

308902

24
92



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

COMERCIALIZACION COMPETITIVA DEL SERVICIO
DE IMPRESION SERIGRAFICA EN BASE A LA
APERTURA COMERCIAL DEL TLC

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
RUBEN ALBERTO HOLGUIN MARTINEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS. LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MAYO 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

Quiero dedicar el presente trabajo a mis afectuosos padres Hortensia Martínez de Holguín y Rubén Alberto Holguín Tórrres, quienes me han apoyado incondicionalmente a lo largo de toda mi vida y me han alentado a seguir siempre que me he sentido derrotado. Con todo mi amor, mil gracias.

Quiero también agradecer a mis abuelos, mis tíos, primos, y demás miembros de mi familia, todo el apoyo y cariño recibido por años, lo cual me ha ayudado a sentirme más seguro y a enfrentarme al mundo sin sentirme sólo.

Un agradecimiento muy especial a mis amigos, quienes me apoyaron y soportaron por tanto tiempo, y en quienes todavía puedo apoyarme en mis momentos de sofocante zozobra.

A todos los maestros y maestras que he tenido dentro y fuera de las aulas y que han dejado profunda huella en mi.

Y a Dios, mi Señor y guía, toda bendición y agradecimiento, por llenarme de tanta dicha, salud y bienestar.

Gracias

Rubén Alberto Holguín Martínez.

"Nacemos con el resplandor del rayo, pero sólo dando frutos en vida, el resplandor prevalece más allá de la muerte."

4.4.FACTORES COMPETITIVOS	81
4.4.1.TECNOLOGÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA	81
4.4.1.1.DESARROLLO TECNOLÓGICO	82
4.4.1.2.COMPRAS DE TECNOLOGÍA	85
4.4.1.3.ASIMILACIÓN DE TECNOLOGÍA	89
4.4.1.4.REPRODUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍA	93
4.4.1.5.INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE PRODUCTOS Y PROCESOS	94
4.4.1.5.1.INNOVACIÓN TECNOLÓGICA APLICADA A PRODUCTOS	95
4.4.1.5.2.INNOVACIÓN TECNOLÓGICA APLICADA A PROCESOS	99
4.4.2.ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	102
4.4.2.1.PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	105
4.4.2.2.DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS	106
4.4.2.3.RECLUTAMIENTO	109
4.4.2.4.SELECCIÓN DE PERSONAL	109
4.4.2.5.ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN	110
4.4.2.6.CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	111
4.4.2.7.PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	114
4.4.2.8.EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	115
4.4.2.9.ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES	116
4.4.2.10.INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES	117
4.4.2.11.PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	117
4.4.2.12.CALIDAD DE LA VIDA LABORAL	118
4.4.2.13.COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	118
4.4.3.ASPECTOS EN EL PROCESO DE MERCADOTECNIA	120
4.4.3.1.PLANIFICACIÓN DE UN PRODUCTO Y SELECCIÓN DEL MERCADO	120
4.4.3.1.1.CONCEPTOS CLAVE	121
4.4.3.1.2.ELECCIÓN DE PRODUCTO-MERCADO	122
4.4.3.1.2.1.SELECCIÓN HORIZONTAL DE PRODUCTO MERCADO	122
4.4.3.1.2.2.SELECCIÓN VERTICAL DE PRODUCTO MERCADO	126
4.4.3.2.ADORNOS Y CONTENIDO DE LA MERCADOTECNIA INDUSTRIAL	129
4.4.3.3.LA VENTA INDUSTRIAL	135
4.4.3.3.1.FUERZAS QUE AUMENTAN LA IMPORTANCIA DEL VENDEDOR EN EL MERCADEO INDUSTRIAL	136
4.4.3.3.2.PRINCIPIOS DE LA VENTA INDUSTRIAL	136
4.5.CONSIDERACIONES EN CUANTO A COMPETITIVIDAD	141

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN	143
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO-SERVICIO	143
5.1.1. ACTUAL	143
5.1.2. PROYECTOS DE PRODUCTO-SERVICIO	144
5.2. MERCADO	146
5.2.1. ACTUAL	146
5.2.2. PERFIL DEL CONSUMIDOR	146
5.2.3. COMPETENCIA	147
5.3. TECNOLOGÍA	148
5.3.1. MANO DE OBRA	149
5.3.1.1. DISEÑO	149
5.3.1.2. IMPRESIÓN	149
5.3.1.3. PROYECTO DE BORDADO	149
5.3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	150
5.3.2.1. DISEÑO	150
5.3.2.2. IMPRESIÓN	150
5.3.2.3. PROYECTO DE BORDADO	151
5.4. ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN	152
6. IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS FACTORES COMPETITIVOS, EN LA EMPRESA	153
6.1. DECISIONES	153
6.2. FUERZAS Y DEBILIDADES	154
6.2.1. ASPECTOS DE PERSONAL	154
6.2.2. ASPECTOS EMPRESARIALES	155
6.2.3. ASPECTOS FINANCIEROS	156
6.2.4. ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	157
6.2.5. ASPECTOS PRODUCTIVOS	158
6.2.6. ASPECTOS DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS	159
6.3. OPORTUNIDADES Y RIESGOS	159
6.3.1. OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	159
6.3.2. RIESGOS DEL ENTORNO	162
6.4. ESTRATEGIA GENÉRICA A SEGUIR	163
CONCLUSIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	177

INTRODUCCIÓN

Lo que se pretende con el presente trabajo, es más que otra cosa el ir explorando esa variada gama de paisajes de tan distinta naturaleza por los cuales atraviesa la empresa micro, pequeña y mediana en México, e ir descubriendo a cada paso, la enorme y compleja red de elementos tanto internos como externos que afectan directamente en la competitiva comercialización del producto-servicio de cada empresa.

El hablar de esos elementos resultaría ocioso, difícil y hasta inútil, si no se hiciera enfocado a un segmento en especial, éste a manera de recipiente contiene esa solución de todos los aspectos de mercado, tecnológicos, de personal, y de relaciones comerciales internacionales, en los cuales de manera intencional o casual se ve involucrada toda empresa en México, y de los cuales no siempre se tiene conciencia de su influencia en la operación, o ni siquiera de su existencia e importancia.

En el primer capítulo se verá todo lo que es la comercialización, y acerca de ese cosmos que la contiene: el mercado. Se verá cada una de las variables que se manejan en la comercialización, y se tratará de poner al descubierto la importancia de cada una.

En el segundo capítulo se verá que es la competencia y cómo está conformada, lo que es la estrategia competitiva y las estrategias genéricas para competir, exponiendo los

riesgos de cada una, así como las estrategias para competir en mercados abiertos.

En el tercer capítulo serán expuestas las razones para competir, los efectos internos y externos de la apertura sobre la empresa, se analizará la competitividad en el entorno internacional, los países más competitivos, cuales son los factores claves de competitividad de los países, donde se ubica México en esa competitividad, se hablará sobre el TLC en norteamérica y el TLC con la empresa que al presente compete.

En el cuarto capítulo se hablará sobre ese abanico de variables de competitividad y estrategia, de tecnología y asistencia técnica, de recursos humanos y su administración, y de mercadotecnia más enfocada al ámbito industrial.

En el capítulo quinto se da una descripción de la empresa en cuestión, que es la industria de las artes gráficas, concretamente de serigrafía.

En el sexto capítulo se intenta dar un lugar a cada uno de los elementos vistos durante los cinco anteriores, dentro de la empresa en cuestión, de tal suerte que se logre bajar a la praxis todas esas ideas flotantes en éste trabajo.

Por último se enuncian de manera breve las conclusiones a las que se ha llegado, y que intentan dar respuesta a la hipótesis básica planteada, que afirma que para el éxito en la comercialización competitiva es fatalmente necesario contar con una estrategia bien definida, planeada y evaluada, contar con recursos acordes a la estrategia, y coordinar los

recursos con la estrategia, aunado a un buen manejo de cada uno.

Cabe aclarar que los temas tocados en los capítulos no son agotados, ni se pretende ello, lo que se persigue más que nada es el abrir los ojos a todas esas realidades que afectan de una manera u otra la operación de las organizaciones empresariales y la calidad en su desempeño, por lo que si ésto se logra, y se aplica, aún de forma sencilla pero efectiva y concienzuda, este trabajo habra tenido sentido y valor.

1.COMERCIALIZACIÓN

1.1.MERCADO.

Una empresa no es un sistema cerrado que se baste a sí mismo, por el contrario, esta altamente relacionado con su entorno, con su ambiente de trabajo.El elemento final de ese ambiente de trabajo, es el mercado mismo.

El mercado en un sentido estricto y concreto "es un conjunto de compradores reales o potenciales de un producto".

Los mercados no requieren ser los sitios físicos donde se reúnen compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios, ya que en las sociedades avanzadas, existen sistemas de comunicación, transportes y demás medios, rápidos y eficientes, de tal suerte que los actores económicos pueden estar distanciados uno del otro y sin embargo llevar a cabo una transacción.

El referirse o conceptualizar el mercado como una unidad simple, sería quedarse con un concepto pobre, debido a que por lo general las empresas venden a varios mercados.Philip Kotler nos dice que una de las decisiones que debe tomar una empresa, es aquélla consistente en, si vender o no, a uno, dos, o a todos aquellos segmentos de mercado que componen a su mercado mayor.Y otra elección es aquel segmento

¹ Gary Armstrong y Philip Kotler.Fundamentos de Mercadotecnia.Pag.9.

² Philip Kotler.Dirección de mercadotecnia, análisis, dirección y control.Pag.69.

donde la empresa presenta los requerimientos necesarios para atenderlo de manera eficiente, y en el cual pueda diferenciarse con un producto o servicio distintivo.

Podemos decir que existen varios tipos de mercado, dependiendo de lo que se consuma, de las cantidades que se consuman, y de la finalidad que se persiga al consumir un cierto tipo de producto.

De tal suerte podemos distinguir entre mercados industriales y mercados de consumidor. Los mercados industriales, adquieren insumos para poder fabricar o revender, mientras que los mercados de consumidor adquieren un bien con el único fin de obtener una satisfacción directa del mismo.³

Los mercados no son fijos, sino que por el contrario tienen constantes movimientos, crecen, se contraen, evolucionan, se desarrollan, de ahí la necesidad de contar con un plan de desarrollo de mercados: el cual es "una estrategia de crecimiento de una compañía, que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la compañía."⁴ Este plan de desarrollo permite contar con un camino a seguir durante los diferentes cambios que se vayan dando en el mercado.

Otro plan consiste en la penetración de mercado, el cual "es una estrategia de crecimiento de una compañía, que

³ Ibid. Pag. 69

⁴ Gary Armstrong y Philip Kotler. Fundamentos de Mercadotecnia. Pag. 36.

consiste en incrementar las ventas de los productos actuales del mercado, sin cambiar el mercado en ninguna forma".

Para llevar a cabo una buena mercadotecnia y con ella los planes que se incluyen, se vuelve necesario un análisis cuidadoso de los consumidores. Como una primera fase se debe de calcular con especial cuidado, el tamaño actual y futuro de el mercado y de sus diversos segmentos. Para calcular esto, lo que procede es identificar a todos los productos competidores y a partir de ello, calcular su nivel de ventas y decidir si el mercado es lo suficientemente grande.

El crecimiento futuro de ese mercado reclama igual importancia. Las empresas están interesadas en penetrar mercados que muestren grandes perspectivas en este sentido. El potencial de crecimiento puede depender de las tasas de crecimiento que presenten ciertos grupos de sexo, edad, ingreso, o nacionalidad, que utilizan el producto, más que otros. Este también puede estar relacionado con cambios mayores dentro de el ambiente, como la situación económica, adelantos tecnológicos y el estilo de vida. Este pronóstico resulta difícil, pero es necesario para tomar una buena decisión de mercado.

Las empresas saben de antemano que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado. De manera que debe dividir el mercado total, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para satisfacerlos mejor que los competidores.

⁵ Ibid. Pag. 36.

Este proceso consta de tres etapas: segmentación del mercado, selección del mercado meta y posicionamiento en el mercado.⁶

Cuando se segmenta el mercado, lo que se hace es clasificar a los clientes en grupos, según sus diferentes necesidades, comportamientos o características. Cualquier mercado esta formado por segmentos, pero no todas las maneras de segmentar son igualmente útiles. Es necesario por lo tanto, estudiar las características demográficas, geográficas, de comportamiento y otras más, para cada segmento de mercado, con la finalidad de evaluar si resulta atractivo como oportunidad de mercado.

La evaluación del atractivo que ofrece cada uno de los segmentos de mercado y la decisión de uno o varios en los cuales penetrar, viene a ser la selección del mercado meta. La mayoría de las empresas penetran a un mercado nuevo atendiendo a un sólo segmento, y si se desempeña exitosamente, entonces añaden otros.

Una vez que se ha decidido a que segmentos de mercado se desea penetrar, la empresa tiene que determinar que posición quiere ocupar en ellos. Cuando se logra que un producto, se sitúe en un lugar distinto, superior y claro, en comparación con los de su competencia, en la mente de los consumidores, se puede decir que se ha posicionado en el mercado.

⁶ Ibid. Pag. 43.

Para determinar la posición de un producto, la empresa primero identifica todas las marcas y productos que atienden en ese momento a su segmento de mercado. Luego trata de inferir sobre los deseos de los consumidores en relación con los principales atributos del producto, y elige la posición basándose en la capacidad de su producto para satisfacer mejor a sus consumidores. Como parte final lleva a cabo un programa de mercadotecnia que le permita proporcionar y comunicar la posición del producto a su mercado meta.⁷ Una vez que se ha elegido la estrategia de posicionamiento, la empresa esta lista para determinar su mezcla de mercadotecnia.

1.2. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

La mezcla de mercadotecnia es "el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta"⁸; es decir, la mezcla está compuesta por todas aquellas cosas que puede hacer la empresa para lograr influenciar la demanda de su producto. Todas aquellas cosas o variables pueden concretarse a cuatro cosas, que son: producto, precio, plaza y promoción.

⁷ Ibid. Pag. 43-46.

⁸ Ibid. Pag. 47.

1.2.1.PRODUCTO.

El producto en sentido estricto es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su compra, utilización o consumo y que satisface una necesidad o deseo. Este concepto no se limita a cosas físicas, sino que se extiende a cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad, es decir lugares, organizaciones, actividades, ideas y hasta personas. El producto como variable, representa una combinación de aquellos bienes y servicios que la empresa ofrece a su mercado meta. El producto es un término que describe algo que tiene valor para alguien.

Cada producto individual que se ofrece al consumidor debe apreciarse en tres niveles. El beneficio intrínseco que el consumidor adquiere realmente, es el producto esencial. El producto real conlleva características de estilo, calidad, marca y empaque, tal como se ofrece a la venta. Finalmente el producto real más los variados servicios que con él se ofrecen, constituye el producto aumentado, éstos pueden ser la garantía, la instalación, el mantenimiento, la entrega.

Existen múltiples formas de clasificar a los productos. En cuanto a los hábitos de compra de los consumidores, los productos pueden ser: de uso común, de comparación, de especialidad y hasta de bienes no buscados. Todos éstos forman los bienes de consumo. En contraparte, los bienes industriales se clasifican según su costo y la forma en que entran en el proceso de producción,

como pudiera ser: material y partes, bienes de capital, y suministros y servicios.

Se pueden clasificar en concordancia a su durabilidad en: bienes duraderos, no duraderos, y servicios.

Las empresas están obligadas a desarrollar estrategias para los productos que ofrecen. Estas estrategias incluyen el definir sus atributos, la marca, el empaque, la etiqueta y los servicios de apoyo.

Todas las decisiones sobre atributos de el producto incluyen las características físicas, las cualidades y el diseño que la empresa quiere ofrecer a su mercado.

En cuanto a las marcas, la empresa debe de tomar muchas decisiones importantes: debe decidir si va a usar una, si ésta va a ser marca de fabricante o privada, con nombres individuales o generales, si va a ser extensivo a los productos nuevos, si va a ofrecer diferentes marcas en competencia, o si va a reposicionar alguna de sus marcas.

Un buen nombre de marca debe sujetarse a ciertas cualidades deseables, como son: el dar ciertas indicaciones sobre los beneficios y las virtudes de el producto: debe ser de fácil pronunciación, de reconocer y de recordar; fáciles de traducir a otras lenguas; debe poderse registrar y proteger legalmente.

Los productos requieren de otro tipo de decisiones como son las de empaque, éstas son para crear beneficios como son: protección, economía, comodidad y también promoción. Los responsables de esto deben desarrollar un concepto de empaque

y probarlo para estar seguros de que cumplirá con sus objetivos y que además será compatible con las políticas sociales. De manera tradicional los fabricantes tomaban las decisiones de empaque en función sobre todo de costo y producción, su función principal era contener y proteger. La prueba de que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por comodidad, apariencia, funcionalidad y prestigio, de mejores empaques, ha llevado más allá el antiguo criterio. Las empresas por otra parte también se han dado cuenta de el poder que posee un buen empaque para crear un reconocimiento inmediato de el consumidor hacia la empresa o la marca. De ahí la necesidad indispensable de tomar acertadas decisiones de empaque.

Los productos también requieren ser etiquetados para su identificación, clasificación, descripción y promoción. Ésta es otra decisión que debe tomarse con especial atención y seriedad, debido a que es un elemento de alta repercusión en el producto.

En este aspecto de etiquetado existen algunas reglamentaciones gubernamentales, las cuales hay que observar. La etiqueta puede llevar sólo el nombre de marca o mucha más información. Aún si la empresa asigna una etiqueta sencilla, la reglamentación tal vez exija una mayor información.

Las empresas deben desarrollar alrededor del producto una serie de servicios de apoyo al producto, que sean de conveniencia y al gusto del consumidor y que además resulten

eficientes contra la competencia. Cada vez más empresas usan los servicios de apoyo al producto como una herramienta de importancia para adquirir una ventaja competitiva en el mercado. Las empresas que proporcionan un servicio de alta calidad suelen superar a sus competidores cuando éstos le dan menos importancia al servicio. No cabe duda de que los responsables de ésta decisión y planeación, deben de llevar a cabo con mucho cuidado sus estrategias de servicio. La mezcla de servicios puede estar coordinada por un área de servicios al cliente, que se haga cargo de las quejas del cliente, los ajustes, el crédito, el mantenimiento, las reparaciones y la información al cliente. La investigación de los servicios que los clientes necesitan, va más allá de llevar la cuenta de las quejas o sugerencias recibidas. La empresa debe investigar periódicamente a sus clientes, para conocer la opinión que guardan con respecto a sus servicios actuales y sus ideas sobre los que podrían agregarse.

A menudo los productos pueden diseñarse para reducir la cantidad de servicio requerido. Para tal fin, las empresas deben coordinar su diseño de producto con las decisiones sobre la mezcla de servicios. Así pues, la clave del éxito de una buena estrategia de servicios es diseñar un producto que casi nunca presente averías, y que en caso de que esto suceda, resulte fácil su reparación con un servicio barato.

La mayor parte de las empresas no ofrecen un sólo producto, sino una línea. Una línea es un "grupo de productos muy relacionados por su función, su grupo de consumidores,

sus puntos de venta o su rango de precios". Cada línea requiere de una estrategia diferente.

Se deben tomar decisiones también sobre la amplitud de la línea de productos, la cual depende de los objetivos de la empresa. Aquellas que buscan un reconocimiento como organizaciones de línea completa, o que desean una participación de mercado más alta, y un desarrollo del mismo, pondrán en oferta líneas más amplias. Por otro lado aquellas empresas que se interesan por alta rentabilidad, por lo común manejan líneas más estrechas, de productos seleccionados. Las líneas de productos tienden a ampliarse con el paso del tiempo, por lo cual, las empresas deben planear ese crecimiento de manera cuidadosa. La ampliación de una línea plantea el cuestionamiento de si una línea debe ampliarse hacia arriba o hacia abajo o en ambos sentidos.

La mezcla de productos es "el conjunto de todas las líneas y productos que ofrece un vendedor específico". Consta de amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

1.2.2. PRECIO.

El precio es otra variable de la mezcla de mercadotecnia y se puede definir como una "cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de valores que el

⁹ Ibid. Pag. 272.

¹⁰ Ibid. Pag. 272

consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio"¹¹.

A pesar de que otros elementos han cobrado importancia, el precio sigue siendo un factor importante en la mezcla de mercadotecnia. Son varios los factores tanto internos como externos que influyen en la decisión de fijación de precios de la empresa. Entre los externos están la naturaleza del mercado y la demanda, la competencia, la economía, los distribuidores y revendedores y las medidas gubernamentales. Los consumidores comparan el precio de un producto con los precios de los productos de la competencia. Una empresa debe conocer el precio y la calidad de sus competidores y utilizarlos como punto de partida en beneficio de sus precios.

Entre los factores internos que repercuten en la fijación de precios se cuenta: los objetivos de mercadotecnia, la estrategia en la mezcla de mercadotecnia, los costos y la organización para la fijación de precios.

El precio es uno más de los instrumentos de la mezcla de mercadotecnia, utilizados para lograr los objetivos, las decisiones sobre este influyen en el diseño del producto y en la distribución y promoción del mismo. Es muy importante que en el diseño del programa las decisiones sobre el precio concuerden con el resto de las decisiones de la mezcla.

¹¹ Ibid. Pag. 310.

Los costos determinan el límite inferior del precio, ya que éste debe cubrir los costos de fabricación y venta del producto y dar cabida a una ganancia justa.

A fin de cuentas es el consumidor quién determina si la empresa asignó un precio justo, pues lo compara con el valor percibido al usar el producto; si excede de la suma de sus valores no lo adquirirá.

La empresa debe escoger uno de los tres tipos de fijación de precios más generales o combinarlos. Estos son: en función de costo, enfocado al comprador, o basado en la competencia.¹²

No hay que olvidar que la asignación de precios es un proceso dinámico. Las empresas tienen una estructura de precios que cubre todos sus productos, la cambian con el tiempo, y la ajustan para responder ante las diferencias entre clientes y situaciones.

La empresa que se enfrenta a un cambio de precios provocado por un competidor, debe analizar la situación y tratar de comprender sus intenciones, así como la duración probable del cambio, así como su impacto tanto en su mercado cautivo como en el de la empresa.

Si lo mejor es una respuesta rápida, la empresa debe planear anticipadamente sus reacciones ante las diferentes acciones sobre los precios por parte de las empresas competidoras.

¹² Ibid. pag. 324.

1.2.3.PLAZA

Otro elemento más de la mezcla de mercadotecnia es la plaza, que representa lo que la empresa lleva a cabo para que el producto esté al alcance de los consumidores meta. Esto es, que la empresa debe decidir sobre los canales de distribución que utilizará. Esta decisión es de las más complejas y difíciles que puede enfrentar una empresa.

Cada sistema de canal crea un nivel diferente de ventas y de costos. Una vez que se ha hecho la elección del canal, la empresa debe conservarlo durante largo tiempo. Este afectará fuertemente a los demás elementos de la mezcla de mercadotecnia y también será afectado por ellos.

Cada empresa debe identificar las diferentes maneras posibles de alcanzar su mercado. Estos van desde una venta directa o más niveles de canal intermediarios. Las organizaciones que integran al canal están vinculadas por el flujo de producto, de propiedad, de pago, de información y de promoción. Los canales experimentan cambios constantes. Las tres tendencias más significativas que se encuentran en el crecimiento son los sistemas de mercadotecnia vertical, horizontal, y de canal múltiple. Estas afectan la relación de cooperación, competencia y hasta de conflicto dentro del canal.

El diseño del canal comienza con una evaluación de las necesidades de servicio que requieren los consumidores, junto

con las limitaciones y los objetivos del canal. Después la empresa evalúa las principales alternativas en términos de tipos, número y responsabilidades de los intermediarios. Todo evaluado bajo criterios de economía, control y adaptación.

La administración del canal requiere una selección y motivación de intermediarios capacitados. Cada uno de los miembros del canal debe evaluarse con regularidad.

Un aspecto importante en la variable plaza consiste en la correcta planeación, instrumentación y control del flujo físico de los productos, de una manera eficiente, y que permita el minimizar los costos de traslados y maximizar la utilidad.

1.2.4. PROMOCIÓN.

El otro elemento de la mezcla de mercadotecnia que representa las actividades que comunican al mercado, las virtudes del producto y convencen para la adquisición, es la promoción.

Las herramientas promocionales más importantes son: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales. La promoción es el sistema de comunicación que tiene el público y como tal, debe cumplir con los requisitos de cualquier proceso comunicativo que son: emisor, receptor, codificación, decodificación, mensaje, medio, respuesta, retroalimentación y ruido.

La empresa debe decidir cuanto gastar en promoción. Los enfoques más populares son los de gastar todo lo que la

empresa pueda, asignar un porcentaje de las ventas, por competencia, por objetivos o por tareas de comunicación.

La empresa debe dividir el presupuesto promocional entre las principales herramientas, con el fin de crear una mezcla promocional. Las diferentes actividades promocionales requieren una sólida coordinación para lograr su máximo impacto.

1.2.5. PODER POLÍTICO Y OPINIÓN PÚBLICA.

De una manera tradicional se había establecido la mezcla de mercadotecnia, con los cuatro elementos que ya se describieron previamente -producto, precio, plaza, promoción- pero parece que en la actualidad los pensadores de la mercadotecnia han agregado algo.

Philip Kotler y otros pensadores de la mercadotecnia han sostenido siempre que el trabajo del gerente consiste en seleccionar y controlar los factores de la mezcla de mercadotecnia que resulten más útiles para que la compañía logre adaptarse al ambiente externo incontrolable. Pero Kotler ha cambiado de opinión y cree que los agentes de mercadotecnia, si pueden influir en el ambiente donde opera la compañía y que no se tienen que contentar con aceptarlo y adaptarse a él.

Kotler definió a este nuevo enfoque como megamarketing y dice que "es la aplicación de habilidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas, para conseguir la colaboración de diversas partes a fin de

penetrar y/u operar con éxito en un mercado determinado"¹¹. La megamercadotecnia, amplía la idea de quienes deben ser los objetivos de mercadotecnia, éstos pueden ser funcionarios públicos, grupos con intereses públicos, los medios noticiosos, etc, y los instrumentos de la mezcla de mercadotecnia. A los cuatro elementos básicos se deben agregar: el poder político y la opinión pública.

El ambiente al igual que la mezcla de mercadotecnia puede y debe ser administrado, y esto puede ser la esencia del pensamiento estratégico creativo.

Lo que quiere decir todo esto, es que para la solución de algunos problemas la aplicación de estos elementos nuevos. Es posible que sea necesario negociar ante funcionarios del gobierno para enmendar los convenios comerciales o quizá se tenga que difundir una serie de llamamientos publicitarios para informar al público sobre las políticas de algún país extranjero y granjearse el apoyo de la población para sus esfuerzos.

1.3. ESTRATEGIAS COMERCIALES.

No existe la fórmula básica, las estrategias comerciales que una empresa escoja, giran en torno a las variables de la mezcla de mercadotecnia que elija, y del manejo que haga de cada una de ellas, de ahí la necesidad de un estudio, análisis y planeación extenuante de cada uno, para lograr el mejor desempeño posible de la empresa.

¹¹ Philip Kotler. Kotler: Rethink the marketing concept. Marketing news, sep 14 1984. Pag. 1-22.

Aunque cabe señalar que si existen tres estrategias genéricas de competencia, las cuales se verán con más extensión posteriormente.

2. COMPETITIVIDAD EN MERCADOS ABIERTOS.

2.1. COMPETENCIA.

En el sentido más estrecho y pobre, la competencia es el conjunto de los que ejercen el mismo comercio o la misma industria; más quedarse con esto solamente, sería estar perdiendo de vista muchos elementos importantes que afectan el desarrollo de nuestra empresa, y que en sí mismos constituyen una fuerza que hay que contrarrestar.

Existen pues, cinco fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, siendo estas las llamadas cinco fuerzas competitivas: nuevos ingresos, amenaza de sustitución, competidores potenciales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre competidores existentes.¹⁴ Esto refleja, el hecho de que la competencia de un sector industrial va más allá de los simples competidores.

“Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

La competencia en su sentido más amplio, podría denominarse rivalidad simplificada¹⁵.

Las cinco fuerzas juntas, determinan la rentabilidad de un sector, así como la intensidad competitiva, y la fuerza o

¹⁴ Porter Michael E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Pag. 25.

¹⁵ Ibid. Pag. 26.

las fuerzas más poderosas son las que mandan y resultan de crucial importancia, al formular una estrategia.

La estructura básica de un sector, basada en el poder de las fuerzas determinantes, se debe diferenciar de los variados factores a corto plazo, que pueden llegar a afectar la competencia de manera transitoria. Por ejemplo, las fluctuaciones económicas, huelgas, etc. Aunque no hay que restarles la importancia táctica, el análisis estructural se debe basar en identificar las características elementales de el sector, en su entorno económico y tecnológico, tales que sirvan de base a la estrategia competitiva.

Cada entidad tendrá sus puntos fuertes y débiles únicos, al considerar la estructura de su sector, y esa estructura puede y de hecho cambia con el tiempo. El entender la estructura del sector industrial, debe ser el punto de partida para el análisis estratégico.

2.1.1. FUERZAS COMPETITIVAS

2.1.1.1. AMENAZA DE INGRESO

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras que existan para el ingreso, sumadas a la reacción de los competidores existentes, que deba esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Las barreras principales para el ingreso son:

1) Economías de escala. Frenan al ingreso, obligando al que pretende hacerlo, a producir a gran escala y correr el

peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.

2)Diferenciación del producto.Esto quiere decir que las empresas establecidas cuentan con identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.Y superar o igualar esto, resulta muy costoso.

3)Requisitos de capital.

4)Costos cambiantes.Esto es los costos que tiene que hacer el comprador, al cambiar de un proveedor a otro.

5)Acceso a los canales de distribución.Cuanto más limitados sean los canales para un producto y cuanto más atados los tengan los competidores existentes, más difícil será el ingreso al sector.

6)Desventajas en costos independientes a la economía de escala.Como patentes, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curvass de experiencia, etc.

7)Política gubernamental.Restricciones de licencias, regulaciones ambientales, etc.

8)Reacción esperada de la competencia.

9)Estructura de precios baja.

2.1.1.2. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, usando tácticas varias. La rivalidad se presenta porque uno ó varios de los competidores sienten presión o ven la oportunidad de una mejora en su posición.

Los movimientos de una empresa tiene efectos sobre las otras, es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad puede ser intensa o cambiante. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan como son:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos o elevados de almacenamiento.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.
- Incrementos importantes en la capacidad.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.

Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva puede cambiar y cambian de hecho. Por ejemplo el cambio en el desarrollo del sector industrial producido por la madurez del mismo. Otro cambio común es cuando una adquisición introduce una personalidad muy distintiva en el sector industrial, la innovación tecnológica, y la relación entre la barreras de entrada y salida.

2.1.1.3. PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que elaboran productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo, sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza en tiempos de auge.

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. En ocasiones, al hacer esto puede ser un trabajo sutil, y una tarea que lleva al analista a campos sin relación aparente con el sector industrial.

La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de acciones colectivas en el sector industrial. Por ejemplo, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector bien puede mejorar la situación colectiva del sector.

2.1.1.4. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando a la baja los precios, negociando por una calidad superior o más servicios, haciendo que los competidores

compiten entre ellos, todo esto, a expensas de la rentabilidad de la industria.

Un grupo de compradores es poderoso si presenta estas características:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

- Las materias primas que compra al sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión represent una pequeña fracción de los costos del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.

- Los productos que se compran para el sector industrial son estandar o no diferenciados.

- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.

- Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Los compradores con alta rentabilidad por lo general son, menos sensibles a los precios.

- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.

- El producto del sector no es importante para la se tiene información pobre.

La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo

para influirla de forma adversa, es decir, seleccionar calidad de los productos o servicios del comprador.

-El comprador tiene información total. Esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando a los compradores.

2.1.1.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre un sector industrial, amenazando con elevar los precios o con reducir la calidad de los productos y servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son en sí mismas reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso bajo estas circunstancias:

-Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.

-Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial. El poder incluso de los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.

-Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un

cliente de importancia, la suerte de los proveedores está fuertemente ligada a dicho sector y desearán protegerla mediante precios razonables y auxilio en actividades como investigación y desarrollo técnico.

-Que los proveedores vendan un insumo importante para el negocio del comprador.

-Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren de costos por cambio de proveedor.

-Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio, sino que a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, etc.

2.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Una vez que aquellas fuerzas que determinan la competencia en un sector industrial, y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles importantes, son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defensible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

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

-Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa.

-Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

El análisis estructural puede utilizarse para pronosticar la rentabilidad eventual de un sector industrial. En la planeación a largo plazo, la tarea es examinar cada una de las fuerzas competitivas, pronosticar la magnitud de cada una de las causas fundamentales, luego formar un cuadro combinado de rentabilidad potencial probable del sector industrial.

El marco para analizar la competencia en un sector se puede usar para fijar la estrategia de diversificación.

El marco también ayuda a identificar tipos de afinidad particularmente valiosos para la diversificación. Como la

afinidad que permita a la empresa salvar las barreras de ingreso clave mediante las funciones compartidas.

En cuanto a la definición del sector industrial, se le ha puesto mucha atención como un paso crucial en la formulación de la estrategia competitiva. Un número considerable de autores, han hecho notar la necesidad de observar más allá de la relación producto-función, para definir un negocio, más allá de las fronteras nacionales al tomar en cuenta el potencial de la competencia internacional, y más allá de la categoría de los actuales competidores al considerar a los que puedan llegar mañana. El análisis estructural, enfocado en forma general en la competencia mucho más allá de los rivales existentes, debe reducir la necesidad de debates sobre donde fijar las fronteras del sector industrial. Cualquier definición de un sector industrial es esencialmente la elección de donde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutos, entre las empresas, compradores y proveedores.

La definición de un sector industrial, es distinto de la definición de donde se desea competir, lo cual constituye la definición del negocio.

Separando la definición del sector industrial y la del negocio en que la empresa desea participar, se avanzara mucho en la eliminación de confusiones innecesarias en el trazo de los límites del sector industrial.

El análisis estructural se puede utilizar de marco para identificar con rapidez, las características cruciales

determinantes de la competencia en un sector particular. Ya en éste, no todos los factores vistos aquí tienen relevancia. Esta es la parte principal en la que debe enfocarse la atención analítica y estratégica.¹⁸

2.3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para tener un desempeño mejor que otras empresas en el sector industrial, estas son:

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

En ocasiones la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible.

La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales, que estarían diluidos si existiese más de un objetivo primario.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores de un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas

¹⁸ Ibid. Pag.27-53.

puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

2.3.1.LIDERAZGO EN COSTOS.

La primera estrategia, consiste en lograr el liderazgo total en costos, en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a ese objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos, basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio, y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajo, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por su fuerte competencia.

Una posición de costos bajos, defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo

pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia.

El costo bajo proporciona defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de los costos de los insumos.

Los factores que conducen a una posición de bajo costo, por lo general, también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.

Una posición de bajo costo coloca por lo general a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial, frente a los posibles sustitutos.

En consecuencia, suele proteger a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor hayan sido eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a los insumos. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen.

A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en

equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede permitir a su vez economías de escala que hagan bajar los costos aún más.

Una vez lograda esta posición, proporciona elevadas utilidades que pueden revertirse en un nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerequisite para poder sostener esa posición de bajo costo.

Una estrategia de costos bajos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en la cual las bases históricas de la competencia han sido otras, y los competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

2.3.2. DIFERENCIACIÓN.

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para

enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta las utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor de salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso.

La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comprobables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

La empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente, estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Sin embargo es más común que para lograr la diferenciación se requiera un cambio con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso de el producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo al cliente.

Si bien los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados.

2.3.3. ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está constituida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada tomando en cuenta esto.

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

Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de éstas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimiento mayores al promedio

para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación o ambas. Como lo hemos visto en el contexto de liderazgo en costos y la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas.

El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.

2.3.4. RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

Las estrategias genéricas no sólo son ventajas, también conllevan riesgos. Fundamentalmente los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: primero fallar en lograr o mantener la estrategia, segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzar se erosione con la evolución del sector industrial. Con mayor exactitud, las tres estrategias se fundamentan en la erección de distintas clases de defensas contra las fuerzas competitivas, y no es de sorprender que comprendan distintos tipos de riesgo, que es importante hacerlos explícitos para la mejor elección de la empresa entre las tres alternativas.

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

Otros riesgos de el liderazgo en costos son: cambios tecnológicos que nulifiquen las experiencias o el aprendizaje pasado; el aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen la capacidad para invertir en instalaciones adecuadas; incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo; la inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial de precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros metodos para la diferenciación.

La diferenciación también tiene una serie de riesgos: el diferencial de costos entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad de marca. En esta forma los consumidores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costo; decae la necesidad del

comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados; la imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura. El primer riesgo es de tanta importancia que una empresa puede lograr diferenciación, pero ésta sólo soportará hasta cierto límite un diferencial en precio. Por lo tanto, si una empresa diferenciada queda muy atrás en los costos debido a cambios tecnológicos o sencillamente por falta de atención, la empresa de bajo costo puede estar en posición de efectuar grandes incursiones.

El enfoque comprende todavía otro grupo de riesgos: el diferencial de costo entre los competidores y la empresa enfocada, se amplía para eliminar las ventajas en costo de servir a un objetivo limitado o para compensar la diferenciación lograda por el enfoque; las diferencias en los productos o servicios deseados entre el objetivo estratégico y el mercado en general se estrecha; los competidores encuentran submercados dentro del objetivo estratégico y ponen fuera de foco al enfocador.

2.4.MERCADOS ABIERTOS.

Las empresas pueden participar en actividades internacionales a través de tres mecanismos básicos: licencias de fabricación de productos patentados, exportación e inversión directa en el extranjero. En general la primera intervención de una empresa en el extranjero involucra el otorgar licencias o exportar y sólo después de que se ha

alcanzado cierta experiencia internacional, considerará la inversión directa en el extranjero. La exportación o la inversión directa en el extranjero estará presente en los sectores industriales donde la competencia realmente es global. Los principales flujos de exportación entre diferentes países son un signo confiable de competencia global, pero las principales inversiones directas en el extranjero pueden no serlo. Estas inversiones pueden consistir en subsidiarias esencialmente independientes en países extranjeros, con la posición competitiva de cada subsidiaria dependiendo medularmente de sus activos y de las circunstancias particulares del país de su ubicación.

De manera fundamental, un sector industrial se convierte en global porque existen ventajas económicas (u otras) para una organización que compite en forma coordinada en mercados nacionales diferentes.¹⁷

Existen orígenes diferentes para esa ventaja estratégica global, así como impedimentos para alcanzarla. "La tarea para el analista es evaluar estos puntos para el sector industrial en particular bajo estudio, entender porque no es global o, a la inversa, que elementos de la ventaja global han superado los impedimentos."¹⁸

2.4.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA MERCADOS ABIERTOS.

Existen varias alternativas estratégicas básicas en un sector industrial global. La elección más fundamental que debe

¹⁷ Ibid. Pag. 289.

¹⁸ Ibid. Pag. 290.

hacer una empresa es sí debe competir globalmente o sí puede encontrar nichos en donde puede construir una estrategia defensiva para competir en uno o varios mercados nacionales.

Las opciones son las siguientes:

Competencia global de línea amplia. Esta estrategia está dirigida a competir mundialmente en toda la línea de productos dentro del sector industrial, aprovechando las fuentes de ventaja competitiva global para lograr la diferenciación o una posición general de bajo costo. La implantación de ésta estrategia requiere recursos sustanciales y un horizonte de mucho tiempo. Para maximizar la ventaja competitiva, el énfasis en las relaciones de la empresa con los gobiernos está en la reducción de los impedimentos para competir globalmente.

Enfoque global. Esta estrategia presenta como objetivo un segmento en particular del sector industrial con la cual la empresa compite sobre una base mundial. Se elige un segmento en donde los impedimentos para la competencia global sean pocos, y se pueda defender la posición de la empresa en el segmento de incursiones de los competidores globales de línea amplia. Esta estrategia produce, ya sea, el costo bajo o diferenciación en su segmento.

Enfoque nacional. Esta estrategia aprovecha las diferencias del mercado nacional para crear un método enfocado a un mercado nacional en particular que permita a la empresa vencer a las empresas globales. Esta variación de la estrategia del enfoque se dirige, ya sea, a la diferenciación

o al bajo costo al servir las necesidades particulares de un mercado nacional, o los segmentos de éste deben sujetarse a los impedimentos económicos para la competencia global.

Nicho protegido. Esta estrategia busca países en donde las restricciones gubernamentales excluyan a los competidores globales exigiendo una elevada proporción de contenido local en el producto, tarifas elevadas, etc. La empresa formula su estrategia para tratar eficazmente con los mercados nacionales con tales restricciones, y pone extrema atención en el gobierno anfitrión para asegurar que la protección permanezca en vigor.

En algunos sectores industriales globales, las estrategias del enfoque nacional o de buscar un nicho protector no son posibles, debido a que no existen impedimentos para la competencia global, mientras que en otros sectores éstas estrategias son defendibles contra los competidores globales. Un creciente acercamiento prevaeciente para implantar las estrategias más ambiciosas en las industrias globales son las coaliciones transnacionales o convenios cooperativos entre las empresas de un mismo sector industrial de diferentes países.

Las coaliciones permiten a los competidores agruparse para superar las dificultades de implantar una estrategia global en áreas como la tecnología, acceso al mercado, etc.

Dentro de éste contexto de la competencia global, tal se vé, que hay múltiples tendencias que son importantes para la

competencia, en las industrias globales existentes y para el nacimiento de nuevas.

Estas tendencias son:

-Disminución en las diferencias entre países. Esta disminución puede deberse en parte, a la agresividad en la difusión de técnicas alrededor del mundo, por parte de las multinacionales.

-Crecimiento agresivo de la política industrial. Esta nueva política industrial, está proporcionando a las empresas de el apoyo necesario para realizar movimientos audaces que transformarán a los sectores industriales a globales, como la construcción de plantas masivas y grandes inversiones para abrir frentes e irrumpir en nuevos mercados. Existe la posibilidad de que la rivalidad internacional tenga una escala como resultado de estos factores y que las barreras de salida también aumenten, lo cual elevará aún más la rivalidad.

-Reconocimiento nacional y protección de activos peculiares. Tal parece que los gobiernos están cada vez más informados de cuales de los recursos que poseen son únicos, desde el punto de vista de competencia económica, y están cada vez más inclinados a hacerse de los beneficios económicos derivados de la posesión de esos activos. Esta postura tiene implicaciones potencialmente fundamentales para la competencia mundial en los sectores industriales en donde tales activos protegidos son estratégicamente importantes. Las empresas extranjeras pueden ser despojadas del control de

los recursos clave. En algunos sectores, puede dar a ciertas empresas del país de origen, ventajas fundamentales en la competencia global.

-Acceso libre a la tecnología. El flujo más libre de tecnología parece estar dando a las empresas, la posibilidad de invertir en instalaciones modernas a escala mundial.

-Aparición gradual de nuevos mercados a gran escala.

-Competencia de los países recién desarrollados. Un fenómeno de los últimos quince años, es la competencia de estos países en los sectores industriales mundiales. Estos países cada vez se preparan mejor, para hacer mayores inversiones de capital en instalaciones a gran escala, buscando la última tecnología, y a correr riesgos enormes. Las industrias más vulnerables a la competencia de estos países son las que carecen de estas barreras de ingreso:

*Tecnología rápidamente cambiante que pueda mantenerse en propiedad.

*Labor de venta compleja y técnica.

*Mano de obra altamente especializada.

*Sensibilidad a los tiempos de entrega.

*Necesidad de una comercialización importante al consumidor.

*Distribución y servicio complejos.

Aunque no pueden disuadir a los competidores de las naciones desarrolladas en particular, representan una serie de problemas difíciles de resolver para las empresas de los países recién desarrollados, debido a la inexistencia de

habilidades o recursos, a la falta de credibilidad y relaciones, a la falta de experiencia, o a la incapacidad de hacer frente a los requisitos en los mercados desarrollados tradicionales, a causas de las amplias diferencias de las condiciones globales.

Pocos sectores industriales principian como sectores globales, pero tienden a experimentar una evolución hacia ellos con el paso del tiempo.

3. COMPETENCIA DENTRO Y FUERA DE MEXICO Y REPERCUSIONES PRINCIPALES DE LA APERTURA EN LA INDUSTRIA SERIGRAFICA.

3.1. MOTIVOS PARA COMPETIR.

Nadie puede llegar a negar, que nos encontramos en un mundo muy competido y competitivo. Existen competidores hasta donde menos se imagina un empresario; así mismo, su producto o servicio indudablemente tiene o tendrá competencia.

En la actualidad, proliferan los casos de muchas empresas, que tienen que enfrentar situaciones inesperadas. Por eso es que la empresa micro, pequeña y mediana (MPM) ha de poner un cuidado especial y conceder la importancia que exige el ser ó el volverse competitivo.

Por otra parte, las telecomunicaciones y la informática, en particular han cambiado de múltiples maneras; y en ocasiones de forma determinante, la naturaleza de la competencia. Es por ésto, que las empresas MPM han de sujetarse de manera velóz y volverse progresivamente más competitivas o resignarse a su desaparición.

Ahora bien, un problema de competitividad se presenta, cuando la empresa enfrenta: barreras para reaccionar satisfactoriamente al mercado, estancamiento de la firma, márgenes de utilidad menores, y/o menor participación en el mercado.

El tiempo es un factor de gran relevancia cuando de competitividad se trata, y por lo tanto, la empresa no debe

esperar a tener problemas para comenzar a aplicar medidas de corrección, porque podría resultar ser demasiado tarde.

De aquí que los motivos para competir, signifiquen una toma de conciencia permanente en la MPM y una inquietud que se traduzca en acciones programadas, que de verdad se lleven al cabo.

Motivos para competir son: aumentar ventas, exportaciones, obtener utilidades mayores, mantenerse o crecer en el mercado, obtener mejor y mayor utilización de la capacidad instalada, reducir el riesgo o la dependencia de un sólo mercado tradicional, o de un mercado extranjero ocasional, extender la vida del producto, obtener nuevo conocimiento y experiencia, que a su vez se retroalimentan, aprovechar las ventajas del TLC con norteamérica y otros acuerdos, desarrollar la motivación en la empresa, la cual genera logros, salvar en última instancia, el patrimonio de la empresa.

No queda pues, otra alternativa que inducir e impulsar toda cultura competitiva en México y sobre todo en las empresas MPM.

Existen elementos o aspectos que forman parte de una cultura competitiva. Por ejemplo en algunos países de Europa, destacan:

- Planeación a largo plazo;
- Ahorro permanente de recursos;
- Extrema puntualidad;
- Inquietud por capacitación constante;

-Presión por saber más idiomas;

En Asia:

- Devoción al trabajo duro y al esfuerzo;
- Cumplimiento de los compromisos contraídos;
- Lógros a través del trabajo en equipo;
- Empatía y gusto por la acción;
- Aprecio al esfuerzo de otros;
- Paciencia en las exigencias de los demás;
- Inmejorable observación de los adelantos de otros para poder aprovecharlos;
- Capacidad para escuchar a los clientes;
- Comunicación efectiva entre patronos y trabajadores.

En norteamérica:

- Agresividad comercial;
- Gran flexibilidad;
- Orientación a la ejecución de las cosas;
- Imaginación ilimitada aplicada a productos y servicios;
- Preocupación por la actualización;
- Orientación al uso intensivo de la tecnología y hacia lo simple y lo práctico;
- Apertura al cambio y deseo de reconversión;
- Alto nivel de planeación;
- Respeto del tiempo;
- Gusto por las técnicas motivacionales.

Todos estos aspectos, deben ser considerados seriamente por las empresas MPM de México, para irlos integrando en sus organizaciones mediante la capacitación, el ejemplo y el estímulo al cambio mental, demostrando sus conveniencias tanto para la empresa como para los individuos. Estar concientes de un hecho real: resulta cinco veces más costoso atraer a un cliente nuevo, que retenerlo. De ahí que, el adoptar o contar con actitudes positivas que son de observancia en otros países, es dar pasos valiosos en el asegurar la satisfacción de el cliente y el retenerlo, y dar por lo tanto una ventaja de importancia a la empresa.

Cabe destacar que tanto los clientes del interior como del exterior, valoran de manera importante al proveedor que les proporciona más de lo que ellos esperaban, sobre todo cuando éste es periódicamente. También aprecian la apertura, la flexibilidad, la comprensión, y todas las cortesías extras que se les otorgue.

Es de ésta manera, responsabilidad de todos los directores o propietarios de la MPM inducir gradualmente estos detalles de cultura competitiva en todo su personal, y adoptarlos y desarrollarlos ellos mismos. Estos parecerán de poca importancia, pero no lo son, y aún menos cuando de competir a niveles internacionales se refiere.

3.2. EFECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA APERTURA COMERCIAL SOBRE LA EMPRESA.

El reto competitivo más grande para la empresa mexicana a nivel internacional, surge cuando el país se adhiere, en

1986, al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio).

En virtud de que:

-Se abolieron los permisos de importación para el 95% de todos los productos importados.

-Se redujo la tarifa máxima a 20%.

-Se estableció un arancel de 10% para muchas mercancías.

-Se eliminaron los precios oficiales de referencia.

La empresa mexicana, pero muy en particular la MPM, se enfrentó de verdad a una situación desconocida y compleja.

Muy en especial desde 1990, el país comenzó gradualmente a inundarse de productos importados, al mismo tiempo que las exportaciones repuntaban. Este hecho implicó, la escasa o nula competitividad de muchas empresas mexicanas para hacer frente a empresas extranjeras que poco a poco fueron llenando todo tipo de establecimiento comercial, industrial y de servicios. Las grandes importaciones de bienes de capital, por su parte, han sido elemento clave para la actualización, la modernización y la inducción de tecnologías recientes o de punta en la planta industrial del país.

Por lo anterior, el empresario o ejecutivo exportador, comenzó a enfrentar a su competencia, no sólo en el exterior, sino dentro de su mismo país. Es más, las empresas que sólo abastecían el mercado nacional tuvieron que enfrentar a competidores del exterior que paulatinamente las han ido desplazando del mercado doméstico. Ante éste fenómeno, las MPM

tienen que saber contra quién compiten, las reglas del juego, y ver si están preparadas para responder, y de no ser así, las medidas o acciones que deberán realizar a la brevedad.

Los efectos internos de la apertura:

- El ingreso de productos a menor precio, de igual o mejor calidad y/o de presentación o imagen superior.
- Mercadotecnia y publicidad altamente desarrolladas para los productos importados.
- Franquicias en todo tipo de servicios.
- Servicios profesionales novedosos o altamente calificados.

Desde otro punto de vista, ahora se cuenta también con tecnología, maquinaria, equipos y aparatos, modernos y altamente sofisticados.

Sobresalen tres efectos externos:

- Ampliación de mercados en el mundo.
- La motivación hacia el empresario para que aproveche ventajas arancelarias mayores, según su giro.
- Un estado de igualdad en condiciones de competencia con innumerables empresas a nivel mundial. Este último con grandes implicaciones.

En todos estos aspectos, el común denominador, se manifiesta en una sola palabra: competencia. Lo que realmente importa es que la MPM no sólo tenga conciencia de esto, sino que lleve a cabo una planeación y actúe para responder a ella -cada vez más compleja y más aguda- tanto en el ámbito nacional como el internacional.

En la misma medida en que la competencia por las divisas del consumidor se intensifica, y los mercados se globalizan, las empresas deben tomar en cuenta lo que sigue:

- "-Las viejas reglas ya no son vigentes.
- Son esenciales para el triunfo, la calidad a nivel mundial y un excelente servicio al cliente.
- La globalización está creando nuevos clientes y competidores.
- Ninguna firma por sí sola puede competir rentablemente por todo tipo de consumidores.
- El libre comercio no significa que las necesidades de los clientes en diferentes países son las mismas.
- Las empresas deben replantearse quienes serán sus clientes y donde estarán, así como los productos y servicio que requerirán.
- Es necesario concentrarse en mercados y clientes cuidadosamente seleccionados como objetivo.
- Conviene reorganizar la firma de tal manera que satisfaga las necesidades del cliente eficientemente y rentablemente.
- La nueva regla es poner el interés del cliente en primer lugar y en segundo, el de la compañía.
- Es importante preguntar a los clientes lo que desean.
- Tratar a los clientes del país como a los extranjeros debe convertirse en norma.
- Conviene monitorear periódicamente la satisfacción de sus clientes.

-Es indispensable mantener contacto siempre con sus clientes."

3.3.COMPETITIVIDAD EN EL ENTORNO INTERNACIONAL

3.3.1.LOS PAISES MAS COMPETITIVOS

De acuerdo con los datos proporcionados en el último Informe sobre la Competitividad Mundial, realizado por el World Economic Forum en Davos, Suiza, en 1994, los países más competitivos son en orden de importancia: Estados Unidos, Singapur, Japón, Hong Kong, Alemania, Suiza, Dinamarca, Holanda, Nueva Zelanda, Suecia, Noruega, Austria, Francia, Reino Unido, Australia, Canada, y en el lugar número ventiseis: México.

Esta clasificación fue realizada en función de los siguientes criterios combinados para asignar el lugar correspondiente: fortaleza económica interna, grado de internacionalización, calidad de gobierno, finanzas, infraestructura, administración, ciencia y tecnología y recursos humanos. Estos factores a su vez, están integrados por muy diversas variables de clasificación.

De acuerdo con el informe, en Asia y América latina, el éxito en la competitividad depende cada vez más de la habilidad de los gobiernos para crear y alentar el marco social y de negocios más adecuado. De igual manera, señala que mañana la competitividad de un país dependerá fuertemente de

¹⁷ Gray Newman y Ana Szterenfeld. Guide to doing business in México. Estados Unidos. McGraw Hill. 1993.

su habilidad para desarrollar rápidamente una infraestructura tecnológica avanzada.

3.3.2.COMPARACIÓN EN FACTORES CLAVE.

De los ocho criterios o factores de clasificación de competitividad internacional, los cuatro que se pudieran considerar como clave, aunque todos son importantes, son: grado de internacionalización, administración, ciencia y tecnología, y recursos humanos.Y simplemente porque son los que incumben a la acción directa de las empresas, mientras que los demás son correspondientes a los gobiernos.Por ende, los países que muestran ser superiores en estos factores, son los que tienen mayor nivel de competitividad en términos reales.

En la internacionalización se evalúan: el comercio exterior, el proteccionismo nacional, la asociación con firmas extranjeras, la inversión extranjera directa y la apertura cultural.

En el caso de la administración se califican: la iniciativa empresarial, el desarrollo administrativo y gerencial, el desempeño corporativo y la eficiencia en los negocios.

En ciencia y tecnología son: inversión y desarrollo, generación de propiedad intelectual y administración o manejo de tecnología.

El factor de recursos humanos implica características de la población, estructura educativa, estructura del empleo, actitud de la fuerza de trabajo y calidad de vida.

A continuación haremos una breve comparación entre los tres países involucrados en el NAFTA:

-Internacionalización: Estados Unidos (10), Canada (17), México (7).

-Administración: Canada (15), Estados Unidos (9) y México (8).

-Ciencia y tecnología: Estados Unidos está a 7 y 14 puntos de distancia de Canada y México.

-Recursos humanos: La cercanía entre Canada y Estados Unidos en éste rubro es tanta, como la distancia comparativa con México.

3.3.3. UBICACIÓN DE MÉXICO

Las exportaciones per cápita de México son muy bajas, situándose en los 600 dólares en 1993. Lo países que se les considera con economía poco orientada al comercio exterior como Estados Unidos o España registran exportaciones per cápita de 1800 y 1600 dólares respectivamente. Ni mencionar a países como Malasia con 2500 dólares o Taiwán con 4100 dólares.

En cuanto se refiere a la exportación de mercancías como porcentaje del producto interno bruto, México ocupó un lamentable vigésimo lugar en 1992, dentro del contexto de países en desarrollo. Según el Banco Mundial y el FMI, México registró un 14%, mientras que naciones como Malasia registraron un 78%.

Por otra parte el 80% de las exportaciones mexicanas son realizadas por unas 200 empresas de las cuales por lo menos

50 son trasnacionales. Esto según un estudio realizado por McGill International Consulting Group, en Canada en 1993.

Y de acuerdo con un estudio de la universidad de McGill, México es débil competencia en regulaciones gubernamentales, leyes laborales y mano de obra calificada. Es muy débil en costo de capital, mercado, estabilidad política, calidad de producción, fortaleza gerencial, tecnología e infraestructura de el transporte.

Y es fuerte en redes de proveedores y muy fuerte en salarios.²²

3.3.4. TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN NORTEAMÉRICA

Al observar con algún detalle, las cifras del comercio exterior, de los países integrantes del TLC norteamericano, rápidamente se confirma la desventajosa ubicación que tiene México como competencia. Muy a pesar de su potencial, nuestro país no esta compitiendo de manera correcta en su nuevo campo de desarrollo.

En cuanto a las diferencias que separan a México de sus otros dos socios comerciales, una de las más grandes radica en que ellos cuentan con una base exportadora, esto significa que muchas de sus empresas medianas y pequeñas estan orientadas a la exportación.

Bajo este contexto cabe el destacar los siguientes aspectos:

-A México, de manera general, le hace falta demasiada agresividad comercial. En la Unión Americana, se hace uso de

²² The Gazette. Montreal, Canadá. 7 de mayo de 1994.

cualquier medio para vender un producto, servicio, imagen, o inclusive a uno mismo. En EUA siempre se busca un ángulo nuevo, un enfoque atractivo, la imaginación es sin límites. La competencia corre por las venas de la sociedad de EUA, en parte a que no existen redes de seguridad, por si uno cae.

-Hay comentarios que se llegan a escuchar, que en lugar de ser tomados a mal, deben de aprovecharse para corregir fallas y competir mejor. Algo que se dice es que los mexicanos somos, muy amables, amigables y atentos, lo cual es una ventaja, pero muy poco efectivos al negociar o cumplir compromisos. Y como ésto es la mayoría, por eso no se logra una base exportadora idónea.

-La mayoría de las empresas, en esencia las MPM, bno cuentan con un plan de negocios, la definición de su misión, su estrategia a mediano y largo plazo, visión de sus mercados actuales y futuros, así como de su ciclo de producto. Por otro lado, en la mayoría de los casos, el personal no esta capacitado para comunicarse en otro idioma, para respetar citas, programas o compromisos establecidos, para prever posibles obstáculos y contratiempos.

-En muchos casos la capacidad de respuesta de la empresa mexicana se ve restringida por la excesiva rigidez de las jerarquías en las organizaciones, restando flexibilidad y rapidez en las decisiones, comunicación y atención al cliente.

Lo anterior no es sino una muestra de los factores negativos y los obstáculos que inciden en la competitividad

de la empresa mexicana hoy en día, cuando, como miembros del TLC, necesitamos de una observancia y atención extrema al más mínimo detalle, ante dos gigantes del mercado mundial y la exportación.

Es relevante el recordar que nosotros luchamos por los mercados de la Unión Americana y Canada y que ellos compiten entre sí por el nuestro, lo cual es una razón de mucho peso para empezar a competir, actuar y empezar a elevar la presencia de México en Norteamérica.

3.3.4.1. EL TLC Y LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS (MPM)

Este tipo de empresas, representan el 44% del PIB de México y han crecido a una tasa de 40% entre 1987 y 1991, creando 400,000 nuevos empleos. Cuentan además con alrededor de dos millones de empleados, ésto significa, uno de cada dos empleos industriales del país.

Es prioritario incorporar a un creciente número de estas empresas a operar internacionalmente, ya que de esta forma se ampliara la base exportadora del país y convertirán a México en un auténtico país exportador.

Es indispensable que éste segmento, cuente con toda la capacitación posible para así, acceder o mantenerse en el mercado nacional o internacional, cada vez más competido.

El TLC brinda una gran oportunidad para éstas empresas porque:

-Existen múltiples empresas similares en Canada y en EUA deseosas de hacer negocios.

-Existe todo el potencial y espacio para desarrollar negocios con estas empresas, ya que las oportunidades surgen y surgirán en todas las ramas y sectores, muchas de ellas se empiezan a enterar del TLC y lo que implica.

-Cuentan con recursos y alcances distintos que pueden complementarse.

-Existen apoyos aprovechados insuficientemente, y es posible que surjan más, para poder comercializar sus productos en Norteamérica.

-Las reglas de origen fomentan la incorporación de partes nacionales en la producción, y por ende mayor actividad.²¹

3.3.4.2.TLC Y LA INDUSTRIA SERIGRÁFICA

El Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC o NAFTA por sus siglas en inglés a Northamerican Free Trade Agreement) es un acuerdo firmado por Canada, Estados Unidos y México con el fin de gradualmente eliminar las tarifas arancelarias y otras barreras comerciales, creando el bloque comercial más grande del mundo, con un mercado total de 360 millones de personas y 6.7 trillones de dólares.

Para los involucrados en la industria de la serigrafía en los Estados Unidos, el TLC representa una clara oportunidad de expandir sus negocios y encontrar nuevos clientes. Y para los involucrados en México, representa una oportunidad de modernizar sus operaciones y producir bienes

²¹ Cruz Serrano Alejandro. Competitividad Internacional. Pag.4-19.

de mayor calidad que pueden ser vendidos a través de la frontera a precios competitivos.

Mientras algunos ya han empezado a tomar ventaja de las oportunidades que les ofrece el TLC, otros creen que a pesar del oropel que envuelve al TLC, éste podrá sólo hacer más daño que bien a sus operaciones.

Independientemente de esto, la mayoría de los distribuidores e impresores de ésta industria, en los tres países en cuestión, están de acuerdo que la industria se verá afectada en su manera de hacer negocios y en toda la industria serigrafica del bloque norteamericano como uno solo.

En cuanto a los distribuidores y productores de insumos de los Estados Unidos, a través de la baja o eliminación de las barreras comerciales, se está alentando más a éstos, a incursionar en el mercado mexicano más agresivamente que antes.

Aquellos que ya habían hecho negocios en México están expandiendo su cartera de clientes, mientras que otros entran por vez primera.

En el territorio mexicano los impresores ven facilitado el acceso a los insumos estadounidenses con la consecuente posibilidad de incrementar la calidad de sus bienes y expandir su línea de productos en el caso de los distribuidores.

A pesar de que ya existía un tratado comercial entre EUA y Canada, éste último no representa tanto interés como lo

hace México para aquél. Son dos países totalmente distintos, en diferentes niveles de desarrollo. Mientras que Canada es un mercado viable y fuerte, también es un mercado limitado y bien desarrollado. Para atraer su atención los estadounidenses requieren de un gran desarrollo tecnológico, mientras que México, por otro lado, es todavía un mercado creciente y en vías de desarrollo que requiere todavía de tecnologías básicas, lo cual representa un gran número de nichos disponibles para los productores y distribuidores norteamericanos.

Muchos fabricantes norteamericanos están haciendo equipo con distribuidores mexicanos para así, tomar ventaja de su presencia local y conocimiento del mercado mexicano, el TLC hace práctico el establecer convenios de distribución entre productores estadounidenses y distribuidores nacionales.

Este escenario se repite para muchos distribuidores mexicanos que desean ofrecer nuevos insumos y tecnología a sus clientes.

Con el fin de obtener ventas más satisfactorias, mantener los clientes actuales, y ganar nuevos, algunos distribuidores mexicanos están inclusive educandose y capacitandose a sí mismos. Algunos participan en programas de entrenamiento promovidos por fabricantes estadounidenses, en el aprendizaje de técnicas y procesos más eficientes en la industria serigráfica. Otros se están inscribiendo en cursos ofrecidos por instituciones y asociaciones de la industria en

Estados Unidos y Canada. Es igualmente importante, la transmisión de esos conocimientos a sus clientes.

Algunas firmas mexicanas exhiben sus nombres de compañía y marca lado a lado con la de sus aliados estadounidenses en las exhibiciones y ferias. Mediante la unión de sus nombres las firmas mexicanas y norteamericanas esperan hacerse más visibles y familiares a los consumidores.

Ambas partes se benefician en la combinación de el entendimiento de las firmas mexicanas del mercado local, con el conocimiento tecnológico de los aliados.

Adicionalmente algunos fabricantes mexicanos están tratando de exportar sus productos, donde encuentran una competencia intensa con las compañías estadounidenses y canadienses bien situadas en aquellos mercados. Consecuentemente los mexicanos se tienen que acercar a esos mercados con especial cautela y cuidado.

Otro cambio que se ha dado en los negocios de ésta industria en ambos lados de la frontera, son algunos problemas frente a tecnicismos, que si bien la mayor parte de ellos no requiere de soluciones complejas, si causan un retraso importante en la resolución final de la transacción.

Para evitar éstos retrasos los exportadores e importadores están aprendiendo a llenar los requerimientos necesarios y hacer que sus productos obtengan ese buen trato preferencial que el tratado ofrece.

Uno de los efectos más comunes del TLC en los impresores mexicanos, consiste en la incrementada disponibilidad de insumos y equipos americanos.

Aunque son muchos los impresores mexicanos que están adquiriendo insumos estadounidenses, no todos siguen esa misma estrategia. Algunos adquieren los productos localmente debido a que sus distribuidores habituales ofrecen una gama más amplia de insumos. Otros en cambio, están optando por comprar directamente en Estados Unidos, muchos de ellos así lo habían venido haciendo en el pasado, teniendo en la actualidad la ventaja de ser menor el costo, y contar con una mayor competitividad, incluso para un mercado global.

Para asegurarse de disfrutar de todos los beneficios de sus nuevos equipos e insumos, algunas firmas mexicanas están poniéndose al día también, en sus programas de entrenamiento, y algunos inclusive con la participación de expertos en la industria norteamericana en estos programas.

Algunos impresores mexicanos que siempre han consumido los mismos insumos que sus contrapartes canadienses y americanas, lo único que los ha mantenido un paso atrás es la carencia de gente capacitada, con lo que ahora tienen la esperanza de poder competir igualmente, mediante sus nuevos programas de entrenamiento y capacitación.

Esta apertura comercial ha presentado su impacto en la industria, no sólo en el país sino en toda Norteamérica.

Para la mayoría de los grandes y bien establecidos impresores mexicanos, ésta apertura ha sido un gran auge para

sus negocios, ya que sus productos no sólo han resultado atractivos para algunos estadounidenses y canadienses, sino que inclusive para algunos en Asia.

Muchos de los grandes exportadores mexicanos que previo al tratado ya habían incursionado en esos mercados, ahora se sienten más motivados para ello.

Por otro lado y en contraste, aquellos que dependían de las barreras comerciales para mantenerse en el negocio, se ven incapacitados para sobrevivir ante ésta apertura.

Aunque algunos de aquellos que están condenados a desaparecer, lo están no sólo debiéndose a que no son competitivos, sino a que no lo son por no tener acceso al financiamiento necesario para reconvertirse y serlo. Este es un gran problema ya que la mayor parte de las 412 empresas de serigrafía que hay en el país, un gran porcentaje de éstas son microempresas, las cuales de manera tradicional y casi sistemática son rechazadas por la banca para recibir créditos. Y si corren con la suerte de recibirlo, las tasas de interés son muy diferentes a las que pagan los competidores extranjeros, lo cual sigue dejándolos en una posición desventajosa.

Otro aspecto interesante a éste resecto, es que el 4% de el valor de la producción serigráfica, se concentra en las microempresas, las cuales representan el 90% de la oferta.

Mientras tanto, no tomará mucho tiempo en determinarse cuales empresas sobrevivirán y cuales no.

El TLC también tiene efectos de largo plazo, por ejemplo va a ser un condicionante mental para todos en el término largo, y conforme se vaya avanzando, la gente que en algún ignoró o no se abrió a la idea de un libre intercambio comercial, poco a poco irá asimilándola.

Esta apertura mental a la apertura comercial será especialmente benéfica para México en la industria de la serigrafía, ya que en opinión de expertos, por quince años la industria de la serigrafía en los Estados Unidos ha tenido un crecimiento fenomenal, y piensan que estamos listos para verla misma explosión en México.

En un plazo de quince años el Tratado de Libre Comercio hará que todo tipo de arancel o tarifa aduanal entre México, Estados Unidos y Canada quede eliminado. Y para evitar que entren productos de otros países ajenos al tratado con el disfrute de lo que esto implica, se utilizará un requisito instrumentado en el certificado de origen.

Se han establecido ciertos estándares técnicos los cuales se han hecho coincidir con el fin de asegurar que los bienes que pasan los controles de calidad y sanidad de un país, serán igualmente aceptados en los otros países del tratado.

En otros ámbitos el TLC exige de los tres países la protección incondicional de los derechos a la propiedad intelectual y el cumplimiento estricto de la normatividad vigente al respecto.

En cuanto al medio ambiente el tratado permite a los países participantes mantener sus propios estándares en materia de medio ambiente, pudiendolos aplicar a compañías extranjeras.

Entre los tres países pueden circular muestras promocionales libres de impuestos, siempre que se especifique en cada una y por escrito la prohibición de su venta.

En cuanto a la desgravación arancelaria de los productos terminados y exportados de México a Estados Unidos casi la absoluta mayoría está totalmente exenta de tarifa aduanal, lo cual para aquellos que la puedan aprovechar, no deja de ser una gran ventaja, tomando en cuenta las bases arancelarias anteriores y tomando en cuenta que para muchos productos terminados de Canada y Estados Unidos todavía existen aranceles de 15%, algunas más, otros menos, algunos exentos, pero al fin y al cabo algo mejor.

Por otro lado los sustratos textiles importados a México están exento, los equipos de cómputo para ésta industria están casi todos exentos, las máquinas de impresión, su base antes de 20 es ahora 16 y se desgravará totalmente en 5 años de vigencia del tratado, las máquinas auxiliares están exentas casi en su totalidad

En cuanto a las tintas y químicos algunos están exentos y otros encuentran en el 13.5% su base arancelaria más alta, lo cual tampoco deja de ser una ventaja.³²²³

3223 Revista Screenprinting.Mayo 1994.Pag.112-115.
3224 Texto TLC.Cap.49,84.Gerencia de Comercio Exterior.

Mucho de lo anterior indudablemente es un aliciente para el consumo de materias y tecnologías nuevas, pero aún así todavía sigue la pregunta en el aire de si todos los involucrados en ésta industria, tienen siquiera una mediana facilidad financiera para accederse a dichas novedades.²⁴

Podemos decir que las principales repercusiones que ha habido en ésta industria por parte del TLC (NAFTA) son el más fácil acceso a tecnología e insumos, las alianzas que se han venido dando entre firmas extranjeras y nacionales, el cierre de algunas empresas que no han podido aguantar el paso²⁵, la incursión de las firmas más poderosas de ésta industria en el mercado norteamericano, y mayor acceso a la capacitación y entrenamiento.

Todavía la vigencia del TLC está naciendo y no podemos apreciar en el presente, otras más de las repercusiones que tendrá éste tratado no sólo en el desempeño de ésta industria en específico, sino en la industria y la vida económica total del país.

²⁴ Periódico El Economista. Jueves 3 Noviembre 1994.

²⁵ Periódico El Economista. Lunes 31 Octubre 1994.

4. CONCEPTOS CLAVE Y FACTORES COMPETITIVOS

4.1. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es aquél elemento, que pone a la empresa por encima de lo que es ofrecido por la competencia. La ventaja competitiva resulta incomprensible viendo a la empresa como un todo, ya que radica en las variadas actividades discretas, que se realizan en la empresa, en el diseño, la fabricación, comercialización y seguimiento de sus productos. En cada una de estas actividades se encuentra (ya sea en acto o potencia) la contribución a la posición que guarda la empresa, y la creación de una base para su diferenciación. Esta diferenciación puede tener su origen en factores igualmente diversos.

Así es como, en concordancia con sus recursos, especialidad y características propias, la MPM deberá, continuamente, identificar sus ventajas de competencia y planear sus acciones. A éste respecto, la observación minuciosa de la competencia, puede nacer la comparación de sus factores con los de nuestra empresa y así, descubrir cuales son los factores que nos permitan ganar mercado a los contrincantes, y así extender la vida de nuestra empresa.

4.2. MARGEN COMPETITIVO

Bajo el supuesto de que la empresa, ha llevado al cabo, ése autoanálisis, y ha descubierto los puntos que puede convertir en ventajas competitivas, y que de hecho las está aprovechando, es muy conveniente el descubrir ese punto extra, que gaste una ventaja adicional. A ese punto se le

conoce como margen competitivo, aunque algunos autores e le refieren como *competitive edge*. A fin de cuentas, es el elemento que simplemente hace la diferencia entre una empresa y su competencia. Es eso, que en un determinado momento, la pone encima de los demás, porque ofrece algo que nadie más lo hace.

Es así, como hoy en día, se vuelve necesario, indispensable, descubrir y desarrollar ese margen competitivo de la empresa, teniendo siempre en cuenta que éste es temporal.

4.3. ANÁLISIS FORD

El consumidor de ésta época, es más exigente en calidad y precios, es más selectivo en cuanto al costo-beneficio de los artículos que le ofrecen, está más abierto a probar productos nuevos, tiene más variedad de donde escoger. Conforme el tiempo pase, estos factores, se verán aún más acentuados, por lo que se vuelve fundamental para la empresa, el tener, capacidad de respuesta.

Bajo este régimen, es pertinente conocer con quién se enfrenta la empresa como competencia, saber bajo que reglas está jugando, y sobre todo saber si su capacidad de respuesta es la adecuada. De ahí que sea necesario, antes que nada, que la empresa se conozca, se analice, se critique y se disponga a la acción a través de una estrategia, para luchar en el mercado, esto significa, que cuente con una estrategia competitiva.

Para llevar a cabo éste propósito, la empresa MPM deberá hacerse una serie de preguntas, que la llevarán a conocerse, para identificar sus fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos (siglas FORD en español, SWOT en inglés), ya que éstos elementos en su conjunto, formarán el ingrediente principal de la estrategia.

Para hacerlo de manera práctica, la MPM debe contestar dos grupos de preguntas, el primero enfocado a ella misma, y el segundo enfocado al sector, llegando a la mayor profundidad y precisión en cada una, ya que en su respuesta, se encuentra la estrategia.

En cuanto a la empresa:

-Son los objetivos mutuamente alcanzables?

-Las políticas de operación se dirigen a los objetivos?

-Las políticas clave de operación se refuerzan una a la otra?

-Los objetivos y políticas, aprovechan las oportunidades del sector?

-Los objetivos y políticas, consideran las amenazas del sector (incluyendo el riesgo de la respuesta de la competencia) acorde a los recursos disponibles?

-La implantación de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad del entorno para absorber las acciones?

-Los objetivos y políticas, son sensibles a los principales intereses de la sociedad?

- Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos de que dispone la compañía en relación con los competidores?
- La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad de cambio de la empresa?
- Están bien entendidos los objetivos por los principales implantadores?
- Existe la suficiente concurrencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implantadores clave para asegurar su compromiso?
- Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implantación efectiva?²⁶
- Que tan flexibles somos?
- Pueden ser nuestros productos o servicios modificados o adaptados?
- Que tan fácil y rápido se puede hacerla adaptación?
- Cuales son las ventajas específicas de nuestra empresa?
- Cual es la capacidad actual? es excesiva?
- Se cuenta con suficiente oferta disponible?
- Se debe invertir para incrementar la capacidad?
- Que ventajas de mercadeo internacional se tiene?
- Como se comparan nuestros costos con los de X?
- Que tan conocido es nuestro nombre de marca?

²⁶ Porter Michael E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia. Pag 18.

-Se tiene el capital requerido para iniciar o expandir la exportación?

-Podemos obtener financiamiento? a que costo?

-Hay restricciones para abastecernos de insumos?

-Cual es nuestro tiempo de entrega? es excesivo?

En cuanto a lineamientos de la estrategia:

a. En que sector del mercado se encuentra actualmente la empresa?

1. Identificación

-Cual es la estrategia actual implícita o explícita?

2. Suposiciones implícitas

-Que supuestos respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

b. Que está sucediendo en el entorno?

1. Análisis de la industria

-Cuales son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial?

2. Análisis del competidor

²⁷ Cruz Serrano Alejandro. Competitividad Internacional. Su aplicación a la pequeña y mediana empresa. Pag. 24 y 26.

-Cuales son las capacidades y limitaciones de la competencia actuales y potenciales, y sus acciones futuras probables?

3. Análisis social

-Que factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentaran oportunidades o amenazas?

4. Fuerzas y debilidades

-Dado un análisis del sector industrial y de la competencia, cuales son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?

c. Que es lo que debería estar haciendo la empresa?

1. Análisis de los supuestos y de la estrategia

-Como encajan los supuestos en la estrategia presente, en comparación con el análisis del entorno?

-Como satisface la estrategia el análisis de la empresa?

2. Alternativas estratégicas

-Cuales son las alternativas estratégicas viables, dado el análisis previo?

3. Elección estratégica

-Cual alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?²⁸

Esto anterior, ayuda a contestarnos estas preguntas:

- Quienes son los competidores?
- Que sabemos de ellos?
- Quienes pueden ser sus competidores potenciales?
- Ha observado tendencias en su producto?
- Cuales modificaciones debiera hacer a su producto o servicios hoy o mañana para mantenerse en el mercado los próximos cinco años y lograr ventas crecientes?
- Que hace superiores a sus competidores?
- Que hace superior a su empresa y producto?
- Que es lo que más valora el cliente en su producto o su linea?
- Que ventaja o característica atraería más, a nuevos clientes?
- Que es lo que más agrada o desagrada a sus clientes? a los de la competencia?²⁹

Ahora si bien, si de identificación de fuerzas y debilidades se trata, es de mucha conveniencia, que la empresa las identifique por área. Clasificandolos por:

- Aspectos de personal
- Aspectos empresariales

²⁸ Porter Michael E. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Pag. 19.

²⁹ Cruz Serrano Alejandro. Competitividad Internacional. Su aplicación a la pequeña y mediana empresa. Pag. 26.

- Aspectos financieros
- Aspectos de mercadotecnia
- Aspectos de producción.

Los aspectos de personal incluyen:

- Adecuación de la fuerza laboral total, tanto en su forma cuantitativa como en su forma cualitativa.
- Nivel de calificación de la fuerza laboral.
- Nivel de calificación de cargos de dirección
- Clima laboral, es decir la medida en la que el entorno favorece o no a las personas que integran la organización.
- Relaciones obrero patronal.
- Adecuación de las políticas de personal.
- Niveles de productividad adecuados del factor trabajo.
- Adecuación del costo del personal.

Los aspectos empresariales envuelven:

- La imagen y el prestigio que tiene la empresa en el mercado.
- La estructura de la organización, en cuanto que sea adecuada en sus aspectos cualitativos y cuantitativos, a las necesidades de la empresa.
- Tamaño de la empresa en relación al sector.
- Calidad de la gestión de la empresa.
- Capacidad de alcance de los objetivos propuestos.

- La relación que se guarda con los organismos oficiales, las cámaras y asociaciones del sector propio y de los involucrados.
- Capacidad de investigación y desarrollo.
- Adecuado nivel de automatización de la gestión de la empresa.

Los aspectos financieros son:

- Recursos financieros totales.
- Eficiencia en los servicios del área de contabilidad.
- Requerimientos de capital circulante.
- Costo del capital.
- Grado de endeudamiento a corto plazo.
- Relación con y entre los accionistas o propietarios.
- Grado de autofinanciamiento.
- Condiciones de asuntos tributarios.

Los aspectos de marketing incluyen:

- Participación del mercado que la empresa tiene, ésto en cuanto a cuantos compran y quienes son los que compran.
- Sistemas de seguimiento del mercado, es decir sistemas para conocerlo, analizarlo, cuestionarlo, vigilarlo.
- Grado de adecuación de la mezcla del producto/servicio de la empresa.
- Nivel de calidad de los productos.

- Estructuración adecuada de la cartera de clientes.
- Política de fijación de precios acorde a la empresa.
- Personal de ventas con cualidades adecuadas y en número suficiente.
- Publicidad y promoción acordes al producto/servicio, mercado meta, objetivos, imagen y prestigio de la empresa y la marca.
- Seguimiento y servicios postventa.
- Estructura de la distribución, adecuada y suficiente.

Los aspectos productivos:

- Estructura de costos.
- Capacidad productiva acorde a la empresa y su mercado.
- Nivel de aprovechamiento de la capacidad productiva instalada.
- Calidad de las materias primas.
- Tecnología, nivel, desarrollo, experiencia, etc.
- Productividad global de los factores.
- Localización de las estructuras productivas en concordancia a las necesidades del mercado.
- Niveles de control sobre los procesos productivos.

En todos estos aspectos, llegaremos a conocer más o menos profundamente, las fuerzas y debilidades de la empresa,

los cuales constituyen los límites internos a la estrategia. Por otro lado el sector y el entorno encuadran oportunidades y riesgos, es decir los límites externos a la estrategia.

4.4. FACTORES COMPETITIVOS

A continuación se analizarán uno a uno los factores competitivos más trascendentes, que se manejan en la empresa, y los cuales pueden considerarse claves en el desempeño de la empresa, y pueden o no, según su manejo, llegar a convertirse en ventajas competitivas de la misma.

4.4.1. TECNOLOGÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA

Para efectos de este trabajo, el concepto de tecnología que nos interesa, es el que se refiere a su aplicación industrial.

"Tecnología es el conocimiento aplicado en la fabricación de bienes y en suministro de servicios. El conocimiento aplicado toma forma física en los equipos y en los bienes y servicios que se producen. Los procedimientos e instrucciones de instalación y producción de un proceso y su equipo, toman forma escrita, lo mismo que el diseño, especificaciones e información complementaria del producto o servicio."³⁰

Para hacer más eficiente el manejo de éste concepto, la tecnología usualmente se divide en: tecnología de producto, de

³⁰ Ramírez, Salazar, Valdéz. Desarrollo tecnológico: una posibilidad al alcance de su empresa. Pag. 12.

proceso, de producción, de equipo. A este conjunto se le llama paquete tecnológico.

La tecnología es un elemento susceptible de ser desarrollado, comprado, asimilado, reproducido y adaptado, innovado. A continuación iremos analizando cada una de estas posibilidades en el ámbito tecnológico.

4.4.1.1. DESARROLLO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico es un proceso que se visualiza en cuatro etapas, las cuales son: investigación básica, investigación aplicada, desarrollo e ingeniería.

*Investigación básica, "es la búsqueda del conocimiento por sí mismo, en un campo científico bien definido, pero sin la orientación de una aplicación específica."³¹ Estas actividades pueden ser puramente mentales, hasta de experimentación en laboratorio.

*Investigación aplicada, "es la búsqueda del conocimiento en un campo científico bien definido, con la orientación de una aplicación práctica y específica."³² Es probable que la divulgación de noticias sobre descubrimientos elementales, genere la motivación de visualizar posibles aplicaciones prácticas.

*Desarrollo, "es la transformación del conocimiento científico aplicado a través de la experimentación con una planta piloto prototipo industrial o prototipo de mercado, según sea el caso."³³

³¹ Ibid. Pag. 10.
³² Ibid. Pag. 10.
³³ Ibid. Pag. 11.

*Ingeniería, "es la refinación del conocimiento captado en la experimentación industrial y comercial, hasta lograr su explotación masiva y la difusión de tecnología."⁴ La refinación del conocimiento conlleva la decisión final de herramientas, métodos, materiales y componentes. La explotación a niveles masivos demanda hacer cambios a algunos aspectos del diseño del producto con el objetivo de hacer más fácil el uso de métodos de trabajo, equipos y herramientas existentes. De igual forma conviene revisar las especificaciones de insumos, ya que pueden sustituirse con otros de menor costo y con la misma actuación y desempeño.

El desarrollo tecnológico ofrece beneficios tanto a corto plazo, como a largo.

A corto plazo los beneficios que se palpan son el ahorro en los costos de producción o aumentos en las ventas del producto. La magnitud del beneficio dependerá de la bondad y ambición de cada proyecto. Los ahorros en costos se deben a que se logra incrementar la capacidad de la planta productiva o se logra un incremento en productividad. El incremento en ventas se logrará debido al mejor desempeño del producto o una reducción en precio facilitado por un ahorro de costos.

A largo plazo a través de de la acumulación de experiencias y conocimientos, se obtienen beneficios como, ventas de nuevos productos, incremento en capacidad negociadora, disuación de competencia, ventas de exportación, ventas de asistencia técnica, participación de otros negocios.

⁴ Ibid. Pag. 11.

Entender la relación entre el desarrollo tecnológico y la estrategia general del negocio, es esencial para que los administradores que están al frente de la empresa, aprecien el enorme valor de esta relación.

De tal suerte que se pueden seguir ciertos lineamientos de desarrollo tecnológico con respecto a la participación de mercado. Empezaremos diciendo en que consisten los tipos de tecnología y posteriormente se mencionaran en que casos deben usarse.

-Tecnología de producto: "Es el conjunto organizado de conocimientos y experiencias aplicados a la estructura física y química del producto fabricado."³⁵

-Tecnología de proceso: "Es el conjunto organizado de conocimientos y experiencias aplicados al procesamiento de un producto. La esencia de los conocimientos está en los principios químicos y físicos que rigen las variables del proceso y sus rangos de operación."³⁶

-Tecnología de producción: "Es el conjunto organizado de conocimientos y experiencias aplicados en la producción del producto, que se originan de la metódica observación del proceso productivo. En algunos casos la acumulación de conocimientos y experiencias viene de la experimentación."³⁷

-Tecnología de equipo: "Es el conjunto organizado de conocimientos y experiencias aplicados en el diseño y la

³⁵ Ibid. Pag.18.
³⁶ Ibid. Pag.18.
³⁷ Ibid. Pag.18.

fabricación del equipo industrial necesario para el procesamiento de un producto."³⁸

A continuación se mencionan cuatro casos básicos con su respectiva recomendación de desarrollo tecnológico:

1. Conservar participación en un mercado de bajo crecimiento. Se recomiendan mejoras graduales en tecnología de producción y equipo.

2. Ganar participación en un mercado de alto crecimiento. Se recomienda mejorar la tecnología de producto.

3. Conservar la alta participación en un mercado de alto crecimiento. Se recomiendan mejoras sustanciales en la tecnología de proceso.

4. Eliminar o desarrollar un producto con baja participación en un mercado de alto crecimiento. La recomendación es deshacerse de esos productos, no sin antes haber estudiado cuidadosamente las posibilidades de cubrir nichos, de mejoras al producto a costo razonable, etc. Es decir estar seguros de que no hay otro camino.³⁹

4.4.1.2. COMPRA DE TECNOLOGÍA Y SERVICIOS

COMPLEMENTARIOS.

La compra de tecnología es "toda aquella operación a través de la cual el comprador obtiene de un tercero, tecnología de su interés, se puede adquirir mediante una sola exhibición o mediante un contrato de asistencia técnica."⁴⁰

³⁸ Ibid. Pag. 18.

³⁹ Ibid. Pag. 28-31.

⁴⁰ Ibid. Pag. 33.

El proceso de compra consta de ciertos pasos, los cuales son: la identificación y definición de la necesidad tecnológica, la búsqueda de oferentes,, el análisis de oferentes y sus propuestas, la selección del oferente, la firma del contrato, y la recepción de la tecnología.

Existen ciertos obstáculos para la buena compra de tecnología como son:

La falta de experiencia y conocimiento de las necesidades tecnológicas, a lo que cabe asesorarse con agencias especializadas en información técnica y consultores del ramo.

-Acceso a sólo una parte de los oferentes.

-Falta de metodología y experiencia al analizar las propuestas. En este aspecto cabe también analizar con cuidado la preparación y estructura organizacional de los oferentes y su historial.

-Distancia física y diferencia de idiomas.

-Falta de asesoría legal.

La compra de tecnología involucra desventajas como son:

1. En la gran mayoría de los casos se compran versiones de tecnología relativamente obsoletas o cuando menos no las más avanzadas. Esto puede representar un serio obstáculo para competir en los mercados internacionales, aspecto que no resulta evidente hasta que el comprador ha consolidado su posición en el mercado interno y trata de exportar. Bajo tales circunstancias, se está vulnerable a importaciones.

2. La tecnología comprada, en muchas ocasiones requiere de ser adaptada a las condiciones locales como son:

- Capacidad de producción.
- Materias primas y suministros.
- Condiciones de medio ambiente.
- Materiales y refacciones disponibles.
- Recurso humano.

Por otro lado la compra de tecnología también presenta ciertas ventajas como son el avanzar rápidamente en el aprendizaje tecnológico y formar una buena base industrial para desarrollos futuros. Comprando de manera inteligente, permite la complementación del acervo tecnológico propio, logrando un efecto de sinergia.

En términos de actividad industrial, ésta puede ser la única forma de expandir o inclusive crear la planta industrial a mediano plazo. En algunos casos es la única solución posible para la elaboración de algún insumo crítico en la economía nacional.

Existen diversas modalidades de compra de tecnología en cuanto a lo que se compra y bajo que condiciones se compra, que van desde maquinaria, instrumentos y equipo, pasando por Know how's y paquetes tecnológicos completos, hasta instrumentaciones exclusivas y secretas.

En las consideraciones de proyectos de desarrollo tecnológico se entenderá como servicios complementarios, los estudios y asesorías sobre:

-Definición y formulación de proyectos. Este servicio incluye las actividades que encuentran relación con la formulación y definición de proyectos, tales como:

- *Aplicación de metodologías para la detección de los proyectos más contribuyentes.
- *La fijación de metas congruentes para los proyectos.
- *Elaboración de un presupuesto para el proyecto.
- *Elaboración de una solicitud de crédito para financiar el proyecto.

-Diagnóstico tecnológico. Esto consiste en establecer la posición relativa a la tecnología de una empresa, con respecto a sus competidores nacionales e internacionales. Esta información arrojada, es indispensable para fijar las metas realistas y coherentes para los proyectos. Todo esto incluye:

- *Determinación de parametros de desempeño tecnológico de el proceso.
- *Determinación de parametros de desempeño primario de producto.
- *Elaboración del perfil tecnológico de cada competidor, en base a un análisis comparativo de los dos anteriores.

-Pronósticos tecnológicos. Aportan información muy valiosa para la toma de decisiones de los proyectos de desarrollo, pues contribuyen a la visualización de los cambios tecnológicos y las fechas aproximadas en que se darán. Los principales métodos de pronostico utilizados son:

Delfos, extrapolación de tendencias, análisis morfológico, monitoreo, escenarios, análisis de impacto cruzado.¹¹

4.4.1.3. ASIMILACIÓN DE TECNOLOGÍA

"Asimilación de tecnología es el proceso de aprendizaje de la operación de una tecnología y de los principios físicos y/o químicos implícitos."¹²

Este proceso potencialmente se plantea, siempre que se adquiere una tecnología, sobre todo cuando lo que se adquiere es un paquete tecnológico. Lo que hay que entender y recordar es que se compra el equipo y el conocimiento para operarlo, pero no el conocimiento que lo desarrolló. Esto es pues, precisamente lo que hay que asimilar de una tecnología, y que será la base para la creatividad, innovación y en última instancia el desarrollo de una tecnología propia.

Para que la asimilación sea eficiente, éste esfuerzo debe ser continuo, con conocimientos adquiridos de la profundidad necesaria, y con la especialización adecuada. También se debe contar con un adecuado sistema de documentación y actualización, el cual debe captar conocimientos y experiencias que sirvan de referencia y material de estudio para los ingenieros de recién ingreso a la organización.

El proceso de asimilación consta de varias etapas, y para efectos de este trabajo basta con dividirlo en cuatro, suficientes para describir este proceso:

¹¹: Ibid. Pag. 33-36.

¹²: Ibid. Pag. 55.

Capacitación inicial. En esta etapa el contrato con el proveedor de tecnología esta firmado y la planta se encuentra en proceso de construcción. Los ingenieros y/o técnicos se encuentran tomando cursos en las instalaciones del oferente. Ingenieros y/o técnicos del oferente se encuentran en nuestra planta, y los cambios o correlaciones a las fallas son dirigidas por ellos. Nuestros técnicos consultan con poca familiaridad los manuales de operación.

Operación eficiente. En esta etapa ya se está operando, inicialmente con poca eficiencia y al final deberá operar a un buen nivel, aunque por debajo del oferente, de quien se depende en cierta medida. Solamente el personal de recién ingreso asiste a los cursos del oferente. El personal del oferente se encuentra en la planta sólo extraordinariamente, los técnicos de la planta ya se hacen cargo de los cambios y de la mayoría de las fallas. Los manuales ya son más familiares. La productividad crece mes a mes.

Asimilación avanzada. Esta etapa puede considerarse crítica en la asimilación de una tecnología, pues es aquí en donde se debe comenzar a mas tardar, el estudio sistemático de los principios, físicos y/o químicos implícitos en la tecnología que se está asimilando. En esta etapa ya somos capaces de hacerle preguntas al oferente, que no visualiza, no sabe o no quiere responder. No se ha requerido del personal del oferente por lo menos en un año. Los ingenieros locales, ya han hecho mejoras y adaptaciones en los procedimientos de operación del equipo. Las adaptaciones y mejoras en los

procedimientos han sido documentadas y éstas forman ahora parte de los manuales de operación. La productividad es casi tan buena o mejor que la del oferente o el competidor. El personal técnico es entrenado por nosotros mismos. Sentimos que el contrato de asistencia técnica ya no es necesario y ya no se va a renovar.

Independencia tecnológica. En esta etapa se logra acumular sistemáticamente experiencia suficiente y conocimientos tecnológicos, que ya no se requiere del oferente y se está en camino del propio desarrollo. En algunas ocasiones el contrato con el oferente aún está vigente. Nosotros mismos contestamos nuestras preguntas, mediante la utilización de la información técnica (conocimientos) disponible o de nuestro propio desarrollo tecnológico. Las visitas a la planta ya están severamente controladas. Los ingenieros y/o técnicos han hecho innovaciones sustanciales al equipo. Las innovaciones han sido patentadas y permanecen en secreto. Se tienen cálculos y bitácoras sobre las mejoras de los equipos. Los cambios en operación, han sido originados por las innovaciones al equipo, y han sido debidamente documentadas. La productividad es por lo menos 10% mejor que la de cualquier competidor. Se puede vender nuestra tecnología.

Criterios para definir proyectos de asimilación.

Las actividades comunes de la asimilación son:

*Capacitación en la operación.

*Documentación de los procedimientos de operación.

*Estudios de los principios físicos y/o químicos implícitos en la tecnología.

*Documentación de la experiencia y conocimientos generados por los estudios.

*Actualización de los conocimientos y procedimientos.

Estas actividades se utilizarán como base para la selección de proyectos de asimilación de tecnología.

Algunos posibles proyectos de asimilación de tecnología pueden ser:

*Cursos y seminarios para la capacitación de obreros y técnicos de la operación de la tecnología.

*Sistemas computacionales para la documentación del manual de operación. (Puede sonar ridículo pero muchas empresas no lo usan.)

*Sistemas de bitácoras de operación.

*Estudios avanzados y especializados, frecuentemente en el extranjero sobre temas de la ciencia y de la ingeniería, que coadyuvarán a comprender los principios físicos y/o químicos implícitos en la tecnología.

*Sistemas de documentación del manual del diseño del proceso, lo que el oferente nunca quiso vender.

*Experimentos controlados en la operación para generar más información y optimizar la operación.

4.4.1.4. REPRODUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍA.

La reproducción de tecnología se presenta cuando se necesita una tecnología, y de antemano se conoce una versión exitosa, pero que por alguna razón se sabe que su compra está fuera de alcance. El problema es generar la información requerida.

Este caso se presenta con frecuencia en la industria. Se le considera pues, un enfoque práctico. Las principales razones que hacen inaccesible una tecnología son:

- Precios altos.
- Negativa de venta por parte de quién pudiera ser el oferente.
- El oferente se encuentra en un país lejano y de alguna manera inaccesible.
- Se ofrece solo en paquete.
- Los términos del contrato resultan inaceptables.

La reproducción de tecnología se presenta en dos casos:

1. Copia. Es cuando se cuenta con una muestra física que sirve como referencia, de lo que se pretende reproducir.

2. Ingeniería de reversa. Es cuando no se cuenta con una muestra física de lo que se pretende reproducir, y sólo se cuenta con información parcial, ya sea escrita o verbal.

La adaptación de tecnología se presenta cuando se dispone de la información suficiente sobre una tecnología, que en un principio es lo que se necesita, pero que

posteriormente no se puede aplicar, por diversas razones, tal y como se encuentra, sino que es necesario hacerle cambios de adecuación sobre los cuales no se tienen los conocimientos suficientes y precisos, mismos que se requiere generar.

Se dice que es adecuación cuando se cuenta con la tecnología requerida, la cual ha sido aplicada con éxito en la industria para fabricar o procesar el producto de interés, pero en circunstancias parecidas, no idénticas. Esto ocasiona que no se pueda utilizar tal y como se encuentra, sino que es necesario adecuarla a las circunstancias a las cuales se va a operar.

Se dice que es adaptación cuando se tiene acceso a una solución tecnológica de una industria y se estima que se puede aplicar en otra cuyo giro es totalmente diferente pero, el problema a solucionar, es similar y se requiere de un proceso de adaptación.

La asimilación de tecnología como ya se vió, es un aspecto muy importante, y tiene dos objetivos clave: primero, ser competitivos, y segundo, ser capaces de generar optimizaciones que incrementen la calidad y productividad. Debemos recordar que no es un fin en sí misma.

4.4.1.5. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE PRODUCTOS Y PROCESOS

Para efectos de este trabajo, entenderemos por innovación tecnológica toda mejora única o novedosa sobre productos y/o procesos. En principio, el resultado será patentable muy probablemente.

Bajo este concepto queda excluida la posibilidad de que exista la información técnica requerida, así como la alternativa adopción de tecnología. El proceso implica necesariamente investigación aplicada y/o desarrollo e ingeniería.

Cabe aclarar que habrá información técnica de apoyo al proceso y se podrán hacer algunas adopciones menores de tecnología, en algún aspecto secundario del proyecto de innovación.

La tecnología de esta actividad, es única y novedosa, de ahí que se ha preferido el término innovación.

Puede haber dos tipos de innovación tecnológica, una aplicada a productos y otra a procesos.

4.4.1.5.1. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA APLICADA A PRODUCTOS

Los objetivos más comunes de la innovación tecnológica aplicada a productos son: incrementar ventas e incrementar el margen de utilidad.

El producto objeto de la innovación puede ser totalmente nuevo para la empresa o bien, uno ya existente. Esta diferencia no es vana, ya que una innovación a un producto ya existente es menos riesgosa, ya que en principio, es una innovación gradual que tiene poco riesgo de factibilidad técnica, económica y de comercialización. En cambio, en el caso de un producto nuevo en el cual no se conoce la sensibilidad del mercado al desempeño/precio, ni las dificultades en la comercialización, hay riesgo, al cual se le añade, en mayor o menor grado, el riesgo de la

factibilidad técnica. La magnitud del riesgo está en función del grado de innovación.

Lo que resulta común en ambas situaciones, es el hecho de que pueden estar orientadas por una demanda y una factibilidad técnica. La demanda puede ser del consumidor final o interna, normalmente sugerida por mercadotecnia y/o producción. Sin embargo no hay que olvidar que el grado de innovación tecnológica depende de la naturaleza de cada producto.

El modelo de ciclo de vida de un producto puede aplicarse como herramienta de análisis, para aportar criterios en la definición de proyectos. El ciclo de vida de un producto puede administrarse. Es especialmente aportador, determina la etapa en la cual se encuentra un producto dentro de su vida. Un enfoque muy utilizado en mercadotecnia es el prolongar la vida del producto, esto se puede lograr con innovaciones tecnológicas.

Prever la etapa de obsolescencia es fundamental en los negocios. La obsolescencia puede venir porque:

- a) Desaparece la necesidad que satisface el producto.
- b) Otro producto da mejor servicio, o el mismo pero, a menor costo.
- c) La combinación de un producto competitivo y una buena estrategia de mercado.

Para cada proyecto de nuevo producto se debe evaluar:

1. Probabilidad de éxito tecnológico.
2. Tiempo de desarrollo e introducción en el mercado.

3. Probabilidad de éxito económico (costo/precio).
4. Probabilidad de comercialización exitosa.
5. Rentabilidad del proyecto.

Existen criterios en cuanto a la etapa de vida del producto y el grado de innovación:

- | | |
|------------------|-------------------------------|
| 1. Introducción | Innovación mayor. |
| 2. Crecimiento | Innovación mayor o gradual. |
| 3. Madurez | Innovación gradual. |
| 4. Obsolescencia | Se debe considerar cada caso. |

Para el caso de innovaciones graduales los puntos de evaluación anteriores, deben ser más fáciles de contestar.

Existe una metodología para la definición de proyectos de innovación tecnológica de productos,⁴³ la cual es:

1. Definir la orientación del proyecto. En la mayoría de los casos, los proyectos tienen como objetivo:

- a. Incrementar las ventas
- b. Incrementar el margen de utilidad

2. Definir el parámetro de desempeño primario. Este parámetro es la medida de la satisfacción de la necesidad que origina el producto.

3. Definir las características complementarias del producto. Como facilidad de uso, costo de operación, etc.

4. Definir las características complementarias del proyecto y sus parámetros de desempeño.

⁴³ Ibid. Pag. 103-107.

5. Encuestar al usuario de manera adecuada, para determinar el parametro de desempeño que más le interesa que se mejore.

6. Determinar que parametros de producto son los que conviene mejorar, así como la magnitud del cambio. Ser precisos en que es lo que conviene mejorar, evitar gastos innecesarios y pérdida de tiempo, al mejorar aspectos del producto que no demanda el mercado. Establecer la magnitud del cambio, es también muy importante. Se deben evitar los extremos especialmente, que el cambio no sea tan pequeño que no lo perciba el usuario y, por el contrario, hacer una mejora que sobrepase lo que se requiera. Los valores que tienen estos parametros en los productos de la competencia, son referencia muy importante ya que en el fondo se esta tratando de superar a la competencia.

7. Conforme a las metas establecidas, determinar la factibilidad técnica y económica de los proyectos.

8. Al terminar los proyectos se podrá medir si se logro el cambio decidido y con el paso del tiempo, su impacto.

9. Si lo que se pretende incrementar es el margen de utilidad, determinar el valor mínimo de los parámetros de desempeño, para no perjudicar la imagen del producto.

10. Los temas más comunes de los proyectos para reducir el costo son: reducción de materiales, de componentes, materiales más baratos, mejor solución ergonómica, u otros. Es importante recordar el no demeritar los productos.

11. En algunos casos una alternativa viable es incorporarle al producto un parámetro de desempeño secundario.

12. Los proyectos de reducción de costo o incorporación de una función adicional, recibirán el mismo trato que de los puntos 7 y 8 en cuanto a su definición y evaluación.

Es posible construir el perfil competitivo de un producto con base en los parámetros de desempeño, ya sea primario, secundario o de las características complementarias. También se puede construir el perfil del producto de la competencia y diseñar estrategias de innovación a corto y largo plazo.

Se puede profundizar en el análisis si se elaboran los perfiles de la generación de productos previa, así como de las tendencias que llevan, o sea, el pronóstico tecnológico.

Lo importante es enfatizar que cada empresa debe decidir como pretende competir y eso está en función del perfil tecnológico. Cada empresa debe decidir cuales son los parámetros de desempeño de sus productos, como los llamará y como los medirá.

4.4.1.5.2. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA APLICADA A PROCESOS

Los objetivos más comunes de la innovación tecnológica aplicada a procesos industriales son:

- a. Incrementar el volumen de producción.
- b. Incrementar la productividad.
- c. Incrementar la calidad.

Lo cual se logra mejorando el desempeño del proceso y reduciendo sus costos.

La innovación a los procesos productivos es especialmente recomendable para tecnologías maduras. En estos casos la competencia es en base a precios, pues el producto está bien definido, sus características bien entendidas y frecuentemente estandarizadas. Las innovaciones son de tipo gradual.

Al definir un proyecto de innovación, se tiene que determinar sobre cual de las tres tecnologías se orienta (de procesos, de equipo, de producción). En algunos casos los proyectos afectan a dos o a las tres.

Los temas de proyecto más comunes van desde incrementos en la velocidad del proceso o del equipo, pasando por reducción de materias o desperdicios, hasta su sustitución.

Lo primero que se debe decidir en la definición de proyectos de innovación, es el objetivo. Luego se tiene que detectar la etapa del proceso productivo en donde se logra la máxima contribución e identificar el tema del proyecto y el tipo de tecnología a mejorar.

Es evidente que todos los casos serán diferentes combinaciones de objetivos, etapas, temas y tipos de tecnología.

Existe también una metodología para la definición de proyectos de innovación tecnológica aplicada a procesos:¹¹

1. Seleccionar el objetivo del proyecto.

¹¹ Ibid. Pag. 105, 106, 111.

2.Describir el proceso, desde materias primas hasta el producto terminado incluyendo algunas características del producto.

3. Identificar los indicadores globales que miden el desempeño productivo del proceso.

4. Subdividir el proceso en partes, etapas o fases. Cada proceso es único, por lo que su desglose depende de él mismo y debe ser de acuerdo a su naturaleza. Es recomendable que las subdivisiones no pasen de seis y que reflejen su importancia.

5. Seleccione uno o dos parámetros de desempeño productivo para cada parte, etapa o proceso productivo. Una mejora en un parámetro de desempeño productivo, implica una mejora en volumen de producción, calidad o productividad.

6. Seleccionar el indicador global de desempeño del proceso que se desea mejorar. Definir el monto del incremento, o sea, la meta del proyecto. Esto debe ser congruente con el objetivo.

7. Identificar que parte del proceso y qué parámetro de desempeño productivo, es la que origina el mayor cuello de botella que impide la mejora del indicador global del proceso.

8. Determinar las diferentes alternativas posibles para mejorar los parámetros de desempeño productivo.

8.1. Nivel mejorado por administración.

8.2. Compra de equipo libre, que no paga regalías ni limita la actividad industrial.

8.3. Nivel mejorado por Know how propio contra comprado. Tampoco se pagan regalías en este caso. Hay que sopesar las ventajas y desventajas de la compra.

8.4. Nivel mejorado por desarrollo de tecnología contra compra. Aquí se pagan regalías y se pactan otras cosas. Nuevamente se tienen que evaluar las ventajas y desventajas, pero con mayor cuidado por su trascendencia.

9. Previo al inicio de la definición del proyecto tecnológico, verificar si los parámetros de desarrollo productivo seleccionados, no se encuentran en el nivel 8.1 ó 8.2. Si es así se procede a mejorar la administración ó evaluar la compra de equipo libre.

10. Determinar el tipo de tecnología que será objeto del proyecto: tecnología de proceso, de equipo o de producción.

Con todo ésto visto sobre tecnología, se puede afirmar que el desarrollo tecnológico en la empresa, más que ser un gasto necesario, es la inversión que generará un buen negocio y la base sólida de nuevas oportunidades.

4.4.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El principal reto para una administración de recursos humanos, es obtener un progreso de las organizaciones mediante su conversión a estados más eficientes y eficaces.

Esto es mediante la utilización más eficiente y eficaz de los recursos. Estos dos factores llevan a niveles mayores de productividad.

La productividad es la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos.

A través de las mejoras en productividad, las empresas pueden, acrecentar utilidades, bajar costos y evitar los desperdicios. Esto a su vez, permite niveles salariales más altos y condiciones laborales de más calidad.

Es pues, la optimización de la contribución que hacen los recursos humanos a la productividad, el principal objetivo, que al mismo tiempo es ambicioso y de importancia fundamental. Porque debemos afirmar que una empresa que no consigue avances en la productividad que aportan sus empleados está retrocediendo.

Podemos encontrar en la administración de recursos humanos, en términos generales, cuatro objetivos esenciales:

*Objetivos de la organización. Tiene que haber una coherencia entre los objetivos de la organización global y los que atentan a esta área.

*Objetivos funcionales. Conservar en un nivel adecuado la contribución de los empleados a las necesidades de la empresa.

*Objetivos sociales. Contribuir de manera positiva a los requerimientos de naturaleza social, con la precaución de no afectar negativamente a la empresa.

*Objetivos individuales. Aportar a el logro de las metas que tenga cada persona. Las metas individuales que sean cumplidas, son otros tantos peldaños que la empresa sube hacia el logro de las metas globales que se fijan.

Las actividades o elementos relacionados con la administración de los recursos humanos, son aquellas emprendidas para suministrar y conservar una planta laboral adecuada a la empresa. A continuación veremos cada una de ellas, dando cabida a la mención de que no todas se realizan, ya que depende del tamaño de la empresa. Estas son:

1. Planeación de los recursos humanos.
2. Análisis y diseño de puestos.
3. Reclutamiento.
4. Selección.
5. Orientación y ubicación.
6. Capacitación y desarrollo.
7. Planeación de la carrera profesional dentro de la organización.
8. Evaluación del desempeño.
9. Administración de las compensaciones.
10. Incentivos y participación de las utilidades.
11. Prestaciones y servicios al personal.
12. Calidad de la vida laboral.
13. Comunicación en la organización.

No importa el tamaño de la empresa, la administración adecuada de los recursos humanos en ella, es algo muy importante, a lo cual se le ha restado esa importancia sobre todo en nuestro país, donde en éste ámbito todavía nos falta mucha cultura. Se puede afirmar que cualquier esfuerzo en este sentido, mediante la implantación, aunque sea modesta, de

estas actividades, lejos de demeritar el actuar de la empresa, la beneficiarán.

4.4.2.1. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

"La planeación de RH consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá".⁴⁵

Esta planeación permite a la organización obtener el personal adecuado en el momento adecuado. Y es una actividad de la más alta prioridad.

Resultaría perfecto que las empresas establecieran sus planes a corto y largo plazo en lo relativo a RH. Los planes a corto plazo determinan las necesidades del próximo año, mientras que los de largo la estiman a futuro. Podemos mencionar como ventajas de ésta, las siguientes:

- *Mejora el aprovechamiento de los recursos humanos
- *Permite economía en las contrataciones
- *Expande la base de datos del personal, para apoyar otros ámbitos, como proyectos, expansiones, etc.
- *Permite la coordinación de múltiples programas, como mayor productividad mediante la obtención de personal más calificado.⁴⁶

La demanda experimentada por la empresa, en el ámbito de los RH, es fundamental para establecer las políticas de empleo. Las empresas competitivas evalúan en su totalidad sus requerimientos a futuro en ese campo.

⁴⁵ Werther, Davis. Administración de personal y recursos humanos. Pag. 46.
⁴⁶ Ibid. Pag. 46-47.

Para la demanda personal existen causas externas (entorno en general), internas (planes, ventas, etc) y las que yacen en la misma fuerza de trabajo (jubilaciones, renunciaciones, despidos, muerte, etc).

Los instrumentos con los que se pretende hacer un pronóstico de los requerimientos futuros de personal en una empresa pueden ser muy elementales, aunque otros muy complejos. Ni siquiera estos últimos son totalmente precisos. La mayoría de las empresas empieza sus operaciones, empleando técnicas sencillas y conforme crecen, utilizan técnicas más avanzadas, algunas de las cuales requieren de personal especializado.

Existen las técnicas basadas en la experiencia como son: las decisiones informales, investigación formal a cargo de expertos, y la técnica Delfos.

Las basadas en tendencias son: extrapolación, indexación, análisis estadísticos, análisis de presupuestos y planeación, análisis de nuevas operaciones y modelos de computadora.⁴⁷

La planeación de RH, constituye un esfuerzo para conocer las necesidades y fuentes futuras de personal. Gracias a esto se pueden establecer planes a corto y a largo plazo.

4.4.2.2. DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los puestos son en si mismos un elemento básico de la productividad de toda la empresa. Si se han diseñado bien, la empresa avanza hacia sus objetivos.

⁴⁷ Ibid. Pag. 48-50.

El análisis de puestos consta de obtener, evaluar y organizar información sobre los puestos de la empresa. Esta tarea tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no a las personas que se desempeñan.

El análisis de puestos nos ayuda a conocer exactamente las necesidades de RH en la empresa, ubicar a los empleados en los puestos adecuadamente, determinar niveles de desempeño realistas, compensar adecuadamente, crear planes de capacitación, eliminar requisitos no necesarios, crear ambiente laboral favorable, identificar candidatos adecuados a las vacantes.

Existen tres fases de la información sobre el análisis de puestos: preparación, obtención de información, y uso de la misma.

La fase de preparación, consiste simplemente en conocer de manera general la organización y el trabajo que en ella se lleva a cabo.

La fase de información sobre puestos, consiste en identificar el puesto, desarrollar el cuestionario que nos permita conocer las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en el mismo, y una vez aplicado, llegar a la obtención de datos.

La fase de usos de la información incluye, descripción del puesto, datos básicos, resumen del puesto, condiciones de trabajo, especificaciones del puesto, niveles de desempeño.

Toda esta información integra la base mínima de datos que se necesitan en la empresa para una buena toma de decisiones de personal.

El diseño de puestos, es pues, un vínculo entre los individuos y la organización. En él se muestran los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales necesarios a cada caso. Al diseñar los puestos se deben esforzar en considerar estos elementos y crear que sean productivos y satisfactorios.

Estos últimos nos darán una guía indicadora de la corrección en el diseño del puesto. Es necesario recordar, que no todos los puestos conducen a un mismo grado de satisfacción personal, y que no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de la persona que lo ocupa.

En si el diseño de puestos consiste en tomar los elementos organizativos (tareas, procedimientos, etc.), los elementos ambientales (demandas del entorno, realidad del mercado laboral, etc) y los conductuales (autonomía, responsabilidad, variedad, uso, retroalimentación) y diseñar el puesto. Posteriormente el mismo puesto nos retroalimentará en cuanto a su corrección.

Para obtener un ambiente laboral de alto nivel se necesita que los puestos estén bien diseñados. Esto procura un equilibrio entre eficiencia y elementos conductuales. Los aspectos de eficiencia promueven la productividad, los conductuales se centran en las necesidades del empleado. Se

debe lograr pues, el equilibrio entre estos dos factores. Cuando los puestos no están suficientemente especializados, los diseñadores de puestos pueden simplificarlo reduciendo el número de tareas. Si se encuentra excesivamente especializado, se debe enriquecer.⁴⁸

4.4.2.3. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un proceso dedicado a identificar e interesar a candidatos capacitados para que ocupen los puestos que se encuentran vacantes.

En general, es un proceso muy sencillo, ya que comienza con una vacante, luego mediante el análisis de puestos y comentarios del gerente, se elaboran los requisitos del puesto, y a través de uno o varios métodos, se llega a formar un grupo satisfactorio de candidatos. Los métodos pueden ser: anuncios, agencias, escuelas, asociaciones, sindicatos, etc.⁴⁹

4.4.2.4. SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección consta de varios pasos específicos, empleados para decidir que solicitantes contratar. Estos son: recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad (psicológicas, conocimiento, desempeño, respuesta), entrevista de selección (puede desempeñar?), verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto (para evitar rotación), decisión de contratar.

⁴⁸ Ibid. Pag. 66-82.

⁴⁹ Ibid. Pag. 90 y 96.

El resultado de este proceso es una persona contratada. Un buen empleado constituye la mejor garantía de que el proceso se llevó a cabo adecuadamente. En cuanto a la descripción realista del puesto, se ha comprobado esta técnica incide positivamente en la reducción de la tasa de rotación.⁵⁰

4.4.2.5. ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN

Mediante la orientación adecuada, se satisface el deseo inherente en la mayoría, de adaptarse a su nuevo ambiente. El propósito de la orientación es el hacer realidad el proceso de socialización, mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización. Se debe efectuar un seguimiento posterior a la orientación, para verificar que los empleados ya no tienen dudas y para verificar como se llevó el programa de ubicación e información.

Las decisiones de ubicación incluyen promociones y transferencias, así como separaciones. Las promociones suelen basarse en el mérito o en la antigüedad del empleado, o en una combinación de ambos elementos. Ahora bien las transferencias, bien orientadas pueden resultar de gran utilidad para la organización y el empleado. De manera general, las decisiones de separación implican serios desafíos de carácter tanto ético como administrativo.⁵¹

⁵⁰: Ibid. Pag. 132-146.
⁵¹: Ibid. Pag. 132-144.

4.4.2.6. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Este aspecto en especial, puede llegar a proporcionar a la empresa MPM una gran ventaja competitiva si se maneja de manera adecuada.

La capacitación a todos los niveles resulta ser una de las mejores inversiones en RH y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

Las actividades de desarrollo, auxilian a la persona en el manejo de situaciones futuras independientemente de las actuales.

La capacitación brinda numerosos beneficios tanto a la organización como al individuo. (Mayor rentabilidad, actitudes positivas, eleva la moral, mejor comunicación y relaciones, disminuye costos en muchas áreas, convierte a la empresa en un entorno laboral de mejor calidad, etc).

Con el fin de obtener estos beneficios se deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje, que se relacionan con la capacitación. Estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

1. Evaluación de las necesidades. Esto permite el establecimiento de un diagnóstico de los problemas actuales y de los retos ambientales que son necesarios enfrentar mediante el desarrollo. Independientemente de los retos, la evaluación de las necesidades debe tomar en cuenta a cada persona, deben ser determinadas las necesidades de los individuos.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido, puede ser un índice de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Hay que estar alerta a otras fuentes de información que revelen la necesidad de capacitación. Estas pueden ser cifras de producción, control de calidad, etc.

2. Objetivos de capacitación y desarrollo. Una evaluación correcta de las necesidades de capacitación nos lleva a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispone. Deben utilizarse como estándares para comparar el desempeño individual. Si los objetivos no se logran al menos se obtiene valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una ocasión posterior.

3. Contenido del programa. Este se forma acorde con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Este debe llenar las necesidades de la empresa y las de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no beneficiará a la organización y si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

4. Principios de aprendizaje. También llamados pedagógicos constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son

los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

5. Programa real. Se elabora el programa de capacitación en base a todo lo anterior. Ninguna técnica es siempre la mejor, todo depende de: la efectividad respecto al costo, contenido deseado, idoneidad de las instalaciones, principios de aprendizaje a emplear, preferencias y capacidades del capacitador, y preferencias y capacidad de las personas que recibirán la capacitación.

El desarrollo de los RH prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Al mismo tiempo constituye un arma poderosa contra ciertos hechos como son la obsolescencia de los conocimientos del personal, las novedades técnicas y sociales, y la tasa de rotación de personal.⁵²

En cuanto al aprendizaje en la organización cabe el hacer unos comentarios. En estos días la predicibilidad y la estabilidad ya no existen. Por lo tanto, las empresas que deseen prosperar, en este nuevo entorno económico, deben cambiar de manera radical su enfoque de capacitación y actividades educativas, replanteándose también el concepto de aprendizaje.

La capacitación es una herramienta que nos permite usarla de muchas formas: como premio, aliciente, tratamiento para un mal, estructurador de redes y relaciones tanto dentro

⁵² Ibid. Pag. 148-162

como fuera de la empresa, como instrumento de administración del grupo de manera psicodemocrática, etc.

La democracia es fundamental para la organización de aprendizaje y por otro lado, una fuerza laboral bien educada, reforzará un lugar de trabajo democrático.

"En un ciclo continuo de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje, los trabajadores necesitan dominar nuevas técnicas, adaptar nuevas formas organizacionales e inventar nuevas ideas.

La democracia en el lugar de trabajo, igual que la democracia política, no prospera cuando la población es ignorante, por el contrario, mientras más educada sea una población, mayor democracia parece reclamar. Ante la generalización de los avances tecnológicos, los trabajadores no calificados y los que no tienen una buena educación empiezan a perder su trabajo en empresas que buscan modernizarse. Esto deja en las empresas un grupo más educado que no puede ser dirigido en la forma autoritaria tradicional que no permite el cuestionamiento. De hecho, hacer preguntas, poner en tela de juicio las suposiciones empieza a ser parte del trabajo diario."⁵³

4.4.2.7. PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Prácticamente todas las personas que trabajan en una empresa, se preguntan el futuro que les espera en el curso de

⁵³ Alvin Toffler. Power shift. Pag. 211.

su participación en la misma, que maneras de progresar tendrá y que oportunidades le esperan.

Sin embargo, comprender que se necesita para progresar dentro de la empresa, requiere una clara idea de la planeación de la carrera profesional y el desarrollo.

Las personas que logran el "éxito", visualizan sus objetivos profesionales, planean como alcanzarlos, y lo ponen en práctica.

Hay que fomentar cinco factores esenciales para que las personas se desempeñen en la organización: igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de las oportunidades, interés del empleado, y satisfacción profesional.⁵⁴

4.4.2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de RH. Su objetivo es dar una descripción precisa sobre el desempeño potencial a futuro. Para esto, se establecen estándares de actuación. Estos estándares se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. El desempeño se debe medir de manera objetiva y directa, siempre que sea posible.

Existen muchas técnicas de evaluación del desempeño, pero independientemente de cual se use, un requisito indispensable de este proceso, es dar retroalimentación al

⁵⁴ Werther, Davis. Administración de personal y recursos humanos. Pag. 168 y 170.

trabajador durante una entrevista especial. El objeto de ésta es equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva amplia de su desempeño.

Los resultados deficientes y preocupantemente altos, pueden ser indicio de que hay errores en varias facetas de la administración de RH. Puede que el plan sea erróneo, el análisis de puesto esté mal o incompleto, o se hayan fijado objetivos equivocados. Las fuentes de error son varias, y es necesario una cuidadosa inspección de toda función. En cualquier caso, los resultados de una evaluación de desempeño, son en sí mismos, un indicador de las condiciones humanas en la empresa.⁵⁵

4.4.2.9. ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

La compensación, es aquello que los empleados reciben a cambio de su trabajo. Si se maneja adecuadamente, esta puede ser útil instrumento para la mejora del desempeño, la satisfacción y la motivación. Los programas mal conducidos, pueden concluir en problemas.

Una compensación adecuada está equilibrada con los niveles internos y externos. Mediante la evaluación de puestos se determina el valor de cada puesto a nivel interno. Después con sondeos y estudios de entorno se busca el equilibrio externo. Otras dimensiones de las compensaciones son los incentivos financieros por desempeño, metas, etc.⁵⁶

⁵⁵ Ibid. Pag. 191.
⁵⁶ Ibid. Pag. 228.

4.4.2.10. INCENTIVOS Y PARTICIPACION DE UTILIDADES

Los incentivos y la participación son estímulos para logros específicos. Los sistemas de incentivos vinculan compensación y desempeño, y la participación de utilidades vincula el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los empleados

Existen muchos sistemas de incentivos, entre estos se encuentran los bonos de producción, los aumentos por unidad de producción, las comisiones, las curvas de madurez, etc. Existe también toda una gama de incentivos no monetarios como son los diplomas, reconocimientos, implementos deportivos, decorativos, etc.

4.4.2.11. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Las empresas se han esforzado en incrementarlas, con el objeto de disminuir y evitar los conflictos laborales, las presiones, y seguir siendo competitivos en el ámbito laboral.

Se clasifican en cuatro grupos: las pólizas de seguros, las prestaciones independientes de las tareas cotidianas, las prestaciones relacionadas con el horario y los servicios a los empleados. Esta variedad contribuye a la presentación de serios problemas administrativos. El problema más importante es la falta de participación de los empleados, que puede resolverse mediante el diseño de programas ajustados a las necesidades individuales.

4.4.2.12. CALIDAD DE LA VIDA LABORAL

Los programas para mejorar el entorno laboral, son esfuerzos de las organizaciones para dar a los empleados mayores oportunidades de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como la contribución general a la efectividad de toda la empresa. Pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, y más alta satisfacción y alicientes para la productividad.

Existen muchas técnicas para el mejoramiento del entorno laboral. Una ha recibido el nombre de círculos de calidad.

El apoyo de la gerencia a estos programas y la adopción de una óptica a largo plazo, son factores esenciales en todo programa de mejoramiento del entorno laboral.

4.4.2.13. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Se debe crear un flujo comunicativo que se lleva en dos sentidos: ascendente y descendente. Parte del fundamento del proceso comunicativo en la empresa, consiste en la perspectiva que guarda la cúpula administrativa respecto a todo el personal. Si bajo ésta, se procura con toda honestidad facilitar el flujo de información y comunicación, la administración de RH puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

Las técnicas de comunicación descendente incluyen la preparación de periódicos, folletos, y demás medios audiovisuales. Lo más difícil dentro de la comunicación de la empresa es lograr un flujo ascendente adecuado. Los procedimientos para la recepción interna de quejas, las

reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y las encuestas de actitudes son técnicas usadas con mucha frecuencia.

La asesoría consiste en discutir un problema con un empleado, con el fin de ayudarlo a resolverlo. Incluye problemas tanto laborales como personales. Y en ocasiones se puede llevar a cabo en cooperación con entidades especializadas de la comunidad.

La disciplina consiste en una acción administrativa que tiene como objetivo poner en práctica las normas de la empresa, y ésta puede ser tanto correctiva como preventiva.

Existe la regla de la lancha caliente que es una útil guía de como aplicar la disciplina correctiva. Esta establece que la acción disciplinaria debe poseer las mismas características que una plancha a gran temperatura, es decir: que haya advertencia sobre las consecuencias de tocarla, que haya acción inmediata, que siempre se dé la misma acción independientemente de quién la toque.

La mayor parte de la acción disciplinaria es progresiva, y las acciones correctivas se hacen progresivamente más severas. En algunos programas disciplinarios se destaca en primer lugar un enfoque de asesoría.

Podemos decir pues, que una administración de recursos humanos, llevada adecuadamente puede proporcionar a la empresa numerosas ventajas, las cuales se traducirán en mayor calidad, menor costo (menores errores y conflictos), mayor

¹⁷ Ibid. Pag. 234, 250, 251, 267, 285, 286, 308, 310.

capacidad de respuesta, y mayor satisfacción. Es decir hace a la empresa más productiva. Y tanto mejor y se combina con una buena administración de tecnología y los aspectos productivos.

4.4.3. ASPECTOS EN EL PROCESO DE MERCADOTECNIA

La ejecución de la mercadotecnia en la empresa es muy importante, ya que las deficiencias en ésta pueden convertirse en debilidades, y muchos de sus aciertos en fortalezas, en ventajas competitivas, de ahí que hay que cuidar ciertos aspectos de ella, sobre todo en el ámbito industrial.

4.4.3.1. PLANIFICACIÓN DE UN PRODUCTO Y SELECCIÓN DEL MERCADO.

A decir verdad, la estrategia de mercadotecnia de una empresa en el ramo industrial, es mucho más sutil y compleja de lo que con frecuencia se supone. Esta es una tarea de dos dimensiones, una es la dimensión horizontal, es decir los segmentos del mercado de usuarios elegidos para darles servicio, y una dimensión vertical, que es el nivel del proceso fabril, en el que se va a concentrar la empresa.

En cada una de estas dimensiones, la gerencia cuenta con una serie de opciones importantes. La gerencia en su toma de decisiones, debe tomar en cuenta las fuerzas y debilidades de la empresa, los riesgos y oportunidades del mercado, las relaciones con los clientes y los proveedores, el significado de el producto para los usuarios, y otros aspectos.

4.4.3.1.1. CONCEPTOS CLAVE

Cuando de selección de mercados y planificación de productos se trata, es importante tener cuatro conceptos clave en mente.

1. Mercados que deben servirse. Todo lo demás es posterior, esta elección implica una selección del cliente y del ambiente competitivo, técnico, político y social preferido.

Esta decisión no puede revertirse con facilidad, pues después de hacer la elección se crean capacidades y recursos en torno a el mercado elegido.

2. Forma del producto. Los productos son proyectados y diseñados con el fin de servir a los mercados. La estrategia no debe crearse para los productos sino para los mercados.

3. Lo que el producto debe hacer por el usuario. El producto es lo que el producto hace; es todo el conjunto de beneficios que recibe el cliente cuando compra. Esto incluye las relaciones técnicas y personales que surgen entre las personas que venden y las que compran. Especialmente en la mercadotecnia industrial, tales relaciones normalmente forman parte del paquete de beneficios que el comprador obtiene.

4. Importancia del producto. Esto es, que el producto en su sentido más amplio, representará algo distinto para distintas gentes. Estratégicamente resulta provechoso que el proveedor se concentre en aquellos grupos de posibles clientes que darán mayor valor al producto. Lógicamente, en términos generales, un producto también impone los precios

más elevados entre aquellos clientes para quienes representa mayor utilidad.

4.4.3.1.2.ELECCIÓN DE PRODUCTO-MERCADO

Este tipo de elecciones pueden ser de tipo:

-Horizontal.Donde los mercados industriales pueden segmentarse en términos de su aplicación final.

-Verticalmente las elecciones de producto-mercado tienen relación con el nivel del mercado al que le vende el proveedor.

-Las elecciones de los subgrupos de clientes estan relacionadas con la selección de tipos específicos de clientes dentro de un segmento del mercado, horizontal o vertical.De manera general, los subgrupos de clientes pueden diferenciarse en términos de las características de la conducta de los compradores.

4.4.3.1.2.1.SELECCIÓN HORIZONTAL DE PRODUCTO-MERCADO

La selección del mercado, como ya se ha señalado, esta influenciada considerablemente por la evaluación que hace el fabricante de su propia fortaleza y debilidad.Por sobre y ante esta evaluación, debe colocarse una lista de las oportunidades del producto-mercado factibles, con una evaluación de la conducta adquisitiva, las necesidades del mercado y el medio ambiente competitivo, en cada caso.Entonces, la selección del mercado, es cuestion de elegir aquellas oportunidades de el producto-mercado donde la empresa, tenga una ventaja considerable y donde sus debilidades no irán en detrimento evidente de su éxito.

En una situación en que la empresa industrial, se esta diversificando a mercados nuevos, resultan muy importantes cuatro consideraciones. Pueden formularse como preguntas que deben hacerse:

1. El mercado tiene gran potencial de crecimiento?

2. Está actualmente el mercado dominado por competidores grandes y poderosos, o será posible todavía, el alcanzar una participación importante en el mercado? Las empresas que tienen una participación grande normalmente tienen mayores ganancias sobre la inversión, que los competidores con una participación mas pequeña en el mercado. El competidor con la mayor participación normalmente tiene un costo bajo por unidad, tanto en producción como en mercadotecnia. Puede apoyar más actividades de investigación y desarrollo. Además, estará en posición de ser líder en cuanto a precios. En una encuesta con una muestra sumamente diversificada, aproximadamente 620 negocios de 57 giros distintos, realizada por el Marketing Science Institute, se mostraba que en los negocios que tenían una participación grande en el mercado, tenían ganancias mucho mayores sobre la inversión que las de aquellos negocios que tenían participaciones relativamente pequeñas.⁵⁶

3. Es fácil o es difícil que los competidores entren al mercado? Para sostener y justificar las inversiones requeridas, quizás tenga que existir la posibilidad de

⁵⁶ Schoeffler, Buzzell, Heany. Heavy impact of strategic planning and profit performance. HBR. Marzo-Abril 1974. Pag. 137.

obtener una participación en el mercado considerablemente importante. Empero en el nivel de la demanda puede sostener únicamente a un puñado de proveedores, digamos de tres a ocho. Tales consideraciones dificultarían la entrada al mercado de computadores nuevos, proporcionando así una medida de protección (barrera de ingreso) para quienes pueden pagar las exigencias de los riesgos.

4. Que tanto es el valor que aumenta el producto fabricado, o por el contrario, que tan baja es la proporción entre el costo de los materiales y las partes compradas y el precio de venta? El valor agregado bajo tiende a hacer que la oportunidad del producto-mercado sea menos atractiva. El productor está expuesto al aumento del costo de los materiales y equipos, costos que quizá no puedan transferir a sus clientes con precios superiores. Si por otro lado, el valor agregado es relativamente alto con el precio de venta, el fabricante controla una parte grande de sus costos y puede emprender programas de reducción de costo que le proporcionarán una ventaja competitiva. También probablemente tenga oportunidades para desarrollar capacidades singulares, mediante las cuales, podrá distinguir a su producto de los competidores, obteniendo así una ventaja competitiva en el mercado.

Muchas veces, en la selección de los mercados, se trata de identificar las posibles aplicaciones de cierto producto nuevo, quizás una aplicación proveniente del laboratorio de

investigaciones. Entonces, el problema es uno de posición del producto-mercado.

Después de definir las características de funcionamiento del producto con precisión, la gerencia debe determinar que aplicaciones maximizan sus ventajas y minimizan sus desventajas. Frecuentemente los ingenieros y los gerentes se dejan llevar por las innovaciones técnicas y no son lo suficientemente objetivos cuando definen el marco, dentro de la gama de productos competitivos, donde la innovación tiene su verdadero lugar. La incapacidad para establecer un nicho basado en las ventajas singulares del funcionamiento lleva a los estrategas a dirigirse, usualmente sin éxito, a la lucha por la subsistencia del producto en el mercado con base en el precio.

La extensión de la línea de productos con objeto de proporcionar varios tamaños, modelos o especificaciones, cada uno de ellos creado para un segmento específico del mercado o para un uso definido, es un arma competitiva clave en la lucha por la participación en el mercado. Frecuentemente la proliferación de una línea, también se presenta, cuando proporciona una serie de equipos optativos que satisfarán las preferencias individuales de los usuarios.

El crecimiento de la línea de productos, puede tomar la forma del desarrollo de unidades cada vez mayores, tanto como la tecnología lo permita y las necesidades del mercado crezcan. Para el líder tecnológico, este tipo de extensión puede resultar inmensamente útil como medio para alcanzar el

liderazgo global del mercado, conservar una participación dominante en el mismo y aumentar utilidades

En otros casos, la proliferación de la línea de productos puede ser ocasionada por los competidores. Cuando esto ocurre, el fabricante está defendiendo su posición dentro de el mercado, puede tener que enfrentarse a la elección de extender la línea, o registrar una marcada disminución de su participación o añadir productos que igualen las ofertas de la competencia y registrar pérdida de utilidades.

4.4.3.1.2.2. SELECCIÓN VERTICAL DE PRODUCTO-MERCADO

El nivel de producción al que una empresa debe mercadear sus productos, es cuestión de la disposición y la capacidad de la gerencia para invertir en los recursos fabriles y mercadotécnicos necesarios en diferentes niveles. La necesidad de recursos varía considerablemente de un nivel a otro. Además, lógicamente, los ambientes del mercado varían en gran medida, de un nivel a otro, junto con las características de los clientes. En resumen una consideración imperativa es, qué segmento del mercado se beneficiará más con la adopción del producto.

En cuanto a la cuestión de la calidad del producto, podemos decir, que particularmente en las etapas tempranas del desarrollo del mercado, el control de la calidad del producto terminado tiene suma importancia. La mala calidad y las aplicaciones equivocadas del producto, fácilmente pueden estropear su potencial.

Es principalmente en relación con la selección vertical del producto-mercado que la gerencia debe recordar que el producto es una variable de la estrategia de mercadotecnia. Como se dijera ya antes, la elección de la forma del producto, está influenciada por la importancia que tiene el control de la calidad del producto y su aplicación. Este punto es especialmente importante para desarrollar los mercados para los productos nuevos. Las preguntas relevantes son:

*Existe la posibilidad de que el desarrollo de mercado quede truncado por la mala calidad del producto o por el uso equivoco del mismo?

*En que puntos de la cadena de producción existen riesgos de calidad?

*Puede la empresa minimizar estos riesgos aceptando la responsabilidad de tal paso del proceso de producción?

Con mucha frecuencia, estos cuestionamientos, parecen apuntar a tomar una posición de producto-mercado en el nivel de producto terminado, o próxima a este nivel. Sin embargo, otras razones podrían favorecer la elección de una etapa anterior. Algunas de las razones por las que la empresa puede decidir por servir de proveedor de materiales o componentes, son:

-No esta dispuesta a comprometerse en las grandes inversiones mercadotecnicas y productivas que se requieren para competir en un mercado de productos terminados. Otras oportunidades del producto-mercado pueden ofrecer ganancias

Es principalmente en relación con la selección vertical del producto-mercado que la gerencia debe recordar que el producto es una variable de la estrategia de mercadotecnia. Como se dijera ya antes, la elección de la forma del producto, está influenciada por la importancia que tiene el control de la calidad del producto y su aplicación. Este punto es especialmente importante para desarrollar los mercados para los productos nuevos. Las preguntas relevantes son:

*Existe la posibilidad de que el desarrollo de mercado quede truncado por la mala calidad del producto o por el uso equivoco del mismo?

*En que puntos de la cadena de producción existen riesgos de calidad?

*Puede la empresa minimizar estos riesgos aceptando la responsabilidad de tal paso del proceso de producción?

Con mucha frecuencia, estos cuestionamientos, parecen apuntar a tomar una posición de producto-mercado en el nivel de producto terminado, o próxima a este nivel. Sin embargo, otras razones podrían favorecer la elección de una etapa anterior. Algunas de las razones por las que la empresa puede decidir por servir de proveedor de materiales o componentes, son:

-No esta dispuesta a comprometerse en las grandes inversiones mercadotecnicas y productivas que se requieren para competir en un mercado de productos terminados. Otras oportunidades del producto-mercado pueden ofrecer ganancias

potencialmente superiores sobre los fondos disponibles para inversiones.

-Pueden lograrse mayores utilidades y una posición en el mercado más protegida, si la empresa funciona como proveedora de materiales o componentes. Las inversiones técnicas y fabriles necesarias para ingresar a la industria en estos niveles pueden parecer prohibitivas a los posibles competidores.

-La empresa tradicionalmente ha tomado la postura de proveedora de materiales o componentes para fabricantes de productos terminados y no quiere cambiar su imagen. Los ejecutivos pueden pensar que si empiezan a fabricar productos terminados serán considerados competidores de sus clientes.

Si consideraciones de este tipo dictan que debe tomarse una posición dentro de un nivel anterior en la cadena de producción, aunque el concepto del producto tenga mayor significado en el nivel del producto terminado, entonces otra opción estratégica adquiere atractivo. El industrial puede producir y vender en los niveles primarios, pero puede promover y querer el control de la calidad en la etapa del producto terminado, o próximo a ella. Esto es una estrategia mercadotécnica industrial con arrastre, en la cual se busca poner presión sobre los clientes inmediatos de la empresa para que usen los productos de la empresa, creando una demanda en el nivel del usuario. Puede resultar una estrategia muy sólida en realidad, pero sólo si cuenta con verdaderas

ventajas importantes para los usuarios del concepto del producto.

4.4.3.2. ADORNOS Y CONTENIDO DE LA MERCADOTECNIA

INDUSTRIAL

La creación y mantenimiento de una organización de mercadotecnia, mediante nuevos mecanismos administrativos y aumentando los gastos de esta función, son acciones que en sí mismas no garantizan el éxito de la mercadotecnia, independientemente de la importancia de estos adornos. Si no hay un cambio en la actitud de toda la empresa, no podrá haber verdaderos resultados. Existen pues, principios fundamentales, que van más allá de los adornos para asegurar un mercadeo significativo en las empresas industriales.

La mercadotecnia no ha logrado llenar las expectativas de muchas de las empresas industriales debido a que la gerencia sólo se ha concentrado en los adornos más que en el contenido de la mercadotecnia. Lo que se intenta referir con el término adornos es lo siguiente: cuando la mayoría de los ejecutivos habla de lo que han hecho sus empresas para adoptar una mayor orientación hacia la mercadotecnia, y generalmente señalan a cosas tales como las declaraciones de apoyo de parte de la gerencia (discursos, etc), la creación de una organización de mercadotecnia (fortalecer la publicidad, designar gerentes de mercadotecnia o de marca, investigación de mercado, etc.), la adopción de nuevos mecanismos administrativos (planeación más formal del

¹² E. Raymond Corey. Industrial marketing: cases and concepts. Pag. 126-134.

mercado, más y mejores informes de ventas, etc.) aumentos en los gastos de mercadotecnia (personal, entrenamiento y desarrollo, publicidad, investigación, etc.).

No se sugiere que estas acciones sean inútiles, pero por sí mismos no constituyen una garantía para el éxito de la mercadotecnia. La clase de cambio requerido es un cambio fundamental en la forma de pensar y en la actitud de toda la empresa, de tal manera que cada persona dentro de su área funcional, conceda una importancia primordial a la receptividad ante las necesidades del mercado. Es por eso que las medidas de organización y administración que toman la mayoría de las empresas no son más que adornos que no cumplen con el cometido de cambiar la actitud. Y sin éste, ni aún la mejor de las organizaciones de mercadotecnia podrá producir verdaderos resultados.

El porqué solamente unas cuantas empresas han ido más allá de los adornos y han logrado el cambio de actitud que asegura un mercadeo productivo, encuentra respuesta en el hecho de que frecuentemente se dan una ó más de estas situaciones:

a) La gerencia no comprende en su totalidad el concepto de mercadotecnia aplicado a las empresas industriales (y es sorprendente el número de estos casos).

b) La gerencia no ha entendido el concepto de mercadotecnia, pero no se ha comprometido a tomar las medidas y decisiones necesarias para apoyar este concepto.

c) La gerencia ha dejado de instalar los mecanismos administrativos necesarios para una implementación efectiva del concepto.

En el mundo industrial, la mercadotecnia es "una filosofía absoluta de los negocios, enfocada hacia el mejoramiento de las utilidades mediante la identificación de las necesidades de cada grupo clave de clientes, diseñando y produciendo en dichos casos un paquete de producto-servicio que permita a la empresa servir a grupos seleccionados de una manera más efectiva que sus competidores."⁵²

Esta definición por demás ambiciosa, revela cuatro dimensiones clave de la mercadotecnia industrial:

1. El enfoque a la mejora en las utilidades. Conceder una prioridad menor al volumen, aunque signifique menor número de transacciones, pero teniendo un mejor cuadro de utilidades.

2. Identificación de las necesidades del cliente.

3. Selección de grupos de clientes a quienes la compañía puede ofrecer una ventaja competitiva. Concentrar los limitados recursos en cubrir las necesidades de productos especiales que tienen los clientes que están dispuestos a pagar por calidad.

4. Diseño y producción de un paquete de producto-servicio. Las decisiones de compra, dependen de pequeñas diferencias, y siempre habrá problemas cuando la competencia

⁵² B. Charles Ames. Adornos versus contenido en la mercadotecnia industrial. HBR. Pag. 5.

ofrezca un paquete que llene los requerimientos del cliente tan sólo un poco mejor.

Ahora bien, una cosa es entender el concepto de mercadotecnia y otra muy distinta es dar cumplimiento al compromiso para tomar las difíciles decisiones que con frecuencia conlleva. Las empresas que realizan un gran esfuerzo de mercadotecnia, demuestran su compromiso, por medio de su iniciativa para requerir la cooperación de todas las funciones, para invertir en objetivos a largo plazo, y para enfrentarse a las deficiencias del producto, precio o servicio.

La buena voluntad para pedir y si es necesario forzar a todas las áreas para que realicen los cambios necesarios, es la primera forma de compromiso que debe adoptar la gerencia.

Otro de los compromisos que debe aceptar, es la disposición para efectuar inversiones con el objeto de alcanzar metas a plazos más largos.

Otra manera de demostrar su compromiso es enfrentándose con las deficiencias. Estas no se pueden disculpar cuando las decisiones de compra las lleva a cabo o las controla generalmente algún ingeniero o agente de compra. De manera opuesta al caso del ama de casa, el comprador industrial cuyas decisiones de compra están basadas en consideraciones económicas ó de carácter ingenieril, no se encuentra afectado de manera alguna por los mensajes y apelaciones emotivas de la publicidad, los empaques o la mercadotecnia.

Es necesario pues, tomar en serio el compromiso, la gerencia no puede permitir que lazos de naturaleza emocional hacia lo hecho en el pasado, superen las consideraciones de mercadotecnia. De lo contrario todo el concepto no pasará más allá de ser sólo una broma.

Podemos llegar a decir que existen elementos necesarios para llevar a cabo una implementación apropiada del concepto de mercadotecnia, los cuales son:

1) La búsqueda de personal calificado. Se necesita un conocimiento superior del mercado y de la economía de la empresa, de manera conjunta con una cantidad de buen juicio comercial, para actuar de manera efectiva como ejecutivo de mercadotecnia en un mundo industrial. Uno de los problemas estriba en que la gerencia tiende a igualar la mercadotecnia y la habilidad y agresividad en las ventas. No existe ningún paquete de habilidades aceptable para la mercadotecnia industrial, susceptible de ser transferido fácilmente de una a otra situación como lo es en la mercadotecnia de bienes de consumo, donde la publicidad básica y las habilidades promocionales son aplicables a una amplia escala de situaciones.

2) Contar con información confiable. Aun las personas más calificadas no podrán hacer mucho sin contar con un paquete de información confiable. El problema en esto es que muchas veces no se tiene acceso a la clase de información que se necesita para hacer planes o tomar decisiones de mercado inteligentes. La dificultad típica yace en que no están

ordenados de una manera útil, y con frecuencia los informes estan fragmentados e incompletos. Por eso es necesario definir la información que es necesaria y la manera de recopilarla. Es decir hacer revisiones a los sistemas de información.

3) Una planeación estratégica que asegure el enfoque estratégico correcto. La planeación en sí misma, es una tarea compleja y amplia, que ya hemos cubierto con más detalle en los primeros capítulos. Las empresas que realizan una labor superior de mercadotecnia concentran sus esfuerzos de planeación en asegurarse de que su enfoque estratégico es el apropiado para el negocio. El tiempo de ésta revisión es tiempo bien aprovechado en una empresa industrial, ya que es muy fácil contraer una miopía de mercadotecnia y permitir que la necesidad de mejorar la tecnología o llenar la planta, nos haga pasar de largo ante las indicaciones de que los requerimientos del mercado están cambiando o que existen otros adicionales.

En realidad no existe nada especialmente complejo en el concepto del mercado aplicado al ámbito industrial, ni tampoco se encuentra nada conceptualmente difícil en cuanto a lo necesario para llenar con verdadero contenido el mercadeo industrial, en vez de poner sólo adornos.

Lo necesario es la participación sólo absoluta de toda la organización en el esfuerzo de mercadeo y la buena disposición de la gerencia para dejar a un lado las prácticas tradicionales, si ésto es necesario para ser receptivo al mercado.

La mayoría de las empresas y de las personas coincidirán con estos puntos antes tratados, pero lo que separa a las empresas de éxito de las que no es que hay que vivirlos no sólo conocerlos.⁶¹

4.4.3.3.LA VENTA INDUSTRIAL

En el ámbito de la industria, el rendimiento de la fuerza de ventas siempre ha sido la contribución más especial para el éxito de el mercadeo.Otros elementos de la mezcla de mercadotecnia como promoción, publicidad, etc; no pueden sencillamente tener el mismo impacto de empuje en el medio industrial que en el ámbito de los productos de consumo.La razón de esto es que en el ámbito industrial la decisión de compra nunca se toma impulsivamente o es causada por la atracción de una promoción o publicidad creativas.

Por supuesto que estas actividades son importantes para comunicar la imagen y producto de la empresa, pero sólo sirven de preparativo para el contacto de venta.Por sí sólo estas actividades no cierran ningun trato y rara vez tan siquiera otorgan una ventaja competitiva.

Es por esto que sólo el vendedor puede llevar a cabo la larga transacción que caracteriza la venta industrial, y sólo él finalmente logra que el cliente compre.

⁶¹ Ibid.Pag.3-12.

4.4.3.3.1. FUERZAS QUE AUMENTAN LA IMPORTANCIA DEL VENDEDOR EN EL MERCADEO INDUSTRIAL

Existen pues tres fuerzas en operación, que de manera cierta hacen que el papel del vendedor industrial sea aún más importante al éxito del mercadeo.

1) Las operaciones de compra en el mundo entero se están volviendo más precisas y más complejas, a medida que un mayor número de empresas reconocen la gran utilidad potencial que tiene el incluir análisis económicos y de valuación en todas las principales decisiones de compra.

2) La sofisticación técnica y la complejidad de los productos, aplicaciones y sistemas continúan en crecimiento

3) La competencia de productores extranjeros va a seguir siendo intensa.

Las dos primeras, darán paso a una demanda aún mucho mayor de la venta inteligente, para ayudar a los clientes y usuarios a percatarse de sus requerimientos, y para demostrar el valor económico del producto, en llenar esas necesidades. La tercera consideración significa que muchas compañías tendrán que confiar en un esfuerzo de ventas creativo para vencer las desventajas de costos y aún tecnológicas.

Por estas razones se vuelve necesario reconocer la importancia de contar con una fuerza de ventas sobresaliente.

4.4.3.3.2. PRINCIPIOS EN LA VENTA INDUSTRIAL

Claramente es necesario hacer una multitud de cosas para constituir una fuerza de ventas sobresaliente que sirva como

un fuerte instrumento de mercadeo. En vez de discutir el reclutamiento, la estructura general de la organización de ventas, la disposición territorial, la planeación de cuentas clave, u otras consideraciones importantes de la gerencia de ventas, el hincapié se hará en seis principios; los cuales al ser tomados en cuenta por la gerencia, todas las demás actividades necesarias serán desempeñadas también. Por el contrario el descuido en cualquiera de éstos principios pondrá en riesgo el éxito del esfuerzo de mercadeo.

1. Use el simple análisis económico para tomar decisiones de venta clave. Si a la administración de ventas, mientras defiende su posición respecto a añadir un vendedor más, o dar un precio reducido para obtener un pedido, se le permite actuar sin pensar, en vez de basarse en sólidos cálculos económicos, se inicia un proceso insidioso que eventualmente socava su imagen y efectividad. Cuando se desarrolla este tipo de imagen, es casi imposible para la fuerza de ventas, o para cualquier miembro de la organización de ventas, ser un elemento contributivo del esfuerzo de mercadeo.

2. Defina y articule las actividades necesarias para efectuar una exitosa labor de ventas. La tarea de cualquier fuerza de ventas, independientemente de su complejidad o tamaño de la línea de productos, debe ser definida con el suficiente detalle para señalar a cualquier vendedor un camino que lo conduzca en la dirección debida, en cualquier situación dada. Este es un paso crucial en forjar el eslabón

que vincule la fuerza de ventas directamente al esfuerzo de mercadeo.

3. Proporcione supervisión de primer nivel, capaz y de tiempo completo. Para tal fin se requiere de cuatro elementos:

-La organización de ventas debe ser estructurada de tal manera que exista un supervisor capaz de tiempo completo por cada grupo de 8 a 12 vendedores.

-Tomar las disposiciones necesarias para asegurar que cada supervisor tenga el entrenamiento e instrumentos debidos para desempeñar su función.

-Cada supervisor debe pasar la mayor parte de su tiempo de trabajo, frente a situaciones con sus vendedores, para proporcionar el adiestramiento en el puesto y la dirección necesaria.

-La dirección de ventas debe ser muy intransigente en la evaluación del rendimiento del supervisor, y en la eliminación de aquellos cuyo rendimiento esté por debajo de la expectativa, o de quienes carezcan de la capacidad de encargarse de responsabilidades administrativas adicionales.

Estos cuatro elementos son esenciales para integrar la fuerte supervisión requerida, a fin de asegurar que el personal de ventas funcione como unidad cohesiva.

4. Utilice el plan de remuneración de ventas como un instrumento administrativo. Es esencial diseñar y administrar el plan de remuneración de ventas para que los motive a concentrarse en aquellas actividades que más contribuirán al

logro de los objetivos de mercadeo. Todo sistema de remuneración tiene que ser diseñado y administrado para:

- Asegurar una labor de ventas equilibrada, remunerando las aperturas de nuevas cuentas, las nuevas aplicaciones, la introducción de nuevos productos, y otras actividades de desarrollo de ventas, esenciales para reforzar la posición de mercadeo de la empresa a corto y largo plazo.

- Proporcionar a los vendedores nuevos un nivel de ingresos atractivo, a fin de contar con la materia prima para constituir el tipo de organización necesaria para lograr los objetivos de mercadeo.

- Ofrecer una oportunidad especialmente atractiva de ingresos para vendedores de carrera, a fin de que exista un núcleo de hombres altamente calificados, entrenados y motivados, que sirvan como la punta de lanza del esfuerzo de mercadeo.

- Establecer una distinción bien delineada entre las gratificaciones para vendedores promedio y los sobresalientes, y castigar severamente a los de rendimiento más bajo que el promedio. El plan de compensación exitoso, es aquel diseñado y administrado para ayudar a la gerencia a lograr estos cuatro objetivos. Si no se realizan estos objetivos, el plan será de poco valor, por más sofisticado que sea, y podría causar más daño que beneficio.

5. Esforzarse por crear un enfoque mucho más preciso del usuario final. Los productos industriales típicamente son vendidos a un cierto número de grupos de usuarios, teniendo

cada grupo sus requerimientos particulares de aplicación. Esta diversidad significa que los requerimientos de cada mercado o segmento de usuarios tienen que ser entendidos y manejados individualmente para asegurar que tenga éxito el esfuerzo de ventas y de mercadeo. Sea cual fuere el enfoque, la gerencia tiene que apoyar su punto de vista con acciones al igual que con palabras, o de lo contrario los vendedores jamás quedarán convencidos de que deben emprender un esfuerzo extra para procurar una comprensión de lo que realmente está sucediendo a nivel del usuario final.

6. Establecer una función de mercadeo más fuerte para la gerencia de ventas. La alta gerencia de cualquier empresa industrial, debe desempeñar un papel más importante en el proceso de mercadeo-planeación que los que típicamente hace.

Ninguno de estos principios es difícil de comprender, más cada uno es difícil en su cabal seguimiento. La tarea se puede lograr deteniéndose a examinar los esfuerzos de ventas y efectuando los cambios necesarios para infundir estos seis principios en su operación de ventas. Al hacerlo la fuerza de ventas orientada hacia el volumen se convierte en un equipo de hombres que siguen un enfoque consciente de los costos y utilidades al desarrollar la posición de ventas de la empresa en cada mercado actual y potencial. Esto a su vez proporciona la fuerza en el mercado que fortalece significativamente la

posición competitiva y finalmente, brinda un crecimiento en las utilidades.⁶²

4.5. CONSIDERACIONES EN CUANTO A COMPETITIVIDAD

Como ya se vió, la ventaja competitiva, es ese elemento, que pone a la empresa por encima de su competencia y su oferta. Esta ventaja, que resulta incomprensible viendo a la empresa como un todo, radica pues, en las variadas y discretas actividades que son llevadas a cabo en la empresa. En cada una de estas actividades se encuentra (ya sea actual o en potencia) la contribución a la posición que la empresa guarda, y a la creación de una base sólida para su diferenciación.

Como también ya ha sido señalado, esta diferenciación puede tener su origen en factores igualmente diversos, como lo son la administración tecnológica, la administración de los recursos humanos, la mercadotecnia global y operativa que se esté implementando, entre otros.

Es por esto que toda empresa, y mas la MPM, deberá estar en una identificación continua de sus ventajas de competencia y una planeación concienzuda de sus acciones.

Resulta pues de radical importancia, la realización de un análisis F.O.R.D. y conocer así ese universo tanto interno como externo, que contiene a la operación de la empresa, su mercado, y llegar a ese margen competitivo, conocerlo y apoyarlo.

⁶² B. Charles Ames. Como infundir fuerza de mercadeo en la venta industrial. HBR. Pag. 3-14.

Es entonces muy probable, que a través de una administración adecuada de los factores competitivos antes vistos, se geste con su operación, ese margen competitivo que hará a la empresa rentable, competitiva.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN

La empresa en cuestión, se encuentra en la ciudad de México y atiende al mercado local, en las necesidades de decoración de superficies, desde envases, papeles y cartones, plásticos, y textiles.

Existe como proyecto, el añadir otro producto-servicio, para satisfacer necesidades más sofisticadas de decoración de sustratos textiles.

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO SERVICIO

5.1.1. ACTUAL

Esta empresa en cuestión, presta los siguientes tipos de producto-servicio:

*Diseño. En este servicio el cliente llega con una idea, ya sea concreta o vaga, de lo que quiere imprimir, y se materializa la idea en papel. El cliente es atendido por un pequeño grupo de diseñadores gráficos profesionales, que se encargan de plasmar gráficamente, la idea que el cliente tiene, con una calidad lista para ser impresa, lo que no siempre sucede cuando el cliente trae sus propios bocetos o diseños.

*Heat transfer. El heat transfer es una calcomanía impresa mediante serigrafía, sobre un sustrato especial, para después ser transferida mediante calor a la superficie final. Este puede ser multicolores con opción al uso de papel metálico en plata u oro, para una apariencia distinta. El servicio normal incluye la superficie (usualmente textil), pero el cliente puede pedir sólo la impresión del transfer,

para él, hacer posteriormente la transferencia al sustrato de su elección, si así lo desea.

*Impresión. Este servicio consta de la impresión de el diseño que está listo para ello. Las superficies de norma son camisetas y sudaderas en algodón 100%, chamarras satín de nylon, displays plásticos y laminados, aunque también se pueden elegir otras superficies que el cliente necesite.

*Trabajos de arte especiales. Estos pedidos, son trabajos muy limitados y exclusivos. No se producen en lotes grandes y la calidad del trabajo es el principal objetivo.

Estos productos-servicios ofrecidos, se pueden relacionar entre sí, de una forma modular, de tal manera que existe una gama importante de productos-servicios ofrecidos, que gira alrededor de los 40 productos-servicios básicos.

5.1.2. PROYECTOS DE PRODUCTO-SERVICIO

Esta empresa pretende ofrecer en un mismo lugar, es decir bajo un mismo techo, las ventajas que representan:

-El todavía no explotado medio (en su capacidad real) de el bordado electrónico.

-La versatilidad, flexibilidad y calidad que brinda el medio de la impresión serigráfica y transfer.

-La posibilidad para el cliente de poder combinar ambas técnicas, para lograr el mayor atractivo, impacto y calidad en sus pedidos.

-El poder recibir asesoría en cuanto a diseño, a manos de personal especializado exclusivamente en ello.

-La rapidez, calidad e innovación que permite el trabajo con tecnología puntera.

Para el cliente el contar con un servicio integral, significa, reducción de tiempo, que en la mayoría de los casos, si no es que en todos, es el factor crucial en sus necesidades de promoción, publicidad y decorado.

Los productos-servicios que la empresa pretende ofrecer para cumplir lo anterior son:

*Bordado. Este servicio consta de el bordado sobre textil de el diseño que está listo para ello. Los sustratos de norma serán, las camisetas y sudaderas en algodón 100%, chamarras satín en nylon, mezclilla, gorras, etc. Es decir todo sustrato textil con la suficiente densidad para ser bordado. Este servicio consta de el bordado de el diseño que está listo para introducirse en la terminal computarizada de la bordadora electrónica, la cual permite una calidad inigualable en el bordado, además de la flexibilidad en el mismo, ya que se puede bordar el mismo diseño con diferentes combinaciones de color, al mismo tiempo en la misma máquina.

*ESS (Embroidery Screen Service). Es una técnica de registro (centrado) que permite combinar la serigrafía y el bordado, permitiendo así una combinación de técnicas y colores muy atractiva. Cabe señalar que este servicio nadie lo ofrece en México.

5.2.MERCADO

5.2.1.DEMANDA

La demanda se ha estado modificando, ya que los mercados de decorado de sustratos inbdustriales (envases p.ej.) se ha contraído debido a la situación económica que se vive en el país de un tiempo a la fecha. Por otro lado la demanda de la impresión texti ha ido creciendo ya que es un medio muy efectivo de comunicación, promoción y publicidad

Es decir se encuentran diferenciales en las tendencias de las demandas, y aunado a ésto la incertidumbre que se vive en el país, no es fácil preveer el futuro a largo plazo.

Bajo el supuesto lógico de seguir por el negocio de la decoración de sustratos promocionales y publicitarios, y no los sustratos industriales (envases, emblemas de marca de producto, etc), se llega a que el mercado nacional representa un total de US\$25'000,000.00 de los cuales casi 16mdd corresponden al mercado metropolitano, al año, esto según Apex México.

5.2.2.PERFIL DEL CONSUMIDOR

Empezaremos determinando que el mercado se divide en dos clases de demandantes, el mercado institucional y el mercado de lotes pequeños.

El mercado institucional está representado por empresas dedicadas a la publicidad, empresas privadas a través de su departamento de mercadotecnia, instituciones gubernamentales a través de sus departamentos de compras y comunicación social, partidos políticos, entre otros.

Por otro lado, el mercado de lotes pequeños, está representado por pequeños comerciantes, escuelas, y demás agrupaciones sociales, que por su misma naturaleza no requieren de volúmenes grandes de pedidos.

En sí el perfil del consumidor es toda aquella persona física o moral que desee expresar en impresión textil, alguna idea comercial, social o artística.

5.2.3. COMPETENCIA

La competencia en impresión general en serigrafía, consta de 17 empresas entre MPM (micro, pequeñas y medianas) que realmente cuentan con un mercado propio y estable, habiendo otro grupo que podríamos llamar flotante, porque entran y salen del mercado por no contar ni con un mercado ni con estructura suficiente que justifique su existencia.

Bajo estos mismos criterios anteriores, existen 5 empresas competidoras en la impresión textil. (Aparte de las 17 anteriores) y 9 en bordado mecánico y electromecánico

Por otro lado se tiene que competir con el producto terminado de importación, aunque en realidad es una competencia mínima. Esto porque la capacidad de importación no está al alcance de todos y porque los tipos cambiarios restringen todavía más ésta posibilidad. Y por otro lado por la inconveniencia de tiempo y esfuerzo al hacer contratos con algún impresor extranjero, que tal vez no supere por mucho la calidad y conveniencia de la impresión nacional.

5.3. TECNOLOGÍA

Esta empresa cuenta con maquinaria y tecnología generación 1993 que si bien no es lo último, se acerca mucho a la puntera, ya que en estos últimos años, la tecnología en este ramo se ha estancado un poco, salvo sus excepciones.

Todo el equipo del que se dispone, permite producir un total de 256,731 impresiones srigráficas anuales, utilizando el 100% de la capacidad instalada en un turno normal de 8 horas diarias, 26 días al mes. De hacerse el proyecto de bordado la tecnología adquirida permitiría un total de 44,928 bordados anuales bajo las mismas condiciones.

Los proveedores de la tecnología, proveen de adecuado mantenimiento y servicio a la misma, de tal suerte que sigue estando en excelentes condiciones para su uso. Siendo en su mayoría líderes en su línea de mercado.

Los proveedores de materia prima son también líderes en su ramo, y ofrecen una calidad insuperable en sus productos, y un especial esmero en su servicio, es por eso que se les ha elegido. Además de existir ciertos convenios con algunos de ellos para optimizar las operaciones de compra de insumos.

Son cinco los proveedores de tecnología de los cuales sólo dos son estadounidenses, por lo cual el servicio de mantenimiento que prestan, se ha ido incrementando en su costo, por los tipos de cambio. Por otro lado de los ocho proveedores de insumos sólo uno es estadounidense. Aunque en un 73% los insumos utilizados son importados.

5.3.1.MANO DE OBRA

5.3.1.1.DISEÑO

En el departamento de diseño se tiene a cuatro diseñadores gráficos, uno que realiza función de supervisor y tres en función operativa. En su labor utilizan máquinas computadoras de última generación con sistemas CAD, para diseño de alto requerimiento y calidad. Dos de estas personas son pasantes todavía, mientras que los otros dos ya están titulados.

5.3.1.2.IMPRESIÓN

En el área de impresión se encuentran bajo las ordenes de un supervisor, dos fotomecánicos encargados de los revelados y elaboración de las pantallas, de ellos depende en un alto grado la calidad del trabajo final. Se encuentran también tres impresores con regular experiencia que se encargan de todos los procesos involucrados en la impresión y secado de los sustratos ya impresos, y cuentan con el auxilio de un ayudante.

5.3.1.3.PROYECTO DE BORDADO

En el área de bordado los requerimientos indispensables son un operador de la máquina que también sería supervisor de el área quien deberá ser un ingeniero textil, y contará con el auxilio de tres ayudantes de experiencia regular.

5.3.2.PROCESO DE PRODUCCIÓN

5.3.2.1.DISEÑO

El proceso de diseño consta de las siguientes etapas o pasos básicos:

1)El cliente llega y expone al diseñador sus ideas, inquietudes y bocetos si es que trae alguno.

2)Platica con el diseñador para exponer claramente lo que desea, y quedar con ideas más ó menos claras de lo que se quiere hacer.

3)Se realiza el diseño siguiendo las instrucciones del cliente.

4)Se presenta al cliente el diseño.El cliente en este paso toma la decisión de si el diseño presentado es de su gusto o no.Si no es de su agrado y conveniencia, el proceso se regresa al paso 2.si el diseño gusta y conviene a los intereses del cliente, pasa al siguiente paso.

5)El cliente ya lo ha aprobado y recibe un diseño sin errores listo para los procesos fotomecánicos de impresión sobre el sustrato de la elección del cliente.

5.3.2.2.IMPRESIÓN

El proceso de impresión sigue los siguientes pasos básicos:

1)Se recibe un diseño original, listo para los procesos fotomecánicos.

2)Se realizan los procesos fotomecánicos necesarios para obtener unas pantallas sin errores, del diseño en cuestión.

3) Se colocan las pantallas en la máquina de impresión, cuidando un registro perfecto ("centrado").

4) Se procede a hacer pruebas de color, adherencia, arrastre, etc.

5) Se hace la impresión sobre el sustrato de la preferencia del cliente.

6) Se pasa por secado provisional en lámparas de ultravioletas.

7) Se pasa por secado final en el horno de gas.

8) Se checan los estándares de calidad de cada unidad producida conforme va saliendo.

9) Se empaqueta y se pasa al almacén de producto terminado.

En caso de que el proyecto de bordado se diera, y se requiriera del servicio ESS, entonces primero pasaría todo el proceso anterior y después pasaría al proceso del bordado.

5.3.2.3. PROYECTO DE BORDADO

En el bordado se tendría el siguiente proceso básico:

1) Se recibe el diseño original y listo.

2) Se introduce el diseño a la terminal computarizada de la máquina de bordado, a través de un scanner.

3) Se hacen los ajustes necesarios a nivel terminal computarizada.

4) Se alimenta la máquina de los insumos necesarios.

5) Se realiza el bordado de 6 en 6 (unidades)

6) Se checan los estándares de calidad de cada unidad

7) Se procede a empaquetar el producto terminado y a enviar al almacén de producto terminado.

Esto es a grandes rasgos y sin entrar en detalles técnicos, los procesos de producción.

En estos procesos la seguridad de los trabajadores no corre gran peligro, debido a la naturaleza de los mismos.

5.4.ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN

La empresa se divide en cuatro áreas funcionales que estan bajo la guía de un gerente general.

Estas áreas funcionales son simple y llanamente producción, ventas, finanzas y personal.

El gerente de ventas tiene bajo su mando a un supervisor de mercado institucional, quien a su vez cuenta con cuatro vendedores por zona. Y por otro lado del gerente de ventas dependen dos vendedores dependientes, que atienden a los clientes que llegan al local.

El gerente de personal sólo cuenta con una secretaria y dos ayudantes.

El gerente de finanzas cuenta bajo su mando dos contadores, uno de ellos tiene a su mando a un auxiliar, la cajera, el facturador y un auxiliar de crédito y cobranzas. Mientras que el otro contador tiene bajo su mando un auxiliar, un comprador, un almacenista de materias primas y uno de producto en proceso y terminado.

6. IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS FACTORES COMPETITIVOS EN LA EMPRESA

Ya hemos visto lo que es la comercialización, la planeación estratégica, que es competir, y acerca del TLC; y hemos profundizado en las variables de la administración tecnológica, la administración de recursos humanos, y la comercialización industrial.

Ahora veremos como integrar todos estos elementos en la empresa, de tal suerte que se logre el objetivo primordial de la investigación, que es, el comercializar competitivamente los productos-servicios que esta empresa ofrece, bajo las circunstancias que la apertura comercial conlleva.

6.1. DECISIONES

Antes que nada, debemos de tratar de definir de la manera más correcta, real y precisa, todos esos aspectos, sin los cuales, cualquier otro intento de planeación y ejecución sería absurdo, es decir:

-Objetivos. (Rentabilidad, participación de mercado, responsabilidad social, etc.)

-Políticas. Aquellas que sean necesarias para alcanzar esos objetivos que nos hemos propuesto.

-Estrategia. Que acciones vamos a llevar a cabo para llegar a esos objetivos.

Pero todo esto, debe estar, enmarcado por un análisis F.O.R.D. serio y preciso de la empresa, así como un estudio de las fuerzas competitivas del sector, con el fin de que lo que se determine después, vaya en concordancia con las

facultades reales de la empresa, y no en condiciones desconocidas o exageradas.

6.2.FUERZAS Y DEBILIDADES

Si de identificación de fuerzas y debilidades se trata, es de mucha conveniencia, identificarlas por area. Clasificandose de la siguiente manera.

6.2.1.ASPECTOS DE PERSONAL.

En cuanto a fuerzas de esta area podemos decir:

-Que el número de empleados actuales, es el suficiente para que la empresa se desempeñe adecuadamente.

-Que la calificación de la fuerza laboral ha sido considerada desde antes de su contratación, por lo que se cuenta con personal bien calificado, ya sea por estudios técnicos previos o por experiencia previa en el ramo.

-Que los niveles de supervisión y gerencia, tienen buena calificación en general, debido a su perfil, son ricos tanto en actitud como en conocimientos, como para tener buen desempeño en su labor.

-El clima laboral es estable y sin grandes conflictos interpersonales.

-La empresa no cuenta con un sindicato, es la dirección quién guía a los trabajadores hacia los objetivos de la empresa, a través de lazos de relación y mando que ha creado a través del tiempo.⁶¹

-Las políticas de personal son adecuadas, ya que son respetadas y entendidas por todos.

⁶¹ Muller de la Lama Enrique. Dirección de relaciones laborales. Pag.104.

-Los niveles de productividad en general son aceptables con respecto a la carga normal de trabajo.

-El costo de personal, es en general aceptable debido a que la mayoría cumple de manera satisfactoria su labor.

En cuanto a las debilidades de esta area podemos decir que:

-El personal es básicamente gente joven que puede buscar su cambio a otras empresas donde pueda subir o retribuirse de mayor manera.

-No se cuenta con una filosofía muy clara, orientada a ayudar a que los trabajadores logren satisfacer, no sólo sus necesidades fisiológicas, sino también las psicológicas, como son el desarrollo, el logro de sus anhelos de superación y autorrealización.

6.2.2.ASPECTOS EMPRESARIALES

En cuanto a estos aspectos podemos decir que las fuerzas en esta area corresponden a que:

-La empresa muestra una imagen más moderna y profesional que la mayoría de las empresas en el sector.

-La estructura de la empresa, en sus términos cuantitativos y cualitativos es adecuada a las necesidades de la empresa.

-El tamaño de la empresa es mayor en relación con la mayoría de las empresas del sector.

-La gestión de la empresa es joven y está hecha por gente joven, la cual es de calidad y es una gestión

profesional, no improvisada, hecha por gente preparada en las labores gerenciales.

-La empresa cuenta con buena capacidad para alcanzar los objetivos propuestos, basado en los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta.

-La buena capacidad en investigación y desarrollo, en cuanto a la capacidad de el personal, de innovación.

-La gestión de la empresa cuenta con un buen nivel de automatización, sobre todo en el aspecto contable-financiero.

En cuanto a los aspectos empresariales se encuentran como debilidades:

-La empresa no tiene gran trayectoria en el sector, por lo que su imagen aún es débil y efímera, si no se le apoya.

-La estructura de la empresa es adecuada en el momento actual, más no lo es para amoldarse a un crecimiento mayor de la empresa.

-El tamaño de la empresa es apenas el mínimo adecuado, para competir con las empresas líderes del sector.

-No se guarda relación importante con organismos oficiales, ni son las cámaras del sector.

-La capacidad de investigación y desarrollo se encuentra limitada en cuanto a recursos financieros, tratándose de proyectos más ambiciosos.

6.2.3.ASPECTOS FINANCIEROS

Las fuerzas con las que cuenta la empresa en este aspecto son las siguientes:

-Los servicios del area contable son adecuados y oportunos.

-Buen control contable-financiero, y además con alto grado de automatización.

-Prácticamente no hay endeudamiento en el largo plazo, y en el corto plazo sólo existen como créditos comerciales para la operación o normal.

-Los propietarios son gente que ha estado en el sector durante mucho tiempo, por lo cual lo conoce y son pacientes y cuautelosos en sus exigencias de retorno de la inversión, utilidades, etc.

-La empresa tiene un buen grado de autofinanciamiento.

Las debilidades en este aspecto las constituyen:

-Se requiere de una buena cantidad de activo circulante para la operación normal.

-Las condiciones tributarias son difíciles.

-El costo de capital es elevado

-Se tiene difícil acceso a capital financiado.

6.2.4. ASPECTOS DE MERCADOTECNIA

Contamos como fuerzas en los aspectos de mercadotecnia los siguientes:

-Los sistemas de investigación y seguimiento del mercado con los que cuenta la empresa.

-La mezcla de producto/servicio es adecuada, y de acuerdo los estandares modernos del mercado

-El producto/servicio cuenta con una excelente calidad.

-Política de precios que va acorde con las necesidades de la empresa dentro del mercado en el que se mueve.

-Personal de ventas es adecuado en su calificación y en su número.

-El seguimiento y el servicio postventa es de niveles y calidad aceptable.

Como debilidades de esta area encontramos:

-Una participación de mercado inestable.

-Estructuración de la cartera de clientes inadecuada.

-Publicidad y promoción no bien llevadas en su alcance, y contenido.

-Una estructura de distribución muy pobre.

6.2.5.ASPECTOS PRODUCTIVOS

Las fuerzas en éste aspecto las constituyen:

-Estructura y políticas de costo eficientes

-Una capacidad productiva acorde al mercado actual y al potencial, ya que se puede cubrir éste último con unos cuantos ajustes a los turnos.

-Tecnología de buen nivel, con vida útil.

-Personal del area con experiencia creciente en la tecnología empleada tanto en el sector como en la empresa.

-Buenos niveles de control en los procesos productivos.

En cuanto a las debilidades:

-El nivel de capacidad productiva es desaprovechado por lo cual los costos por unidad se elevan.

6.2.6.ASPECTOS DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS

-Los objetivos resultan mutuamente alcanzables.

-La mayoría de las políticas clave de operación se refuerzan y dirigen a los objetivos.

-Los objetivos y las políticas están acorde con los recursos de que dispone la empresa, aún en relación con muchos de los competidores.

-Todos en la empresa los conocen y entienden, y a su vez entienden la importancia de llevarlos a cabo.

-Existe buena capacidad administrativa para su implantación efectiva.

Debilidades:

-Los objetivos y políticas en algunos casos no consideran el sector, sus amenazas, incluyendo los riesgos de respuesta de la competencia.

-La concurrencia entre los objetivos, políticas y valores de los implantadores clave, para asegurar su compromiso, es débil, debido a que no se apoya en un programa de desarrollo de recursos humanos, que asegure la permanencia de ellos en la empresa.

6.3.OPORTUNIDADES Y RIESGOS

6.3.1.OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

Constituyen oportunidades para la empresa, los siguientes factores:

-La existencia del TLC, viene a dar ciertas garantías a los inversionistas extranjeros, para que complementen el ahorro interno que no alcanza, convertido en flujos de inversión a generar las condiciones necesarias para la producción de riqueza.

-La existencia del TLC y su influencia en el entorno de la industria de las artes gráficas, se traduce en un mucho menor grado de proteccionismo, con lo cual aquellas empresas del ramo que no se hayan preparado y no se hayan reconvertido para hacer frente al nuevo entorno, se han hecho menos peligrosas o han dejado de existir.

-El menor grado de proteccionismo constituye en sí mismo una barrera de ingreso importante al sector, por parte de competidores nuevos.

-Si desde siempre se ha conocido lo que es la buena calidad, ahora con el TLC se conoce aunada a un precio más competitivo, lo cual no pueden ofrecer todas las empresas del ramo por no haberse reconvertido a tiempo, con lo cual restringen su mercado al mínimo.

-Las condiciones crediticias actuales son difíciles, lo cual constituye una barrera muy importante de ingreso.

-Las reducciones de costos en el ramo, producidas por las curvas de experiencia, es algo difícil de batir, lo cual desanima la entrada de nuevos competidores al ramo.

-La curva de experiencia en el sector es fundamento esencial en muchas de las empresas líderes, de sus estrategias, lo cual es un grave error, ya que esta barrera

de ingreso no es ilimitada ni mucho menos, de hecho de las barreras de ingreso es la menos efectiva.

-La gran diversidad en "las reglas del juego" en el ramo de la serigrafía, ha servido un poco, de barrera de ingreso contra los competidores extranjeros, debido a lo distinto de las circunstancias.

-Otra barrera de ingreso importante para el ramo, es el tener que contar con activos altamente especializados para el negocio, los cuales son dificilmente liquidables, lo cual se traduce en una barrera de salida, la cual desanima la entrada de exploradores al mercado.

-La reconversión de las industrias no es un acto aislado en la linea de tiempo, por el contrario debe constituirse como un proceso y un esfuerzo continuo y sostenido, lo cual contribuirá a la permanencia cuando menos, de la empresa. En cuanto a la reconversión tecnológica, encontramos que en el area de la informática se pueden encontrar oportunidades importantes debido al apoyo que la MPM esta recibiendo por parte de organizaciones como la Camara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones (CANIECE), la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana empresa, A.C. (FUNTEC), y el Programa Integral de Promoción del Uso de Tecnologías Informáticas para Incrementar la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas, integrado en la Alianza para la Recuperación Económica (APRE). Lo que éstas organizaciones pretenden, es "impulsar el desarrollo de la planta productiva

nacional con la inclusión de tecnologías informáticas en procesos productivos, la administración y las finanzas”⁴⁴. Todo esto incluye el ofrecimiento de paquetes integrales de equipos, sistemas, educación y servicios, y mecanismos ágiles de financiamiento.

-En un plazo no tan largo se ve venir como una gran oportunidad, la creación de la “supercarretera de la información”, en la cual ya se empiezan a dar algunos intercambios comerciales y algunos servicios bancarios. Si la empresa tiene buenas bases tecnológicas, podrá inmiscuirse en la red mundial de intercambio de bienes y servicios, lo cual indudablemente será muy benéfico.

6.3.2. RIESGOS DEL ENTORNO

-El tipo de cambio y el hecho de que el mercado cambiario se vea manipulado, y no resulte un auténtico precio, esto hace que toda decisión de comercio actual se vea rodeada por la incertidumbre.

-El ciclo económico de origen político, los retardos de reconocimiento, decisión y acción, los retardos de política y fiscal, la incertidumbre sobre el multiplicador, y las políticas económicas activistas, dificultan enormemente la predicción del comportamiento del sector, el mercado y el país.

⁴⁴ Jorge Lara. Presidente de la CANIECE. Entrevista. <http://www.funtec.org/mym>

-El costo del dinero siga matando la operatividad del aparato productivo mexicano, y con éste toda la actividad económica del país.

6.4. ESTRATEGIA GENÉRICA A SEGUIR

Se determina pues, que la estrategia genérica a seguir es el enfoque en el mercado de el decorado textil, en el mercado geográfico de la zona metropolitana; basados en la premisa de que las fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades de la empresa, permiten así, servir a su estrecho objetivo estratégico, con más efectividad o eficacia que las empresas que compiten en un ámbito más amplio.

Además de que con ésta se pretende alcanzar una posición de diferenciación y una ventaja de bajo costo, frente al objetivo del mercado limitado elegido.

Por otro lado, con ésta alta segmentación se está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para el sector industrial que nos compete.

Este enfoque significa que o bien se tiene una posición de bajo costo, o alta diferenciación, o ambas en el mejor de los casos, y estas posiciones proporcionan defensas claras contra cada una de las fuerzas competitivas.

Con esto se ha seleccionado un objetivo menos vulnerable a los posibles sustitutos y donde los competidores son los más débiles.

Esta estrategia se funda en que la empresa cuenta con las siguientes habilidades y recursos, además de ciertos requisitos organizacionales:

- Habilidad en la ingeniería del proceso.
- Habilidad en la ingeniería informática.⁴⁵
- Supervisión intensa de la mano de obra.
- Productos diseñados para facilitar su fabricación.
- Sistemas de distribución de bajo costo.
- Ingeniería del producto.
- Instinto creativo.
- Fuerte capacidad en la investigación básica.
- Rígido control de costos.
- Reportes de control frecuentes y detallados.
- Organización y responsabilidades estructuradas.
- Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
- Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo del producto y comercialización.
- Fuerte motivación para allegarse trabajadores.

Aunque por otro lado para reforzar esto se propone:

- a) Ambito de tecnología.

Debido a que la estrategia es de enfoque, es decir ganar y conservar la participación en un mercado donde el potencial de crecimiento es alto aunque en el acto sea lento, se recomienda:

-Mejoras graduales en tecnología de producción, es decir, en el conjunto organizado de experiencias y

⁴⁵ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein. Como hacer reingeniería. Grupo editorial norma. Pag. 40

conocimientos aplicados en la producción del producto-servicio, originados en la observación metódica del proceso de producción. En algunos casos esta acumulación viene de experimentar.

-Mejoras graduales en tecnología de equipo, es decir, las experiencias y los conocimientos aplicados a la elección, diseño, fabricación, adquisición, etc; del equipo industrial necesario para el procesamiento del producto.

-Mejorar la tecnología del producto, esas experiencias y conocimientos aplicados a la estructura física y química del producto-servicio.

-Mejora sustancial en la tecnología de proceso, mediante la reingeniería, que es "el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de la organización".⁶⁶

Independientemente de si la empresa se decida por la compra, asimilación, reproducción y adaptación o innovación de tecnología, se debe hacer un importantísimo incipiente en considerar en sus últimas consecuencias cada opción, siempre en función de la situación que guarda la empresa, y evaluando el proyecto desde el principio hasta el final.

b) Ambito de la administración de recursos humanos.

⁶⁶ Ibid. Pag. 8.

Como la misión de la administración de los recursos humanos es el obtener en la empresa el máximo de productividad, que como ya vimos en el cuarto, es la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos, y es a través de estas mejoras como las empresas pueden bajar costos, evitar los desperdicios y permite niveles salariales más altos y condiciones laborales de más calidad, se recomienda lo siguiente:

-Hacer de la capacitación, una de las actividades primordiales de la empresa, y aceptar el riesgo que ésta conlleva. En el caso de esta empresa, opciones muy accesibles de aprendizaje y capacitación en el area productiva son:

+Materiales didácticos:

-Videos Ulano sobre:

Emulsiones directas

Sistemas de películas directas

Sistemas de películas indirectas

-Impresión serigráfica de Albert Kosloff

-Servicios de seguridad de la SPAI

+Cursos y asesorías en ferias y asociaciones:

-SGIA (Screenprinting and Graphic Imaging
International Association)

-Grafitec. En Lima, Perú.

-Serimundo. En México, D.F.

-APEX. En México, D.F.

Otra acción muy conveniente es el apoyo financiero para cursos de inglés, ya que la mayoría de los empleados de una

manera u otra se ven involucrados con materiales didácticos, insumos productivos, etc; con indicaciones importantes en dicho idioma; práctica que a la larga beneficiará las relaciones comerciales de la empresa. Además de constituir importante aliciente al trabajador.

-Establecer un sistema de información de opiniones, deseos y objetivos de los empleados, con la finalidad de estrechar relaciones y planear en conjunto su desarrollo en la empresa.

-Establecer un sistema de comunicación descendente sobre las metas de la empresa, y las repercusiones de su consecución en la individualidad. Así como informar de las posibilidades de conseguir alguna promoción, y de us condicionantes.

-Implantar un programa de asesoría profesional a los empleados, para ayudarlos a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria adecuadamente.

-Hacer un sistema de evaluación de actitudes, habilidades y desempeño, que permita retribuir a los empleados de manera más justa y objetiva.

-Promover y apoyar actividades deportivas en los empleados, que reporten su benéfico efecto en su salud, en la creación del espíritu de grupo, identificación con la empresa, aliento de prácticas sanas, etc. Procurando que existan los niveles adecuados de seguridad, apego a las normas deportivas, seriedad absoluta en las competencias y

sentido común para escoger las actividades propicias para la empresa.

-Permitir en la medida de las actividades administrativas de la empresa lo permitan, flexibilidad en los horarios, ya que se ha documentado bien, que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus periodos de vigilia.

-Que las condiciones físicas del lugar de trabajo se ajusten a lo siguiente, en la medida de lo posible:

+Ventilación suficiente, a fin de que el oxígeno de el ambiente se renueve sin interrupción.

+Temperatura ambiental entre 20 y 22 grados centigrados, y que no sobrepase en condiciones extraordinarios 18 a 26 grados centigrados.

+Que la altura de las sillas y los escritorios sea ajustable a las proporciones de cada persona, y a su postura correcta, y que el respaldo de la silla sea recto y con asiento cómodo y con bordes redondeados.

+Que cada quién cuente con fuentes de iluminación general y local, y que la intensidad de esta no sea menor a 30 lux ni mayor a 60.

Después de lo antes dicho, cabe hacer el comentario siguiente: el sentimiento general actual, es que las empresas sobre todo las occidentales promueven muy poco la adhesión de sus empleados; esto es en mucho por la falta de una visión

⁴⁷ Hernández Santiago René Gastón. El éxito en tus estudios. Trillas. Pag. 19-28.

más humana hacia los que proporcionan su esfuerzo en aras de la empresa: los trabajadores.

Para especificar un poco más esto, retomemos la advertencia que el fabricante y político inglés, Robert Owen hizo a los empresarios en la primera mitad del siglo XIX: "la experiencia les habrá mostrado seguramente la diferencia que hay entre la instalación de máquinas bien limpia y pulida...y otra sucia y en desorden, con innecesarios roces, que poco a poco se hace inservible. Por tanto, si el esfuerzo dedicado a las máquinas inanimadas proporciona resultados tan ventajosos ¿Porque no esperar lo mismo del cuidado concedido a hombres vivos, cuya estructura es todavía más digna de admiración?...¿No es natural llegar a la conclusión de que también éstas máquinas más complicadas y sutiles ganan fuerza y eficacia...cuando se les mantiene limpias, se les trata con amabilidad, cuando se ahorran roces innecesarios a su actividad espiritual y se les da una cantidad suficiente de medios de alimentación?".⁶⁸

Con esto Robert Owen demuestra que vale la pena tomar mucho en cuenta a las personas que laboran en las empresas, y darles un trato digno de lo que son.

"El reconocimiento de la dignidad humana no supone nivelación, sino igualdad axiológica. El superior no tratará por tanto a su colaborador como mirándole desde arriba en un valimiento patriarcal, sino que será noble y justo con

⁶⁸ Gide-Rist. Geschichte der volkswirtschaftlichen Lehrmeinungen. Jena. Pag. 257

todos. En esto tienen un fino olfato los trabajadores y las trabajadoras."

En cuanto a la dirección coordinada de hombres "no es posible con debilidad o sentimentalismo; supone, más bien, el ejercicio de la autoridad. Esto no significa que el trabajador tenga que ser considerado como mero súbdito, destinado a ser un mudo receptor de órdenes sin derecho a proponer sus propios deseos y experiencias".⁷⁴

La persona no sólo es músculo o mente técnica, sino es también un conjunto de cuerpo, razón, sentimientos y alma, por lo cual no debe estar presente en la empresa como fuerza laboral encaminada al rendimiento exclusivamente, es necesaria más bien su presencia integral. Por lo tanto es necesario "convertir la empresa en una auténtica comunidad humana, cosa que supone colaboración, respeto humano y buena voluntad."⁷⁵

En un entorno en que los recursos financieros son escasos, y los técnicos requieren de especial atención, resulta pues evidente, que los recursos humanos reclamen una importante atención y reconocimiento a su dignidad. Lo cual sin temor a equivocarme desembocaría en un alto nivel productivo, competitivo y en general de vida.

c) Ambito de marketing

En cuanto a las acciones de mercadotecnia se recomienda lo siguiente:

⁷⁴ Höffner Joseph. Manual de doctrina social cristiana. Minos. Pag. 177.
⁷⁵ Ibid. Pag. 178.
⁷⁶ Ibid. Pag. 178.

-No ampliar a más de tres los subsegmentos horizontales en términos de aplicación final.

-No ampliar a más de dos niveles verticales los subsegmentos.

-Establecer mecanismos de monitoreo del mercado, la competencia, productos nuevos, sustitutos, etc.

-Establecer una filosofía global, que abarque un enfoque de mejora en las utilidades, una constante identificación de necesidades del cliente, selección de grupos de clientes (enfóque) a los cuales la compañía pueda ofrecer con ventaja competitiva. Concentrar recursos y esfuerzos en productos por los cuales los clientes estén dispuestos a pagar más, y donde producto y servicio formen parte de un paquete integral.

-Tomar muy en serio el compromiso, ya que la mercadotecnia industrial, no se encuentra de manera alguna afectada por apelaciones y mensajes emotivos de publicidad, empaques, etc.

Por último es muy importante el tener presente que la mayoría de las empresas conoce todos estos puntos que hemos venido manejando, pero lo que hace la diferencia hacia el éxito es que no sólo hay que conocerlos, para lograr el éxito, hay que vivirlos.

CONCLUSIONES

Se ha pretendido todo lo posible, evitar en este apartado toda intención por recapitular, con el objeto de no caer en un accionar abiertamente repetitivo, por lo que abajo se enumeran las principales reflexiones concluyentes que ha provocado la creación del presente trabajo.

Primera. Que toda empresa antes de definir y ejecutar cualquier acción estratégica debe conocer y reconocer sus fuerzas y debilidades y abrir los ojos a los riesgos y oportunidades que el entorno le ofrece.

Segunda. Que tomando en cuenta las condiciones de competitividad internacional en las que se encuentra inmerso el país, para el empresario mexicano que no se encuentra en condiciones de exportar (es decir la mayoría) la mejor opción que le queda es defender su posición y tratar de mejorarla haciéndose más competitivo.

Tercera. Que el volverse competitivo, es una actitud que ya no admite dejar nada al azar, que implica estudiar muy a fondo cualquier acción que se realice en la empresa, y que toda decisión esté bien sustentada por estudios previos a su toma.

Cuarta. Que el conocer, reconocer, analizar y asimilar las fuerzas, debilidades, riesgos y oportunidades, es el primer gran paso para empezar a planear y desarrollar una estrategia para la empresa, así como los caminos alternativos

de acción que se seguirán dependiendo de los escenarios que se vayan dando.

Quinta. Que en el plan de mercadotecnia se encuentra en gran parte del éxito o fracaso de la estrategia, ya que en éste se define cual será el producto, su presentación, su distribución, su mercado y la forma en que el producto llegará a éste, la imagen que tendrá y como la ha de percibir.

Sexta. Que el desarrollo tecnológico de la empresa, más que ser un gasto necesario, es la inversión que generará un buen negocio y la base sólida de nuevas oportunidades. En la afirmación anterior la palabra desarrollo reclama una especial importancia, ya que así como para las personas no basta el nacer, sino también hay que crecer (desarrollarse), el adquirir, comprar, asimilar o adoptar tecnología (de proceso, de equipo, o producción) no debe ser un acto aislado, un sólo punto en la línea de tiempo, debe ser parte de la vida diaria de la empresa.

Séptima. Que el principal reto para una administración de recursos humanos es obtener un progreso de la organización, mediante su conversión a estados más eficientes y eficaces. Es decir, mayor productividad, mayor competitividad, lo cual se traduce en menos costos, menos desperdicios, más utilidades, más salarios, y condiciones laborales de más calidad. Es pues el objetivo incrementar y optimizar la contribución de los recursos humanos a la productividad.

En esta época en que la inversión tecnológica está fuera de alcance para la mayoría de las empresas en México, es momento pues, de crear y fortalecer una planta laboral en la empresa, que permita y promueva la competitividad que estamos buscando, después de todo son las personas las que mueven y dan vida y carácter a las organizaciones y no su maquinaria. Esto mediante la inversión en el personal, en su capacitación, en su desarrollo (técnico y humano), y en la búsqueda de su estabilidad. Este accionar, lejos de ser un gasto, es una inversión que reedituará en gente preparada y dispuesta para el trabajo competitivo.

Octava. A pesar de que la mano de obra en el país es barata y su oferta es mucha, no se debe aprovechar dicha situación, para esclavizar a los trabajadores, o someterlos a tratos degradantes. El uso de prácticas que de una manera u otra ignoren o disminuyen la dignidad de los trabajadores como personas iguales a los patrones, ayuda a crear ese ambiente de dualidad maniquea dentro de la organización (los buenos y los malos), lejos de promover esa unidad, la cual constituye el objetivo ideal de toda empresa, no se puede esperar pues que alguien se comprometa con las causas de la organización, si no se compromete la organización en una misma medida con las personas que la constituyen.

Novena. La estrategia de mercadotecnia de una empresa industrial es mucho más sutil y compleja de lo que con frecuencia se puede suponer. Es una tarea bidimensional, una horizontal en la selección de que usuarios debe atender y dar

servicio la empresa y una vertical donde la elección consiste en escoger el nivel del proceso fabril en el que debe concentrarse la empresa. En cada una de las dimensiones la dirección de la empresa tiene una serie de opciones importantes. Cuando se tomen dichas decisiones, se debe tomar en cuenta las fuerzas y debilidades de la empresa, las oportunidades y riesgos del mercado, las relaciones con clientes y proveedores, la significación del producto para el usuario, y otras consideraciones.

Décima. Debido a que la venta industrial no está influenciada por los mensajes publicitarios, sino por decisiones económicas, en el mundo industrial, el rendimiento de la fuerza de ventas siempre constituye la contribución más importante al éxito del mercadeo. La meta en éste ámbito es hacer de la fuerza de ventas un equipo de hombres que sigan un enfoque consciente de los costos y utilidades, al desarrollar una posición de ventas de la empresa, en cada mercado potencial y actual.

Undécima primera. Lo necesario para darle contenido al mercadeo industrial es la participación absoluta de toda la empresa en el esfuerzo de mercadeo y la buena disposición de la dirección para apartarse de las prácticas tradicionales, si ésto es lo que se requiere para hacerse más receptivo al mercado. Esta receptividad hacia el mercado le dará una ventaja competitiva, que ciertamente acelerará el crecimiento de las utilidades en los tiempos venideros.

Undécima segunda. El ser competitivo es cuestión de actitud, decisión, esfuerzo y constancia. Y es imperativo que todo organismo lo practique si quiere, cuando menos, sobrevivir.

BIBLIOGRAFIA

- ARMSTRONG Gary, KOTLER Philip. Fundamentos de mercadotecnia. México. Prentice Hall. 2a edición. 1991.
- DAMM Arnal Arturo. TLC: oportunidades, retos y riesgos. México. Edamex. 1a edición. 1994.
- DEL VALLE Noriega Jaime. Temas prácticos de auditoría. México. Dofiscal editores. 2a edición. 1994.
- DORNBUSCH Rudiger, FISCHER Stanley. Macroeconomía. México. McGraw Hill. 5a edición. 1992.
- GARFIELD Charles. Los empleados son primero. México. McGraw Hill. 1a edición. 1992.
- GIDE-RIST. Geschichte der volkswirtschaftlichen lehermeinungen. Jena. 1921. P. 257.
- GIRAL B. José, GONZALEZ P. Sergio, CAAMAÑO Georgette. Estrategia tecnológica integral. México. Texel. 2a edición. 1987.
- HAMMER Michael, CHAMPY James. Reingeniería. México. Grupo Editorial Norma. 1a edición. 1994.
- HAMPTON David R. Administración. México. McGraw Hill. 3a edición. 1989.
- HERNANDEZ Santiago René Gastón. El éxito en tus estudios: orientación del aprendizaje. México. Trillas. 3a edición. 1987.
- HÖFFNER Joseph. Manual de doctrina social cristiana. México. Minos. 3a edición. 1989.
- JUAN PABLO II. Centesimus annus. (Centenario de la rerum novarum). México. Ediciones Paulinas. 4a edición. 1991.

- KOTLER Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control. México. Diana técnico. 4a edición. 1992.
- MANGANELLI Raymond L, KLEIN Mark M. Como hacer reingeniería. México. Grupo Editorial. 1a edición. 1995.
- MÜLLER De la Lama Enrique. Dirección de relaciones laborales. México. Trillas. 3a edición. 1993.
- POLO Leonardo. Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos. México. Universidad Panamericana. 1a edición. 1993
- PORTER Michael E. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. CECSA. 1a edición. 1994.
- RAMIREZ Bustos Juan Antonio, SALAZAR Abelardo, VALDÉZ Hernández Luis Alfredo. Desarrollo tecnológico, una posibilidad al alcance de su mano. México. FONSI/Banco de México. 1a edición. 1987.
- WERTHER William B. Jr. Administración de personal y Recursos Humanos. México. McGraw Hill. 3a edición. 1991.

REVISTAS

- HASAN Zakia H. "The mexican market: is NAFTA the key?" en Screenprinting, EUA, volúmen 84. Número 5. Mayo 1994. P. 112-115
- RAMOS Guadalupe. "Sin acceso a financiamientos la industria de las artes gráficas" en El Economista. México. Jueves 3 de Noviembre 1994. Pag. 34.
- RAMOS Guadalupe. "Cerrarán 1,500 empresas de las artes gráficas este año" en El Economista. México. Lunes 31 de octubre de 1994. Pag. 36.

DOCUMENTOS

- AMES B.Charles.Adornos vs contenido en la mercadotecnia industrial.HBR.1974.Material de apoyo proporcionado en la escuela de Administración y Finanzas.UP.1995.
- AMES B.Charles.Como infundir fuerza de mercadeo en la venta industrial.HBR.1974.Material de apoyo proporcionado en la escuela de Administración y Finanzas.UP.1995.
- COREY E.Raymond.Opciones clave en la planificación de un producto y la selección del mercado.HBR.1975.Material de apoyo proporcionado en la escuela de Administración y Finanzas.UP.1995.
- CRUZ Serrano Alejandro.Competitividad internacional.Su aplicación a la pequeña y mediana empresa.México.UP.1995.
- GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR.Texto TLC.México.
- KOTLER Philip.Kotler rethinks the marketing concept. Material de apoyo de la materia optativa de mercadotecnia de la Universidad Panamericana en Administración y Finanzas en 1994, tomada del artículo con el mismo nombre de Marketing News.Septiembre 14 de 1984.Pag.1-22.