sistema para alcanzar sus objetivos. También permite descubrir aquellos subsistemas que son críticos.

La figura 6 presenta un diagrama simplificado como resultado de una aplicación del enfoque de entrada –corriente de salida en una pequeña empresa.

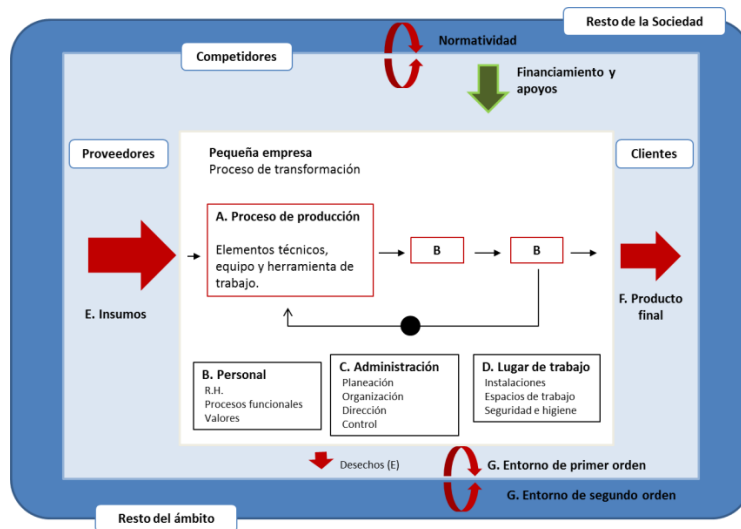


Figura 6 Enfoque de entrada – salida en una pequeña empresa

## 2.2 Marco histórico de la competitividad

El comercio es una actividad muy antigua. Sin embargo, no fue sino hasta 1776 cuando la teoría económica se materializó con Adam Smith. Este pensador propuso que la riqueza de una nación podría ser maximizada si un país se especializaba en sectores donde tuviera ventajas para exportar, e importaba aquellos bienes que le eran más baratos en el exterior. Es decir una nación debería explotar sus ventajas absolutas.

Esta teoría fue revisada y modificada en 1817 por David Ricardo, quien consideraba las “ventajas comparativas” como clave del comercio internacional y de la división internacional del trabajo y la especialización, y no las ventajas absolutas, argumentando que aún y cuando hubiera ciertas pérdidas, el agregado era más eficiente para todos. De acuerdo con Ricardo, una nación debía especializarse en la producción de aquellos bienes con mayores ventajas comparativas (o menores comparativas), resultando esto en un beneficio común que se transmitía hacia toda la economía (Ricardo, 1817).

Evolución de las corrientes del Pensamiento Económico:

1776 Adam Smith

- La riqueza de una nación será maximizada si un país se especializa en un sector exportador e importa aquellos bienes más baratos en el exterior (ventajas absolutas).

1817 David Ricardo

- Las naciones deben especializarse en aquellos sectores donde sus “Ventajas Comparativas” sean mayores (o donde sus desventajas comparativas sean menores).
- El comercio es determinado por la utilización de los factores de producción.
- Supuestos: Los precios se determinan por la productividad relativa en vez de la demanda.

1819 Heckscher-Ohlim

- Teoría “Proporción de los Factores”.
  - Los productos difieren en su composición de capital y mano de obra.
  - Los países difieren en su oferta de capital y mano de obra.
- Tanto el capital como la mano de obra tienen rendimientos marginales decrecientes.
- Las naciones exportan productos en los cuales están mejor dotados para exportar.

Supuestos: mercados perfectos, libre comercio, costos de transportación nulos o inmovilidad de factores productivos.

1954 Wassily Leontief

- Contrario a las expectativas de Heckscher – Ohlin “la paradoja de Leontief” dice que las exportaciones de E.U.A. eran en promedio, menos intensivas que sus importaciones (Leontief, 1996).

1990 Michael Porter

- Tradicionalmente se hablaba de ventajas comparativas al referirse a países, y ventajas competitivas al referirse a empresas. Como resultado de una amplia investigación empírica, Porter concluye que la ventaja de una nación no se puede medir más que por la suma de las ventajas de sus empresas (Ventajas de las naciones).

El descontento con la falta de soporte de las teorías convencionales era creciente cuando Michael Porter, enfatizando el rol de la estructura industrial y la importancia de la acción del gobierno en la competitividad de las naciones, da a conocer su modelo. Porter señala que la competitividad de un país se alcanza en el nivel de empresas o industrias, pudiendo el gobierno únicamente agregar o disminuir la competitividad que las afecta (Porter, 1990).

### **Definiciones de competitividad**

La competitividad ha originado diversas polémicas respecto a su significado. Para algunos sólo es cuestión de productividad.

Competitividad. La capacidad de un país o región para atraer y retener inversiones (Instituto Mexicano de Competitividad, 2009).

Competitividad. Satisfacer las necesidades de la población (Secretaría de Economía, 2010).

Competitividad. Grado en que un país, estado o región produce bienes de servicio bajo condiciones de libre mercado, los cuales enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de su población y la consecuente productividad de sus empresas y gestión gubernamental (OCDE, 2000).

Competitividad. Es un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales (Porter, 1989).

La mayoría de 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 intereses de las empresas, la competitividad tomó gran fuerza cuando Michael Porter desarrolló estrategias para abordar la competencia que hay en las empresas.

Para identificar la competitividad de la empresa, Porter desarrolló dos herramientas muy utilizadas en la planeación estratégica: la cadena de valor y el análisis de los sectores industriales en conjunto y su evolución, hasta lo que es una estrategia competitiva para una empresa en particular.

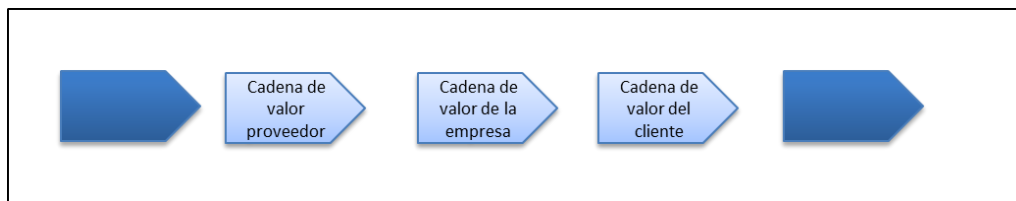
Para determinar la estrategia competitiva se deben conocer las cinco fuerzas que afectan el posicionamiento de la empresa: 1) Competidores, 2) Amenaza de posibles sustitutos del producto, 3) Fuerza negociadora de clientes o compradores, 4) Poder de los proveedores o vendedores y finalmente 5) Nuevos competidores. Adicionalmente a estas fuerzas deben considerarse las que Porter llama “barreras de salida” y “barreras de entrada”. La entrada o salida se dificulta debido a la preferencia por una empresa donde generalmente el empresario se ha desarrollado, por el costo de liquidación, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, así como por dominio de los canales comerciales, la ubicación geográfica y la restricción tecnológica, etc.

Estas fuerzas deben ser analizadas, ya que el proceso constituye uno de los trazos más importantes para determinar la estrategia que Porter sugiera.

El análisis de las de fuerzas brinda un panorama de lo que es la empresa en relación con su entorno y la herramienta que proporciona información de la estructura interna es cadena de valor, el estudio y estructuración permiten identificar la ventaja competitiva de la empresa.

La cadena de valor es una herramienta que permite dividir la compañía en actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizando las actividades con un menor costo que los rivales o una diferenciación para los clientes.

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades al que se da el nombre de sistema de valores y que se ilustra en la figura 7 Los proveedores cuentan con cadenas de valor (valor ascendente) que crea y entrega los insumos utilizados en ellas. Existen numerosos productos que pasan por las cadenas de los canales (valor de canal) antes de llegar al comprador. Los canales llevan a cabo otras actividades que afectan al cliente, lo mismo que a las actividades organizacionales. Con el tiempo el producto se convierte en parte de la cadena del comprador.



**Figura 7 El sistema de valor (Michael Porter, 1987)**

El criterio fundamental de la diferenciación es la compañía y la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente de la cual dependen las necesidades de éste. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la compañía sino cómo encaja en el entorno.

La diferenciación que muestran las cadenas de valor de las empresas en una industria refleja su historial, sus estrategias y éxito en la implantación.

Tomando como herramientas la cadena de valor y el análisis de las fuerzas es posible construir una estrategia competitiva para la pequeña empresa, sin embargo, existen otros instrumentos que apoyan el entorno sistémico en el que se desenvuelve la empresa.

El perfil del producto (Fuentes, 2003), es un estudio enfocado a la mercadotecnia del producto, tomando como base tres dimensiones: calidad, imagen y servicio. Se realiza un análisis detallado para identificar como se encuentran estas áreas, logrando así explotarlas y centrar la atención en las que no son satisfactorias para el producto.

Otro punto que se toma en cuenta para la creación de la estrategia competitiva es el mercado, con la finalidad de identificar nuevos clientes y nuevas oportunidades de mercado se hace una investigación a detalle de las necesidades del mercado, que nichos existen, cuáles se pueden explotar, cuáles son nuevos y si estos pueden ser cubiertos por el producto, cómo abrir nuevos mercados y las oportunidades para penetrar en ellos.

Con la ayuda de estas herramientas y detallándolas en el siguiente capítulo, se podrá diagnosticar la competitividad de la pequeña empresa y dar como resultado una estrategia que mejor se adecuó a las necesidades y logre resolver el problema de competitividad.

Las pequeñas empresas han tratado de resolver el problema de competitividad a prueba y error, el principal objetivo siempre ha sido vencer al competidor, ésta forma de resolver el problema no ha dado resultado. Según datos de la OCDE la vida de una pequeña empresa es de 2 años. Éste trabajo desarrolla una guía que tomando como base el enfoque de sistemas logra identificar como cada elemento del sistema en este caso la empresa afecta a la competitividad y busca dar solución según con las herramientas descritas. La estrategia debe de resolver más allá de la relación empresa-competidor.

## **Estrategia**

### *La eficiencia operacional no es la efectividad*

Durante los últimos tiempos los empresarios se han enfocado a desempeñar nuevas reglas de competencia. Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado, ya que los rivales pueden copiar cualquier posición de mercado por lo que la ventaja competitiva es temporal.

La raíz del problema radica en la dificultad para distinguir la diferencia entre eficiencia operacional y efectividad.



La eficiencia operacional es el resultado de producir más con menos, es decir utilizar mejor los recursos de una empresa. Para poder resolver este problema se han desarrollado herramientas de productividad, calidad y velocidad dando como resultado: gestión de la calidad total, benchmarking, competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración de los socios, la reingeniería y la gestión del cambio. Aunque las mejores operaciones resultantes a menudo han sido impresionantes, muchas ventajas se han visto frustradas al no alcanzar la rentabilidad.

La efectividad es lograr que el producto que ha sido resultado de un proceso eficiente sea adquirido por el consumidor y no seleccione a la competencia. Esta relación que existe entre el producto y su entorno tiene como base una estrategia. Todas las empresas tienen una estrategia implícita o explícita que logra que su producto sea adquirido y no el de la competencia. Las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia y se apartan más de las posiciones competitivas.

*La eficiencia operacional: necesaria pero no suficiente.*

La eficiencia operacional es importante al igual que la estrategia, ya que las dos apoyan a la empresa a tener un desempeño superior, pues la eficiencia operacional debe ser la meta de cualquier negocio, sin embargo estas funcionan de manera diferente.

Una empresa puede desempeñarse mejor que sus adversarios si tiene una diferencia clara y que pueda mantener. Una mayor rentabilidad consecuencia de una buena estrategia permite entregar mayor valor y cobrar mayores precios unitarios, y por el lado de la eficiencia operacional, se da como resultado costos unitarios menores<sup>6</sup>.

El costo se genera por la realización de las actividades, mientras que la ventaja en costos surge de la realización de actividades específicas de manera más eficiente que los competidores; la diferenciación se produce tanto por la elección de actividades como por la manera en que se realizan. Por lo tanto, las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no sólo de algunas<sup>7</sup>.

La eficiencia operacional significa realizar las mismas actividades que los rivales. Aunque la eficiencia operacional incluye la eficacia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permite a una empresa hacer mejor uso de sus insumos. El posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente.

El constante perfeccionamiento de la eficiencia operacional es necesario para lograr una rentabilidad superior. Sin embargo por lo general no es suficiente.

*La estrategia descansa sobre actividades únicas*

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla de valor.

---

<sup>6</sup> Para una mayor comprensión de eficacia, el capítulo 1 detalla esta palabra.

<sup>7</sup> En el capítulo 3 se detalla ventaja competitiva.

La competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan nuevos clientes al mercado. Las empresas que ya se encuentren establecidas y las nuevas empresas se enfrentan con los mismo desafíos de encontrar nuevas posiciones, en la práctica las que están comenzando tienen ventaja, debido a que llaman la atención del consumidor.

Con el paso de tiempo surgen nuevos grupos, y nuevas necesidades, sólo las empresas que estén mejor preparadas se pueden dar cuenta de estos cambios, por otro lado las empresas que son nuevas tienen la ventaja de identificar estas nuevas necesidades y adaptarse ante ellas.

#### *Los orígenes de las posiciones estratégicas*

El posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios. A éste se le llama *posicionamiento basado en la variedad*, porque se basa en la elección de variedad de productos o servicios más que en clientes.

Una segunda posición es el posicionamiento basado en las necesidades, se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener objetivos a un segmento de mercado. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades. Una variante del posicionamiento basado en las necesidades surge cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en ocasiones diferentes o para distintos tipos de transacciones. La diferencia en las necesidades no se convierte en posiciones significativas a menos que el mejor conjunto de actividades para satisfacerlas también sea diferente.

La cadena de valor no puede satisfacer las necesidades de ambos grupos de manera rentable.

Un tercer posicionamiento para Porter es segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. A esto se le llama *posicionamiento basado en el acceso*. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

El posicionamiento no sólo se refiere a crear nichos. Una posición que surja de cualquiera de las fuentes puede ser amplia o estrecha, el posicionamiento exige un conjunto de actividades hechas a la medida porque siempre dependerá de las diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Si sólo existiera una posición ideal no habría necesidad de contar con la estrategia.

Una posición estratégica sostenible requiere tener más de algo y menos de otra cosa (trade-offs).

Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa llamará la atención de las empresas establecidas, quienes probablemente la imitarán de dos formas posibles.

En primer lugar, un competidor puede reposicionarse por igual a un rival que tenga un desempeño superior. Un segundo tipo y mucho más frecuente, consiste en imitar. El imitador busca igualar los beneficios de una posición exitosa sin abandonar su posición existente, adiciona nuevos atributos, servicios o tecnologías en las actividades que ya realiza.

Una posición estratégica no es sostenible a menos que existan trade-offs con otras posiciones. Los trade-offs suceden cuando las actividades son incompatibles. Es decir, un trade-off significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa.

Los trade-offs crean la necesidad de elegir y protegen contra los que buscan reposicionarse y contra los imitadores.

Los trade-offs se originan por dos razones. La primera son las contradicciones en la imagen o reputación, una empresa conocida por entregar un tipo de valor puede carecer de credibilidad, la segunda y de mayor importancia, los trade-offs se originan en las actividades mismas. Las diversas posiciones (con sus actividades hechas a la medida) requieren diferentes configuraciones de productos, diferentes sistemas de gestión. Al optar decididamente por competir de una manera y no de otra, los empresarios dejan claras las prioridades de la organización.

Los trade-offs son importantes en el posicionamiento de la empresa y necesarios en la competencia, para crear una buena estrategia. Crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitan lo que ofrece una empresa. Impiden las prácticas de imitar o reposicionarse, ya que los competidores que emplean esos métodos menoscaban sus estrategias y disminuyen el valor de sus actividades existentes.

Sólo es posible mejorar simultáneamente el costo y la diferenciación cuando una empresa comienza muy lejos de la frontera de la efectividad o cuando la frontera se expande. En la frontera misma, donde las empresas logran las mejores prácticas actuales, el trade-off entre costo y diferenciación es sumamente real.

Durante la última década, a medida que los empresarios han mejorado su eficiencia operacional, han internalizado la idea de que es conveniente eliminar los trade-offs. Pero si no hay trade-offs las empresas nunca lograrán una ventaja sustentable. Tendrán que competir cada vez más rápido sólo para mantener ese lugar.

Retomando la pregunta, ¿Qué es la estrategia?, se da por sentado que los trade-offs dan una nueva dimensión a la respuesta. La estrategia consiste en hacer trade-offs al competir. La esencia de la estrategia es elegir que no se hará. Sin *trade-offs*, no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia. Toda buena idea podría ser y sería imitada rápidamente. Una vez más, el desempeño dependerá por completo de la eficiencia operacional.

*El calce<sup>8</sup> impulsa la ventaja competitiva y la hace sostenible*

Las alternativas de posicionamiento determinan no sólo qué actividades realizará una empresa y cómo configurará las actividades individuales, sino que también cómo estas actividades se

---

<sup>8</sup> La forma en la cual las actividades que componen el proceso de producción se coordinan y se refuerzan entre sí.

relacionan entre sí. Mientras que la eficiencia operacional consiste en lograr la excelencia en actividades o funciones individuales, la estrategia consiste en combinar las actividades que contribuyan a mejorar el posicionamiento en el mercado.

El calce aleja a los imitadores al crear una cadena que es tan resistente como lo es un eslabón más fuerte, las actividades se complementan entre sí de manera que crean valor económico verdadero.

Asimismo, el valor de una actividad para los clientes puede ser incrementado por las demás actividades de una empresa. Éste es el método en que el calce estratégico genera ventajas competitivas y una rentabilidad superior.

### *Tipos de calce*

La política del calce entre las políticas funcionales es una de las ideas más antiguas en la estrategia. En lugar de considerar la empresa como un sistema, los empresarios se dedican a las competencias “centrales”, los recursos “críticos” y el factor clave del éxito “la rentabilidad”, sin embargo, el calce es un componente fundamental de la ventaja competitiva.

El calce es importante porque las actividades diferenciadas a menudo se afectan entre sí. El calce más valioso es aquel que es específico de una estrategia porque incrementa la exclusividad de una posición e intensifica los trade-offs. El calce de primer orden es la coherencia simple entre cada actividad (función) y la estrategia general.

El calce de segundo orden se produce cuando las actividades se refuerzan. El calce entre las actividades de una empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficiencia operacional, lo que dificulta aún más la imitación. Su superioridad tanto en estrategia como en ejecución sólo incrementa sus ventajas e incrementa las barreras para los que deseen imitarlas. Es preferible buscar una nueva posición estratégica a ser el segundo o tercer imitador de una posición ocupada.

A su vez, adecuar la organización a la estrategia facilita el logro de objetivos y metas dando como resultado una empresa sostenible. Una consecuencia de esto es que las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más y no de un sólo ciclo de planificación, sin olvidar dar continuidad a la estrategia.

Los frecuentes cambios de posicionamiento resultan costosos para las empresas, ya que se tiene que realinear el sistema, por otro lado, el constante cambio de estrategia da como resultado una empresa imitadora, por lo que se deja de volver atractiva para los clientes y deja sostenible.

¿Qué es la estrategia? Siguiendo con la misma pregunta y conociendo nuevos aspectos que se consideran es posible complementar la pregunta. La estrategia consiste en crear calce entre las actividades de la empresa. Si no existe un calce entre las mismas, no hay una estrategia distintiva ni soportable. La estrategia competitiva es la que estructura una eficiencia operacional (de algunas unidades organizacionales de la empresa), con la efectividad de la organización.

### *Redescubrir la estrategia*

Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza para la estrategia a menudo proviene del interior de la empresa. Una estrategia sólida se debilita debido a una visión desinformada de la competencia, a los errores organizacionales y al deseo de crecer. Otro problema de las empresas es tratar de imitar todo lo que hacen sus adversarios, las empresas carecen de diferenciación, lo que limita la competencia.

### *Volver a conectarse con la estrategia*

La mayoría de las empresas deben su éxito a una posición estratégica única que involucra trade-offs bien definidos. Sin embargo con el paso del tiempo estos se han ido perdiendo ya sea porque es difícil mantenerlos o por que la competencia comienza a imitarlos, las empresas tienden a homogenizarse con sus rivales.

El desafío comienza iniciando de nuevo, como lo hacen las nuevas empresas. Al agregar en forma incremental más variedades de productos [Wall Street, 2010], al hacer cada vez más esfuerzos destinados a atender nuevos grupos de clientes y a imitar las actividades de los rivales, la empresa existente pierde su evidente posición competitiva. Por lo general, la empresa iguala muchas ofertas y prácticas de sus competidores y trata de abarcar a la mayoría de clientes.

Dentro de la mayoría de las empresas bien establecidas existe un núcleo de exclusividad. Éste se identifica respondiendo a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles variedades de productos o servicios son más distintivas?
- ¿Cuáles variedades de producción o servicios son más rentables?
- ¿Cuáles de los clientes, canales u ocasiones de compra son más rentables?
- ¿Cuáles de las actividades en la cadena de valor son las más diferentes y eficientes?

El desafío es volver a concentrarse en ese núcleo de exclusividad y realinear las actividades de la empresa.

La historia de una empresa también puede ser histórica. ¿Cuál fue la visión de su fundador?, ¿Cuáles fueron los productos y clientes que formaron la empresa? En retrospectiva, se puede volver a analizar la estrategia original para constatar si aún es válida. ¿Se puede implementar el posicionamiento histórico de manera moderna, de tal modo que sea compatible con las tecnologías y prácticas actuales?

### *La trampa del crecimiento*

El deseo de crecer tiene tal vez el efecto más nocivo sobre la estrategia. Los trade-offs y los límites parecen restringir el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y excluir a otros, por ejemplo, impone un límite real o imaginario al crecimiento de los ingresos. Las estrategias orientadas a una amplia clientela y que hacen hincapié en los precios, conducen a la pérdida de ventas a los clientes sensibles a las prestaciones o al servicio, los factores de diferenciación hacen que se venda menos a los clientes sensibles a los precios.

A menudo, los rivales siguen igualándose hasta que la desesperación rompe el ciclo y se produce una fusión o una reducción al posicionamiento original.

### *El crecimiento rentable*

Los esfuerzos por crecer erosionan la diferenciación, generan concesiones, disminuyen el calce y en el fondo menoscaban la ventaja competitiva. Logrando que el deseo de crecer se vuelva contraproducente para la estrategia.

¿Qué enfoque de crecimiento resguarda y potencia a la estrategia? En términos generales, la receta consiste en concentrarse en profundizar una posición estratégica más que en ampliarla o comprometerla. Profundizar en una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar la estrategia a los clientes que deberían valorizarla, una empresa puede crecer más rápido –y con mayor rentabilidad- profundizando mejor en las necesidades y variedades que la diferencian en lugar de obligarse a crecer en áreas en las que carece de cualidades exclusivas.

### *El papel del liderazgo*

El desafío de desarrollar o restablecer una estrategia clara a menudo es principalmente de tipo organizacional y depende del liderazgo, en este caso es importante que las pequeñas empresas cuenten con líderes fuertes que estén dispuestos a tomar decisiones y a mantenerlas. Su esencia es la estrategia: definir, comunicar la posición exclusiva de la empresa, hacer trade-offs y forjar el calce entre las actividades.

Una de las tareas del líder es enseñar a otros en la organización acerca de la estrategia, y saber decir no. Otro aspecto es tomar en cuenta los límites, los líderes deben ser claros hasta donde abarca la estrategia y que sí se debe hacer y qué no. La estrategia requiere de constante disciplina y una comunicación clara. Una de las funciones más importantes de la estrategia explícita y bien comunicada, es guiar a los empleados en la toma de decisiones que se originan en los trade-offs presentes en sus actividades individuales y en su quehacer cotidiano.

Mejorar la eficiencia operacional es una parte de la gestión, pero no es estrategia.

La agenda operacional implica el mejoramiento continuo en todo lugar donde no existan los trade-offs. No hacerlo produce vulnerabilidad incluso para aquellas empresas que cuentan con una estrategia. La agenda operacional es el lugar que implica el mejoramiento continuo en todo lugar donde no existan los trade-offs. No hacerlo produce vulnerabilidad incluso para aquellas empresas que cuentan con una buena estrategia. La agenda operacional es el lugar adecuado para los cambios constantes, la flexibilidad y el trabajo arduo destinado a lograr la mejor práctica.

La agenda estratégica es el lugar adecuado para definir una posición única, hacer trade-offs bien definidos e intensificar el calce entre las actividades. Implica fortalecer y ampliar la posición de la empresa. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; los enemigos son las distracciones y las concesiones. La continuidad estratégica debería aumentar la eficiencia del mejoramiento continuo en una organización.

La estrategia competitiva se vuelve una herramienta poderosa para aumentar la competitividad de las empresas; existen diferentes tipos de estrategias, las cuales se detallan en el capítulo 3.

En este apartado se justifica por que la estrategia es importante, y cómo aplicarla para mejorar la competitividad de una pequeña empresa.

### 2.3 Etapas que integran la estrategia

La estrategia competitiva está conformada por las siguientes etapas:

1. Análisis de la industria.
2. Ventaja competitiva de la empresa.
3. Perfil del producto.
4. Nichos de mercado.

#### 2.3.1 Análisis de la industria

Se cree que la competencia está únicamente ligada a la competencia directa, a los competidores que ofrecen productos iguales a los de la empresa, sin embargo, para elaborar la estrategia competitiva, es necesario tomar en cuenta otras fuerzas que determinan la competencia, las cuales son: amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, además de los competidores existentes; estas cinco fuerzas (figura 8) serán las que den forma a la estructura del sector en el que se esté compitiendo.

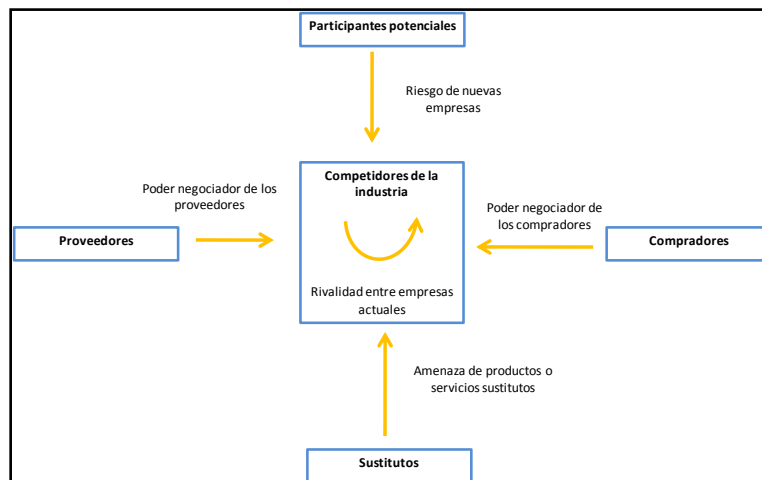


Figura 8 Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector (Porter, 1987)

Si las fuerzas son intensas ninguna empresa obtiene retornos atractivos, sobre sus inversiones y por el contrario si las fuerzas son benignas las empresas serán rentables.

La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de una empresa; ésta no depende que la empresa ofrezca productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja,

si está regulada o no lo está; es la estructura de una empresa la cual se manifiesta en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo.

La comprensión de estas fuerzas y sus causas, revela los orígenes de la rentabilidad y ayuda a la anticipación de la competencia en el largo plazo. Comprender la estructura la empresa también es clave para un posicionamiento estratégico efectivo.

### **Las fuerzas que le dan fuerza a la competencia**

Las cinco fuerzas de competencia varían según el sector en que la empresa este compitiendo, la fuerza competitiva o las fuerzas más fuertes determinan la rentabilidad de una empresa y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante no siempre es obvia.

La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas que determina la fortaleza de cada fuerza competitiva, el primer paso es identificar cada una de estas fuerzas que a continuación se describen.

### **Amenaza de entrada**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, pone límites a la rentabilidad potencial de una empresa. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

*Barreras de entrada:* las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes y se pueden encontrar en:

1. *Economías de escala por el lado de la oferta.* Estas economías aparecen cuando empresas que producen grandes volúmenes de producción cuentan con precios favorecedores por el lado de los proveedores, por lo que puede manejar costos fijos más bajos, utilizar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores.  
En el caso de las nuevas empresas que deseen entrar, estarán en desventaja porque sus volúmenes de producción son menores así que no se cuenta con preferencia.
2. *Beneficio de escala por el lado de la demanda.* Estos beneficios son conocidos como efecto de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la misma empresa. Los compradores se sentirán más seguros al comprar a una empresa bien establecida o número uno en ese sector.
3. *Costos para los clientes por cambiar de proveedor.* Cuando los compradores cambian de proveedor pueden tener aumento en los costos fijos, esto se puede dar cuando se hacen ajustes en tecnología, materia prima, etc. Mientras más altos sean los costos por cambios de costos fijos, será más difícil que la empresa cambie de proveedor.



4. *Requisitos de capital.* En algunos sectores las inversiones pueden ser altas y no sólo se limitan la apertura de la empresa, también se deberá incluir la posibilidad de otorgar créditos a los clientes, tener un inventario de reserva para los rechazos que se puedan presentar, también es necesario que se cuenta con departamentos de investigación y desarrollo, sin dejar de lado la publicidad.  
Es importante tomar en cuenta que en los sectores dónde los retornos son muy atractivos y se esperan que sigan siendo, y si los mercados de capital son eficaces, habrá inversionistas dispuestos a financiar a nuevos candidatos.
5. *Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño.* Independiente de que las empresas sean pequeñas o no, éstas ya están establecidas por lo que ya cuentan con clientes, calidad y ventajas en costos.  
Estas ventajas se deben a varios factores, puede ser que la tecnología sea de su propiedad, acceso preferente a la materia prima, ubicaciones geográficas favorables, identidad de marca o a la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente.
6. *Acceso desigual a los canales de distribución.* El nuevo entrante deberá contar con canales de distribución, para asegurar la distribución de sus productos.
7. *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las políticas gubernamentales pueden crear obstáculos a los nuevos competidores, por la existencia de patentes, reglamentos de medio ambiente o seguridad, por otro lado también pueden hacer más fácil la entrada por medio de subsidios.

*Represalias esperadas.* Los competidores establecidos tomarán represalias si:

1. Los actores establecidos han respondido enérgicamente en el pasado a los nuevos entrantes.
2. Las empresas establecidas poseen recursos substanciales para defenderse, incluyendo excedentes de efectivo y crédito no usado, capacidad productiva disponible o poder sobre los canales de distribución y clientes.
3. Es probable que los actores establecidos reduzcan los precios porque están comprometidos con preservar su participación de mercado a toda costa o, porque el sector tiene altos costos fijos que generan una fuerte motivación para reducir los precios para llenar la capacidad ociosa.
4. El crecimiento del sector es lento, por lo cual los recién llegados pueden aumentar su volumen sólo al quitárselo a los actores establecidos.

El análisis de las barreras de entrada y de las represalias las deberán analizar las empresas que quieran entrar a un nuevo mercado.

### **El poder de los proveedores**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector, los proveedores pueden restar rentabilidad a una empresa, habrá que determinar qué proveedores están atacando a la pequeña empresa y saber de qué tipo son.

El proveedor es poderoso cuándo:

- Está más concentrado que el sector al cuál vende.
- Los sectores de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

### **El poder de los compradores**

Los clientes poderosos son el lado opuesto de los proveedores poderosos y pueden capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejoren servicios (lo que incrementa los costos), por lo general hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad de la empresa, si los compradores son poderosos tienen poder de negociación el objetivo casi siempre es la reducción de precios.

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un distinto proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene bajas, le hace falta efectivo o de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios de productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

La principal diferencia que existe entre los consumidores o clientes es identificar sus necesidades y requerimientos.

### **La amenaza de los sustitutos**

Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas.

La sustitución es una de las fuerzas que dan forma a la competencia, pues ponen topes a los precios. Un sustituto puede desempeñar una serie más amplia o limitada de funciones que el producto de la pequeña empresa.

Existen 4 tipos de sustitos que las empresas deberán considerar.

1. El cliente nada necesita comprar en absoluto para llevar la función; es la forma más extrema de sustituto con una gama reducida de funciones.
2. Un segundo sustituto consiste en aminorar el uso del producto; el producto tiene una mayor durabilidad.
3. Los productos usados, reciclados o reacondicionados. Los productos usados son importantes sustitutos de los nuevos en muchas industrias que generan bienes duraderos, como los automóviles y vehículos recreativos.
4. Integración hacia atrás. Un sustituto importante de muchas industrias puede ser la distribución, si la empresa compra directamente el producto y lo distribuye.

Los sustitutos relevantes dependerán del cliente o del segmento al que se esté vendiendo. Las sustituciones múltiples consisten en ampliar o restringir las funciones del producto. Aun cuando una empresa no enfrente a un sustituto, puede ser que el cliente sí tiene sustitutos, a esto se le llama, *sustitución descendente*.

La sustitución descendente puede repercutir en la demanda, provocar cambios en la estructura del sector y modificar al comprador.

Un comprador tendrá preferencias al adquirir a un sustituto, si este ofrece incentivos, calidad o el costo resulta ser mejor por este que por el producto, no necesariamente tiene que ser un costo bajo. La amenaza de la sustitución previene de tres factores:

- El precio/valor de un sustituto en comparación con el producto de la industria.
- El costo de adoptar un sustituto.
- La propensión del comprador al comprar.
- Ofrece atractivos trade-off de precio y desempeño respecto al producto sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

*Precio/ valor:* este valor es relativo con lo que el cliente paga. Un sustituto será valioso para el cliente si reduce el costo del cliente o mejora su desempeño en relación con el producto, será necesario que el cliente perciba este valor para poder cambiar al producto, por otro lado el valor relativo corresponde no sólo al precio, puede ser durabilidad, calidad, desempeño, servicio al cliente, una serie de propiedades que no siempre es posible cuantificar.

Tomando como referencia las siguientes características, es posible saber que influye en el precio/valor del sustituto versus el producto:

- Tasa de uso. Se tomará como medida el número de veces que se use el producto y el sustituto, si tiene una mayor vida el sustituto muy probablemente el cliente se decline por él.
- Costo de entrega e instalación. Puede ser que el sustituto sea más barato en el transporte, la instalación distribución.
- Variabilidad relativa del precio o de la disponibilidad. Es importante que se tenga un stock para prevenir que el producto no esté disponible en el caso de que la demanda sea mayor

o por el hecho de que un producto falle, si la empresa que ofrece el sustituto cuenta con mayores inventarios tendrá la preferencia del cliente.

- Costos directos de uso. El efecto de un sustituto no está determinado sólo al valor que representa haberlo adquirido, también tiene que ver con el costo que representa usarlo.
  - Costo de mano de obra.
  - Consumibles como materiales, combustibles, filtros.
  - Seguros.
  - Tiempo antes del reemplazamiento.
  - Frecuencia y costo del mantenimiento.
  - Costo de refacciones.
  - Tiempo de descompostura.
  - Costo de mantener el espacio requerido.
  - Valor de recuperación.
  - Costo de desmantelamiento.
  
- Desempeño del comprador. El valor del sustituto deberá reflejar las diferencias de su impacto en el desempeño del comprador con el del producto.
- Número de funciones. El sustituto deberá adaptarse a la cantidad de funciones que realice el producto. Si las funciones cambian el comprador tendrá cambios en los costos.
- Costo y desempeño de los producto complementarios<sup>9</sup>.
- Incertidumbre. La inseguridad que crea utilizar un sustituto y no el producto.
- Percepción del valor. El sustituto puede ser tomado como una amenaza y no como un beneficio, en caso de que así sea:
  - Su ventaja consiste en reducir los costos de uso.
  - Sus ventajas son indirectas y comprenden varias actividades de valor en vez de ventajas directas en la actividad donde se emplea.
  - Sus ventajas consisten en mejorar el desempeño con el tiempo y no de inmediato.
  
- Para que un sustituto sea tomado en cuenta dentro de la empresa, es necesario que entre los trabajadores haya buena comunicación para saber que es bueno para la empresa y cumple las mismas funciones que él producto o se desempeña mejor.

*Costos de cambio.* Cuando una empresa decide cambiar al producto por un sustituto es muy probable que esto genere ciertos costos, entre más grandes sean los costos es menos probable que la empresa adquiera uno.

- Identificación de certificaciones. Cuando la empresa cambia el producto, será necesario contar con ciertas certificaciones del sustituto o preferirán seguir usado el mismo producto.
- Costo de capacitación y reaprendizaje.
- Cambio del papel del usuario.
- Riesgo de fracaso del sustituto.
- Nuevos producto auxiliares.

---

<sup>9</sup> Los productos complementarios, son aquellos que se necesitan para desarrollar un producto. Por ejemplo para la realización de una impresora, el producto complementario es el papel, los cartuchos para imprimir.

- Costos del cambio frente a costos de la readaptación.

Cuando la empresa ha decidido cambiar el producto por un sustituto, se verá afectada en:

1. Cambios del precio relativo.
2. Cambios del valor relativo.
3. Cambios de la percepción de valor por el comprador.
4. Cambios del costo de cambio.
5. Cambios de la propensión a sustituir.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad de la empresa sufre. La amenaza del sustituto también puede tornarse en ventajas para un sector, y tener un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento futuro.

El análisis de sustitución brinda las herramientas para determinar si el producto de la pequeña empresa es en sí el producto o está actuando como sustituto, deberá hacerse un análisis minucioso pues uno de los errores más comunes es no saber identificarlos.

Si el producto de la pequeña empresa resulta ser el sustituto deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Deberá mejorar el precio/valor.
- Concentrarse en los adaptadores temprano. Los adaptadores tempranos son los clientes que está cambiando de equipo, haciendo modificaciones o que simplemente les gusta conocer otros productos.
- Mejorar la oferta de la empresa en áreas con el máximo impacto del valor y precios relativos.
- Reducir o subsidiar los costos del cambio.
- Invertir en señales. Cuáles son esas señales que hacen que el sustituto tenga valor para el cliente.
- Utilizar la integración hacia adelante o hacia atrás para crear el impulso.
- Garantizar múltiples fuentes y una capacidad adecuada.
- Favorecer las mejoras en los productos complementarios o en la infraestructura.
- Fijar precios que equilibren el valor y precios relativos que creen barreras.
- Idear nuevas funciones para el uso del sustituto.
- Publicidad.
- Cumplimiento de normas requeridas por el cliente.

En caso contrario:

- Mejorar el precio/valor en comparación con el sustituto.
- Modificar la imagen del producto.
- Elevar los costos del cambio.
- Bloquear los intentos de penetración mediante agresivas ventas.
- Lograr que los proveedores participen en la defensa.
- Reorientar la estrategia que se ha construido hacia los segmentos menos vulnerables a la sustitución.

- Entrar en la industria del sustituto.

### **La rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes es la más conocida en las empresas, y cuando se menciona competitividad sólo se toma en cuenta ésta fuerza.

Este tipo de competencia adopta muchas formas conocidas de competencia: descuento en precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias, mejoramiento del servicio, sólo por mencionar algunas. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual la empresa compite y, en segundo, de la base sobre la cual compite.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son exactamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento. Las empresas establecidas lucharán por abarcar un mayor mercado.
- Las barreras de salida son altas. Es lo contrario a las barreras de entrada, cuando los dueños de las empresas no se quieren salir del negocio por la cantidad que se tiene invertida en activos fijos, por el sentimiento de dejar a la empresa aunque ésta ya no esté generando dinero.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, para muchas empresas no importa si los retornos son buenos o malos, lo importante es la imagen que se da.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales debido a una falta de conocimiento entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. Es importante que la empresa tenga algo de que diferenciarse del resto y no se enfoque sólo en el precio.
- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor a para los compradores.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos. Esto crea una presión intensa para que los competidores recorten los precios por debajo de sus promedios, e incluso cerca de sus costos marginales, para robar clientes mientras aún contribuyen a cubrir los costos fijos.
- La capacidad debe ser expedita en grandes cantidades para ser eficiente.
- El producto es perecible. Estos productos generarán un impulso para bajar de precio, cuando aún tienen valor.

Existen menos posibilidades de que la competencia en dimensiones que no abarca el precio (prestaciones del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, o imagen de marca, por ejemplo) erosionen la rentabilidad dado que ésta mejora el valor para el cliente y puede aguantar precios más altos. Además, cuando la rivalidad se centra en esas dimensiones es capaz de mejorar el valor en comparación con los sustitutos, o de elevar las barreras que enfrentan los nuevos entrantes. Aunque la rivalidad en las dimensiones que no incluyen el precio a veces crece a niveles que socavan la rentabilidad del sector, es mucho menos probable que esto ocurra que cuando la rivalidad gira en torno a los precios.

Tan importante como las distintas dimensiones de la rivalidad es preguntarse si los rivales compiten en las mismas dimensiones. Cuando todo o varios de los competidores se esmeran por satisfacer las mismas necesidades, el resultado es una competencia de suma cero. La ganancia de la empresa es a menudo la pérdida de otra, lo que reduce la rentabilidad.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas.

### **Factores no fuerzas**

Las cinco fuerzas que se describieron le dan forma a la estrategia competitiva, pero muchas veces se confunden con otros factores cuando se analiza al sector, los errores más comunes son:

- Tasa de crecimiento del sector. Cuando los empresarios se dan cuenta de que existe un sector que está creciendo a gran velocidad es muy probable que decidan invertir en él. Pero la razón del crecimiento no necesariamente tiene que ver con la rentabilidad, además se deberán de analizar a los sustitutos, porque puede ser que jueguen un papel importante.
- Gobierno. Las empresas siempre se verán afectadas a o beneficiadas por él. Es importante analizar como este factor afecta las cinco fuerzas, puede influir en patentes, sindicatos o incluso subsidios.
- Productos y servicios complementarios. Los complementos son necesarios para los compradores, ya que el producto que se está fabricando no podría hacerlo sin éste. El complemento afecta la demanda del producto, por lo que importante tomar en cuenta cómo se comporta en el mercado y así no afectar a la rentabilidad del sector.

### **Cambios en la estructura del sector**

Se piensa que los sectores permanecen constantes, sin embargo pueden existir cambios que afecten y estos podrán modificar la rentabilidad de la pequeña empresa.

- Cambios en la amenaza de nuevos entrantes. Las barreras de entrada que antes se describieron puede tener cambios, los requisitos de capital pueden ser menores, el costo por cambiar de cliente también puede mejorar, los proveedores se vuelven accesibles, todas las barreras pueden seguir siéndolo pero no tan duras y con una mayor posibilidad de acceso.
- Cambio en el poder de los compradores. Con el tiempo lo clientes van modificando sus necesidades, lo que para ellos hoy es atractivo, mañana no podría serlo.
- Cambio en la amenaza de los sustitutos. Como ya se mencionó los sustitutos pueden crear presión a la industria, una fuente que los favorece es la tecnología, la tecnología cambia, tiene a volverse más accesible, si antes fue difícil entrar al mercado puede ser que con el tiempo no lo sea.
- Nuevas bases de rivalidad. Con el tiempo la rivalidad entre marcas se vuelve más fuerte, los productos se parecen más por lo que es difícil diferenciarlos, en ese momento, la rentabilidad del sector comienza a disminuir y los competidores menos poderosos desaparecerán. Una forma de hacer frente a éste apartado es con la disminución de

precios, las fusiones, la compra de empresas. No siempre la adquisición de empresas favorece la demanda, lo que se trata es de crear competencia no de desaparecerla.

### **Relación de las fuerzas con la estrategia**

El primer paso para el desarrollo de la estrategia es el análisis de las fuerzas, las fuerzas muestran cómo se encuentra la empresa, en este caso la pequeña empresa frente a sus competidores, proveedores, clientes, sustitutos y entrantes.

“Las cinco fuerzas competitivas exponen el por qué la rentabilidad del sector es como es.” (Porter, 2008)

La estrategia trata de dar forma a las fuerzas y explotar al máximo todas ellas, para obtener así el mejor posicionamiento.

*Posicionamiento de la empresa.* El análisis de las fuerzas brinda la oportunidad de identificar como se relaciona la empresa con su, la estrategia ayuda a manejar estas fuerzas, encaminarlas para defenderse de los demás competidores, buscar una posición favorable para la empresa, y en caso de que las fuerzas sean débiles y la empresa no pueda mejorar esta situación deberá abandonar el sector.

*Explotar los cambios en el sector.* Mediante al análisis de las fuerzas, la estrategia brinda la posibilidad de detectar nuevos cambios en el sector, adelantarse a ellos y lograr un mejor posicionamiento.

*Dar forma a la estructura del sector.* La estructura del sector siempre está dada sin embargo, es posible que una empresa desee cambiar la forma en que una fuerza actúa, si la empresa es capaz de modificar una de estas fuerzas podrá modificar al sector, logrando nuevas formas de competir, lo que le dará como resultado un mejor posicionamiento, ya que será la primera, la más innovadora. Algunas formas de modificar al sector son:

1. Re-dividir la rentabilidad: el punto es determinar cuáles son las fuerzas que está limitando la rentabilidad, una vez que ha sido identificadas se tratará de reducir su participación, con el objetivo de aminorar esas fugas y restarles poder.
2. Expandir el fondo de utilidades. Cuando la demanda del producto aumenta, los recursos así como sus características también lo hacen, es muy probable que la calidad también sea más alta, los costos disminuyan y el desperdicio se elimine.
3. Las empresas que logran expandir a la demanda serán aquellas que tendrán mejores utilidades. La estrategia podrá mejorar el posicionamiento de la empresa y aumentar su demanda.

*Cómo definir el sector.* Es necesario que se defina correctamente el sector, ya que es la base de la estrategia. La definición del sector no debe ser amplia porque oculta la diferencia entre productos clientes o regiones, por el contrario si es estrecha pasa por alto elementos en común y vínculos entre los productos relacionados. Si en la estructura se encuentran dos productos muy similares o que realizan la misma función lo mejor será incluirlos dentro del mismo sector, por el contrario si la estructura es muy diferenciable entonces se manejará como un sector diferente.

### **2.3.2 Cadena de valor**

Para la realización de un producto todas las empresas llevan a cabo ciertas actividades, estas pueden ser representadas por la cadena de valor (figura 9).



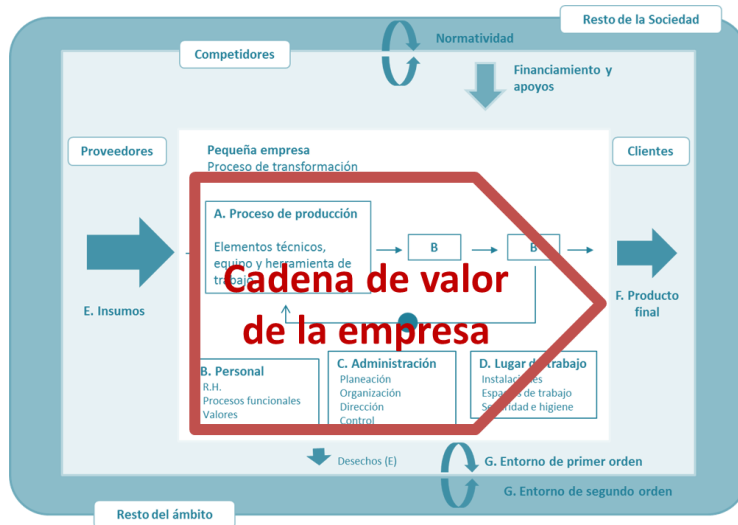


Figura 9 Cadena de valor

La cadena de valor es la forma en que la empresa lleva a cabo las actividades una empresa (Porter, 1987).

Todas las actividades utilizan insumos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para cumplir con su función. También usa y genera información, datos que son enviados a los clientes, parámetros de desempeño, estadístico, control de los productos rechazados y aceptados, entre otros.

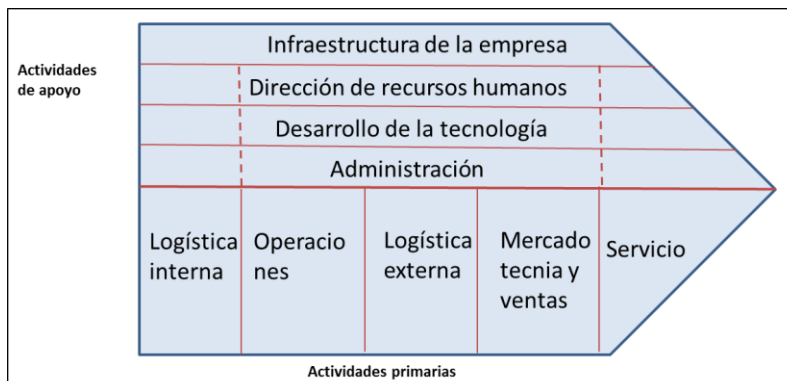


Figura 10 Estructura de la cadena de valor (Porter, 1987)

Las actividades de la cadena de valor se dividen en 2 partes, las actividades primarias y las de respaldo o apoyo (figura 10). Las actividades primarias son las que se encuentran en la parte inferior de la cadena de valor, y las de respaldo como su nombre lo indica no intervienen en la actividad física del producto pero ayudan a que éste se realice. Las líneas punteadas de la figura indican que estas actividades apoyan a las actividades primarias y a la cadena de valor. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, pero brinda soporte.

Las actividades primarias y de apoyo que a continuación se describen, son las más comunes en una empresa sin embargo, cada empresa tiene su propia cadena de valor; todas son diferentes.

Actividades primarias:

- Logística de entrada. Está relacionada con las actividades de recepción de materia prima, almacén, proveedores.
- Operaciones. Las operaciones necesarias para realizar el producto, manufactura, control de calidad, producto terminado.
- Logística de salida. Incluye actividades como, almacén de producto terminado, distribución, pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas. Actividades que permiten a las industrias darse a conocer, publicidad, mercadotecnia, tarifas, fuerza de ventas, cotizaciones, precios.
- Servicio. Actividades que le dan mayor valor a la empresa, servicio de mantenimiento, reparaciones, instalaciones.

Actividades de apoyo:

- Adquisición. Insumos comprados que se utilizan en las actividades de apoyo, un ejemplo es papelería, o insumos que ayudan en la realización de las actividades primarias.
- Desarrollo tecnológico. Actividades que tienden a mejorar la situación tecnológica de la empresa.
- Actividades de recursos humanos. Tiene que ver con las actividades de reclutamiento, capacitación del personal, motivación, es un factor clave dentro de la ventaja competitiva.
- Administración. Consta de varias actividades entre ellas, la planeación, administración, contabilidad, se cree que es una actividad de gasto general sin embargo puede ser una fuente de la ventaja competitiva.

Los tipos de actividad ya sea directas o de apoyo afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- Actividades directas. Afectan directamente en la creación de valor para el cliente.
- Actividades indirectas. Son las actividades que permiten que se puedan realizar las actividades directas.
- Aseguramiento de la calidad. Permite que las actividades que se estén realizando se hagan con calidad, que no es sinónimo de administración de la calidad.

### **Definición de cadena valor**

Para diagnosticar la ventaja competitiva, será necesario construir la cadena de valor que le permite competir a la empresa en un sector dentro de la industria.

Lo primero que hay que hacer es definir cuáles son las actividades que contendrá la cadena de valor, para poder identificarlas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Deberán presentar una economía distinta.
2. Podrán afectar en la diferenciación del producto.
3. Representen una proporción significativa o creciente de los costos.

Las actividades de valor deberán asignarse a las actividades que mejor representen su aportación a la ventaja competitiva.

La cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, por el contrario es un serie de actividades que se relacionan entre sí, estas relaciones se llaman nexos. Un nexo es la relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo de otra.

La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos que hay en la empresa, lo mismo que en las actividades individuales, pero también los nexos pueden mostrar la necesidad de coordinación entre ellas, los nexos existen en todas las organizaciones pero muchas veces son poco tomados en cuenta.

Los nexos entre las actividades de valor provienen de varias fuentes, que pueden ser:

- Una misma función se puede hacer de diferentes formas. Un ejemplo de ello es la calidad, se puede mantener con materia prima de alta calidad, con procesos de verificación o con inspecciones completas.
- El costo o la realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas. El buen manejo de personal y la motivación, afectará directamente el área de producción.
- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento al producto cuando está en uso.
- Las funciones de calidad se pueden llevar a cabo de distintas formas.

Los nexos no sólo existen en la cadena de valor, también existe los nexos verticales. Estos nexos se dan cuando la empresa tiene una buena coordinación con los clientes o con los proveedores. Un ejemplo con los proveedores se da cuando un material necesita ser entregado en polvo, pero esté lo entrega en barras, la empresa podrá pedirle al proveedor que el suministro sea en polvo, el proveedor gana ya que no necesita comprimirlo y por otro lado la empresa ahorrará tiempo en molienda.

También es importante la relación que tiene el cliente con la empresa proveedora, si la empresa tiene una relación como la anterior es muy probable que ahí exista una ventaja competitiva. La relación que tienen los productos de consumo final con la empresa es más difícil de medir, ya que los productos finales desempeñan diversas funciones por ejemplo, un carro puede tener diseño para jóvenes, adultos y personas mayores y todos estos diseños harán diferentes funciones.

La *diferenciación* proviene de la manera en que el producto se relacione con el cliente, se obtiene mediante la creación de valor para el cliente y el impacto que tiene para la empresa. Es una variable difícil de cuantificar, está relacionada directamente con las necesidades del usuario.

### **Alcance competitivo y cadena de valor**

El entorno competitivo generará impacto en la ventaja competitiva y en la cadena de valor, es importante analizar en dónde se está compitiendo.

- Alcance del segmento. Las variedades que se producen y el número de clientes atendidos.
- Alcance vertical. Las actividades que realiza la propia empresa y no llevan a cabo por empresas independientes.
- Alcance geográfico. Las regiones en dónde la empresa está compitiendo.
- Alcance de la industria. El área en la cual la empresa compite, aplicando una estrategia.

Un alcance amplio permite a la empresa tener un mayor mercado, más lugares a los cuales distribuir, un mayor conocimiento del producto, un pequeño alcance permite que el producto sólo atienda un segmento del mercado, logrando así la diferenciación.

“La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios para crearla y mantenerla” (Porter, 1987).

La cadena de valor ofrece un medio sistemático de dividir la empresa en actividades individuales, y por tanto podemos servirnos de ella para estudiar como están y como podrían agruparse” (Porter, 1987).

### Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el estado superior de la empresa, respecto a sus competidores, tomando como referencia su estructura interna (Cadena de Valor), Porter señala que existen dos tipos de ventajas competitivas, la ventaja en costos y la diferenciación.

*Ventaja en costos:* la ventaja en costos tiene que ver con la ventaja en diferenciación, no se conseguirá un desempeño sobresaliente si el precio de la diferenciación no supera al costo.

La ventaja en costos está relacionada con los competidores, la empresa deberá tener menores costos que ellos. Será necesario conocer la cadena de valor de los adversarios para poder comparar, una vez que ha sido comparada podremos identificar en qué se está fallando, y crear una estrategia que esté orientada a la disminución y al mantenimiento de costos bajos.

*Ventaja en diferenciación:* los productos que logran ser diferenciable, son aquellos que se vuelve especiales y valiosos para los clientes, la diferenciación no sólo viene del producto en sí, puede venir de la mercadotecnia, de los servicios extras que brinda. La cadena de valor está relacionada con la forma en que la cadena trabaja para satisfacer las necesidades, que debe hacer la empresa para para producir, que actividades debe desarrollar para que satisfaga esa necesidad.

Algunas empresas que no tienen ventajas competitivas como las descritas o sólo cuentan con actividades que realizan mejor que al competencia, en este caso habrá que tomar estas actividades y explotarlas con la estrategia competitiva, en caso de que no se tenga una ventaja, habrá que replantear la cadena de valor o modificar las actividades.

### 2.3.3 Perfil de Producto

El perfil del producto (figura 11) analiza la forma en que el producto se relaciona con el cliente, a través de características que le dan valor.

Producto: “es todo aquello que ocupa un lugar en el mercado, ya sea para adquisición, uso, consumo o atención.” (Fuentes, 2002)

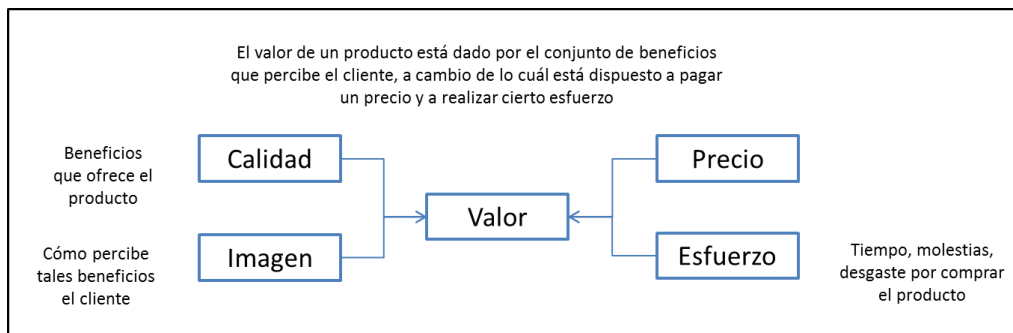


Figura 11 Perfil del producto (Fuentes, 2008)

El valor del producto para el cliente está dado por tres características (figura 12),

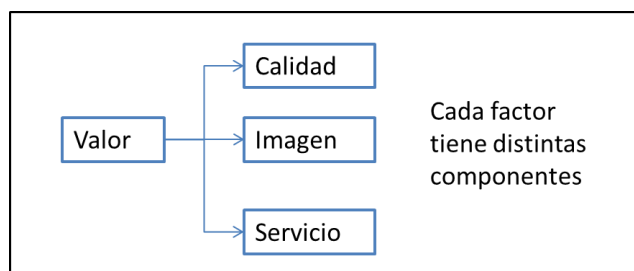


Figura 12 Valor del producto (Fuentes, 2008)

### Calidad

Cuando se comienza a hablar de calidad es muy probable que se relacione con el departamento de control de calidad, dónde la calidad se da por el grado en que el producto cumple con ciertas especificaciones y dimensiones.

Para el perfil del producto, la calidad tiene que ver con la satisfacción de necesidades, la preferencia y si la relación del precio/calidad es acorde al producto.

La calidad puede ser medida por el tipo de producto que es o por el tipo de cliente que lo va a comprar, se pueden identificar 8 tipos e atributos (tabla 2):

<b>Atributo</b>	<b>Descripción</b>
<i>Desempeño</i>	Medida o grado en que el producto cumple con las funciones para las que se adquiere (fidelidad de sonido de un equipo de sonido).
<i>Rasgos</i>	Elementos extras que complementan las funciones básicas (refrigerados y con filtro).
<i>Estética</i>	Accesorios y atributos del producto puestos más para agradar al cliente que para cumplir una función (acabado, ambientación, detalles).
<i>Economía</i>	Gastos derivados de la operación y del mantenimiento (mantenimiento de un carro).
<i>Duración</i>	Vida útil del producto.
<i>Confiabilidad</i>	Probabilidad de que no falle.
<i>Conformancia</i>	Grado de cumplimiento de una norma o ajuste a un diseño.
<i>Otros</i>	Siempre es posible que surjan atributos de interés que no encajan en ninguno de lo grupos anteriores.

Tabla 2 Atributos de calidad (Fuente, 2002)

### Servicio

El servicio no está directamente inmerso en el producto, pero hace que el producto valga más para el cliente, el servicio tiene como propósitos disminuir el esfuerzo del cliente, mejorar el desempeño, facilitar la adquisición, aumentar el confort.

Existen tres tipos de servicios que pueden brindar las empresas:

**Servicio al producto** Incluye aquellos productos que afectan el producto, antes, durante o después de la compra.

Antes:

- Información
- Cotizaciones
- Demostraciones

Durante:

- Entrega
- Instalación
- Pruebas
- Ajuste
- Capacitación

Después:

- Garantía
- Mantenimiento
- Refacciones

**Productos conexos**, cuando la empresa brinda productos complementarios, con un costo o gratis:

- Sastrería
- Servicio VIP
- VTP
- Botanas
- Servicio de bar

**Servicio al cliente** La presencia de este servicio no tiene influencia en el producto, sin embargo es muy importante para el cliente.

Conveniencia: estos servicios facilitan las operaciones a los clientes.

- Crédito
- Atención al cliente
- Estacionamientos
- Horarios amplios

Trato: con estos servicios se trata de agradar al cliente.

- Hospitalidad.
- Edecanes.
- Regalos.
- Discreción.

**Imagen** Los compradores pocas veces saben el valor de un producto, es muy probable que se dejen llevar sólo por la imagen.

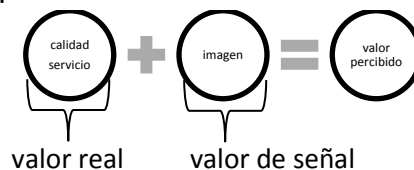


Figura 13 Imagen del producto (Fuentes, 2008)

Lo que busca la imagen es dar a conocer el producto y que el cliente se sienta identificado con él. La imagen representa quizás el valor más importante, puede existir un producto con excelente valor real, pero si no es conocido de nada servirá. Para la cultura actual la imagen es sobrevalorada por lo que es importante que la empresa la valore.

Existen distintos criterios para dar señales de valor:

- Precio: en un alto nivel como sinónimo de excelencia.
- Posición en el mercado: marca, lista de clientes, experiencia, participación.
- Símbolos: juvenil, atractivo sexual, alto mundo, lugar de origen.
- Publicidad: informativa, comparativa.
- Apariencia del producto: empaque, peso, acabados.
- Asociaciones favorables: fundaciones, ecología.

### **2.3.4 Análisis del mercado**

El mercado está formado por los compradores reales y potenciales, se pueden identificar tres puntos de partida, el lado de la oferta incluye qué se ofrece, por el lado de la comercialización la forma en que se interviene y puntos de venta y por el lado de la demanda las tipos de clientes que compran el producto.

Dentro del mercado los compradores son diferentes, se pueden agrupar y crear lo que en mercadotecnia se conoce como segmentación de mercado. La segmentación de mercado permite identificar mercados mal atendidos, nichos de mercado, redefinir el producto acorde a las necesidades de los clientes, redefinir las operaciones de la empresa para satisfacer un mercado nuevo o existente.

#### **Nichos de mercado**

No es una segmentación de mercado pero es la posibilidad para abrir nuevos mercados, atender mercados desatendidos dando como resultado mayores ventas para la empresa. Un nicho es un espacio pequeño en el mercado, que está desatendido por las grandes empresas o por los requerimientos especiales están fuera del alcance de las empresas. Por lo que las empresas nuevas o ventajosas pueden atender éste mercado.

Existen dos tipos de nichos de mercado:

1. Nichos naturales. Son pequeños espacios del mercado, se crean por las necesidades nuevas o no esperadas por parte de la población. Los nichos naturales están relacionados también con el ciclo de vida de los productos, ya sea que se detecta una necesidad temprana o tardía y la capacidad de producción, cuando los usuarios desean los pedidos bajo diseño, pedido o con adaptaciones.
2. Nichos creados. Los nichos creados los crean las propias empresas, resultan de dividir el mercado, volverlo a dividir hasta crear la especialización. La especialización permite la producción a bajo costo, o productos de particular valor para limitados cliente.

La especialización puede ser clasificada en:

- Especialización por producto. Se limita a un producto o a una sala línea del producto.

- Especialización por proceso. Sólo desarrollan una parte del proceso, muy usado en las empresas metal-mecánicas o de procesos industriales.
- Especialización por cliente. Se enfocan a un solo tipo de cliente.

### **Mercado meta**

El mercado meta está conformado por el segmento de mercado o por el nicho de mercado identificado de en los puntos anteriores. El mercado meta debe ser atractivo, con suficiente demanda y si es posible que vaya en aumento, que le empresa cuente con una posición competitiva frente a sus rivales o que pueda hacer frente a su adversarios, debe poseer los recursos y habilidades necesarias para hacer frente al mercado y por último que la empresa cuente con suficiente alcance es decir, la empresa deberá poder distribuir el producto, darle promoción y ampliar su área de ventas.



### 3 Estrategia para mejorar la competitividad de una pequeña empresa

#### 3.1 La pequeña empresa y su entorno

Tomando como marco de referencia el paradigma del enfoque de sistemas consideramos que la pequeña empresa es un sistema y que se puede estructurar con base en este enfoque. En este contexto, analizaremos a la empresa empleando el concepto de caja negra identificando las corrientes de entrada y de salida.

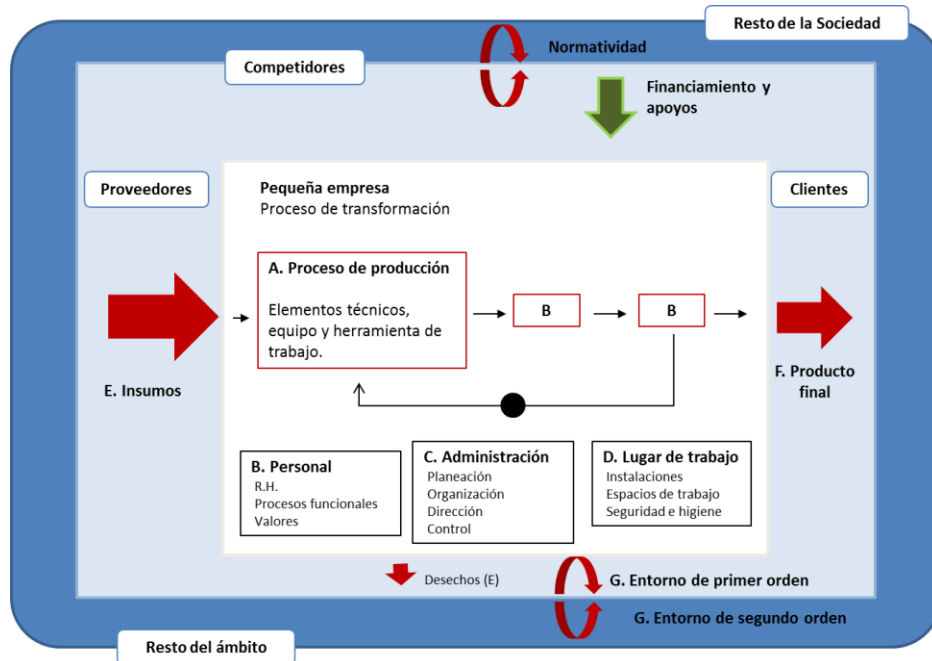


Figura 14 La caja negra de la pequeña empresa

Cuándo se han identificado los elementos que constituyen a la empresa se procede a realizar el análisis de las fuerzas.

### 3.2 Análisis de la industria

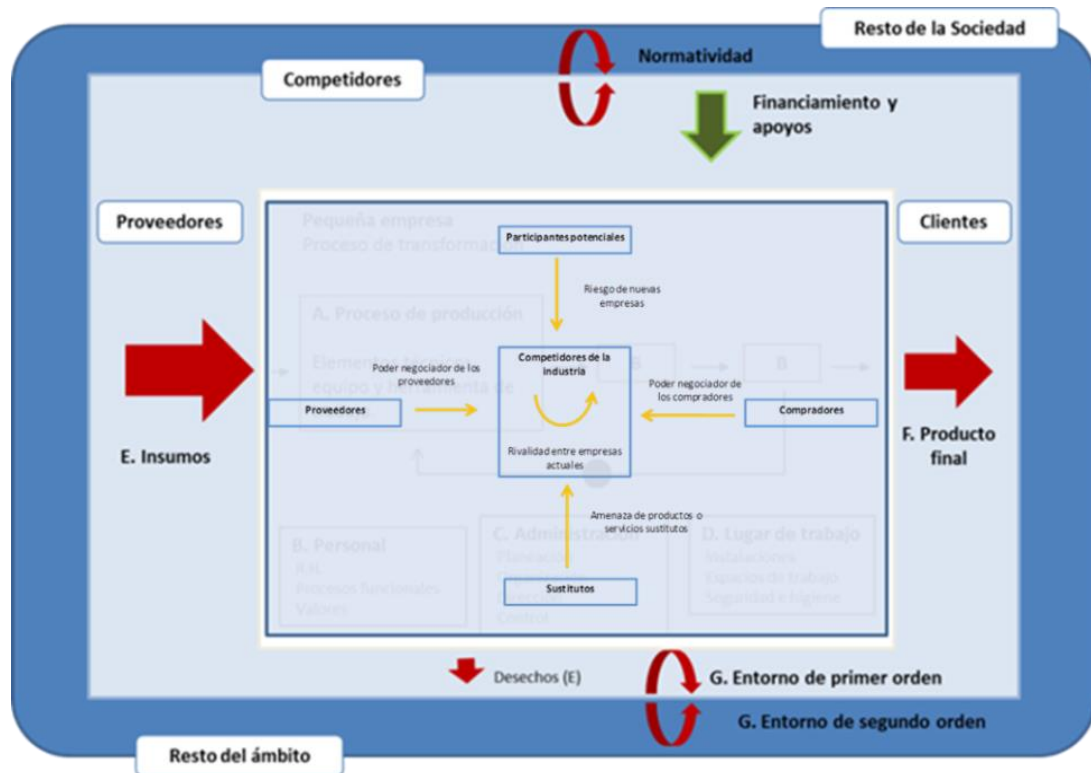


Figura 15 Análisis de la industria

El siguiente paso es identificar las fuerzas de la empresa con la aplicación del siguiente cuestionario:

Definir el sector pertinente:

- ¿Qué producto hay en el sector? ¿Cuáles son parte de un sector distinto?
- ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?

Identificar las participantes y segmentarlos en grupos:

¿Quiénes son

- los compradores y grupos de compradores?
- los proveedores y grupos de proveedores?
- los proveedores y grupos de proveedores?
- los competidores?
- los sustitutos?
- los posibles entrantes?

Evaluar los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles débiles, y por qué.

Determinar la estructura general del sector, y probar la coherencia del análisis:

- ¿Porque el nivel de rentabilidad es el que es?
- ¿Cuáles son fuerzas controladoras de la rentabilidad?
- ¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?
- ¿Los jugadores rentables están mejor posicionados respecto a las cinco fuerzas?

Se deberán analizar los cambios recientes y probables en cada fuerza, tanto los cambios positivos como los negativos e identificar aspectos de la estructura del sector que podrían verse influenciados por los competidores, nuevos entrantes o por la empresa.

Los errores comunes a la hora de trazar el análisis de la industria son los siguientes:

- Definir el sector muy ampliamente o muy estrechamente.
- Elaborar listas en lugar de efectuar un análisis riguroso.
- Prestar la misma atención a todas las fuerzas en lugar de profundizar en las más importantes.
- Confundir el efecto (sensibilidad a los precios) con la causa (lógica económica de los compradores).
- Usar un análisis estático que pasa por alto las tendencias del sector.
- Confundir cambios cíclicos o transitorios con verdaderos cambios estructurales.

### 3.3 Cadena de valor y ventaja competitiva

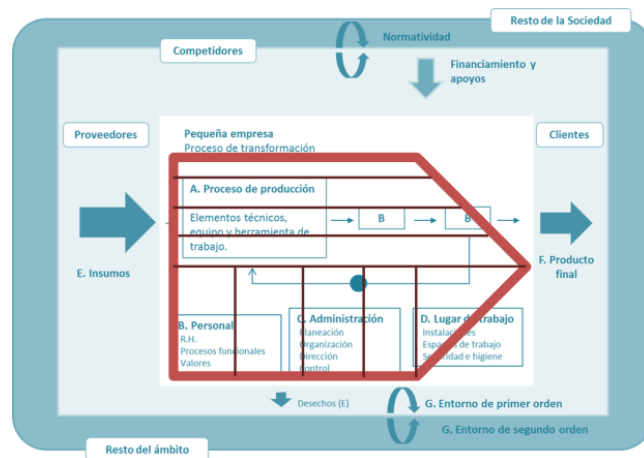


Figura 16 Ventaja competitiva

El punto número tres de la estrategia competitiva es identificar las actividades del proceso de producción que integran la empresa, una vez que han sido identificadas se procede a la agrupación.

Cuando las actividades han sido agrupadas se pueden identificar si son actividades de apoyo o primarias.

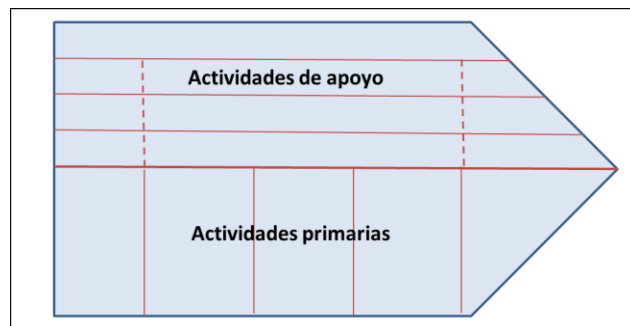


Figura 17 Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor

El siguiente paso es un recorrido por las actividades de la cadena de valor para encontrar los puntos débiles, puntos fuertes, nexos, actividades directas e indirectas, los puntos débiles y fuertes se pueden relacionar con los identificados en el análisis de la industria. Los problemas identificados se tomarán más adelante para construir la estrategia competitiva.

### 3.4 Perfil del producto

Existen diferentes formas para la creación del perfil del producto, la más sencilla consiste en enlistar las características a modo de inventario para que surjan las ideas de manera libre entre el equipo de trabajo.

Otras opciones para la creación pueden ser:

- Recorrido de las dimensiones de valor.
- Niveles del valor.
- Seguimiento del producto

Estas son solo algunas formas, también el equipo de trabajo puede construir un perfil libremente.

#### *Recorrido de las dimensiones de valor*

Se realiza un examen de las dimensiones de valor que se desea que tenga el producto, éste recorrido es deseable para el comprador, ya que puede identificar lo que busca.

1. Definición del mercado meta, que tipo de clientes son los que se buscan.
2. Listar los atributos que espera que tenga, seleccionando los de mayor relevancia.
3. Indicar para cada atributo lo que se ofrece en el mercado, por ejemplo, en el mercado de lap tops, los precios son muy diferentes, las pulgadas, etc.
4. De acuerdo al nivel de mercado establecer un nivel de aceptación y un nivel deseable.
5. Trazar el perfil del producto.

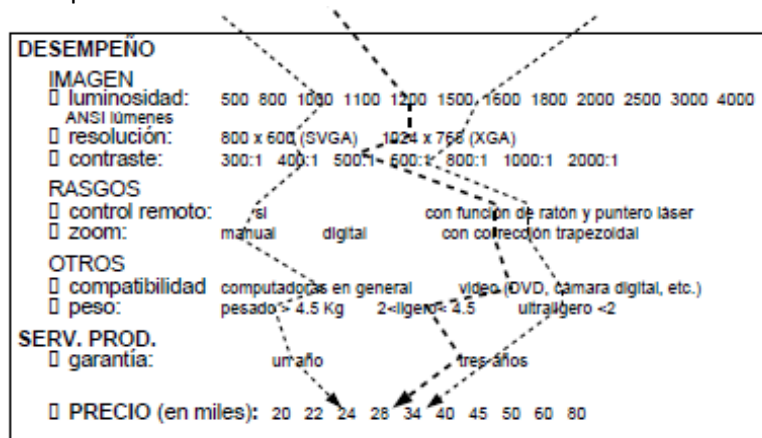


Figura 18 Ejemplo del perfil del producto (Fuente, 2002)

#### *Niveles del valor*

Para poder identificar el nivel de valor es posible identificar el tipo de producto por su proceso de elaboración.

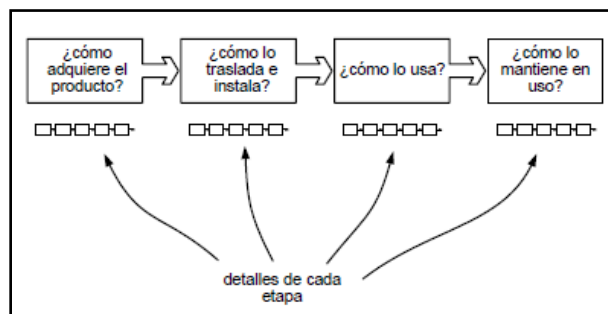
- *Producto superior.* Estos son los productos que además de cumplir con su función para la que fueron hechos, tratan de satisfacer en niveles de lujo al comprador, sorpresas, procesos manuales, acabados de lujo, entre otros.
- *Producto aumentado.* El producto trata de ir más allá de las necesidades mínimas, ofrece ventajas adicionales.
- *Producto esperado.* Características mínimas esperadas que espera encontrar el cliente común.
- *Producto genérico.* Producto simple y rudimentario que cumple con las necesidades básicas.
- *Beneficio esencial o fundamental.* Necesidad o deseo fundamental del cliente.

Una vez que se ha identificado el mercado meta, es posible identificar el tipo de producto que se desea ofertar, el producto deberá de cumplir con ciertos atributos y los que no correspondan podrán ser eliminados.

### **Seguimiento del producto**

Contrario a la identificación de mercado, ahora se toma como herramienta el producto.

1. Se realizará preguntas acerca del producto como, ¿qué producto se va a examinar?, ¿para qué se adquiere?, ¿a qué mercado se dirige?
2. Etapas.



**Figura 19 Seguimiento del producto (Fuente, 2002)**

3. Cada pregunta tiene como idea mejorar el producto y aumentar las características que se deseen.

El objetivo del perfil del producto es desarrollar un producto atractivo para el comprador, con el que se pueda identificar o pueda identificar al producto por alguna característica ya sea imagen, calidad o servicio.

Una vez que se ha construido el perfil del producto, la empresa identificará cuál ha sido su mayor característica dentro del mercado, si los clientes identifican al producto por un lema, por la calidad de los productos, por el precio, servicio o imagen; que les ha transmitido éste producto o en caso contrario si carece de un posicionamiento.

### 3.5 Proceso del análisis del mercado

El primer paso es la segmentación de mercado, los métodos son:

#### Método analítico

Con éste método se identifica que variables son las que afectan la demanda, sobre esa base se divide al mercado.

Las variables en que se divide el mercado son:

1. Variables demográficas. Es la forma más popular de dividir el mercado, gran parte de los mercados son diseñados mediante ésta variable.
  - Edad
  - Sexo
  - Ingreso
  - Educación
  - Ocupación
2. Variables socio y psicográficas. Las clases o los grupos sociales además de la manera de ser, explican la demanda de los productos.
  - Clase
  - Afiliación política
  - Credo
  - Grupo social
  - Personalidad
  - Estilo de vida
  - Hábitos
3. Variables geográficas. El lugar es una de las variables que más depende, es importante saber cómo esta variable influye en los gustos, las necesidades, la distribución las variaciones culturales.
  - Urbano o rural
  - Tamaño de la población
  - Clima
  - Zonas de influencia
4. Variables de canal o puntos de venta. Es importante tomar en cuenta la forma en que los compradores acceden al producto y cómo la forma en que acceden al producto.
  - Tipos
  - Ubicación
5. Otras variables. En este apartado entran todas las variables que no fueron posibles de identificar en los puntos anteriores.
  - Patrón de compra
  - Lealtad a la marca
  - Conocimiento del producto
  - Tipo de uso
  - Etc.

Es importante que a la hora de identificar las variables no se quiera trabajar con todas, si no será imposible de crear un producto.

### **Tipologías del comprador**

Identificar los tipos de compradores resulta difícil, ya que todos quieren cosas diferentes, sin embargo es posible encontrar puntos en común, por eso lo que se hace es crear grupos de compradores.

Los grupos de compradores tienen una “misma manera de ser” o piensan de manera similar, al identificar estos pensamientos o estas necesidades se podrán crear los grupos de compradores con el fin de satisfacer su demanda.

### **Por grupos de producto**

Muchas veces resulta difícil la identificación de compradores y después la creación de un producto, pero podría resultar al revés, creando un producto con ciertas características, llevarlo al mercado hasta lograr que los compradores se sientan identificados con él.

El proceso consiste en la unión de todos los puntos anteriores, para después ser integrado en la estrategia competitiva.

1. Elaborar un panorama del mercado, es decir, por donde se va a atacar al mercado por el lado de la oferta, la comercialización o la demanda.
2. Hacer la segmentación de mercado, aplicando la segmentación que más convenga a la empresa.
3. Identificar si existen nichos de mercado.
4. Definir el mercado meta.
5. Establecer cómo se atacará al mercado meta.
6. Los puntos que se encontraron en el análisis del mercado pasan a formar parte de los puntos a considerar para la creación de la estrategia competitiva.

## **3.6 Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva trata de organizar y manejar de la mejor manera todos los puntos anteriores, cada uno de ellos es de suma importancia ya que aporta algo a la estrategia, la empresa no necesariamente deberá elegir una estrategia en particular, podrán y serán capaces de adecuarlas a lo que mejor les convenga y más se adapten a la situación y a sus necesidades.

### **Análisis de las fuerzas.**

El análisis de la industria muestra el panorama que enfrenta la empresa frente a su entorno, deberá tomar las mejores decisiones para enfrentarlo un ejemplo de ello son las siguientes medidas:

La forma en que los compradores y los proveedores afectan al negocio, en el caso de los proveedores se puede negociar con un trato favorable, romper los tratos que se tiene con ellos o buscar nuevos proveedores, para los compradores o clientes se deberá negociar con ellos, buscar nuevos canales, ampliar la cartera, crear una fuerza de ventas propia.

Los rivales potenciales, en este caso se deberán estudiar las formas en que se obstruirá su entrada, para que no sean considerados como rivales o por el contrario la empresa se preparará para ser mejor que el rival.

Los rivales directos producen un producto que hace la misma función que el de la pequeña empresa, en éste caso la diferenciación juega un papel importante y es sustentado por el análisis del mercado y el perfil del producto.

### Impulso competitivo

La formulación de la estrategia producto-mercado depende de tres tipos de análisis que se manejan por separado, ventaja competitiva, perfil del producto y análisis del mercado. La forma en que sean mencionados es un tipo de estrategia que la empresa podrá seguir

*Impulso de la demanda* (análisis del mercado – perfil del producto – ventaja competitiva).

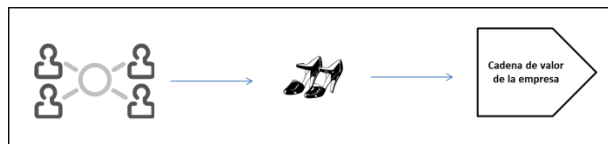


Figura 20 Impulso de la demanda

La pregunta de ésta estrategia es: ¿Cómo satisfacer mejor los requerimientos del mercado?

El objetivo de éste impulso es identificar un mercado, diseñar un producto tomando como base el mercado al que se desea satisfacer y por último orientar la ventaja competitiva (recursos materiales y humanos) a la fabricación del nuevo producto.

*Impulso de la oferta* (ventaja competitiva - perfil del producto – análisis del mercado)

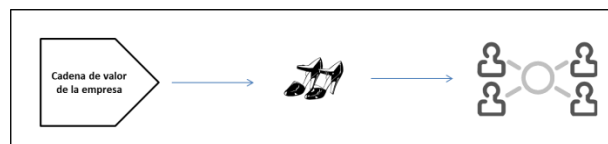


Figura 21 Impulso de la oferta



¿Cómo aprovechar los recursos con los que se cuenta?

Se realiza un examen de los recursos con los que cuenta una empresa, con base en ellos se diseña el producto y se procede a buscar un mercado para vender el producto.

*Impulso del producto* (perfil del producto - análisis del mercado – ventaja competitiva)



Figura 22 Impulso del producto

¿Qué mejoras al producto o nuevas ideas se pueden introducir al mercado?

Ya sea que el empresario haya tenido suerte en encontrar un nuevo producto novedoso o se haya percatado de la inexistencia de éste, el siguiente paso es establecer el valor comercial, el tipo de mercado al que se enfocará y por último encontrar los recursos necesarios para crearlo.

### Estrategia comercial

Ésta estrategia hace referencia a las 4P's:

1. Precio
2. Producto
3. Promoción, es la forma en que el producto se da a conocer entre los consumidores, también toma en cuenta a la distribución que trata la forma en que se distribuirá el producto, desde la fábrica hasta el consumidor final.
4. Plaza, toma en cuenta a al igual que la promoción a la distribución y al mercado.

El objetivo de la estrategia comercial es reforzar la estrategia competitiva, el objetivo es que el producto llegue a manos del consumidor y llamar la atención de éste.

La estrategia comercial toma en cuenta factores como: publicidad, promociones, fuerza de ventas, relaciones públicas, abrirle camino al producto a través de la mercadotecnia.

### Estrategia de rivalidad

Las estrategias que se han desarrollado hasta el momento están enfocadas a los competidores en general, no a uno en particular, cuando se conoce al rival en particular, lo que conviene es crear nuevas estrategias.

*Estrategia de ataque*, la estrategia consiste en robarle el lugar a un rival.

Reto oportunista:

- Atacar rivales rezagados, en calidad, servicio, tecnología, etc.
- Atacar empresas embromadas, sin liquidez, en huelga.

- Atacar en momento de cambio, económicos, liquidez, social.

#### Reto directo

- Batallas en el mercado, precio vs precio, calidad vs calidad, servicio vs servicio.
- Atraer a los mejores clientes, mejores proveedores, atraer a los mejores empleados.

#### Reto lateral

- Dirigirse a clientes insatisfechos, nuevos mercados, mercados descuidados.

*Estrategias de defensa*, las estrategias de defensa consisten en permanecer en el mercado y no permitir que sea atacada la empresa.

Contra-ataque: respuestas rápidas y enérgicas en contra del atacante y con represalias.

Respuesta directa: la empresa se mantiene continuamente a la defensa y le complica la vida a los rivales.

#### Atrincheramiento:

- Bloquear acceso, a canales, tecnologías, materias primas, etc.
- Llenar brechas, atender el mercado desatendido, ampliar las líneas de producción.
- Retirada, transferencia, liquidación o cierre.

#### Estrategias genéricas [Porter, 2008]

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. Se originan de la capacidad para sortear mejor los cinco factores de la competencia, bajar los costos de producción logrando una mejor administración de los recursos, por el lado de la diferenciación identificar que ofrece la pequeña empresa que ninguna otra tiene.

El concepto de estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y que para lograrla es indispensable tomar una decisión si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito en que lo hará, las empresas no pueden ser perfectas, es decir, tener costos bajos y ser diferentes. Para ser diferentes muy probablemente se tenga que enfocar a un sólo perfil de cliente, por el lado de los costos, tener un costo bajo generalmente se relaciona con la duración del producto; un claro ejemplo son los productos chinos, se diferencian del resto por que son muy baratos y accesibles a todo el público, sin embargo, la duración es menor, siendo la calidad de la materia prima baja.

- Liderazgo en costos. Está basada en las economías a escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas. El fabricante normalmente vende un producto estándar o austero y procura mantener todo el costo absoluto de la escala. La empresa se verá obligada a reducir los precios muy por debajo de la competencia para ganar ventas.
- Un líder en costos debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo de costo.
- Diferenciación. Escoge uno o más atributos que juzgue importante y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades.
- Concentración. Difiere radicalmente de las dos anteriores que se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto. La estrategia de concentración tiene dos variantes. En la concentración basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse en él.

- Atrapada en la mitad: una organización que ensaya todas las estrategias genéricas pero sin lograr establecer ninguna de ellas se halla “atrapada a la mitad”. No posee ventaja competitiva alguna. Esta posición estratégica suele acompañarse de un desempeño deficiente.

El quedar atrapado a la mitad manifiesta a menudo el rechazo a tomar decisiones sobre la manera de competir. Se intenta lograr a toda costa la ventaja competitiva y se fracasa.

## 4 Caso de aplicación

### 4.1 Antecedentes

Los refractarios son capaces de resistir altas temperaturas sin cambiar de estado ni descomponerse. El uso de los materiales refractarios ha ido en aumento debido al crecimiento de la industria del metal. Inicialmente, la producción de materiales refractarios se limitó a unos pocos tipos de ladrillos de todo propósito, siendo sus principales consumidores las industrias de cerámica, hierro, metales no féreos y vidrio.

Los refractarios generalmente resisten temperaturas superiores a los 1,500°C conservando sus características. Según su composición, los cuerpos refractarios pueden ser: a) arcillosos. Son los que se utilizan más corrientemente. Tienen un punto de fusión situado entre los 1,500 y los 1700°C. b) silíceos. Su constituyente principal es el sílice ( $\text{Si O}_2$ ); se utiliza para revestir altos hornos, hornos de reverberación, etc. resisten hasta unos 1,700°C. c) aluminosos. Constituidos principalmente por alúminas ( $\text{Al}_2 \text{O}_3$ ). Son mejores que los de sílice desde el punto de vista térmico. Poseen buena resistencia química. d) magnésicos. Obtenidos por calcinación de la magnesita ( $\text{Mg CO}_3$ ). A causa de las impurezas poseen un punto de reblandecimiento relativamente bajo: 1,500°C y e) de carbono. Se utilizan cuando se requiere un ambiente no oxidante. Poseen una buena resistencia a la abrasión y a los agentes químicos.

Una de las empresas dedicada a la fabricación de refractarios industriales es Mont.

MONT REFRACTARIOS, S.A. DE C.V., es una empresa 100% Mexicana de reciente creación, fundada en el mes de Abril del año 2000 en el Estado de Hidalgo. La empresa se ha dedicado a la creación, fabricación y desarrollo de piezas refractarias especiales para la industria del acero, con la visión de fortalecer la economía de la región ofreciendo una fuente de empleo.

La idea de fabricar estos productos fue de los socios, ya que contaban con el conocimiento y experiencia en el ramo por haber trabajado en el mismo viendo así, la oportunidad de formar su propia empresa con el objetivo firme y definido de poder competir.

En sus inicios contaba con una plantilla de 4 personas donde su principal objetivo era el de satisfacer al 100% las exigencias de su único cliente (Hitchiner S.A de C.V), dada la creciente demanda del cliente y la búsqueda de nuevos mercados la plantilla de la empresa ha aumentado.

Actualmente cuenta con una plantilla de 20 trabajadores, los objetivos de la empresa han crecido siendo más estrictos y de mayor compromiso.

Para lograr un mejor reconocimiento ante sus clientes en 2006 se fija el objetivo de certificar su proceso de producción para facilitar su entrada a nuevos mercados, lográndolo a finales del año 2007 y principios del 2008 la certificación en la norma ISO 9001:2000.

Hoy en día la empresa atraviesa una situación poco favorable que la ha llevado al despido de personal y la posibilidad de un cierre de planta. El trabajo que se presenta a continuación nos expone los motivos que originaron esta situación y se presentan soluciones desde el punto de vista sistémico tomando como herramienta la estrategia competitiva.

## 4.2 Entorno de la empresa

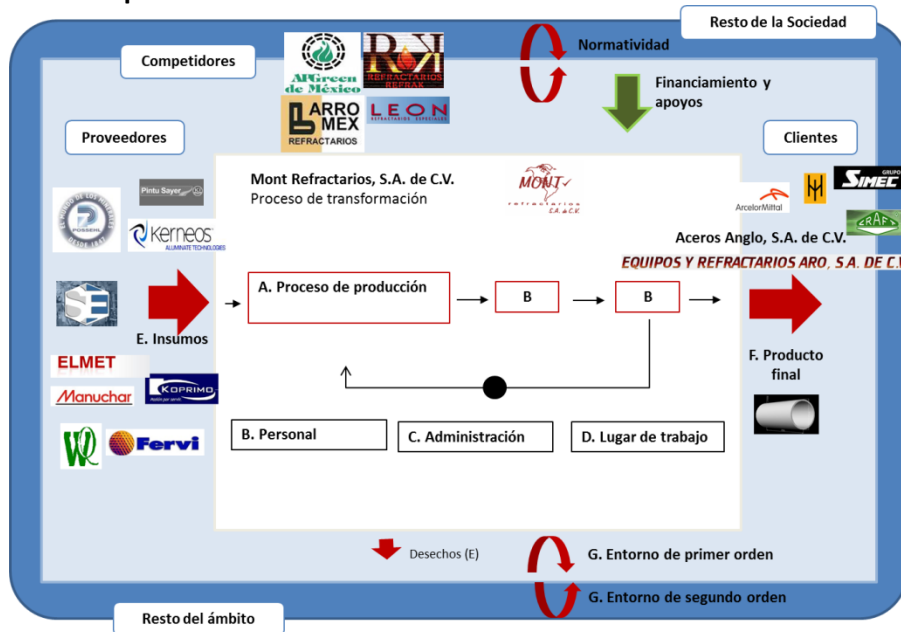


Figura 23 Entorno de Mont Refractarios

## 4.3 Análisis de la industria

El sector en el que compite Mont es el siguiente:

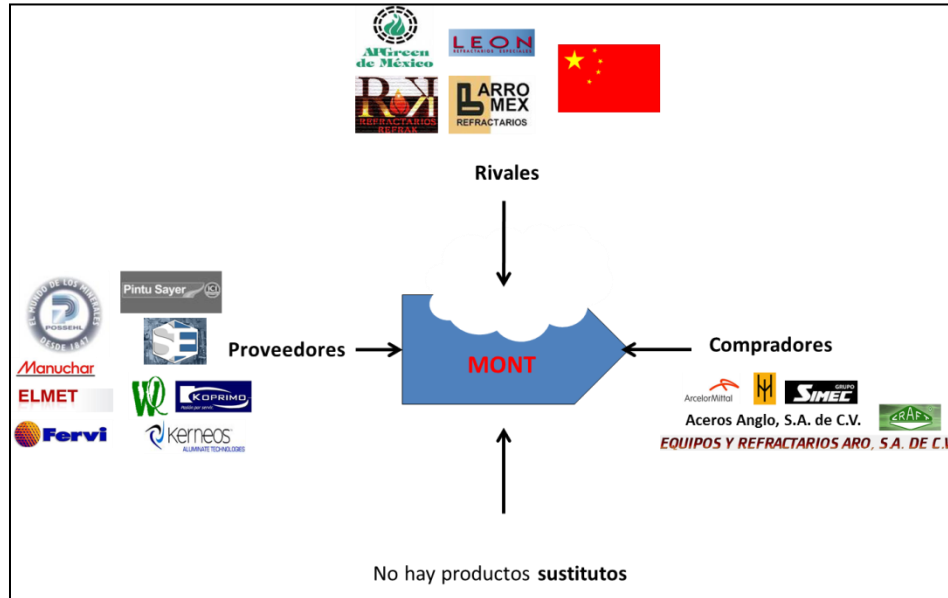


Figura 24 Análisis de la industria

## **Amenaza de entrada**

Está fuerza no es relevante para el análisis de Mont debido a que el acceso al mercado de los refractarios industriales tiene altas barreras, las cuáles de describen a continuación:

Barreras de entrada:

1. Economías a escala por el lado de la oferta. Cuando una nueva empresa aparece el volumen de producción es usualmente bajo. La materia prima que es usada para la creación de los refractarios tiene un alto costo por lo que no se crean economías a escala.
2. Beneficios a escala por el lado de la demanda. Las empresas de refractarios industriales están hechos para ser usados en el proceso de fabricación del metal, el riesgo de que una pieza falle deberá ser casi nulo por lo tanto los clientes preferirán comprar productos a un empresa reconocida que a una nueva.
3. Costos para el cliente por cambiar de proveedor. El cambiar de proveedor crea un costo no sólo en el sentido económico, se tiene una mayor incertidumbre de los tiempos de entrega y la calidad del producto puede ser mejor o peor, dando como consecuencia una menor posibilidad al cambio.
4. Requisitos de capital. La entrada de nuevas empresas en la industria es escasa debido a la alta inversión. Las nuevas empresas deberán contar con hornos, materia prima de primera calidad, recursos humanos capacitados y conocer el proceso de fabricación de la cerámica industrial, las empresas que existen tienen años trabajando en el mercado.
5. Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño. La empresa es conocida dentro del ramo industrial debido a la experiencia que ha ido acumulado con los años. Las nuevas empresas deberán ganar un lugar en el ramo.
6. Acceso desigual a los canales de distribución. Esta barrera no aplica debido a que todas las empresas tienen la posibilidad de vender el sector, no existe una empresa que acapare todo el mercado.
7. Políticas gubernamentales restrictivas. Se desconoce que existan políticas que impidan la creación de empresas dedicadas a los refractarios industriales.

Las represalias esperadas:

Un problema que se ha dado en la fabricación de cerámica industrial es la entrada al mercado de productos chinos, lo cuáles tiene buena calidad y los precios son más bajos que los que ofrece la industria mexicana. Es muy probable que las empresas que deseen ingresar a este sector deban de ofrecer productos a bajo precio y buena calidad.

## **El poder de los proveedores**

Lo proveedores con los que Mont cuenta son: Possehl (suministra aluminas y arcillas), Manuchar (arcillas, sílices y bauxitas), Koprino (sílices y arcillas), Fervi (diferentes calidades de aditivos líquidos y sólidos), Kerneos (alúminas granuladas, finas y compuestos reactivos) y silicatos especiales (suministras diferentes calidades de soluciones de base sodio).

Estos fueron elegidos por sus facilidades de pago y ventajas ante proveedores más pequeños. Al ser el 90% de los insumos importados (Estados Unidos, Alemania y China), siempre se tienen problemas con los tiempos de entrega.

El precio que ofrecen es más alto que el acordado argumentando que existe escasez, lo que provoca que los proveedores recomienden sustituir la materia prima por otra de menor calidad sin embargo la empresa la acepta por tener un menor precio y por la premura de la fabricación dado como consecuencia problemas en la elaboración del producto ya que la calidad no satisface las necesidades requeridas, el producto es reciclado y se desencadena en Mont un retraso en su

línea de producción generando desconfianza en sus clientes por un bajo rendimiento del producto en su uso.

### **El poder de los compradores**

Los compradores o mejor conocidos como clientes son: Hitchiner S.A de C.V, Acerlor Mittal, SIMEC, Aceros Anglo, Craft y Equipos y Refractarios Aro. Cada uno de ellos solicita que el producto sea fabricado bajo las especificaciones y precio justo. Los primeros 4 clientes se dedican a la producción y transformación de acero, los últimos dos clientes se dedican a la compra y venta de equipo refractario.

Cada cliente cuenta con características individuales por lo que Mont ha establecido la calidad de los productos para cada cliente dependiendo del grado de trabajo para el cual va a ser utilizado y teniendo como base las especificaciones y diseño solicitadas por el cliente.

Debido a la problemática con los proveedores para los clientes es difícil aceptar cambios en los precios de los productos he incluso obligan a bajarlos, reduciendo la utilidad de la empresa o incluso logrando que el precio del producto sea igual al costo.

Mont no cuenta con una fuerza de ventas muy nutrida y el nivel de producción es bajo dando como resultando altos costos de producción y baja respuesta a los requerimientos de sus clientes, la asistencia técnica y la atención al cliente existen pero la información llega a destiempo, generando bajas ganancias por falta de demanda de los productos e incluso pérdida de clientes.

### **La amenaza de sustitutos**

La industria refractaria no tiene problemas con los sustitutos debido a la características del metal los refractarios industriales son los únicos capaces de soportar altas temperaturas, algún otro material se desintegraría.

### **La rivalidad entre los competidores existentes**

Los rivales de Mont refractarios son: Vesuvuis, Krosaky (Japón), Barro Mex, Apgreen, Refractarios León y Refractarios Refrak.

La rivalidad que existe en la industria de la cerámica es uno de los principales problemas para Mont ya que sus rivales son muy grande y cuentan con más años de experiencia, teniendo un mejor posicionamiento en el mercado, si un refractario llegará a presentar deficiencias el producto tendría que ser reciclado, estos costos solo las grandes empresas los pueden absorber sin grandes consecuencias, debido a que Mont es una empresa joven no cuenta con la experiencia ni el presupuesto para solventar dichos costos. Los rivales cuentan con desarrollo tecnológico, trayectoria nacional e internacional, grandes capitales, permanencia en el mercado por más de 50 años, marketing y planes de pagos más atractivos para los clientes.

### **Relación de las fuerzas con la estrategia**

Mont no logra competir al nivel de sus adversarios debido que ellos cuentan con:

1. Buena posición en el mercado.
2. Productos de mejor calidad y precio.
3. Mayor publicidad.
4. Fuerza de ventas.

Los problemas con los adversarios han originado en Mont:

1. Compra de materia prima de baja calidad.
2. Los precios para los clientes son castigados o más altos que el resto de sus rivales.
3. Pérdida de clientes, baja rentabilidad, baja producción.

La situación de Mont en el sector de la industria de la cerámica industrial es la siguiente:



Figura 25 Situación de Mont según análisis de la industria

#### 4.4. Cadena de valor y ventaja competitiva

Para poder construir la cadena de valor de Mont, el primer paso es identificar el proceso interno de la empresa, una vez identificadas las actividades se pueden agrupar hasta formar actividades primarias y de apoyo.

Descripción del proceso:

1. Ventas. El proceso de producción comienza con el requerimiento del cliente o pieza(s), el control se lleva mediante órdenes de trabajo que el cliente hace llegar por fax o e-mails a la planta.
2. Desarrollo de nuevos productos. En caso de que la planta no cuente con el diseño los ingenieros se encargan de desarrollar el modelo para la elaboración del producto.
3. Si ya se cuenta con el diseño se continúa con el paso número cuatro.
4. Suministro de materia prima. Una vez que se han determinado especificaciones técnicas y químicas del producto se procede al pedimento de la materia prima.
5. Producción. En caso de que el producto solicitado sea un nuevo desarrollo (punto no. dos) se solicita al departamento correspondiente la elaboración de moldes para la producción en serie del producto solicitado.
6. En caso de no ser un nuevo diseño se continúa con el proceso.
7. Elaboración y preparación de la pasta para el vaciado en los moldes.
8. Tiempo necesario para el desmolde de los productos.
9. Rectificación (eliminación de los residuos de pasta así también piezas con algún defecto) de los productos.



10. Control de calidad del producto en proceso.
11. Tiempo de secado.
12. Horneado de los productos.
13. Espera de enfriamiento.
14. Control de calidad del producto terminado.
15. Empaque.
16. Entrega al cliente.

Al ser las actividades primarias las que intervienen directamente en el proceso del producto podemos identificar cuatro actividades:

*Ventas:* encargada de la realización de cotizaciones y desarrollo de planes para la colocación del producto.

*Suministro de Materia Prima:* selección de proveedores que brinden calidad y precio, así como la negociación de los planes de pago a los proveedores.

*Producción:* establece los controles y especialización de cada uno de los recursos necesarios para llevar a cabo la fabricación del producto y maximizar su aprovechamiento.

*Entrega al Cliente:* logística y planeación para la entrega del producto terminado.

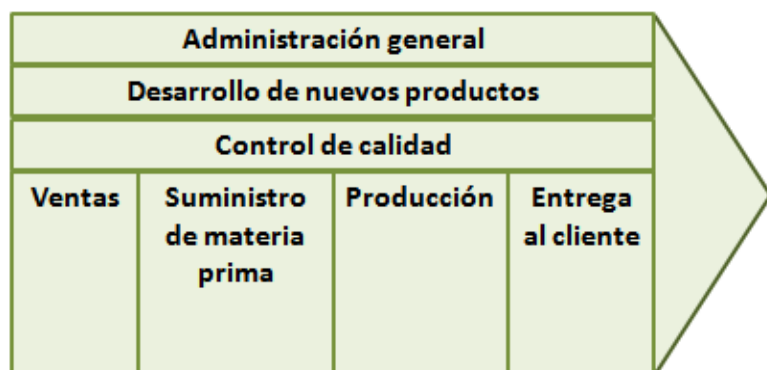
Las actividades de apoyo son:

*Control de Calidad:* establece y aplica los parámetros para medir en que grado se están cumpliendo los requerimientos indicados por los clientes, no interviene directamente en el producto, respalda al área de producción.

*Desarrollo de Nuevos Productos:* encargada de la investigación en proceso, en el mercado de nuevos sistemas de producción, equipo para el control de especificaciones, materiales alternos, pruebas para determinar especificaciones, compra de tecnología.

*Administración General:* planificación clara y precisa del ideal de la organización, también es la encargada de suministrar todos los recursos económicos para el buen funcionamiento de la organización.

La representación de la cadena de valor de Mont se muestra en la siguiente figura:



**Figura 26 Cadena de valor de Mont**

El siguiente paso es un recorrido por las actividades de la cadena de valor para encontrar los puntos débiles, puntos fuerte, nexos, actividades directas e indirectas y si existe el aseguramiento de la calidad.

Ventas:

1. No cuenta con promoción. Debido al poco flujo de efectivo no puede ofrecer a los clientes atractivas promociione de precios.

2. No busca nuevos mercados. Desde que la empresa se estableció se ha mantenido con los mismos clientes no ha buscado nuevos mercados, ni oportunidades de negocio en es importante señlas que algunos clientes ya se han perdido.
3. Solo cuenta con un agente de ventas. El agente de ventas se está dedicado a brindar atención al cliente dejando de lado la labor de encontrar nuevos mercados.
4. Nula publicidad. La empresa no es conocida en la industria del metal, se ha mantenido por las relaciones que ya existían entre los empresarios. La empresa carece de sitio web lo que dificulta el acceso a nuevos mercados.

#### Suministro de Materia Prima:

1. Material de baja calidad. Al tener una situación económica poca favorable y la premura de las ordenes de trabajo, Mont ha tenido la necesidad de adquirir materia prima de baja calidad lo que ha repercutido en el producto terminado, rechazos por parte de los cliente y producto reciclado.
2. Retraso en la entregas. Los proveedores ejercen poder sobre la materia prima entregándola a destiempo, ocasionando retrasos en la producción.

#### Producción:

1. No existe un control adecuado del proceso de horneado. Las instalaciones de la empresa son inadecuadas algunos hornos están al aire libre lo que no permite que su proceso de horneado sea homogéneo, dando como consecuencia diferentes propiedades químicas.
2. Tecnología obsoleta. La tecnología con la que cuenta la empresa es obsoleta, hace falta ingreso de capital para renovar los hornos, y la maquinaria con la que cuentan.
3. Falta de capacitación. La mayoría de los empleados desconoce las medidas de seguridad que se deben seguir para llevar a cabo un buen proceso de producción y evitar al máximo los productos rechazados.

#### Entrega al Cliente:

1. Retrasos en la entregas. Al estar todas las actividades relacionadas el problema de la materia prima se relaciona directamente con problemas en el producto terminado y este a su vez desencadena en atrasos en la entrega al cliente.

#### Control de Calidad:

1. Falta de recursos económicos para mantener el certificado de aseguramiento de calidad ISO 9001:2000. La empresa pudo certificar el proceso de producción pero no el producto, aunque la el certificado de calidad le brinda un mejor posicionamiento ante sus clientes, lo más importante es el buen desempeño del producto durante su uso.

#### Desarrollo de Nuevos Productos:

1. No se invierte en tecnología. El desarrollo de nuevos productos no sólo tiene que ver con la falta de recursos para comprar lo último en tecnología, también es importante mantener al personal capacitado y con la posibilidad de tener a su alcance la materia prima requerida para cumplir con las necesidades solicitadas por los clientes.

#### Administración General:

1. Planeación y dirección de la empresa deficiente. La empresa no cuenta con una planeación ni a corto ni a largo plazo, no sabe a dónde se dirige lo que pone en duda si podrá mantenerse en el mercado.

Al analizar cada una de las actividades se puede determinar que la empresa carece de una ventaja competitiva lo que está orillando a la empresa a la pérdida de participación en el mercado y una situación financiera muy crítica. La empresa carece de actividades directas e indirectas así como de nexos.

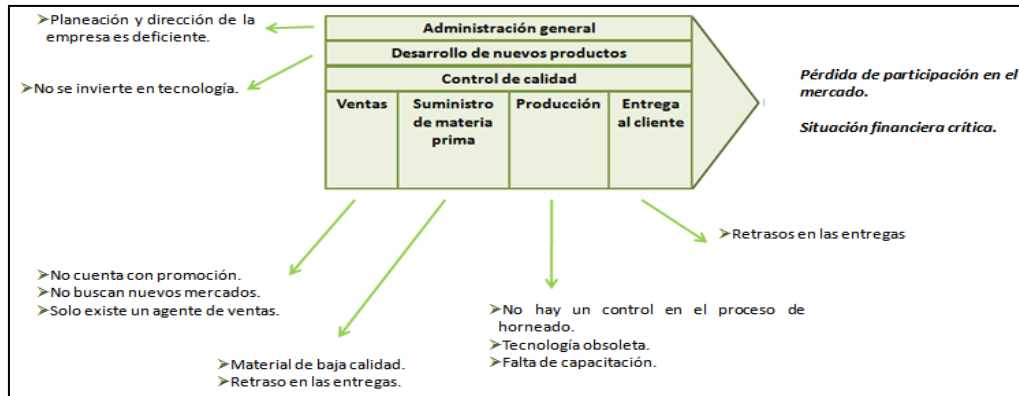


Figura 27 Ventajas competitivas de Mont

Se puede reconocer que algunos problemas son los mismos que los identificados en las fuerzas de competencia. La cadena de valor identifica que áreas de la empresa son débiles. Los procesos están compuestos por actividades, si una llaga a fallar el sistema o proceso es afectado. Los problemas identificados se tomarán más adelante para construir la estrategia competitiva.

#### 4.5 Perfil del producto

El producto que Mont ofrece tiene una imagen, calidad y precio todos estos conceptos están relacionadas directamente con el cliente, es el cliente quién le da valor al producto.

Para evaluar las características de que le da valor a la empresa se ha aplicado encuestas telefónicas o vía email.

##### Calidad

Un producto no necesariamente debe cumplir con todos los atributos de calidad, en el caso de la cerámica industrial el producto es de uso intermedio no final; la estética y los rasgos no son importantes. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

**Desempeño:** los productos de Mont tienen un desempeño regular debido a la gran cantidad de rechazos que se tienen.

**Rasgos:** nulo. Producto de uso intermedio.

**Estética:** nulo.

**Economía:** los productos no representan gastos por su utilización.

**Duración:** la duración de los productos de Mont es baja comparada contra la competencia internacional.

**Confiabilidad:** la confiabilidad de los productos es buena con un 80% de probabilidad para que no fallen.

**Conformacia:** una vez que llegan nuevos diseños a la empresa, estos pasan al departamento de moldería, el departamento cuenta con personal capacitado pero la forma en que se realizan estos moldes es a mano alzada con menores probabilidades de apegarse al diseño original.

## **Servicio**

Los servicios que el producto ofrece son al producto y al cliente, carece de servicios conexos por ser un producto intermedio.

### ***Servicio al producto***

#### **Antes**

Información: ofrece información relacionada con los productos que se fabrica así como posibles soluciones al cliente en caso de requerir un producto nuevo.

Cotizaciones: la empresa realiza cotizaciones para los clientes en caso de que sea requerida.

Demostraciones: cuándo es un producto nuevo es necesario que se envíen productos de prueba al cliente con la finalidad de evitar accidentes, una vez que el cliente queda satisfecho se procede con las órdenes de producción.

#### **Durante**

Entrega: el producto es entregado en las instalaciones del cliente.

Ajuste: si alguna pieza con las especificaciones técnicas, se procede con el envío de los productos a la planta de Mont y se modifican hasta cumplir con los requerimientos del cliente.

#### **Después:**

Garantía: si el producto es rechazado por el cliente por incumplimiento de calidad, Mont vuelve a producir el pedido del cliente.

## **Imagen**

La imagen de Mont para los clientes es de productos de regular calidad con bajos precios. Todo esto debido a los problemas que tienen de calidad, menor durabilidad contra la competencia y precios bajos, los clientes siempre piden un mejor precio, dando a Mont una baja rentabilidad.

## **Posicionamiento**

Los clientes identifican los productos de la empresa por bajos precios y es así como se ha mantenido dentro del mercado.

## **4.6 Análisis del mercado**

Mont tiene un rol dentro del mercado de la industria del acero, la segmentación del mercado no toma relevancia dentro del presente trabajo debido a que no es un producto de uso final, sin embargo es importante mencionar los nichos de mercado, ya que la empresa se ha enfocado únicamente a sus clientes y no ha buscado nuevos mercados.

Al comenzar a operar la empresa Mont tenía atendido al mercado de las pequeñas empresas un nicho que con los años fue perdiendo hasta el punto de no venderles más, con la situación que actualmente presenta sería importante volver a retomar el mercado atendiendo a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran dentro del área metropolitana, los diseños especiales y el poco volumen de producción no es interesante para las empresas de grandes.

Todas las ideas que se han recabado brindan un panorama de la situación que presenta la empresa, dando como resultado la construcción de la estrategia competitiva.

## **4.7 Estrategia competitiva**

Con base en los puntos identificados en cada uno de los puntos anteriores se proponen las siguientes soluciones:

- Análisis de la Industria: La fuerza que más repercute en Mont son los adversarios ya que ellos cuentan con una mejor posición en el mercado, productos de mejor calidad y precio, mayor publicidad y una fuerza de ventas sólida esto da como resultado que Mont no tenga

un flujo de efectivo alto lo que genera compra de materia prima de baja calidad, reducción de precios por parte de los clientes. Para dar solución a éste problema la empresa deberá adquirir materia prima de mejor calidad para que sus productos tengan una mayor durabilidad. Mont no es conocida dentro del sector del acero sería importante que la empresa contará con personal dedicado a abrir nuevos mercados y el desarrollo de una página web.

- Cadena de valor y ventaja competitiva. Los problemas identificados en éste apartado concuerdan con el análisis de la industria dando como resultado una falta de ventaja competitiva. La falta de la calidad en la materia prima ha desencadenado problemas en el proceso de producción, retrasos en las entregas.
- Perfil del producto: Debido a que Mont fabrica producto de uso intermedio es importante que mejore su calidad adquiriendo materia prima de mejor calidad, el desempeño, la confiabilidad, la durabilidad y la conformancia se verán afectados en forma positiva. Al mejorar la calidad de los productos la imagen es directamente afectada en forma positiva. Para dar a conocer la imagen del producto se retomará la creación de una página con los productos que realiza la empresa, la estrategia de precios bajos se mantiene.
- Análisis del mercado. Retomar el mercado de las pequeñas empresas, generalmente no necesitan productos de primera calidad con esta oportunidad Mont puede utilizar producto con materia prima de menor calidad y abaratar los costos. El nicho de mercado de las pequeñas empresas puede dar a la empresa la solvencia económica para seguir abasteciendo a las grandes apegándose a los requerimientos del cliente.

Con el análisis anterior la estrategia que se propone es el reto lateral. La cuál hace frente a los clientes insatisfechos, zonas y segmentos desatendidos, en este caso un agente de ventas enfocado a la búsqueda de nuevos mercados en la Pymes ayudará a mejorar la situación de la empresa, además de que las grandes empresas prefieren desatender este mercado al generar pequeñas rentabilidades.

Los apartados anteriores también hacen referencia a la materia prima, aunque la compra de materia prima de primera calidad para la poca rentabilidad de la empresa sólo de esta manera se podrá evitar el rechazo de los productos lo que a su vez crea confianza en el cliente y da la seguridad de que la empresa seguirá operando.

Otro punto que deberá atender es la inversión en nueva tecnología lo que le permitirá poco a poco hacer frente a sus competidores. Si no cuenta con la inversión necesaria podrá solicitar apoyo al gobierno u otras instituciones capaces de atender este tipo de necesidades.

## Conclusiones

Las pequeñas empresas en México representan gran parte del sector empresarial en México sin embargo al ser consideradas pequeñas han sido olvidadas y poco tomadas en cuenta, es tan lamentable la situación que presentan que el tiempo de vida de una pequeña empresa es de 2 años.

Los problemas de la pequeña empresa han sido considerados y han tratado de ser resueltos por separando sin tomar como marco el enfoque de sistemas. El enfoque de sistemas es una poderosa herramienta que nos ayuda a comprender como es la pequeña empresa, que elementos intervienen y como cada uno de ellos tiene relación entre si, tal es el caso de que con la ayuda de Checkland se pudo identificar que la pequeña empresa tiene problemas de eficacia, eficiencia y efectividad, en dónde la eficacia está relacionada con problemas de producción, la eficiencia problemas de productividad y la efectividad está ligada a la competitividad. La competitividad es el resultado de la falta de interés por los clientes para adquirir un producto de una empresa por lo tanto, uno de los problemas que presentan la pequeñas empresas es la falta de competitividad no logran satisfacer las necesidades de los cliente por querer abarcar todo el mercado. Para enfrentar el problema se propuso en una estrategia competitiva con un enfoque sistémico.

Todas las empresas tienen una estrategia de competencia que con el paso del tiempo han ido perdiendo o no han logrado identificar. Tener una estrategia en el mercado le da la seguridad a la empresa de que los clientes se identifiquen con los productos por ser diferentes o por tener un valor especial.

Es por esto que es fundamental la creación de una estrategia pero no sólo una que se dirija a los rivales, el enfoque de sistemas brinda un panorama más amplio de la competitividad dónde el objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes tomando como base cada uno de los elementos que integran el sistema.

Los elementos que integran el sistema en este caso la pequeña empresa son: rivales, la posibilidad de nuevos entrantes al sector, clientes, proveedores, sustitutos, el proceso de producción y las áreas que intervienen en el mismo, mercado, producto, omitir alguno de los elementos que da como resultado un panorama sombrío de la empresa.

Cada uno de los elementos que integran el sistema deben trabajar bajo los mismo objetivos, no se puede tener la mejor calidad en el mercado y tener costos bajos, por el contrario no se puede tener costos bajos y tener una excelente calidad, la estrategia trata de diferenciar los productos de una empresa con los del resto del sector.

Un ejemplo de la falta de estrategia es la que presenta la empresa de Mont Refractarios en dónde se analizó a detalle cómo no sólo lo rivales merman la competencia frente a los clientes, la situación interna de la empresa la ha puesto en una posición poco favorecedora, la falta de materia prima de buena calidad ha afectado su relación con los clientes y los nuevos mercado han dejado ser atractivos para la empresa sin estos una nueva forma de ampliar la cartera de clientes.

La estrategia competitiva no debe ser olvidada y rechazada por las empresas si se quiere permanecer en el mercado es importante que el cliente se identifique con el producto y esto sólo se logrará si se cuenta se conocen cada uno de los elementos que integran el sistema y cómo enfocarlos a un objetivo en común.

## **Recomendaciones**

El primer paso para la creación de la estrategia competitiva es identificar qué elementos la integran.

La empresa debe ser localizada como un sistema con todos los elementos que la integran, ningún elemento está de sobra.

La estrategia competitiva puede ser aplicada en cualquier tipo de empresa ya sea que produzca un bien o un servicio.

Una vez que se ha logrado identificar el tipo de estrategia con el que se atacará, se debe conocer todas las alternativas para llevarla a cabo.

La colaboración de la de todo el personal es fundamental para la aplicación de la misma y aporte ideas, ninguna idea debe ser rechazada.

El dinero en la mayoría de los casos es una limitante sin embargo es importante que el pequeño y mediano empresario esté al tanto de los apoyos que brinda gobierno.

## **Bibliografía**

### **Libros**

Checkland, P.B. (1979a). Techniques in "Soft" Systems Practice Part 1: Systems diagrams-Some tentative guidelines. *Journal of Applied Systems Analysis*. 6: 33-40.

Checkland, P.B. (1979b). Techniques in "Soft" Systems Practice Part 2: Building conceptual models. *Journal of Applied Systems Analysis*. 6: 41-49.

Checkland, P.B. & Scholes, J. (1990b). Techniques in "Soft" Systems Practice Part 4: Conceptual model building revisited. *Journal of Applied Systems Analysis*. 17: 39-43.

Johansen Bertoglio, Oscar (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México D.F.: Limusa.

Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, (2004). *Estratificación de los establecimientos*. México D. F.: INEGI.

Oster, Sharon M. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Inglaterra: Editorial Oxford University Press.

Porter, Michael E. (1987). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A. de C. V.

Porter, Michael E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A. de C. V.

S . Beer, (1970). *Decisions and Control*. London: J. Wiley and Sons Inc.

Suárez Barraza, Manuel Francisco (2008). *Metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las Pymes*. México D.F.: Editorial Gasca Sicco.

V . L. Parsegian, (1973). *This Cybernetit World of Men, Machines and Earth Systems*. Doubleday Co. Inc.: p. 27-28.

Von Bertalanffy , (1968). *General Systems Theory*. New York, E.U.A.: George Brasiller .

### **Tesis**

Carroiza Celis, Fernando (1998). *El Perfil del Producto como Eje de la Estrategia Competitiva*. UNAM. Ciudad Universitaria.

Rocha Gómez, María Teresa (1998). *La Estrategia Competitiva a partir del Análisis de los Recursos*. UNAM. Ciudad Universitaria.

Sánchez Reveles, María del Carmen (1999). *Técnicas para el Diseño de la Estrategia Competitiva*. UNAM. Ciudad Universitaria. 1999.



Sánchez Vera, Martha Helena (2012). *Un sistema de monitoreo y control para evaluar la ejecución del mantenimiento de un centro de proceso de PEMEX exploración y producción*. UNAM Ciudad Universitaria.

Sosa López, Francisco Javier (2002). *Guía para Elaborar una Estrategia Competitiva: aplicación a una unidad de negocio IMP*. UNAM. Ciudad Universitaria.

Valle Galvan, Martha Patricia (1998). *Guía para Desarrollar una Estrategia Competitiva y Plan de Negocios en la Pequeña Empresa Manufacturera*. UNAM.

Vicente Celis, Francisco (1999). *Reconfiguración de la Cadena de Valor para Impulsar a la Ventaja Competitiva*. Ciudad Universitaria.

### **En internet**

Fondo Pyme, “Pyme”, en Internet Información obtenida desde <http://www.fondopyme.gob.mx/>.

El Universal,” Pymes se rezagan en capacitar a personal, Periódico” en Internet <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/72210.html>

CNNExpansión. Com, “La competitividad en época de crisis” en Internet <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/02/09/competitividad-en-epoca-de-crisis>

“La competitividad en las PYMES”, en Internet [http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/Abril-junio2009/6c.-%20Competitividad%20de%20las%20MiPyMEs%20\\_2\\_.pdf](http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/Abril-junio2009/6c.-%20Competitividad%20de%20las%20MiPyMEs%20_2_.pdf)

IDEA (Implementación, Diseño y Evaluación de Análisis de políticas públicas ), “Apoyando la innovación en las Pymes”, en Internet [http://fundacionidea.org.mx/admin/documentos/publicacion/pymes\\_innovacion\\_web.pdf](http://fundacionidea.org.mx/admin/documentos/publicacion/pymes_innovacion_web.pdf)

Tabla extraída desde Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2004, INEGI

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, “Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática”, en Internet: <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/MPYMEM.pdf>

Universo Pyme, “La realidad competitiva de las Pymes”, en Internet: [http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3858&Itemid=104](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3858&Itemid=104)

Wikipedia, “Competitividad”, en Internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

Secretaría de Economía, “Competitividad”, en internet <http://www.economia.gob.mx/?P=865>

Instituto Mexicano de Competitividad. “Competitividad”, en internet <http://imco.org.mx/imco/listadoGlosario.do?idTipoContenido=tipoContenidoGlosario&vista=ListaGlosario>

## Anexo 1

Tabla 1 Estratificación de empresas según el número de empleados

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 1990, 1991 Y 1993							Cuadro 1
Fecha del Diario Oficial	Tamaño						
	Micro		Pequeña		Mediana		
	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas	
18 de mayo de 1990	hasta 15	hasta 110 s.m.	hasta 100	hasta 1,115 s.m.	hasta 250	hasta 2,010 s.m.	
11 de abril de 1991	hasta 15		16 a 100			101 a 250	
3 de diciembre de 1993	hasta 15	hasta 900,000 de pesos	hasta 100	hasta 9,000,000 de pesos	hasta 250	hasta 20,000,000 de pesos	

s.m.= salario mínimo general vigente en la Zona Geográfica A.

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999				Cuadro 2
Tamaño	Sector			
	Clasificación según el número de empleados			
	Industria	Comercio	Servicios	
Micro empresa	de 0 a 30	de 0 a 5	de 0 a 20	
Pequeña empresa	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50	
Mediana empresa	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100	
Gran empresa	de 501 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante	

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002				Cuadro 3
Tamaño	Sector			
	Clasificación según el número de empleados			
	Industria	Comercio	Servicios	
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10	
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50	
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100	