



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Análisis de una PYME
comercializadora de ropa aplicando
metodologías de Gerencia Estratégica**

TESIS

Para obtener el título de
Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

César Darío Rayo Velázquez

DIRECTOR DE TESIS

M. I. Silvina Hernández García



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2016



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.

Miembros del Jurado

Presidente: Ing. Jaime Erik Castañeda de Isla Puga

Vocal: M.I. Silvina Hernández García

Secretario: Ing. Guillermina Pérez Duran

1° Suplente: Ing. Reynaldo Canek Philippe Cárdenas

2° Suplente: Ing. Maricela Oviedo Pacheco

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULO 1: Descripción de la empresa..... | 2 |
| 1.1 Historia..... | 2 |
| CAPITULO 2: Análisis Ambiental..... | 4 |
| 2.1 Definición de análisis ambiental..... | 4 |
| 2.2 Análisis del ambiente económico..... | 4 |
| 2.3 Análisis del ambiente tecnológico..... | 6 |
| 2.4 Análisis del ambiente social-demográfico..... | 7 |
| 2.4.1 Población..... | 7 |
| 2.4.2 Pobreza..... | 8 |
| 2.4.3 Violencia..... | 8 |
| 2.4.4 Desempleo..... | 8 |
| CAPITULO 3: Análisis Competitivo..... | 9 |
| 3.1 Análisis de la industria: Método de la Matriz EFE..... | 9 |
| 3.1.1 Matriz EFE aplicada a la PYME-1..... | 10 |
| 3.1.2 Conclusiones de la Matriz EFE..... | 11 |
| 3.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter..... | 12 |
| 3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 13 |
| 3.2.1.1 Poder de negociación de los compradores o clientes..... | 14 |
| 3.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores..... | 15 |
| 3.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores..... | 16 |
| 3.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos..... | 16 |
| 3.2.1.5 Rivalidad entre los competidores..... | 17 |
| 3.2.2 Conclusiones del análisis..... | 18 |
| 3.3 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo..... | 18 |
| 3.3.1 Aplicación de la MPC..... | 19 |
| 3.3.2 Conclusiones de la MPC..... | 19 |
| CAPITULO 4: Análisis Interno..... | 21 |
| 4.1 La auditoría interna..... | 21 |
| 4.2 Evaluación del factor interno: La matriz EFI..... | 21 |
| 4.2.1 Matriz EFI aplicada a la PYMER-1..... | 22 |
| 4.2.2 Conclusiones de la matriz EFI..... | 23 |
| 4.3 Los stakeholders..... | 23 |
| 4.3.1 Mapa de Stakeholders..... | 24 |
| 4.3.2 Aplicación del mapa Stakeholders..... | 25 |

| | |
|--|----|
| 4.3.3 Conclusión del mata de Stakeholders..... | 29 |
| CAPITULO 5: La prospectiva..... | 30 |
| 5.1 La prospectiva..... | 30 |
| 5.2 Los factores clave de éxito..... | 31 |
| 5.3 Análisis estructural..... | 32 |
| 5.4 Juego de actores..... | 33 |
| 5.5 Análisis de escenarios..... | 33 |
| 5.6 Aplicación de la prospectiva..... | 33 |
| 5.6.1 Factores clave de éxito en PYME-1..... | 33 |
| 5.6.2 Análisis estructural de PYME-1..... | 35 |
| 5.6.3 Juego de actores en PYME-1..... | 37 |
| 5.6.4 Elaboración de escenarios PYME-1..... | 39 |
| CAPITULO 6: Estrategia competitiva y empresarial..... | 42 |
| 6.1 Diamante competitivo..... | 42 |
| 6.2 Estrategia competitiva..... | 44 |
| 6.2.1 Tipos de estrategias competitivas..... | 44 |
| 6.3 Estrategia empresarial..... | 45 |
| 6.4 Estrategia ERIC..... | 45 |
| 6.5 Estrategias de valor agregado e innovación..... | 46 |
| 6.6 Matriz en posición estratégica y evaluación de accione..... | 46 |
| 6.7 Aplicación de conceptos y métodos en PYME-1..... | 48 |
| 6.7.1 Estrategias de valor agregado e innovación para la PYME-1..... | 48 |
| 6.7.2 Matriz PYME en PYME-1..... | 50 |
| 6.7.3 Matriz PEEA de la PYME-1..... | 51 |
| Conclusiones Generales..... | 54 |
| Aportaciones Adicionales..... | 55 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Matriz EFE..... | 10 |
| Tabla 2: Escala de calificación Matriz EFE..... | 11 |
| Tabla 3: Escala de calificación en las fuerzas de Porter | 13 |
| Tabla 4: Poder de negociación de los clientes..... | 14 |
| Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores | 15 |
| Tabla 6: Amenaza de nuevos competidores | 16 |
| Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos..... | 16 |
| Tabla 8: Rivalidad entre los competidores..... | 17 |
| Tabla 9: Conclusiones de Porter | 18 |
| Tabla 10: Calificación de MPC..... | 19 |
| Tabla 11: Matriz de perfil competitivo..... | 19 |
| Tabla 12: Matriz EFI | 23 |
| Tabla 13: Tabla de Niveles de los Stakeholders | 24 |
| Tabla 14: Clasificación en nivel actual y deseable de los Stakeholders | 25 |
| Tabla 15: Factores clave de éxito..... | 34 |
| Tabla 16: Análisis de influencias de los FCE | 35 |
| Tabla 17: Resultados del MIC MAC sobre los FCE más importantes..... | 36 |
| Tabla 18: FCE 1 | 37 |
| Tabla 19: FCE2 | 37 |
| Tabla 20: FCE3 | 38 |
| Tabla 21: FCE4 | 38 |
| Tabla 22: FCE5 | 38 |
| Tabla 23: FCE6 | 39 |
| Tabla 24: FCE7 | 39 |
| Tabla 25: Escenarios de las FCE..... | 40 |
| Tabla 26: Comparación para encontrar el océano azul | 48 |
| Tabla 27: Factores externos de la matriz PEEA..... | 52 |
| Tabla 28: Factores internos de la matriz PEEA | 52 |
| Tabla 29: Resultados de la matriz PEEA | 53 |
| Tabla 30: Estrategias a adoptar de acuerdo con la Matriz PEEA..... | 53 |

Lista de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Sector económico Colombiano | 5 |
| Ilustración 2: Crecimiento tecnológico en Colombia..... | 7 |
| Ilustración 3: Crecimiento poblacional en Colombia..... | 8 |
| Ilustración 4: El modelo de las cinco fuerzas de competencia..... | 12 |
| Ilustración 5: Mapa Stakeholders..... | 24 |
| Ilustración 6: Nivel ACTUAL de Stakeholders | 28 |
| Ilustración 7: Nivel DESEABLE de Stakeholders | 28 |
| Ilustración 8: Diamante competitivo de Michael Porter | 42 |
| Ilustración 9: Matriz ERIC..... | 45 |
| Ilustración 10: Matriz PEEA..... | 47 |
| Ilustración 11: Gráfico de comparación | 49 |
| Ilustración 12: Conclusiones de matriz ERIC | 50 |
| Ilustración 13: Matriz PEEA..... | 53 |

INTRODUCCIÓN

Dentro de las diferentes disciplinas de la ingeniería, la ingeniería industrial es la que se encarga de la optimización del uso de recursos humanos, técnicos y materiales, empleando métodos de las ciencias matemáticas, físicas, ciencias de la ingeniería y ciencias sociales, e involucrando conocimientos de logística, finanzas, economía y administración.

Debido a la constante evolución del hombre y sus necesidades, el aumento de competitividad entre las empresas, y la búsqueda continua del valor agregado, el ámbito de esta disciplina se ha expandido y ha generado que el ingeniero industrial deba tener conocimientos sobre gerencia estratégica, pues en la actualidad, la toma de decisiones estratégicas eficaces es lo que determina la dirección y la posición competitiva de una empresa a futuro durante un largo periodo.

Este trabajo de grado consiste en aplicar conocimientos, métodos y herramientas sobre gerencia estratégica adquiridos en mis estudios a una pequeña empresa familiar que comercializa prendas de vestir al por mayor y al detal (también conocido como Retail) para evaluar su dirección, su posición actual en el mercado y diseñar estrategias que aprovechen su situación actual, tomando en cuenta factores externos e internos que podrían afectarla.

Se aclara que los puntos de estudio mencionados anteriormente fueron analizados debido a que el dueño de la empresa expresó que tenía interés por saber la situación de su empresa ante los competidores, y si debía tomar alguna acción por ello.

Mi contacto con la empresa surgió al realizar un proyecto escolar durante mi intercambio estudiantil, por lo que se aclarara que la PYME mencionada es colombiana y, por tanto, toda la información presentada en este trabajo gira alrededor del entorno social, económico y político de dicho país.

Por cuestiones de privacidad, se utilizará el nombre de “PYME-1” para referirse a la estudiada en cuestión, y se aumentará el número indicativo (“PYME-2”, “PYME-3”, etc.) para referirse a las demás empresas que fueron analizadas en este proyecto, manteniendo así en anonimato a las organizaciones.

Finalmente, este documento fue estructurado por capítulos en donde se abordan los estudios desde lo general hasta lo particular, y el último capítulo muestra las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Objetivos del capítulo

- Introducir al lector en la situación actual de la empresa, describir sus orígenes, dar a conocer su organización en la distribución de mercancía, y dar a conocer los productos que comercializa.

1.1 Historia

Esta compañía nació aproximadamente hace 30 años, su fundador es el Señor Leonel Garro, un emprendedor nato quien inició su actividad empresarial en la ciudad de Medellín y quien dirige la compañía actualmente junto con sus hijos.

Básicamente el objeto de la empresa es comercializar prendas de vestir importadas, donde cada uno de sus hermanos se encarga de distribuir una línea, siendo prendas de hombre, prendas de señora, blusas juveniles y leggings.

Además de los productos mencionados anteriormente, existe una prima fabricada por la misma empresa, pero esta última no ha dado buenos resultados debido a que el sector en el que se ubican, el centro de Medellín (conocido comúnmente como “El hueco”), es un mercado de precios bajos, y la empresa no cuenta con la capacidad de producir sus prendas según las exigencias de precios del mercado, sin embargo, se ha optado por ofrecer precios más altos pero con una calidad textil superior.

La compañía tiene dos formas de distribución, una es a través de un edificio en el cual se realizan ventas al por mayor, siendo cada uno de los tres pisos una de las líneas de sus hermanos y la propia; la otra forma es a través de locales comerciales en los cuales cada “socio” del local surte su propia mercancía de los pisos del edificio y se encarga de realizar diferentes estrategias de comercialización para lograr una alta rotación de la misma.

Referente a lo mencionado anteriormente, vale la pena aclarar que los precios no son uniformes entre ellos y cada local aplica de forma independiente su propia estrategia de venta, lo que originó que hace aproximadamente dos años se evidenciara una alta rivalidad entre dos de los hermanos y que, ante lo sucedido, un consejo de asesores propuso inaugurar un local abierto donde se pudieran realizar ventas al por mayor y al detal, el cual ha dado muy buenos resultados hasta la fecha.

Al llevar 30 años de existir la organización, la dirección cuenta con una mentalidad en muchas ocasiones cerrada a temas como: planteamiento de una misión, visión y estrategias claras y a largo plazo, implementación de tecnología a nivel interno, vigilancia

del sector, unificación y alineación de las “mini empresas que la conforman”, revisión y evaluación permanente de resultados administrativos para la toma de decisiones, por lo que es evidente la necesidad de un **cambio de mentalidad a nivel interno**.

De forma detallada, los centros de distribución de la empresa se conforman de la siguiente manera:

Edificio

- **Primer piso:** Este piso se encarga de dos líneas de ropa, una de blusas de dama importadas de China y otra de tejidos de hilo y blusones de dama traídos de Bogotá.
- **Segundo piso:** Este piso se encarga de dos líneas de ropa, una referente a ropa de hombre (jeans, camisas, camisetitas, bermudas) y otra de blusones de señora, ambas importadas de China.
- **Tercer piso:** Este piso se encarga de la línea de leggings, batolas y shorts de dama, todos importados de China.

Locales independientes

- **Producción nacional:** Para la producción nacional, existe un local donde se distribuye lo que se maquila a nivel nacional, al por mayor y al detal, contando con la marca Lecar.
- **Distribución mixta:** Existen dos locales pertenecientes al mismo socio, en uno se vende al por mayor únicamente, sobre todo faldas y chaquetas traídas de Bogotá y tejidos de dama traídos de China. En el otro local se vende al detal, surtiéndose del local que vende al por mayor y de los locales del edificio.
- **Distribución mixta 2:** Existe un local que se surte principalmente de Bogotá y de China, y menormente de fabricantes nacionales, vendiendo las prendas al por mayor o al detal.
- **Distribución mixta 3:** Existe un local, creado hace aproximadamente dos años donde se distribuye al por mayor y al detal todos los productos del edificio.
- **Distribución al detal:** Aparte de los anteriormente mencionados canales de distribución, existen cinco locales de distribución al detal.

Considerando lo anterior, la empresa tiene todos sus puntos de distribución ubicados en el centro de Medellín, los cuales son 3 pisos de ventas al por mayor, 5 puntos de venta de distribución mixta, 5 puntos de venta de distribución al detal. Aproximadamente la empresa se conforma de 50 personas, no cuenta con un organigrama definido, y la mayoría de las personas de esta empresa (cerca del 95%) sólo cuentan con niveles educativos hasta finalizar el colegio y no poseen habilidades tecnológicas ni se han formado en otro tipo de conocimientos.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS AMBIENTAL

Objetivo del capítulo

- Recopilar información respecto al entorno económico, tecnológico y social demográfico para realizar un análisis ambiental.

2.1 Definición de análisis ambiental

Un análisis ambiental (conocido también como *auditoría externa, evaluación del entorno o análisis industrial*) es un estudio de las principales variables del entorno externo que podrían afectar a la empresa con el propósito de identificar oportunidades que podrían beneficiarla y amenazas que deberían evitarse, para que la organización pueda responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva mediante la formulación de estrategias, permitiendo así el poder aprovechar las oportunidades o reducir el impacto de las amenazas potenciales.

Dentro de las fuerzas externas más importantes y con mayor impacto en las empresas, se encuentran las fuerzas económicas, fuerzas tecnológicas, y fuerzas social-demográficas.

Teniendo en consideración que los factores del medio ambiente pueden afectar a la empresa de manera significativa, se realizó un análisis sobre los distintos componentes del mismo.

2.2 Análisis del ambiente económico

En Colombia, el sector de la industria textil representa el 7,5% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituyendo más del 5% del total de exportaciones del país según un reporte del *DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)*.

Así también, es pertinente mencionar que actualmente se ha observado un decaimiento en el precio en los siguientes elementos

- ▶ **Petróleo:** Cayó 50%, y ya que el petróleo al momento representa el 72% de las exportaciones en Colombia, se ésta buscando la manera de potenciar la industria textil para compensar este desequilibrio y no depender tanto del oro negro.
- ▶ **Oro:** Los inversionistas prefieren el dólar, por ello y por la explotación ilegal, las exportaciones de oro han caído un 39%

Sumado a estos problemas, existen también los problemas del constante aumento en el precio del dólar, la crisis de Grecia que devalúa el Euro, y la Crisis de China por el decaimiento de la inversión extranjera de un 94%.

Todos estos problemas generan como consecuencias:

- ▶ Comportamiento fluctuante de las bolsas
- ▶ Posición desfavorable de países que tienen cuenta corriente en déficit como Colombia.
- ▶ Reducción de predicciones de crecimiento económico global del 3.5%-3.3%
- ▶ Preocupación general de la población.

Haciendo énfasis en el último punto mencionado, a continuación se muestra la preocupación de las personas en porcentajes según un estudio realizado por *Nielsen Company*.

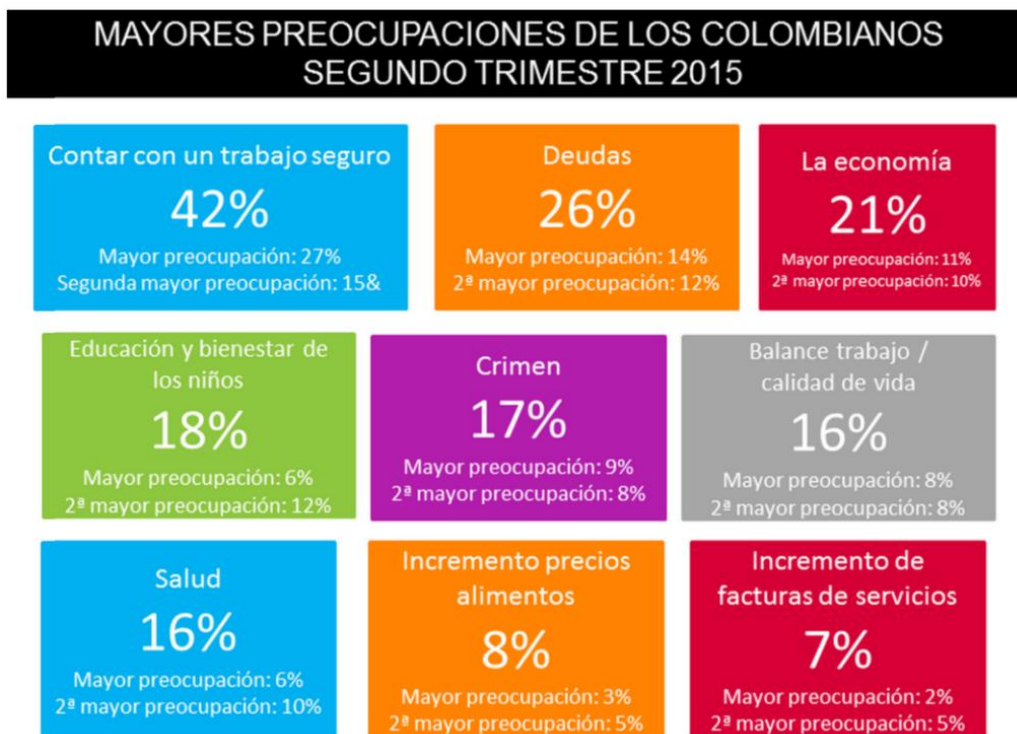


Ilustración 1: Sector económico Colombiano

Por otra parte, el gobierno de Medellín ha lanzado un anuncio público sobre su apoyo a la innovación y ha creado programas que proporcionarán oportunidades de desarrollo al cluster Textil.

Además, un punto que también es importante a considerar dentro de éste análisis es que existen algunas empresas con el poder de comprar productos textiles a precios bajos desde el exterior, y que cada vez son más las empresas que se hacen de líneas económicas de *pronta moda*.

2.3 Análisis del ambiente tecnológico

En Colombia, el concepto de innovación no está tan desarrollado, ya que la mayoría de las empresas colombianas copian métodos y tecnologías de otros países que invierten un mayor capital en investigación y estudios de este ámbito, sin embargo, el país ha crecido un 46% en relación a países como Brasil, Argentina y México. En el mismo periodo dichos países crecieron 43%, 31%, y 39% respectivamente.

De acuerdo a una investigación realizada por la empresa *Solutek*:

- Colombia es un país, donde la tecnología comparada con otros países latinoamericanos no es tan costosa.
- Colombia ha tenido una evolución Teleinformática, mejorando los negocios y las relaciones interpersonales.
- Uno de los aspectos en los que Colombia contribuye a la tecnología es el desarrollo de Software.

Hoy en día, el mercado tecnológico en el país integran cerca de 3.000 empresas, que generan 32.000 puestos de trabajo y aportan 158 millones de dólares al año en impuestos.

Desafortunadamente en el sector textil, la innovación o el impulso tecnológico se encuentra rezagado. Estudios recientes del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia (CIDETEXCO), encuentra que la cadena productiva presenta brechas tecnológicas y de competitividad frente a países como China, Brasil y Estados Unidos.

El siguiente gráfico muestra el crecimiento que ha habido de I+D durante los últimos años.



Ilustración 2: Crecimiento tecnológico en Colombia

Uno de los elementos que comienza a cobrar fuerza en ésta área son las TICS, pues entre los años de 2010 y 2012, Colombia mantuvo el puesto número uno en el índice de participación tecnológica en Latinoamérica y paso del puesto 26 al 6 a nivel mundial, y actualmente ha firmado múltiples contratos con otros países para desarrollar proyectos de tecnología móvil.

Para el 2014, 1078 municipios tuvieron acceso a internet, y el gobierno diseñó una estrategia para los próximos 4 años que busca realizar un salto tecnológico mediante la masificación de internet y desarrollo del ecosistema digital.

Con respecto a la energía, se puede mencionar que Colombia es el 3er país contribuyente en Latinoamérica, y está proponiendo una renovación tecnológica en las empresas puesto que hasta éste momento la generación de energía es producida en un 70% por plantas Hidroeléctricas y un 29% por plantas Termoeléctricas.

2.4 Análisis del ambiente social-demográfico

Dentro del panorama socio-demográfico, se consideró que los puntos más importantes a mencionar son la población, la pobreza, la violencia y el desempleo.

2.4.1 Población

En Colombia, la población crece a una tasa del 1.3% anual, siendo el tercer país más poblado de América Latina. También cabe mencionar que en el país existe un equilibrio poblacional en género y la esperanza de vida es de 78 años.

En la siguiente gráfica se muestra el incremento poblacional de Colombia según un estudio realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

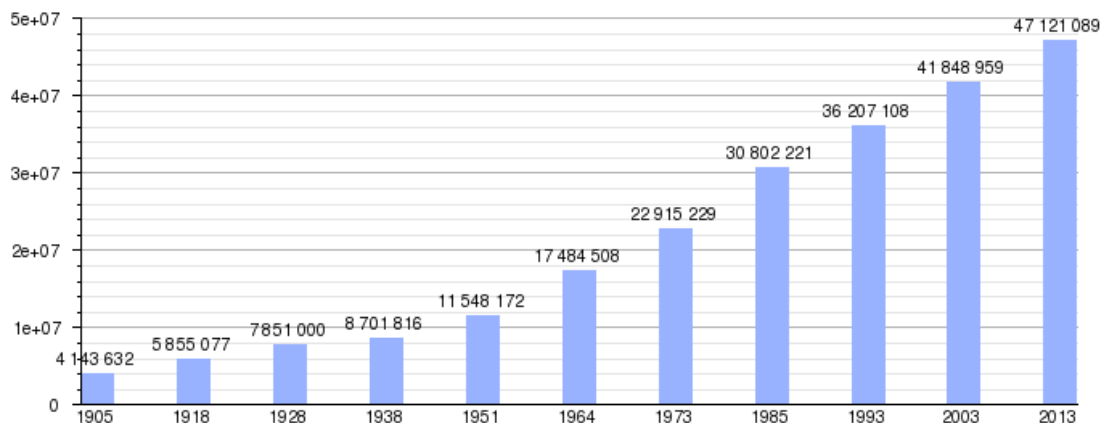


Ilustración 3: Crecimiento poblacional en Colombia

2.4.2 Pobreza

Estudios poblacionales de la DANE indican que el 94% de los colombianos gana un salario mínimo o menos, que 5% de los colombianos ganan entre un mínimo y \$5'400.000, el 1% de los colombianos gana más de \$6'000.000. A su vez, Colombia se encuentra dentro del puesto 145 entre 160 en el índice de Gini (medida de la desigualdad de una variable, normalmente utilizada para medir la desigualdad en los ingresos dentro de un país).

2.4.3 Violencia

En el tema de violencia, se encontró que actualmente se invierte el 18% del PIB para contener la violencia, siendo Colombia un país que se encuentra entre los 14 países más violentos del mundo. Por otro lado, un tratado de Paz entre el gobierno y las FARC comenzó en el 2012 y se han acordado 3 de las 5 áreas principales de negociación. En el año 2014 se obtuvo la menor tasa de homicidio en 3 décadas.

2.4.4 Desempleo

Por último, en la cuestión del desempleo, el organismo del gobierno de Colombia “*Colombia Joven*” reveló que el país tiene la segunda tasa más baja en los últimos 15 años, siendo que en promedio el 17% de la población joven no cuenta con empleo. Se debe de entender por población joven al grupo de personas comprendido entre los 14 y 28 años, según la Ley 1622 de 2013. Tomando en cuenta la esperanza de vida en Colombia, se pueden disfrutar la jubilación durante 16 años.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS COMPETITIVO

Objetivo del capítulo:

- Introducir al lector al método de la Evaluación de Factores Externos (EFE), al concepto de “*Las cinco fuerzas de Porter*”, y al análisis del entorno competitivo.
- Realizar un análisis de los factores externos que afectan directamente a la empresa empleando el método de la Matriz EFE.
- Realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Realizar un análisis de la competencia de la empresa utilizando el método de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

3.1 Análisis de la Industria: Método de la Matriz EFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite realizar un resumen y una evaluación de la información económica, social-demográfica, política, gubernamental, legal y tecnológica.

El procedimiento para desarrollar la evaluación de la Matriz EFE consta de cinco pasos:

1) Se debe elaborar una lista de los factores externos identificados en el proceso de auditoría externa, en donde se deben incluir un número de 10 a 20 factores. Estos factores deben ser oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y a su sector.

2) El segundo paso es asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). Dicho valor indicará el impacto que tiene el factor sobre el éxito de la empresa en el sector. La asignación de los valores se puede determinar comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y lograr un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3) En el tercer paso se debe asignar una calificación de 1 a 4 en cada factor externo clave que indique con que eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 significa que la respuesta es excelente, 3 que la respuesta está por arriba del promedio, 2 que la respuesta es de nivel promedio y 1 que la respuesta es deficiente. Hay que tener en cuenta que las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.

4) El valor de cada factor deberá ser multiplicado por su calificación para así determinar un valor ponderado.

5) En el último paso se deben de sumar los valores ponderados de cada variable, obteniendo así un valor ponderado total (VPT) de la empresa.

Al final de realizar la Matriz EFE, sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas, el (VPT) más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. Como el VPT promedio es 2.5, cuando una empresa tiene un VPT por encima de 2.5, significa que las estrategias de la empresa analizada aprovechan las oportunidades existentes y reducen los efectos adversos de las amenazas externas, mientras que si tiene un puntaje de VPT menor a 2.5 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan bien las oportunidades ni evitan eficazmente las amenazas externas.

3.1.1 Matriz EFE aplicada a la PYME-1

Tomando en cuenta el análisis ambiental del Capítulo 1, se elaboró una lista selecta de los factores externos con mayor impacto en la empresa (PYME-1) y se realizó un análisis usando el método de la Matriz EFE.

| Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) | | | |
|---|---------------|---------------------|------------------------|
| | Valor | Calificación | Valor Ponderado |
| | sector | empresa | |
| Oportunidades | | | |
| Contexto de apoyo a la innovación | 5% | 2 | 0.1 |
| Cluster textil en Medellín | 13% | 2 | 0.3 |
| Impulso a la economía por nuevas centrales hidroeléctricas | 5% | 3 | 0.2 |
| Revolución digital | 5% | 1 | 0.1 |
| Necesidad de empresas a ofrecer servicios de diseño en textiles | 2% | 2 | 0.0 |
| Devaluación del peso | 15% | 3 | 0.5 |
| Venta directa, venta por catálogo | 5% | 2 | 0.1 |
| Total | 50% | | 1.14 |
| Amenazas | | | |
| Ala del precio del dólar | 20% | 3 | 0.6 |
| Bajos costos de manufactura extranjera | 10% | 3 | 0.3 |
| Canales de distribución online que permiten la compra de textil desde el exterior a precios realmente bajos | 10% | 2 | 0.2 |
| Empresas con gran músculo financiero de venta de textil, con líneas económicas de pronta moda | 10% | 3 | 0.3 |
| Total | 50% | | 1.40 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.54 |

Tabla 1: Matriz EFE

Nota: En todas las matrices, las calificaciones utilizadas para su consecuente evaluación, fueron asignadas por un consejo compuesto por el dueño de la empresa y sus hijos, debido a que son quienes conocen de manera concreta el impacto que tienen los diferentes factores en la empresa.

| Escala | Calificación |
|-------------------------|--------------|
| Excelente | 4 |
| Por arriba del promedio | 3 |
| Promedio | 2 |
| Deficiente | 1 |

Tabla 2: Escala de calificación Matriz EFE

3.1.2 Conclusiones de la Matriz EFE

En cuanto a oportunidades, se observa una relevancia de la empresa dentro del promedio. Para el sector, se consideró que una de las variables más relevantes es la existencia del clúster textil en Medellín, ya que es un foco que puede ayudar a fortalecer la economía de la ciudad. Como la devaluación del peso afecta a todo el sector importador, puede ser considerado como una oportunidad porque la empresa tiene una buena capacidad de ajuste con sus proveedores.

Respecto a las amenazas, el aumento del precio del dólar encarece los precios de importación generando mayor precio de venta y una contracción a las compras del sector en el corto plazo, pues hay que tomar en cuenta que el sector está bajo un contexto de globalización donde la manufactura extranjera ofrece un producto terminado a menor precio en comparación a la misma producción nacional. Además, esto ha hecho que las empresas proveedoras busquen acceso a diferentes canales de distribución, poniendo en riesgo la función de intermediación de la empresa. Adicionalmente, existen competidores referentes de moda y productores de *pronta moda* que logran unas exigencias mayores de mercado en cuanto a tendencias de diseño y precios de venta esperados al consumidor final, generando presiones a los importadores con necesidades de procesos adicionales.

Al tener un valor VPT de 2.54, la Matriz refleja que la empresa se encuentra un poco por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar amenazas, por lo tanto, es necesario aumentar el esfuerzo y encontrar estrategias que permitan explotar de forma pertinente estas situaciones externas.

Una posible estrategia para enfrentar las amenazas es incurrir en un hábito de enterarse de las tendencias, y realizar compras específicas en volumen asegurando un costo por un tiempo más largo para tener ventaja en caso de una devaluación mayor del peso donde se podrán tener precios competitivos.

3.2 El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El *modelo de las cinco fuerzas de Porter* es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

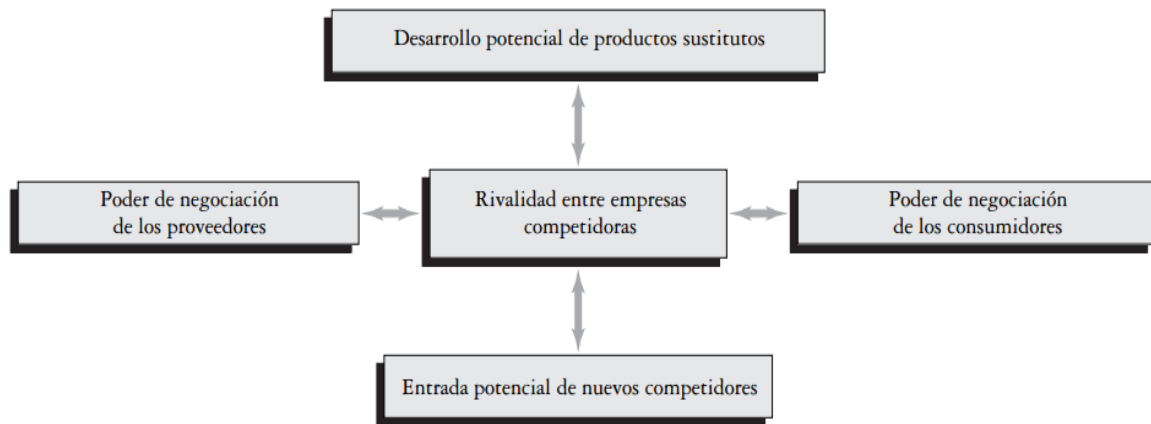


Ilustración 4: El modelo de las cinco fuerzas de competencia

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Se refiere a la lucha constante entre las empresas por el poder en el mercado. Para tener éxito en éste ámbito se deberán utilizar estrategias que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de sus rivales. Algunas de las estrategias para lograrlo son la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la prolongación de las garantías o el aumento de la publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada potencial de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado existente. Siempre que organizaciones nuevas ingresan con a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre empresas aumenta. A pesar de las diversas barreras de ingreso como son la necesidad de lograr economías de escala, la falta de experiencia, la lealtad de los clientes a alguna marca, o la falta de canales de distribución, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad o recursos de mercadotecnia importantes, por lo que es importante identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado y vigilar sus estrategias para contraatacar y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos son artículos o bienes que compiten en un mismo mercado y que satisfacen la misma necesidad. La presencia de productos sustitutos establece un tope en el precio que se puede cobrar antes de que los consumidores decidan cambiar a un producto sustituto. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos es medida por los avances que obtienen en la participación en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad de un proveedor de influir en la empresa y afecta la intensidad de la competencia en una industria cuando existen muchos proveedores, cuando sólo existen algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el cambiar las materias primas representa un costo demasiado alto. Para reducir el poder de los proveedores hacia la empresa, se debe buscar seguir una estrategia de integración hacia atrás para así obtener el control o la propiedad de los proveedores.

Poder de negociación de los consumidores

De la misma manera que el punto anterior, el poder de negociación de los consumidores es la capacidad de los consumidores de influir en ciertos aspectos de la empresa. Este poder es afectado cuando los clientes están concentrados en un lugar, cuando compran por volumen o cuando los productos que se adquieren son poco diferenciados. Para reducir el poder que tienen los clientes sobre las empresas, éstas tienden a ofrecer garantías prolongadas o servicios especiales.

3.2.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

La secuencia de pasos y la escala para llevar a cabo un análisis de las *cinco fuerzas de Porter* es la misma que en la metodología de la Matriz EFE.

| | |
|-------------------|----------|
| Muy Fuerte | 4 |
| Fuerte | 3 |
| Medio | 2 |
| Deficiente | 1 |

Tabla 3: Escala de calificación en las fuerzas de Porter

Teniendo en cuenta esto, la siguiente matriz muestra los resultados de realizar una valoración y calificación de las cinco fuerzas.

3.2.1.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

| (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes | VALOR | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|---|--------------|---------------------|------------------------|
| Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Grado de dependencia de los canales de distribución. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Volumen comprador. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa. | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Disponibilidad de información para el comprador. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Capacidad de integrarse hacia atrás. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| Existencia de productos sustitutos. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Sensibilidad del comprador al precio. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Ventajas diferencial (exclusividad) del producto. | 0 | 1 | 0 |
| Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja). | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | | Total | 2.8 |

Tabla 4: Poder de negociación de los clientes

Como se puede observar en la Tabla 3, el poder que tienen los clientes en el sector está en una escala medio-fuerte (valor ponderado total 2.8), y esto se debe principalmente a las siguientes variables en su orden:

Costos o facilidades del cliente de cambiar de proveedor: Esto puede deberse a que esta variable tiene una alta importancia en el sector, pues allí se compite principalmente por precios y entonces, al no generar valores agregados, el cliente tiene la posibilidad de cambiar fácilmente a la empresa, por tanto adquiere mayor poder de negociación.

Existencia de productos sustitutos, sensibilidad del comprador al precio y concentración de compradores respecto a la concentración de compañías: Son variables que pueden influir en que el cliente tenga poder sobre la empresa pues debido a la gran cantidad de oferta del sector y la baja diferenciación, se disminuye la calidad percibida por el cliente y por ende, aumenta su tendencia a sustituir fácilmente los productos o a preferirlo únicamente por factores de costos.

3.2.1.2 Poder de Negociación de los proveedores o vendedores

| (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores | VALOR | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|--------------|---------------------|------------------------|
| Tendencia del comprador a sustituir | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Evolución de los precios relativos de sustitución | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Los costos de cambio de comprador | 0.2 | 1 | 0.2 |
| Percepción del nivel de diferenciación de productos | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Número de productos sustitutos disponibles en el mercado | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Producto de calidad inferior | 0.1 | 2 | 0.2 |
| La calidad de la depreciación | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Facilidad de sustitución | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | | Total | 2.3 |

Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores

La matriz (Tabla 4) indica que los proveedores cuentan con un poder de negociación medio, lo que sugiere que por no ofrecer un valor agregado claro, es fácil sustituirlos. Esto se evidencia en la variable que representa un mayor porcentaje en este análisis, **tendencia del comprador a sustituir**. Al ser un mercado donde no se ofrecen marcas posicionadas y donde el portafolio de oferta es muy similar, es difícil para la compañía ser leal a un proveedor, pues las exigencias del cliente son un excelente precio a una calidad satisfactoria.

3.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores

| (F3) Amenaza de nuevos competidores | VALOR | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|--------------|---------------------|------------------------|
| Existencia de barreras de entrada. | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Economía de escala. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Diferencias de producto en propiedad. | 0 | 1 | 0 |
| Valor de la marca. | 0 | 1 | 0 |
| Costes de cambio. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Requerimientos de capital. | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Acceso a la distribución. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Ventajas absolutas del costo. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Ventajas en la curva de aprendizaje. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Represalias esperadas. | 0 | 1 | 0 |
| Acceso a canales de distribución. | 0 | 3 | 0 |
| Mejoras en la tecnología. | 0 | 4 | 0 |
| Demandas judiciales. | 0 | 2 | 0 |
| Acceso a canales de pre distribución. | 0 | 1 | 0 |
| Expectativas sobre el mercado. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | | Total | 2.5 |

Tabla 6: Amenaza de nuevos competidores

Lo que se ve en esta matriz (Tabla 5) al contar con un valor total ponderado de 2.5, es que es relativamente fácil que entren al mercado nuevos competidores, y esto sucede debido a que no existen altas barreras de entrada y los requerimientos de capital son bajos.

3.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

| (F4) Amenaza de productos sustitutos | VALOR | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|---|--------------|---------------------|------------------------|
| Propensión del comprador a sustituir. | 0.2 | 4 | 0.8 |
| Precios relativos de los productos sustitutos. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Coste o facilidad de cambio del comprador. | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos. | 0.3 | 4 | 1.2 |
| Suficientes proveedores. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | | Total | 3.6 |

Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos

Al realizar en análisis de la amenaza de productos sustitutos, se obtuvo un valor ponderado total de 3.6, indicando tiene un gran poder influyente sobre la empresa.

Esto evidencia que, como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la mayor desventaja que tiene el sector es la ausencia de diferenciación, y es quizá por esto que para el comprador existe una amplia gama de “sustitutos”, pues estos pueden ser adquiridos en el mismo sector o en lugares más cómodos y accesibles como en “Boutiques” de sus barrios o en tiendas de grandes cadenas como “Falabella”, “El Éxito”, que ofrecen descuentos considerables.

3.2.1.5 Rivalidad entre los competidores

| (F5) Rivalidad entre los competidores | VALOR | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|--------------|---------------------|------------------------|
| Poder de los competidores. | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Poder de los proveedores. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Amenaza de nuevos proveedores. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Amenaza de productos sustitutos. | 0.2 | 4 | 0.8 |
| Crecimiento industrial. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Sobrecapacidad Industrial. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Barreras de salida. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Diversidad de competidores. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| | | Total | 3 |

Tabla 8: Rivalidad entre los competidores

Con un valor de 3, esta variable es la segunda de mayor valor ponderado de las *cinco fuerzas de Porter*, lo que refleja una fuerte rivalidad entre los competidores, y esta se ve potenciada por el factor de “**los productos sustitutos**” que cuenta con un alto valor ponderado.

Así también, podemos mencionar que el alto poder de los competidores es otro factor que afecta considerablemente la rivalidad. El valor ponderado de este factor se debe a que muchos de ellos han logrado realizar una integración hacia atrás, lo que les ha permitido generar economías de escala y tener un reconocimiento en el sector.

3.2.2 Conclusiones del análisis

En conclusión, de acuerdo con el grado de intensidad, estas son las posiciones de las *cinco fuerzas de Porter*:

| Posición | Fuerza competitiva | Calificación |
|----------|---|--------------|
| 1 | Amenaza de productos sustitutos | 3.6 |
| 2 | Rivalidad entre competidores | 3 |
| 3 | Poder de negociación de los clientes | 2.8 |
| 4 | Amenaza de nuevos competidores | 2.5 |
| 5 | Poder de negociación de los proveedores | 2.3 |

Tabla 9: Conclusiones de Porter

En resumen, debido a la baja diferenciación que posee la oferta en el sector, la amenaza de productos sustitutos es el factor más fuerte dentro de las fuerzas competitivas, lo cual origina una alta rivalidad entre los diferentes actores de la industria y otorga al cliente altos poderes de negociación.

Probablemente lo más importante no sea estudiar los nuevos competidores que aparecerán en el mercado puesto que, al ser una industria tan competida y tan poco diferenciada (iniciando por los proveedores de sus productos), no es atractiva.

3.3 Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) sirve para identificar a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Se debe aclarar que para que se tenga un estudio exitoso en una MPC, los factores importantes deberán incluir aspectos tanto internos como externos.

Las escalas de la MPC se medirá de 1 a 4, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal. Una diferencia representativa entre la *Matriz EFE* y la *MPC*, es que los factores importantes no se agrupan en oportunidades y amenazas, si no se escriben en un solo listado.

En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio.

Respecto a la interpretación, que una empresa reciba un puntaje de 3.2 y otra de 2.8 en una MPC, no es un indicador absoluto de que la primera empresa es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión debido a que dependen de la valoración de los expertos en la

materia con los que se cuenta. La MPC es por tanto, una herramienta para asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones teniendo una noción de la competencia.

| Valores | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Correspondencia | Debilidad Principal | Debilidad menor | Fortaleza menor | Fortaleza principal |

Tabla 10: Calificación de MPC

3.3.1 Aplicación de la MPC

Para realizar una MPC de la empresa en estudio (PYME-1), se tomaron en cuenta 10 factores como los importantes, y se analizaron dos empresas que representan sus mayores competidores directos.

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | | | | | | | |
|--|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Factores claves para el éxito (FCE) | Valor | Clasificación | Puntaje | Clasificación | Puntaje | Clasificación | Puntaje |
| | | | | | | | |
| Costos bajos | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| Valor de la divisa | 0.15 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Tasas impositivas del gobierno | 0.10 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 |
| Adquisición de clientes mayoristas | 0.10 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 |
| Calidad del producto | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 |
| Personal ventas capacitado | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| Posibilidad de acceder a nuevos mercados | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| Posicionamiento del local | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 |
| Preparación para altas temporadas | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| Alta rotación de inventarios | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.65 | | 2.85 | | 2.90 |

Tabla 11: Matriz de perfil competitivo

3.3.2 Conclusiones de la MPC

Como podemos observar en la tabla anterior, las tres compañías poseen debilidades y fortalezas similares, pero a pesar de esto, la PYME-1 se encuentra en pequeña desventaja frente a sus competidores PYME-2 y PYME-3.

Lo que más afecta probablemente a la compañía son las altas tasas impositivas del gobierno al recurrir a intermediarios de importación, además de sus bajos márgenes de ganancia que a veces se invierten en gran proporción en los altos impuestos reglamentados en el país. Probablemente, la PYME-2, no tiene esta debilidad tan marcada al tener su

propia importadora, que le permite manejar rangos de precios y márgenes de contribución un poco más flexibles.

En cuanto a la PYME-3, tiene una ventaja competitiva sobre PYME-1 y PYME-2 gracias a que ha posicionado su local en el centro para los mayoristas de todos los barrios y pueblos que bajen a realizar su surtido, pues estas dos también se han posicionado en el mismo lugar, pero en menor medida.

En resumen:

PYME-2: Posee desventajas frente a la PYME-1 por la baja calidad en sus productos, pero posee una infraestructura física que le permite acceder a nuevos mercados y también, al tener su propia compañía importadora, posee flexibilidad en diferentes temas financieros como sus contribuciones o la alta rotación que puede tener de sus inventarios.

PYME-3: Posee una ventaja notable frente a PYME-2 y a la PYME-1 debido a que ya tiene el local posicionado en el sector, lo que le permite acceder a nuevos mercados, ofrecer productos de calidad, fidelizar su clientela, y manejar altos niveles de rotación, ofreciendo a los clientes (que son bastantes) un portafolio variado y de excelente calidad.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO

Objetivo del capítulo:

- Introducir al lector al concepto de la *auditoría interna*, al método de la *Evaluación de Factores Internos* (EFI) y a la definición de *stakeholders*.
- Realizar un análisis de los factores internos que afectan directamente a la empresa empleando el método de la Matriz EFI.
- Realizar un mapa de *Stakeholders* de la empresa.

4.1 La auditoría interna

El proceso de realizar una auditoría interna es similar al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Se debe realizar una determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa y se deberá realizar una recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción e investigación y desarrollo (I+D).

Los factores clave deben ser analizados profundamente de manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de forma colectiva.

En comparación con la auditoría externa, una auditoría interna puede llevarse a cabo sin realizar una exhaustiva investigación cuando la dirección y los jefes de las distintas áreas de la empresa (*expertos*) están conscientes la situación actual y el desempeño de todos sus procesos. Sin embargo, si se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios, siempre será más recomendable realizar un análisis profundo de todos los procesos.

4.2 Evaluación del factor interno: La Matriz EFI

La matriz de evaluación del factor interno (Matriz EFI) es una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en diferentes áreas funcionales de una empresa, y a su vez, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las mismas.

Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de que sea una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo (MPC), una matriz EFI se elabora en cinco pasos.

El procedimiento para desarrollar la evaluación de la Matriz EFE consta de cinco pasos:

1) Se debe elaborar una lista de los factores internos identificados en el proceso de auditoría interna. Es recomendable utilizar un número de 10 a 20 factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Se debe buscar se los más específico posible.

2) El segundo paso es asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). Dicho valor indicará la importancia relativa que tiene el factor sobre el éxito de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como los que producen mayores efectos en el rendimiento de la empresa deberán recibir los valores más altos. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3) En el tercer paso se debe asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Hay que tener en cuenta que las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4) El valor de cada factor deberá ser multiplicado por su calificación para así determinar un valor ponderado.

5) En el último paso se deben de sumar los valores ponderados de cada variable, obteniendo así un valor ponderado total (VPT) de la empresa.

Al final de realizar la Matriz EFI, sin importar el número de factores incluidos, el puntaje del VPT variara de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de VPT muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Cuando un factor interno clave es considerado tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor se incluirá dos veces en la matriz EFI, asignándole un valor y una calificación a las dos modalidades.

4.2.1 Matriz EFI aplicada a la PYME-1

Para realizar el análisis de la Matriz EFI, se realizó una entrevista a la dirección de la empresa para investigar los factores internos que afectaban a la organización y, bajo un consenso, se elaboró un listado selecto de los factores internos que representaban un mayor impacto.

A continuación se muestra la matriz EFI (Tabla 12) con los diferentes factores considerados, clasificándoles en fortalezas y debilidades.

| Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) | | | |
|---|---------------|---------------------|------------------------|
| | Valor | Calificación | Valor Ponderado |
| | sector | empresa | |
| Fortalezas Internas | | | |
| Experiencia en el mercado | 0.12 | 4.00 | 0.48 |
| Capacidad de ofertar calidad textil | 0.07 | 3.00 | 0.21 |
| Local de ventas al por mayor y al detal | 0.04 | 4.00 | 0.16 |
| Bajos costos de nómina | 0.08 | 3.00 | 0.24 |
| Organización con múltiples proveedores | 0.09 | 4.00 | 0.36 |
| Estado de condiciones higiénicas, de orden y de tamaño, en los diferentes canales | 0.06 | 3.00 | 0.18 |
| Disposición de múltiples centros de distribución | 0.11 | 4.00 | 0.44 |
| Liquidez para la rotación de inventarios | 0.08 | 4.00 | 0.32 |
| Total | 0.65 | | 2.39 |
| Debilidades Internas | | | |
| Variación de precios de los productos en los diferentes puntos de distribución | 0.08 | 1.00 | 0.08 |
| Resistencia al cambio de la dirección y el equipo empresarial | 0.10 | 1.00 | 0.1 |
| Deficiente definición formal del negocio | 0.08 | 2.00 | 0.16 |
| Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño | 0.09 | 1.00 | 0.09 |
| Total | 0.35 | | 0.43 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.82 |

Tabla 12: Matriz EFI

4.2.2 Conclusiones de la matriz EFI

Como podemos observar en la matriz EFI, se puede observar que por la naturaleza del negocio, la experiencia en el mercado como la disposición de múltiples centros de distribución son los elementos con mayor fuerza dentro de las fortalezas tomadas en cuenta, y que a su vez, la resistencia al cambio de la dirección es la mayor debilidad pues el temor a experimentar pérdidas por cambiar de políticas dentro de este tipo de negocios es muy grande y esto no permite aprovechar áreas de oportunidad.

Al evaluar todos los elementos, se obtuvo una calificación del VPT de 2.82, por lo cual se puede concluir que la empresa tiene una posición interna sólida.

4.3 Los Stakeholder

Los *Stakeholder* (actores) es un término en inglés utilizado para referirse a las partes interesadas de una organización, quienes son o pueden ser afectados por las actividades de una empresa, ya sea una persona o un negocio.

Como algunos ejemplos de *stakeholders* de una compañía se tienen: los empleados, los clientes, los proveedores de bienes o servicios, inversionistas, una comunidad o una sociedad.

Debido a que algunos pueden ser perjudicados económicamente, o que sus decisiones también pueden afectar a la empresa, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

4.3.1 Mapa de Stakeholders

El mapa de stakeholders o mapa de actores, es una herramienta que permite identificar de qué manera los diversos actores pueden influir en la organización o pueden ser afectados por las actividades de la empresa. Este método priorizar a algunos *stakeholders* sobre otros y permite formular estrategias que permitan satisfacer a los más importantes, así como buscar la manera de disminuir el impacto que generan los que no lo son tanto.

El método de mapeo de actores consta de 4 pasos:

- 1) Identificar los principales grupos de interés (*stakeholders*) siendo muy claros al definirlos.
- 2) Asignarles un nivel en relación a su sensibilidad actual de ser afectados o afectar a la empresa. Éste se basará en el interés y poder que tengan sobre la organización.
- 3) Ubicarlos en un mapa de cuatro cuadrantes teniendo en cuenta su categoría.
- 4) Realizar un segundo mapa de cuatro cuadrantes en donde se ubicaran a los diferentes stakeholders de acuerdo al nivel que se desearía que tuvieran.

En la siguiente figura (Ilustración 5) y la siguiente tabla (Tabla 13) se muestra un ejemplo de cómo se asigna el nivel de acuerdo a su *interés* y *poder*.

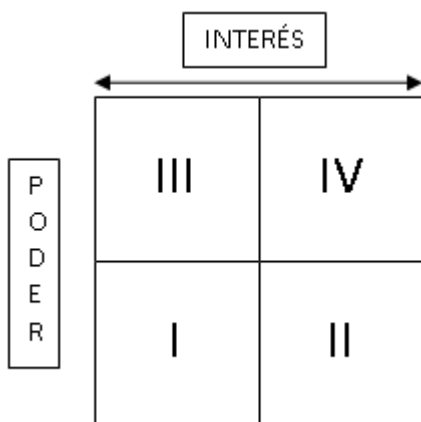


Ilustración 5: Mapa Stakeholders

| Nivel | Descripción | Poder | Interés |
|-------|----------------------|-------|---------|
| I | Esfuerzo Mínimo | Bajo | Bajo |
| II | Mantener Informados | Bajo | Alto |
| III | Mantener Satisfechos | Alto | Bajo |
| IV | Jugadores Clave | Alto | Alto |

Tabla 13: Tabla de Niveles de los Stakeholders

4.3.2 Aplicación del Mapa de Stakeholders

Para la empresa en estudio (PYME-1), se elaboró una gran lista de posibles grupos de interés pero se realizó una minuciosa depuración para encontrar cuales son los *stakeholders* más relacionados con el negocio. Como resultado final, se encontró que los siguientes 12 actores eran los más representativos en relación a la organización.

| Grupos de Interés | Nivel Actual | Nivel Deseable |
|--------------------------------|--------------|----------------|
| Clientes minoristas | I | II |
| Clientes mayoristas | III | II |
| Proveedores | I | II |
| Empleados | II | IV |
| Gobierno | III | I |
| Socios de los negocios | IV | IV |
| Cámara de Comercio de Medellín | II | I |
| Competencia indirecta | II | I |
| PYME-2 | II | I |
| PYME-3 | II | I |
| Agencias importadoras | III | IV |
| DIAN | III | I |

Tabla 14: Clasificación en nivel actual y deseable de los Stakeholders

Clientes minoristas: Actualmente las ventas al detal son aproximadamente un 30% del total de ventas de la compañía, lo que implica que la comercializadora no ha permitido que esta clasificación de clientes tenga alto poder de negociación ni tampoco mucho interés en la empresa (prefieren quizá comprar en lugares más cercanos o cómodos a sus hogares). Lo que se desea es que la empresa aumente el interés de estos consumidores en la compañía para poder capturar mayor porción del mercado.

Clientes mayoristas: En la comercializadora PYME-1 los mayoristas conforman un 70% del total de sus ingresos, por lo que tienen alto poder en la compañía, sin embargo, no poseen alto interés en la empresa puesto que, al ser el precio el mayor diferenciador, pueden sustituir fácilmente el portafolio de productos. Se espera ofrecerles un servicio diferenciado y una excelente relación costo/beneficio en la oferta para que estos puedan aumentar el interés en la compañía y disminuir su poder de negociación.

Proveedores: Los proveedores del negocio no ofrecen productos diferenciados que les permita adquirir poder de negociación y al tener gran cantidad de clientes en el mercado no se han esforzado por tener altos intereses en la PYME-1. Lo que se espera es que los proveedores vean a la empresa como un mercado interesante y puedan ofrecerle mayores

descuentos o mejor calidad en cada uno de sus productos. Esto se logrará sosteniendo relaciones de confianza y de fidelidad con proveedores seleccionados.

Empleados: Los empleados tienen alto interés en la empresa pues es de allí que sobreviven y tienen un alto sentido de pertenencia. Lo que se espera de ellos es que puedan mantener su sentido de pertenencia pero que también puedan tener más poder en la organización, esto se logrará permitiendo que ellos tengan participación y conocimiento de las diferentes decisiones estratégicas que se tomen.

Gobierno: El gobierno posee un alto poder sobre las diferentes empresas del sector pues puede emitir leyes tributarias y de importación, entre otras, que afecten de manera rotunda el sector. Es por esto que se tratará de realizar una formación constante al interior de la compañía en los proyectos de ley que se estudien en el congreso con el fin de que la organización esté preparada para afrontar cualquier cambio que pueda ser emitido desde este ente y se disminuya su influencia en las decisiones presentes del negocio.

Socios de los negocios: Claramente los socios tienen poder de negociación en el negocio al tomar ellos las decisiones estratégicas, además de tener un interés elevado por recibir utilidades o retornos sobre su inversión.

Cámara de comercio de Medellín: No tiene claramente poder sobre los negocios pues simplemente es una entidad donde se matricula cada uno de los negocios, pero si tiene un alto interés en que estos se encuentren cada vez mejor formados y organizados. La idea es que este interés sea de los dueños del negocio y que sean estos los que tengan esta visión. Es por esto que no es clave para la empresa que esta entidad tenga poder y tampoco que tenga interés en el sector.

Competencia indirecta: Al hablar de competencia indirecta, se podría hablar de todos los distribuidores de prendas de vestir que no se encuentran en el sector del hueco, concretamente los centros comerciales, los retails, las ventas por internet, ventas por catálogo, etc... en la actualidad ellos no tienen poder en el negocio, a pesar de que si tienen alto interés en competir con el sector. Lo deseable sería que disminuyan su interés en el sector, reconociendo la diferencia de sus mercados objetivos a los del sector y la empresa realice un esfuerzo mínimo frente a ellos.

PYME-2: En tiempos pasados, lo que esta compañía hacía era que a través de su importadora, copiaba los pedidos de sus clientes y los vendía más baratos en la industria nacional. Esto es una señal del alto interés que tiene esta empresa en conocer el portafolio

de sus competidores, lo cual quiere ser disminuido para que los clientes perciban, además de un precio único, una oferta única.

PYME-3: Por la similitud que se tiene en varias ocasiones con el portafolio de productos de esta compañía, a veces ellos tienen interés de comprarnos referencias que se les agotan y que son de alta rotación. Esto podría mirarse como más ingresos para la compañía, pero también puede ser la ocasión de capturar nuevo mercado, no vendiéndole a la PYME-3, sino propiciando que los clientes se acerquen por el producto a las instalaciones de la comercializadora. Es por esto que se decide que no es importante que los competidores tengan interés en nuestro portafolio y mucho menos que tengan poder.

Agencias importadoras: Por la falta de conocimiento de los diferentes trámites de importación, la empresa se abstiene a las tarifas que le brinden las importadoras sin cuestionarlas. Es por esto que estas entidades tienen poder, pero a la vez poseen bajo interés pues tienen numerosos clientes y hay pocos oferentes. El escenario ideal sería que la compañía pueda ser un cliente importante para ellos, que posean alto interés, y que a pesar de que sigan poniendo las tarifas, sean jugadores clave con los que se realice un trabajo de cooperación.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Esta organización en muchas ocasiones es el terror de “El Hueco”. Esto pasa porque tienen alto poder sobre los pequeños empresarios que en muchas ocasiones no tienen conocimiento de lo que se les debe o no exigir e incluso de lo que es legal o no y hasta donde podrían serlo de acuerdo a las condiciones del mercado. Es por este poder con alta “autoridad” que muchas veces se cometen injusticias en el mercado, lo que se puede disminuir capacitando progresivamente a los empresarios o a los colaboradores de la PYME-1 para que ellos no tengan poder en el negocio, ni tampoco tengan interés de realizar un seguimiento.

En las siguientes gráficas se muestra la situación actual de cada uno de los grupos de interés y su situación deseable:

| ACTUAL | |
|--|---|
| Mantener satisfechos | Jugadores clave |
| <p>Clientes mayoristas Gobierno Agencias importadoras DIAN</p> <p style="text-align: center;">III</p> | <p>Socios de los negocios</p> <p style="text-align: center;">IV</p> |
| <p>Clientes minoristas Proveedores</p> <p style="text-align: center;">I</p> <p>Esfuerzo mínimo</p> | <p>PYME-2 Empleados Competencia indirecta Cámara de comercio de Medellín PYME-3</p> <p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: right;">Mantener informados</p> |

Ilustración 6: Nivel ACTUAL de Stakeholders

| DESEABLE | |
|---|--|
| Mantener satisfechos | Jugadores clave |
| <p style="text-align: center;">III</p> | <p>Socios de los negocios Empleados Agencias importadoras</p> <p style="text-align: center;">IV</p> |
| <p>PYME-2 Gobierno DIAN Cámara de comercio de Medellín PYME-3 Competencia indirecta</p> <p style="text-align: center;">I</p> <p>Esfuerzo mínimo</p> | <p>Clientes mayoristas Clientes minoristas Proveedores</p> <p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: right;">Mantener informados</p> |

Ilustración 7: Nivel DESEABLE de Stakeholders

4.3.3 Conclusión del Mapa de Stakeholders

Al observar los gráficos anteriores, se aprecia que la compañía actualmente busca mantener satisfecho a ciertos actores, sin embargo, debería enfocarse en solo mantenerlos informados y buscar la manera de tener alianzas claves con sus empleados, socios y su agente importador, con el fin de alinear esfuerzos hacia la consecución exitosa de las estrategias de la empresa.

CAPÍTULO 5. LA PROSPECTIVA

Objetivo del capítulo:

- Introducir al lector a los conceptos de *prospectiva*, *factores clave de éxito* (FCE), y sus diferentes métodos de evaluación.
- Realizar un análisis y evaluación de los FCE de la empresa PYME-1.

5.1 La Prospectiva

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define a la prospectiva como “conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”. En términos más simples, esta definición puede interpretarse como un conjunto de conceptos, teorías y técnicas que sirven para estimar, analizar, explicar o prever cual será el comportamiento de una variable y buscar futuros posibles deseables.

De ésta manera se podrá orientar la acción presente a futuros deseables, distinguiendo factores portadores de futuros con gran impacto dentro de los múltiples hechos del presente para anunciar la ocurrencia de un evento futuro y encontrar la manera de propiciarlo o impedirlo, volviéndose un complemento de la planeación estratégica tradicional, al proporcionar una visión más amplia y a más largo plazo.

Aunque la prospectiva analiza elementos de naturaleza cualitativa, en la actualidad es un elemento indispensable para determinar el futuro de una organización, pues indaga en el futuro de la industria, en el desarrollo nacional o internacional, y aborda fenómenos tecnológicos, económicos y sociales.

Para realizar un estudio de prospectiva, es necesario:

1. Definir los *Factores Clave de Éxito*
2. Realizar un *Análisis Estructural*
3. Llevar a cabo un *Juego de Actores*
4. Analizar *Escenarios* futuros

5.2 Los Factores clave de éxito (FCE)

John F. Rockart, en su publicación *A primer on critical success factors* (1981), define a los FCE como “Número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurarán un rendimiento competitivo para el individuo, el departamento o la organización”. Así también, enuncia que “Son áreas donde ‘las cosas deben ir bien’ para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas”.

De esta manera, se puede decir que los FCE son las situaciones que afectan a la organización de forma importante desde el punto de vista interno y externo. Dichos factores se deben identificar en grupos mediante expertos y actores que estén involucrados en la organización en estudio.

En el análisis de los FCE, se deben seguir los siguientes pasos:

1) Inventariar las variables:

Se hace un inventario de las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (variables externas e internas). La explicación detallada de cada variable es indispensable y se recomienda elaborar una ficha para cada variable con la definición precisa y las evoluciones pasadas.

2) Describir las relaciones existentes entre las variables

Es un enfoque sistemático, una variable solo existe a través de su interpretación con otras variables. El análisis estructural permite identificar esas relaciones entre variables utilizando una tabla de dos entradas llamada “matriz de análisis estructural”.

El rellenado de la matriz es cualitativo. Con cada pareja de variables se pregunta ¿Existe una relación de influencia entre la variable **i** y la variable **j**?

0= Ninguna 1=Débil 2=Media 3=Fuerte 4=Potencial

3) Identificación de variables clave.

Primeramente se hace la clasificación de manera directa, y en segundo paso, se hace una clasificación indirecta por medio de la aplicación de la matriz MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

La comparación de la jerarquía de las variables en las diferentes clasificaciones permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como descubrir variables que, por su acción indirecta, desempeñan un papel preponderante aunque no hayan sido detectadas por la clasificación directa.

En éste método, el plano tendrá como eje de las abscisas la “Dependencia” y el eje de las ordenadas como la “Influencia” de la variable.

Dentro de las variables, se pueden encontrar los siguientes tipos:

- **Las variables de entrada:** Muy Influyentes - Poco Dependientes

Condicionan la dinámica del conjunto cuando es posible y las acciones se orientan prioritariamente hacia estas variables.

- **Las variables de enlace:** Muy Influyentes – Muy Dependientes

Son inestables por naturaleza, cualquier acción sobre ellas tendrá simultáneamente repercusiones sobre las otras variables.

- **Las variables resultantes:** Poco Influyentes – Muy Dependientes

Su evolución se explica por los impactos provenientes de otras variables, principalmente variables de entrada y enlace.

- **Las variables excluidas:** Poco Influyente – Poco Dependientes

Impactan poco al sistema, se pueden excluir sin más consecuencias para el análisis.

- **Las variables del pelotón:**

No se caracterizan lo suficiente por la influencia o dependencia como para que sea posible sacar una conclusión en cuanto al papel que desempeñan

5.3 Análisis Estructural

El análisis estructural permite dar una descripción con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos y permite tomar en consideración los factores cualitativos. A su vez, permite adoptar una visión global y sistemática, tener en cuenta los factores cualitativos, considerar estereotipos recibidos y explorar futuros múltiples e inciertos.

Para desarrollar un análisis estructural, se tienen 3 fases:

1. Identificación de los factores: En esta fase se listan los factores de manera individual.
2. Relación entre los factores: En la segunda fase, se relacionan las variables que componen el sistema, se utiliza la matriz MICMAC.

3. Clasificación y análisis de los factores: Es en ésta etapa en la que se da una calificación de acuerdo a la naturaleza de la variable y su influencia sobre las demás.

0= Ninguna 1=Débil 2=Media 3=Fuerte 4=Potencial

5.4 Juego de Actores

Inicia al tener los FCE elegidos con mayor dependencia y notoriedad para identificar los actores que intervendrán en la ejecución de los proyectos actuales y futuros (fuerzas que impulsan) que harán posible el desarrollo del FCE a 10 años.

Igualmente, se identifican las posibles amenazas (fuerzas que detienen) que pueden afectar negativamente la ejecución de los proyectos del FCE.

Finalmente, se califica la hipótesis para cada FCE, teniendo en cuenta el balance entre fuerzas que impulsan y fuerzas que detienen (proyectos vs amenazas)

5.5 Análisis de Escenarios

Para el análisis de escenarios, se deberá tomar en cuenta el juego de actores y se realizará una descripción de posibles escenarios futuros. Esta descripción tendrá que ser de manera narrativa, en retrospectiva, y mencionando los FCE, actores que intervienen, proyectos y amenazas.

Así también, se deberá tomar en cuenta que existen 2 escenarios, el posible (el más realista) y el deseable (el óptimo).

5.6 Aplicación de la prospectiva

5.6.1 Factores clave de éxito en PYME-1

Después de realizar una lluvia de ideas con los expertos de la empresa, se definieron las variables clave para la empresa y se enlistaron realizando una clasificación entre “I” (internas) y “E” (externas).

| Variable | Clasificación | Definición |
|--|---------------|---|
| 1. Precio del dólar | E | para "empresa", que importa productos para su comercialización es necesario un precio del dólar estable (preferiblemente bajo) que no tenga consecuencias en una alta |
| 2. Ubicación de locales de distribución | I | para "empresa" es necesario garantizar alto tráfico de clientes con alto potencial de compra en los lugares en los que se ubica. |
| 3. Inflación | E | para "empresa" las variaciones de la inflación inciden directamente en las decisiones de compra de la empresa, además en sus ventas. |
| 4. Confianza del consumidor → disposición | E | para "empresa" las variaciones en la confianza del consumidor inciden directamente en las decisiones de compra de la empresa, además en sus ventas. |
| 5. Posibles promociones y descuentos a ofrecer | I | para "empresa" es importante tener costos bajos, si los tiene podrá ofrecer promociones y/o descuentos a sus clientes |
| 6. Tendencia de moda | E | para "empresa" es importante estar actualizado en las tendencias de moda, con el fin de que su abastecimiento sea óptimo y pueda tener alta rotación del mismo. |
| 7. Canales de distribución | I | para "empresa" es indispensable tener canales de distribución cercanos a los diferentes clientes, con el fin de poder rotar altos volúmenes de productos. |
| 8. Crecimiento del consumo de los hogares | E | para "empresa" es importante que los hogares consuman mucho, pues si esto sucede, se aumentará el volumen de ventas de la empresa. |
| 9. Precio de la competencia | E | para "empresa" es necesario conocer los precios de la competencia, debido a que estos ayudarán a establecer el precio de la misma, para que esta sea competitivo. Además, |
| 10. Desarrollo del sector del Huevo | E | para "empresa" es fundamental revisar las tendencias del sector con el fin de evaluar y tomar decisiones |
| 11. Calidad del servicio | I | para "empresa" que no tiene muchos valores agregados en los productos es fundamental la calidad del servicio que brinde, pues será este el factor que fidelizará |
| 12. Capacitación en ventas para los empleados | I | para "empresa" es esencial mantener una buena relación con los clientes e incrementar la cantidad de pedidos, es por esto que se requiere empleados capacitados. |
| 13. Rutas de acceso (transporte) | E | para "empresa" es importante que los clientes tengan facilidades de acceder a sus diferentes canales de distribución. |
| 14. Legislaciones tributarias | E | para "empresa" es fundamental revisar las legislaciones tributarias pues estas afectan el precio de los productos y las utilidades de la compañía. |
| 15. Fidelidad de clientes mayoristas | I | para "empresa" es importante crear estrategias de fidelización para los clientes actuales debido a la falta de diferenciación en el mercado. |
| 16. Innovación en canales de distribución | I | para "empresa" es necesario tener en su estrategia canales que posibiliten su acercamiento a los clientes. |
| 17. Integración hacia atrás | I | para "empresa" es fundamental considerar la opción de integrarse hacia atrás con el fin de reducir los costes de los productos, y poder ser competitiva en precio. |
| 18. Precio de proveedores | E | para "empresa" es necesario establecer una estrategia de compras efectiva, que permita tener costos bajos que favorezcan al margen de utilidad y a la rotación del |
| 19. Legislaciones de comercio internacional | E | para "empresa" es importante vigilar las legislaciones del comercio internacional, para asegurar una adecuada estrategia de importación. |
| 20. Seguridad del sector | E | para "empresa" es necesario que el sector del huevo incremente su nivel de seguridad para fomentar el tráfico de clientes interesados. |
| 21. Apalancamiento con proveedores | I | para "empresa" es importante tener un alto apalancamiento con los proveedores para poder mantener su operación y flujo de caja. |
| 22. Inventario de productos de alta rotación | I | para "empresa" se hace necesario una estrategia de compras que permita una economía de escala con productos de alta rotación. |
| 23. Número de clientes | I | para "empresa" es importante aumentar sus ventas al no depender de unos pocos números de clientes, se requiere aumentarlos. |
| 24. Diversificación del portafolio | I | para "empresa" es fundamental aumentar la diversificación del portafolio pues permite aumentar las ventas, disminuir riesgos y conseguir nuevos clientes. |

Tabla 15: Factores clave de éxito

Todas las variables presentes a este listado son las que se conocen como factores críticos de éxito, y fueron ubicadas en una matriz de análisis estructural donde se calificó la influencia de cada una de las variables sobre las demás.

5.6.2 Análisis Estructural de PYME-1

A continuación se muestra el análisis estructural realizado a partir del listado de los FCE encontrados en el punto anterior.

| | 1 : Precio del | 2 : Ubicación | 3 : Inflaci | 4 : Confianza | 5 : Posibles | 6 : Tendenci | 7 : Canales d | 8 : CrConstHog | 9 : precComp | 10 : dllosector | 11 : CalServ | 12 : capVtasEmp | 13 : RutasAcces | 14 : LegTrib | 15 : FidCliMay | 16 : INNCandist | 17 : intAtras | 18 : precioProv | 19 : LegComInt | 20 : SecurSecto | 21 : AplncProv | 22 : InvPAltRot | 23 : NumCliente | 24 : DivPortafo |
|-----------------|----------------|---------------|-------------|---------------|--------------|--------------|---------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 : Precio del | 0 | 0 | 2 | 2 | P | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 |
| 2 : Ubicación | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | P | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | P | 1 |
| 3 : Inflaci | 0 | 2 | 0 | P | 3 | 2 | 1 | P | 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 4 : Confianza | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | P | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | P |
| 5 : Posibles | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | P | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | P | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 0 |
| 6 : Tendenci | 0 | P | 0 | 0 | P | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 3 | P | 0 | 0 | P | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | P | 2 |
| 7 : Canales d | 0 | P | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | P | 1 | 3 | 3 | P | 0 | 3 | P | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | P | 1 |
| 8 : CrConstHog | 0 | 2 | 1 | P | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 9 : precComp | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | P | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 10 : dllosector | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | P | 1 | 3 | P | P |
| 11 : CalServ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | P | 0 | 0 | P | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | P | 2 |
| 12 : capVtasEmp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | P | 0 | 0 | 0 | P | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | P | 2 |
| 13 : RutasAcces | 0 | P | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | P | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 14 : LegTrib | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 15 : FidCliMay | 0 | 1 | 0 | 0 | P | P | 3 | 0 | 2 | 1 | P | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | P |
| 16 : INNCandist | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | P | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 17 : intAtras | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 18 : precioProv | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | P | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 19 : LegComInt | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 |
| 20 : SecurSecto | 0 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 |
| 21 : AplncProv | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 22 : InvPAltRot | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 |
| 23 : NumCliente | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 2 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 |
| 24 : DivPortafo | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | P | 2 | 0 |

© LIPSOR-EPITAMICMAC

Tabla 16: Análisis de influencias de los FCE

Como se puede observar en la matriz anterior, se seleccionaron los 24 FCE descritos anteriormente y se analizó la influencia de cada uno de estos en los demás. Estas influencias fueron calificadas en una escala de 1 a 3 o P en el caso de que fuera una influencia potencial.

Después de realizar el análisis estructural, se utilizó el software MIC MAC para graficar los FCE en el mapa que se muestra a continuación.

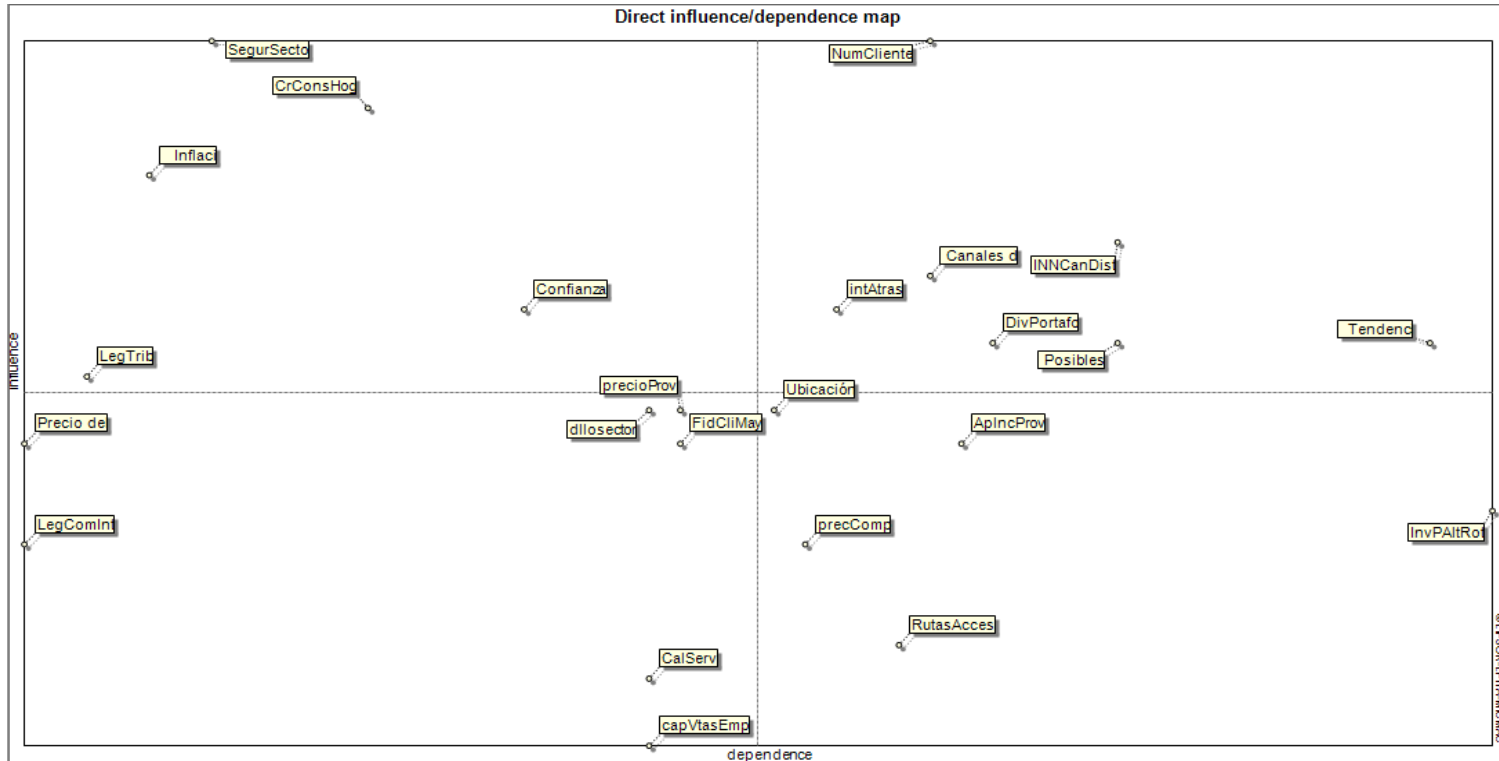


Tabla 17: Resultados del MIC MAC sobre los FCE más importantes

De la gráfica anterior arrojada por el software de MIC MAC, se observa que los factores más importantes son los que se encuentran en el cuadrante superior derecho: **diversificación del portafolio, número de clientes, tendencias de moda, canales de distribución, innovación en canales de distribución, integración hacia atrás y posibles promociones y descuentos a ofrecer.** Estos resultados tienen coherencia con la realidad del sector debido a que son factores altamente considerados por cada uno de los administradores de los negocios, en especial el del número de clientes y diversificación del portafolio.

5.6.3 Juego de Actores de PYME-1

De acuerdo a la metodología del juego de actores, se realizó una descripción de cada uno de los FCE que fueron seleccionados después de realizar el análisis estructural. Esta descripción de los actores está acompañada de los proyectos actuales que se realizan, los proyectos futuros que se planean y las amenazas existentes frente a ellos. Al finalizar se plantea una hipótesis a 10 años en la que se podrá identificar si el estado de este actor será Excelente, Bueno, Regular o Aceptable.

| Factor clave de éxito | |
|---|---|
| Número de Clientes | |
| Proyectos o programas emprendidos (en ejecución actual) | |
| PROYECTO | ALCANCE INSTITUCIONAL |
| Nombre y descripción del proyecto | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Promociones | Administrador del local, o del mayorista. Clientes |
| Precio bajo | Administrador del local, o del mayorista. Clientes |
| Publicidad voz a voz | Clientes |
| Proyectos o programas planeados (a futuro) | |
| Nombre y descripción | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Creación y posicionamiento de marca | Gerente de proyecto, administrador, proveedores |
| Penetración de mercado | Gerente de la empresa |
| Negociaciones para tercerizar parte de la distribución | Nuevos posibles distribuidores o fuerza de ventas. Gerencia de la empresa |
| Amenazas (Externas) Para que este FCE no se cumpla | |
| Alta competencia por producto poco diferenciado basado en precio | |
| Baja aceptación del mercado a la nueva marca | |
| Alza en el precio de dólar sostenida que implique para el empresa subir precios | |
| Barreras de entrada en el proceso de penetración del mercado | |
| Hipótesis | |
| En el año 2025 el Número de clientes estará en una situación Buena | |

Tabla 18: FCE 1

| Factor clave de éxito | |
|---|--|
| Integración hacia atrás | |
| Proyectos o programas emprendidos (en ejecución actual) | |
| PROYECTO | ALCANCE INSTITUCIONAL |
| Nombre y descripción del proyecto | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Eliminación de administradores de inventarios en el extranjero | Intermediario, proveedores directos en el extranjero, gerencia de la empresa |
| Proyectos o programas planeados (a futuro) | |
| Nombre y descripción | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Crear una unidad de negocio de confecciones, de las referencias de mayor rotación | posibles maquiladoras, gerencia de la empresa |
| Alianza con uno de los proveedores claves de modo que seamos su prioridad | Negociador de la empresa, proveedor |
| Amenazas (Externas) Para que este FCE no se cumpla | |
| Falta de calidad o cantidad de los productos del proveedor extranjero por la eliminación del inetermediario | |
| Baja oferta de mano de obra para maquilar | |
| Alto poder de negociación de los proveedores en el intento de integración hacia atrás | |
| Hipótesis | |
| En el año 2025 La integración hacia atrás estará en una situación Regular | |

Tabla 19: FCE2

| Factor clave de éxito | |
|---|--|
| Posibles promociones y descuentos a ofrecer | |
| Proyectos o programas emprendidos (en ejecución actual) | |
| PROYECTO | ALCANCE INSTITUCIONAL |
| Nombre y descripción del proyecto | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Control de los costos para mayor margen que permita dar descuento | Proveedores, negociadores de la empresa, vendedores y clientes |
| Control de la rotación del inventario por alta capacidad del administrador | administrador, vendedores |
| Alianza entre los diferentes compradores de la empresa para ganar poder de negociación | Compradores, proveedores |
| Proyectos o programas planeados (a futuro) | |
| Nombre y descripción | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Implementación de sistemas de información | Especialista en sistemas de información, Gerencia, los empleados |
| Flujo de información con los proveedores para suplir la demanda del negocio a tiempo | TI, proveedores, administradores, vendedores |
| Amenazas (Externas) Para que este FCE no se cumpla | |
| Deslealtad de los proveedores | |
| Dificultades la implementación de los sistemas de información. | |
| Hipótesis | |
| En el año 2025 las posibles promociones y descuentos a ofrecer estarán en un estado excelente | |

Tabla 20: FCE3

| Factor clave de éxito | |
|--|--|
| Tendencias de moda | |
| Proyectos o programas emprendidos (en ejecución actual) | |
| PROYECTO | ALCANCE INSTITUCIONAL |
| Nombre y descripción del proyecto | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Visitas a centros comerciales de alto Status | administradores, gerente, vendedores |
| Proyectos o programas planeados (a futuro) | |
| Nombre y descripción | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Vigilancia tecnológica de las tendencias de moda, nacionales e internacionales | Gerente de proyectos |
| Amenazas (Externas) Para que este FCE no se cumpla | |
| No encontramos amenazas relevantes para la investigación de tendencias de moda | |
| Hipótesis | |
| En el año 2025 las Tendencias de moda estarán en una situación excelente. | |

Tabla 21: FCE4

| Factor clave de éxito | |
|---|---|
| Canales de distribución | |
| Proyectos o programas emprendidos (en ejecución actual) | |
| PROYECTO | ALCANCE INSTITUCIONAL |
| Nombre y descripción del proyecto | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Vigilancia del sector para nuevos locales | Todos los miembros de la organización. Agencias de arrendamiento |
| Proyectos o programas planeados (a futuro) | |
| Nombre y descripción | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Relizar investigaciones de mercado para nuevos canales | Gerente de proyectos, Gerente de la empresa, proveedores de información |
| Negociaciones para tercerizar parte de la distribución | Nuevos posibles distribuidores o fuerza de ventas. Gerencia de la empresa |
| Amenazas (Externas) Para que este FCE no se cumpla | |
| información sesgada en la toma de decisión de nuevos locales | |
| Distribuidores poco interesados en los productos de la empresa | |
| Hipótesis | |
| En el año 2025 los Canales de distribución estarán en una situación Buena | |

Tabla 22: FCE5

| Factor clave de éxito | |
|--|---|
| Diversificación del portafolio | |
| Proyectos o programas emprendidos (en ejecución actual) | |
| PROYECTO | ALCANCE INSTITUCIONAL |
| Nombre y descripción del proyecto | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Venta de productos diferentes a las prendas de vestir como Marroquinería | Administradora de uno de los locales mayoristas, clientes |
| Proyectos o programas planeados (a futuro) | |
| Nombre y descripción | áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Sondeo con los clientes actuales para evaluar la venta de nuevas líneas de negocio | vendedores, clientes y proveedores |
| Vigilancia de las tendencias del mercado | Externo o empleado de la empresa |
| Amenazas (Externas) Para que este FCE no se cumpla | |
| Dificultades en la importación o distribución de las nuevas líneas de negocio | |
| Falta de claridad en los términos de negociación en el extranjero | |
| Hipótesis | |
| En el año 2025 la Diversificación del portafolio estará en una situación Buena | |

Tabla 23: FCE6

| Factor clave de éxito | |
|---|--|
| Innovación en Canales de distribución | |
| Proyectos o programas emprendidos (en ejecución actual) | |
| PROYECTO | ALCANCE INSTITUCIONAL |
| Nombre y descripción del proyecto | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| actualmente ni hay proyectos | |
| Proyectos o programas planeados (a futuro) | |
| Nombre y descripción | Áreas o dependencias, actores que intervienen. |
| Ventas por internet | gerencia, gerente de proyectos |
| ventas por catálogos | gerencia, vendedores, producción de catálogos |
| fuerza de ventas más amplia | Vendedores, gerencia, proveedores |
| Amenazas (Externas) Para que este FCE no se cumpla | |
| Falta de Know How sobre Diseño, TI y logística | |
| Barreras de entrada por altos costos de distribución | |
| Mercado competido para los nuevos canales | |
| Hipótesis | |
| En el año 2025 la innovación en los Canales de distribución estará en una situación Regular | |

Tabla 24: FCE7

5.6.4 Elaboración de Escenarios para PYME-1

Finalmente, a partir de las hipótesis planteadas anteriormente sobre los proyectos presentes y futuro, y de las amenazas que podrían resultar frente a cada FCE, se plantearon dos escenarios, uno posible y uno deseable o lo que es lo mismo “PYME-1 en las condiciones del sector” y “PYME-1 tiene la visión de incrementar clientes y ofrecer nuevos productos” respectivamente. Para el primero se asumió la calificación dada en la hipótesis, para el segundo se planteó una posible mejora en algunos factores.

| Variables clave | Escenario posible | Escenario deseable |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Número de clientes | Buena | Excelente |
| Integración hacia atrás | Regular | Regular |
| Posibles promociones y descuentos a ofrecer | Excelente | Excelente |
| Tendencias de moda | Excelente | Excelente |
| Canales de distribución | Buena | Buena |
| Diversificación del portafolio | Buena | Excelente |
| Innovación en canales de distribución | Regular | Regular |

Tabla 25: Escenarios de las FCE

“PYME-1 en las condiciones del sector”

PYME-1 mantuvo su nivel de clientes debido a la capacidad que tuvo para sostener precios bajos y ofrecer descuentos a sus clientes quienes, viendo las ventajas ofrecidas por la compañía, generaron una fuerte voz y permitieron que la empresa aumentara sus ventas. Las condiciones de la divisa fueron variables, pero aun así pudo conservar sus clientes gracias a su fuerza de ventas capacitada.

A la vez, la compañía eliminó la intermediación que poseía en China, teniendo ya un contacto directo con los fabricantes, pero no logró realizar alianzas con importadores o empresas confeccionistas que le permitieran tener una integración de sus operaciones, esto ocurrió probablemente por la baja cantidad de mano de obra en este sector y el bajo poder de negociación de la empresa frente a las importadoras, las cuales por tener mayor conocimiento de los trámites legales marcan el ritmo y las condiciones que consideren rentables.

Gracias a la implementación en todos los negocios de un software de control de inventarios, se logró que la compañía pudiera controlar sus márgenes de ganancia y tuviera la capacidad de planificar de una mejor forma sus compras. Para poder realizar lo anterior, la empresa realizó una progresiva capacitación de sus empleados, permitiendo que ellos sacaran el mayor provecho de esta herramienta. A la vez, se logró tener una alineación más fuerte con los proveedores, debido al volumen que entre todos los negocios podrían comprarle de forma directa a ellos construyendo relaciones de confianza y sin ninguna queja hasta el día de hoy.

En lo concerniente a la actualización de sus productos a la tendencia de moda, la empresa contrato a una diseñadora experta en la vanguardia de sus productos para que constantemente realizará una vigilancia del entorno y pudiera ayudar en las compras de la

compañía, además cada uno de los miembros del negocio continuó con la técnica de visitar constantemente los centros comerciales para ellos también tener una perspectiva de la modernidad o el futuro de las prendas de vestir.

La comercializadora continuo vigilando las posibilidades de ubicar nuevos canales de distribución en el sector, logrando adquirir dos nuevos que hasta el día de hoy le ha dado excelentes resultados. Esta decisión, fue el resultado de la técnica empírica que siempre ha usado, debido a que no hay investigaciones en los medios de comunicación que tengan información valiosa del mercado. No se logró penetrar en otros canales de distribución ajenos que permitieran la venta de los productos propios, esto sucedió porque al ser una mercancía poco diferenciada, no ofrecía ventajas o características que interesaran a los dueños de otros locales.

A pesar de la oferta de bolsos y otros productos de marroquinería, la compañía descubrió que esta línea de negocio no era rentable, por lo que decidió aniquilarla. Aun así sus esfuerzos, los dedicó intensamente a ofrecer más variedad de referencias de prendas de vestir conservando su variedad y reconocimiento por la misma.

Para terminar, a pesar de las diferentes oportunidades ofrecidas por el medio para innovar en canales de distribución, distribuyendo a través de internet o de catálogos, la compañía no incursionó en estos, debido a que esta no era su visión y prefirió invertir esfuerzos en vendedores que atendieran de forma personalizada las tiendas de los barrios y de los diferentes pueblos del país.

“PYME-1 tiene la visión de incrementar clientes y ofrecer nuevos productos”

La comercializadora logró crecer su base de datos de clientes, esto lo logró gracias a que el precio de la divisa se mantuvo estable y el posicionamiento de la marca “Selected Group” fue exitoso y permitió que la empresa pueda penetrar de una forma más intensa el mercado, al contar con una fuerza de ventas capacitada que generó un mayor volumen de distribución.

En la diversificación del portafolio, la compañía realizó un sondeo con los diferentes clientes, descubriendo la importancia que es para ellos las líneas de zapatos y perfumes, las cuales pudieron ser adquiridas con éxito por la compañía permitiendo que se aumentaran las líneas de negocio de la compañía y se pudieran realizar mayor cantidad de ventas cruzadas. La ventaja fue que en la línea de perfumes sus compras las realizó en consignación y con los zapatos, ya tenía una experiencia previa que le permitió una fácil adaptación a este negocio.

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EMPRESARIAL

Objetivo del capítulo:

- Introducir al lector a los conceptos de *Diamante Competitivo*, *Estrategia Competitiva*, *Estrategia Empresarial*, *Matriz ERIC* y *Matriz PEEA*.
- Realizar un análisis y evaluación de las estrategias que la organización puede llevar a cabo en base a su posición actual frente al mercado, mediante el uso de la Matriz ERIC y la Matriz PEEA.

6.1 Diamante competitivo

El diamante competitivo de Michael Porter es un sistema autorreforzante y dinámico en donde cada factor depende del estado de los otros. Los elementos que lo componen determinan las industrias en las que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito.

Según Michael Porter, cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

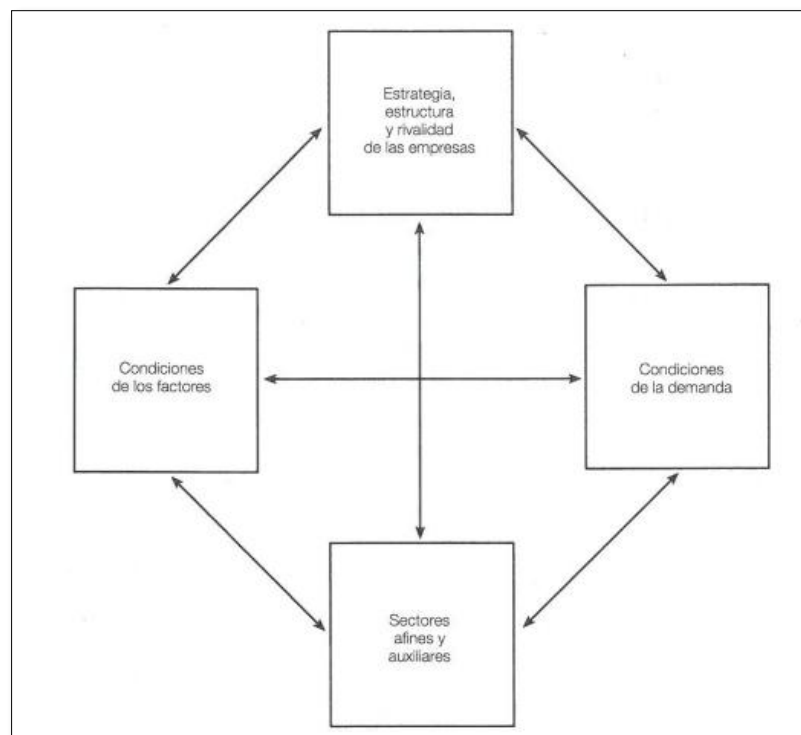


Ilustración 8: Diamante competitivo de Michael Porter

Condiciones de los factores (Condiciones de la Oferta):

Este concepto se refiere a todo lo relacionado con los factores de la oferta, desde la capacidad de abastecer en abundancia, como el modo en el que se logra hacerlo.

Las industrias tienen éxito cuando son particularmente creativas e innovadoras. Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que para tener un buen impacto en este elemento, es necesario dar un valor agregado para que la demanda no se acostumbre a lo mismo.

Condiciones de la demanda:

Es la influencia que se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La composición de la demanda conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Éste atributo se compone por la composición de la demanda, la magnitud y las pautas de su crecimiento. Se consigue ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros.

Sectores afines y auxiliares (empresas asociadas):

Este atributo genera lo que se denomina como **clusters** de empresas competitivas, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Es la capacidad que tienen los sectores económicos en asociarse.

Rivalidad, estructura y la estrategia:

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

El análisis del diamante competitivo permite visualizar las razones que determinan la competitividad de los sectores económicos en un sector geográfico específico y es de acuerdo a éste que se diseñan las estrategias a seguir.

6.2 Estrategia competitiva

Una estrategia competitiva consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacara para establecer una diferencia sustentable en el mercado, para obtener un lugar único donde genera ahorros en el costo y diferenciadores para el cliente.

Se debe aclarar que el cumplir con productividad, rapidez y calidad es denominado *eficacia operativa* y no estrategia competitiva, pues estos valores generarán ganancias pero no a largo plazo y una posición competitiva pero no sostenible al fácilmente imitable, sin embargo, es un elemento a seguir que se debe cumplir para formar una estrategia competitiva.

A su vez, el *posicionamiento estratégico* es la realización de actividades diferentes a las que realiza la competencia. Dicho posicionamiento puede ser de tres tipos:

1. Variedad: Cuando se tiene configurada una cadena de valor específica para líneas de productos (productos diferentes).
2. Necesidad: Cuando se posee una cadena de valor que la adopta de acuerdo a las necesidades del cliente.
3. Acceso: Cuando se tiene una cadena de valor a nichos específicos, y se segmenta según la geografía, demografía, edad, sexo, entre otros atributos.

El tener *eficacia operativa* y *posicionamiento estratégico* genera un *valor competitivo*, y esto puede interpretarse como que la organización ejerce una *estrategia competitiva*.

6.2.1 Tipos de estrategias competitivas

Existen 3 tipos de estrategias competitivas, las cuales no se deben combinar porque se puede incurrir en que el cliente no logre apreciar en lo que se destaca la empresa:

1. Liderazgo absoluto en costos

Significa que la estrategia está enfocada al mercado en general en donde un solo competidor es el que tiene la ventaja del costo y los demás son seguidores. Con esta estrategia se incurre en el riesgo de que los seguidores superen al líder, y se basa en economías a escala. Normalmente los productos de las empresas que optan por esta estrategia son genéricos y de fácil fabricación o ensamble.

2. Diferenciación:

Enfocada a un mercado general. Se basa en generar valor agregado que sea muy exclusivo para los clientes que puedan pagar.

3. Enfoque (especialización):

Consiste en elegir nichos para segmentar el mercado. La empresa elegirá nichos para liderazgo en costos y nichos para diferenciación.

6.3 Estrategia empresarial

Una estrategia empresarial tiene como objetivo aumentar el valor de las acciones para los dueños, es decir, diversificar las inversiones.

Existen tres tipos de diversificaciones:

- Integración vertical hacia atrás: Engloba la parte de proveedores.
- Integración vertical hacia adelante: Engloba los canales de distribución.
- Integración horizontal: Engloba comprar a la competencia o generar nuevas unidades.

A su vez, para saber si una estrategia empresarial funciona o no, se tienen como opciones el considerar las siguientes pruebas:

- Prueba de Costo: Los rendimientos futuros de la adquisición tienen que ser superiores que la inversión inicial
- Prueba de Mejora: Significa que debe ser susceptible a la mejora.
- Prueba de Diversificación: Significa que debe ser tan rentable y atractiva que los dueños lo puedan vender y liquidar.

6.4 Matriz ERIC

Dentro de las herramientas que permiten identificar elementos generadores de ahorros, existe la matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear), la cual básicamente plasma acciones a seguir.





| | |
|--|--|
| <u>Eliminar</u>  | <u>Aumentar</u>  |
| <u>Reducir</u>  | <u>Crear</u>  |

Ilustración 9: Matriz ERIC

Eliminar: En este sector se indica cuales variables la industria da por sentado, y que se deben eliminar.

Reducir: En este cuadro se indica que variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria, como por ejemplo cuando se exagera en el servicio al cliente.

Incrementar: Muestra cuales variables se deben incrementar por encima de lo que normalmente se realiza.

Crear: Indica que variables se deben crear y se debe preguntar el por qué nunca se han hecho antes.

6.5 Estrategia de valor agregado e innovación

Anteriormente se ha comentado que, para obtener una ventaja competitiva, es necesario tener una diferenciación entre la competencia. Para diseñar una *estrategia de valor agregado e innovación* que permita lograr dicho objetivo, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elegir competidores del sector económico apoyándose de una Matriz de Perfil Competitivo.
2. Seleccionar un número mayor a 10 atributos o variables por las que se compite en el sector económico.
3. Calificar estos atributos en una escala de 0 a 5 de acuerdo a su importancia como un valor esperado.
4. Calificar las variables o atributos de acuerdo la situación actual de cada competidor.
5. Graficar las curvas resultantes comparándolas con la curva de valor esperado.
6. Realizar una matriz ERIC y obtener conclusiones.

6.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (Matriz PEEA)

La matriz PEEA permite a una empresa conocer hacia donde se deben encaminar sus estrategias para conseguir el equilibrio en el mercado.

El diagrama de esta matriz es un marco de 4 cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de esta matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza en la Industria (FI).

Las dos dimensiones internas FF y VC así como las externas EA y FI se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

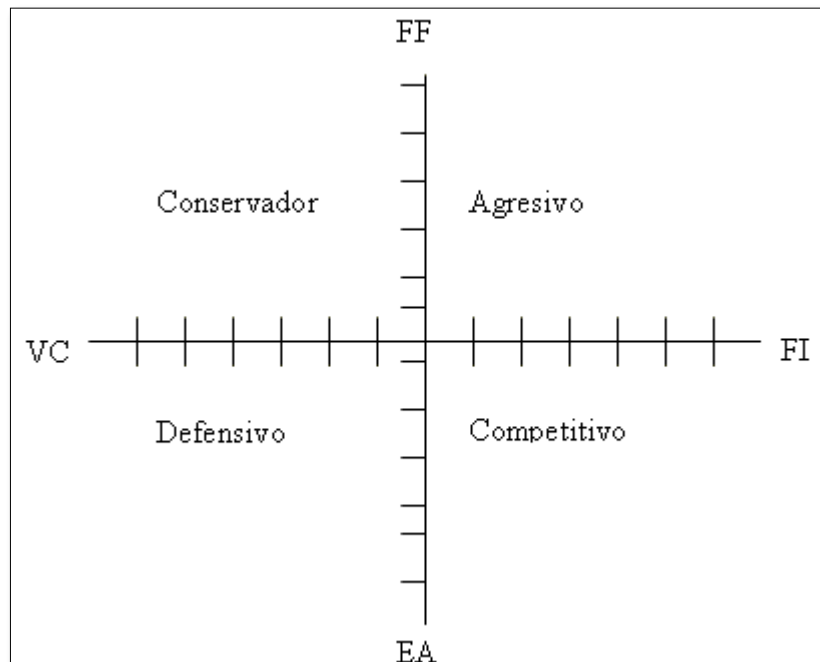


Ilustración 10: Matriz PEEA

Los pasos que se requieren para el desarrollo de la PEEA:

- 1) Para FF y FI, asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), cada una de las variables que abarque estas dimensiones. Para la EA y VC asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables.
- 2) Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI Y EA sumando las calificaciones de factor a cada dimensión y dividir entre el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- 3) Marcar los resultados para FF, VC, FI y EA con el eje correspondiente en la PEEA.
- 4) Sumar los resultados sobre el eje x y marcar el punto resultante sobre "X". Sumar los dos resultados en "Y" y marcar el punto resultante sobre "Y".
- 5) Dibujar un vector direccional desde el origen de la Matriz PEEA, pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras), más apropiadas para la empresa.

6.7 Aplicación de conceptos y métodos en PYME-1

6.7.1 Estrategia de valor agregado e innovación para la PYME-1

Con el fin de tener una estrategia concreta de diferenciación en el sector o lo que es lo mismo “buscar el océano azul” en el mercado, se realizó una lista de factores importantes para los clientes y que a la vez son indispensables para el mercado, con el fin de evidenciar cuál o cuáles de ellos se pueden reducir, eliminar, aumentar o si hay la necesidad de crear un diferenciador. A continuación se muestra la matriz en la que se confronta la comercializadora frente a sus dos competidores más fuertes y al estado óptimo o ideal de cada variable.

| ASPECTOS QUE VALORA EL CLIENTE | PYME-1 | PYME-2 | PYME-3 | VALOR ESPERADO | AUMENTAR | REDUCIR | CREAR | ELIMINAR |
|------------------------------------|--------|--------|--------|----------------|----------|---------|-------|----------|
| Precios bajos | 4 | 5 | 4 | 4 | | | | |
| Descuentos por volumen | 5 | 5 | 3 | 5 | | | | |
| Ubicación en el hueco (mayoristas) | 5 | 5 | 5 | 5 | | | | |
| Producto nacional | 2 | 1 | 2 | 3 | x | | | |
| Envío de mercancía al cliente | 5 | 4 | 3 | 5 | | | | |
| Productos a la moda | 3 | 4 | 4 | 4 | x | | | |
| Servicio personalizado | 4 | 3 | 4 | 5 | x | | | |
| Diferentes canales de venta | 1 | 1 | 1 | 3 | | | x | |
| Crédito | 3 | 3 | 4 | 1 | | | | x |
| Variedad de productos | 4 | 4 | 5 | 3 | | x | | |
| Calidad | 5 | 3 | 3 | 5 | | | | |
| Exclusividad | 3 | 3 | 3 | 5 | x | | | |
| Catálogo digital | 1 | 1 | 1 | 5 | | | x | |

Tabla 26: Comparación para encontrar el océano azul

Tomando en cuenta la tabla anterior, se realizó una gráfica con cada uno de los valores asignados de 1 a 5 en cada uno de los criterios donde se puede contrastar la distancia en cada factor respecto a cada uno de los competidores y también al estado ideal.

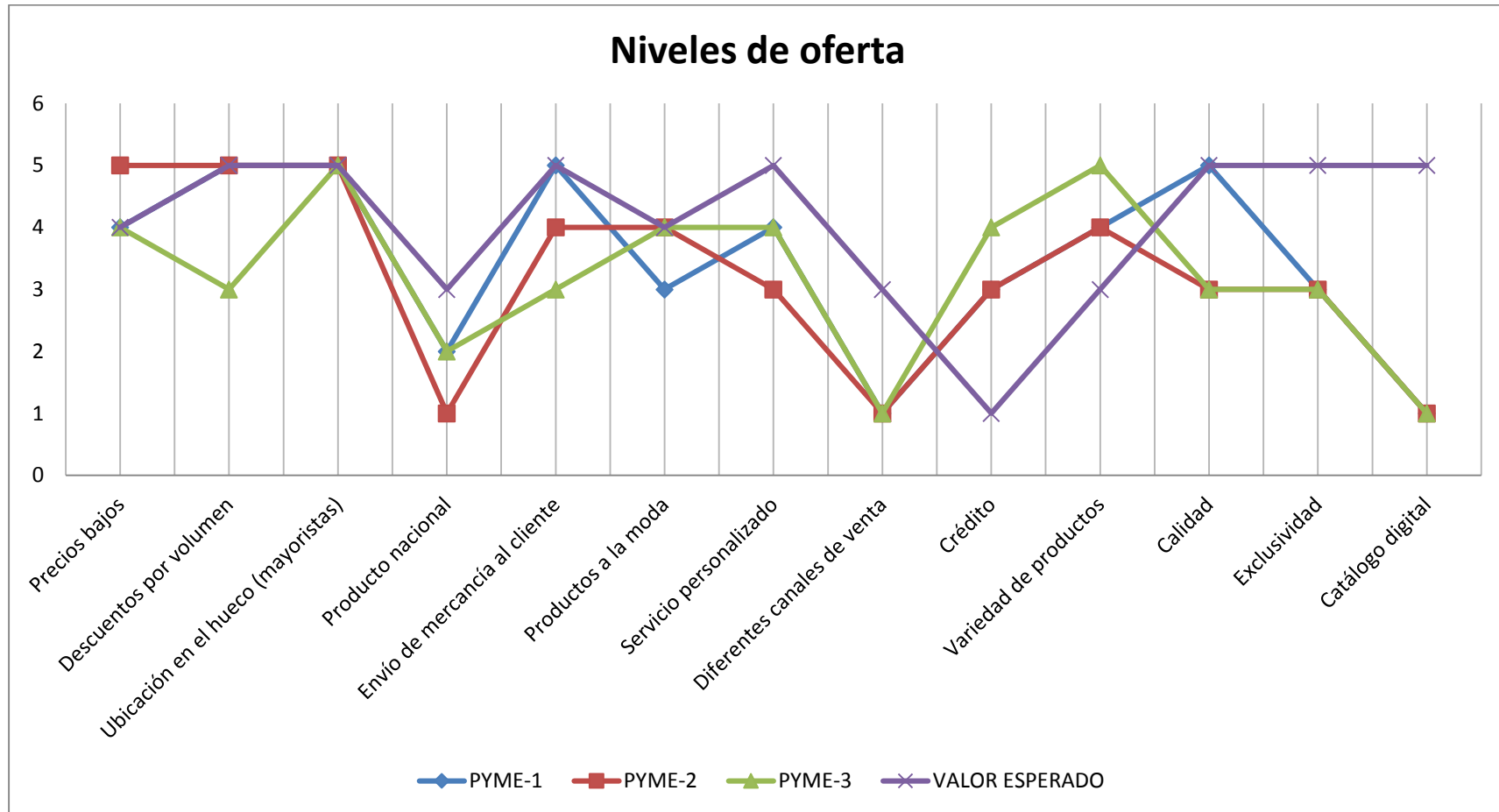


Ilustración 11: Gráfico de comparación

6.7.2 Matriz ERIC en PYME-1

Después de analizar los datos de PYME-1 y sus competidores, se valoró que la empresa debía tomar las siguientes decisiones estratégicas:

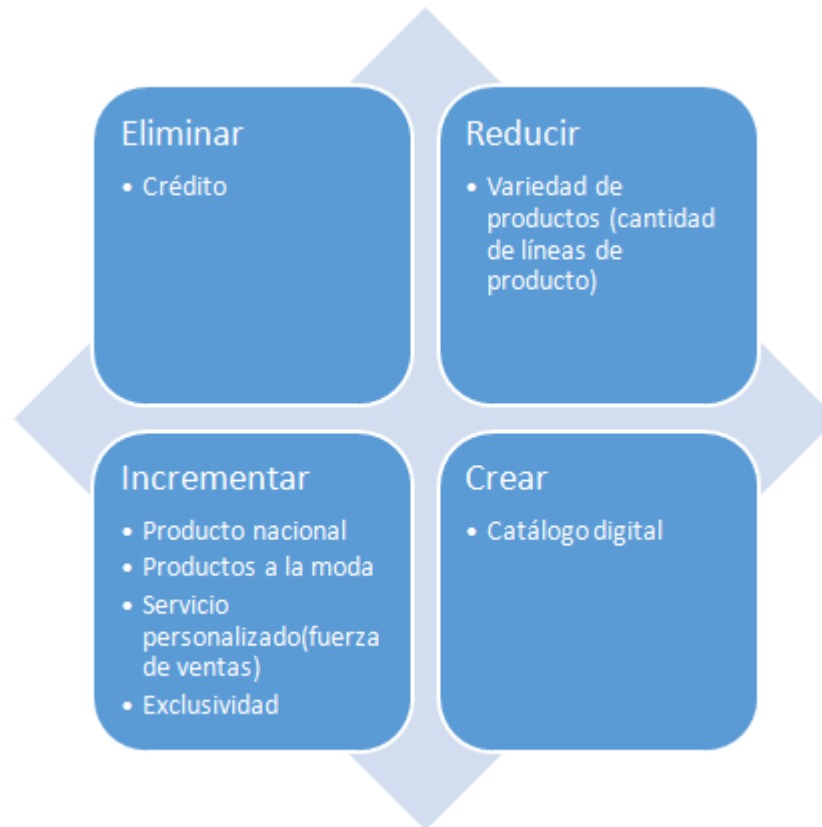


Ilustración 12: Conclusiones de matriz ERIC

Con el análisis de la matriz ERIC se lograron identificar los aspectos que el mercado valora con el fin de aterrizar la posición de la empresa frente a los competidores y lo que esperaría el mercado. Al plantearse el escenario ideal se entiende cómo el sector de ventas textiles en el hueco (con un nicho mayorista) converge en la mayoría de los ítems. En ese mismo orden de ideas, se entendió que la empresa está en un mercado tan competido por precio que el producto podría ser llamado “*commodity*”, debido a la fácil capacidad de ser sustituido al más barato. Es por esto que se considera necesario lo siguiente:

1. Incrementar aspectos que se consideran focos del negocio y orientados al cliente, como aumentar la oferta de productos nacionales, ya que hay una clara preferencia a comprarlos cuando el precio se ajusta a lo que espera el mercado. Así también, se considera que se debe incrementar el tener productos a la moda, mejorar el servicio

personalizado vía capacitaciones y crear estrategias que den la sensación de exclusividad como tener productos verdaderamente únicos.

2. Crear un catálogo digital con el fin de optimizar procesos de servicio y atención al cliente trayendo como consecuencia un incremento en ventas y compras mejor planeadas, un toque de innovación para un sector tradicional.
3. Eliminar el crédito, ya que perjudica el flujo de caja del negocio que por sí mismo requiere alta liquidez
4. Reducir la diversidad de productos ofertados con el fin de tener un mayor foco en ciertas categorías con referencias diferentes, dando así un aire de especialización que permita posicionarse de una mejor manera en la mira de los clientes.

6.7.3 Matriz PEEA de la PYME-1

Para definir la estrategia desde otra perspectiva, se recurrió al modelo planteado por Fred David denominada la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. En ella, se evaluaron los 4 factores principales de la metodología: la fortaleza financiera y ventaja competitiva con que cuenta la compañía, así como el sector y el entorno que rodean el mercado.

Para poder ubicar que tipo de estrategia debía realizar la compañía, se recurrió a la evaluación de los expertos de la empresa:

| POSICION ESTRATEGICA EXTERNA | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|----|----|----|----|----|----|------------|
| ANÁLISIS DEL ENTORNO | | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | Total |
| PUNTAJE : MEJOR -1 ; PEOR - 5 | | | | | | | | |
| 1 | Cambios Tecnológicos | -2 | -3 | -5 | | | | -3.3 |
| 2 | Tasa de Inflación | -4 | -3 | -4 | | | | -3.7 |
| 3 | Variabilidad de la demanda | -3 | -3 | -2 | | | | -2.7 |
| 4 | Rango de precios de productos | -2 | -2 | -2 | | | | -2.0 |
| 5 | Barreras para entrar al mercado | -2 | -4 | -3 | | | | -3.0 |
| 6 | Presión competitiva | -3 | -4 | -3 | | | | -3.3 |
| 7 | Elasticidad precio de la demanda | -3 | -4 | -5 | | | | -4.0 |
| TOTAL | | | | | | | | -22 |

| ANÁLISIS DEL SECTOR | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|--|--|--|-------------|
| PUNTAJE : MEJOR +5 ; PEOR +1 | | | | | | | | |
| 1 | Potencial de crecimiento | 4 | 3 | 4 | | | | 3.7 |
| 2 | Potencial de utilidades | 3 | 3 | 4 | | | | 3.3 |
| 3 | Estabilidad financiera | 4 | 3 | 3 | | | | 3.3 |
| 4 | Conocimientos tecnológicos | 2 | 2 | 3 | | | | 2.3 |
| 5 | Utilización de recursos | 3 | 4 | 4 | | | | 3.7 |
| 6 | Intensidad del capital | 4 | 4 | 5 | | | | 4.3 |
| 7 | Facilidad de entrada al mercado | 4 | 2 | 2 | | | | 2.7 |
| TOTAL | | | | | | | | 23.3 |

Tabla 27: Factores externos de la matriz PEEA

| POSICION ESTRATEGICA INTERNA | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|---|---|---|--|--|--|-------------|
| ANÁLISIS FINANCIERO Y DE RECURSOS | | | | | | | | |
| PUNTAJE : MEJOR +5 ; PEOR +1 | | | | | | | | |
| 1 | Tasa de retorno de la inversión | 4 | 5 | 4 | | | | 4.3 |
| 2 | Apalancamiento (endeudamiento) | 3 | 4 | 5 | | | | 4.0 |
| 3 | Liquidez | 5 | 4 | 5 | | | | 4.7 |
| 4 | Capital de trabajo | 3 | 5 | 5 | | | | 4.3 |
| 5 | Flujo de caja | 4 | 5 | 4 | | | | 4.3 |
| 6 | Facilidad de salida del mercado | 4 | 5 | 5 | | | | 4.7 |
| 7 | Riesgo que implica el negocio | 3 | 4 | 5 | | | | 4.0 |
| TOTAL | | | | | | | | 30.3 |

| VENTAJA COMPETITIVA | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|----|----|----|--|--|--|------------|
| PUNTAJE : MEJOR -1 ; PEOR -5 | | | | | | | | |
| 1 | Participación en el mercado | -4 | -3 | -2 | | | | -3.0 |
| 2 | Calidad del producto | -3 | -1 | -2 | | | | -2.0 |
| 3 | Ciclo de vida del producto | -4 | -1 | -1 | | | | -2.0 |
| 4 | Lealtad del consumidor | -3 | -4 | -3 | | | | -3.3 |
| 5 | Utilización de la capacidad de la competencia | -4 | -4 | -4 | | | | -4.0 |
| 6 | Conocimientos tecnológicos | -3 | -3 | -2 | | | | -2.7 |
| 7 | Control sobre proveedores y distribuidores | -5 | -2 | -2 | | | | -3.0 |
| TOTAL | | | | | | | | -20 |

Tabla 28: Factores internos de la matriz PEEA

| | | | | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|--|--|--------------|--------------|
| CALCULOS | | | | | | | EJE X | EJE Y |
| VALORES | | | | | | | 3.3 | 8.3 |

Tabla 29: Resultados de la matriz PEEA

Después de estas evaluaciones realizadas y gracias a una plantilla automática suministrada por el docente Carlos Andrés Marín Suárez se pudo establecer que la matriz quedaría ubicada de la siguiente forma:

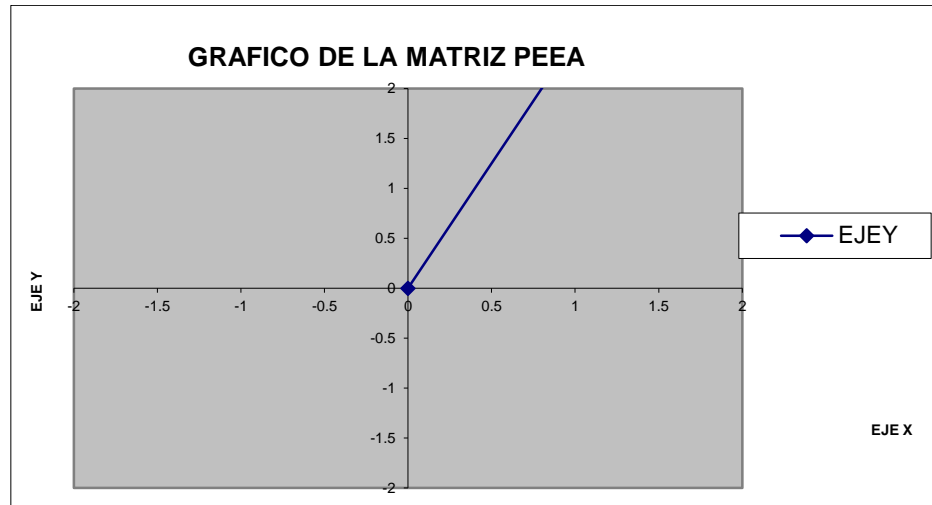


Ilustración 13: Matriz PEEA

Esto sugiere que la compañía puede implementar **estrategias agresivas**.

Tomando en cuenta lo anterior, se sugiere realizar algunas de las siguientes acciones:

| |
|---|
| ESTRATEGIAS |
| Penetracion de mercado |
| Desarrollo de mercado |
| Desarrollo de producto |
| Diversificacion conglom. |
| ALGUNOS TIPOS DE ESTRATEGIAS |
| Contar con una fuerza de ventas que aumenten el volúmen de distribución |
| Realizar cambios tecnológicos que impliquen eficiencias en las ventas |
| Desarrollar marcas con características específicas para abarcar un mercado diferenciado |
| Procurar la innovación en canales de distribución que le permitan estar más cerca del cliente |
| Abrir nuevas líneas de negocio a través de las cuales pueda realizar ventas cruzadas |
| Fidelizar los clientes mayoristas y atraer nuevos con fuertes esfuerzos de servicio |

Tabla 30: Estrategias a adoptar de acuerdo con la Matriz PEEA

CONCLUSIONES GENERALES

- El caso de la comercializadora PYME-1 representa a un gran porcentaje de empresas colombianas tradicionales que vienen con un modelo administrativo empírico, tradicional y poco actualizado a las necesidades del mercado, donde no hay mayor anticipación a las tendencias de la economía y del mercado en general sosteniendo la cultura del cortoplacismo y evitando pensar en largo plazo en términos generales. La prospectiva representa un método y un modelo de pensamiento que permite plantear estrategias de forma eficiente, bajándola a la realidad de cada negocio teniendo como base fundamental la comunicación con los funcionarios y grupos de interés con el fin de recolectar toda la información necesaria y veraz para proyectar el negocio en función del entorno, los factores internos y el modelo de negocio.
- Se evidencia la importancia del manejo de métodos cuantitativos para analizar términos cualitativos con el fin de darles tratamiento objetivo y eficiente determinando prioridades a la hora del planteamiento de la estrategia.
- La innovación en el modelo de negocio permitirá impulsar la empresa en la consecución de nuevos mercados, penetración de los mismos y además prestar un mejor servicio. La comercialización tiene una barrera de entrada baja, está en los canales de distribución y en los métodos de fidelización basados en herramientas para la diferenciación.
- Según el último análisis de la matriz PEEA, se evidencia que financieramente la empresa tiene una posición excelente en la que puede aprovechar diferentes oportunidades, ya sea en cuanto a diversificación, desarrollo o mayor penetración del mercado.
- Es importante que esta compañía realice una mayor organización de la información para poder tomar decisiones en el área de compras y de ventas respecto a sus márgenes de distribución y a su planeación de inventarios.
- El sector del hueco es un mercado muy competido en el que encontrar un océano azul sólo es factible innovando en tecnología, factor que en el sector es muy débil.
- Las prendas de moda son posibles productos muy rentables pero al trabajar con ellos se requiere un alto conocimiento del mercado o la capacidad de asumir riesgos altos.
- Es necesario que la comercializadora PYME-1 piense una estrategia clara por la que no va a ser sustituida fácilmente en el mercado, se recomienda hacer énfasis en el servicio personalizado, los productos nacionales y la inyección tecnológica en su distribución.

APORTACIONES ADICIONALES

Aunque muchos elementos no fueron objeto de estudio en éste trabajo, a continuación se mencionan algunas recomendaciones adicionales generales que podrían ser de utilidad:

- Elaborar un organigrama de la empresa que esclarezca las posiciones, las áreas y jerarquías dentro de la empresa.
- Elaborar procedimientos que reflejen las tareas y responsabilidades del personal que labora dentro de la empresa.
- Mejorar el control de mercancía con un sistema básico de control de inventarios, permitiendo controlar las entradas, las salidas, y su cantidad de productos en inventario, mejorar sus métodos de distribución en las diferentes sucursales, y tener un historial de compras, ventas y demanda.
- Realizar un estudio de seguridad industrial que permita detectar las oportunidades de mejora y determinar acciones correctivas o preventivas, buscando disminuir accidentes laborales.

REFERENCIAS

- David, F. R. (s.f.). *Administración estratégica*. Pearson.
- Garro Betancur, E. (2015). Negocio familiar . (N. Henao, & C. D. Rayo, Entrevistadores)
- Marín Suárez, C. A. (2015). Gerencia estratégica. (E. Garro, C. D. Rayo, N. Henao; Entrevistadores)
- <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>
- http://www.solutekcolombia.com/tecnologia_colombia.htm
- https://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_Gini
- <http://indicadores2013.ocyt.org.co/#24>
- http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranic.pdf
- https://prezi.com/vtol0nq0_oYG/coeficiente-de-gini/
- <http://caucadeturismo.blogspot.mx/2014/02/la-verdad-sobre-nuestro-pais-colombia.html>
- http://www.larepublica.co/%E2%80%98usted-no-sabe-qui%C3%A9n-soy-yo%E2%80%99-y-otros-males_228691
- <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pais-invierte-18-pib-contener-violencia-33078>
- http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/situacion-laboral-de-los-jovenes-en-colombia-----/13910237
- http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1622_2013.htm
- https://en.wikipedia.org/wiki/John_F._Rockart
- Bullen, Christine V., and John F. Rockart. *A primer on critical success factors*. (1981).
- Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.
- <http://www.myadriapolis.net/2015/01/como-aplicar-la-matriz-eric-en-una.html>
- http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/48.htm