

REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL

DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA



**LA COMPETITIVIDAD Y SUS PROBLEMAS EN EL
MERCADO INTERNACIONAL**

Monografía para optar por el título
“Diplomado en Alta Gerencia”

Autor: Jorge Carvajal T.

Asesor: Econ. Carlos Rhon P.

Quito, 28 de Noviembre 2005

INDICE

Introducción.....	4
Análisis del problema	6
Objetivo.....	12
Justificación.....	13
Marco Teórico, Conceptual	14
La competitividad y estrategia empresarial	17
Estrategia Competitiva Genérica	20
Estrategia respecto a la producción	20
Estrategia relativa al producto.....	21
Estrategia relativa al precio.....	22
Estrategia en cuanto a la comercialización	22
Estrategia con relación a la promoción	22
Estrategia con relación al servicio	22
Instrumentación de estrategias	22
Liderazgo de costos.....	24
Diferenciación	24
Enfoque.....	24
Ventaja competitiva.....	25
Actividades de valor	26

Actividades primarias	26
Actividades de apoyo	28
Cadena de valor.....	30
Ventaja Competitiva y cadena de valor.....	32
Estructuración de la cadena de valor	34
Eslabones verticales	37
Competencia y la cadena de valor	39
Panorama competitivo y la cadena de valor	39
Grado de integración.....	41
Panorama competitivo y definición de negocio	43
La estructura organizacional y la cadena de valor	44
Conclusiones y recomendaciones	46
Bibliografía	49

INTRODUCCION

En un mundo globalizado como el actual, la tendencia del comercio internacional es a abrir los mercados continentales, regionales, subregionales y nacionales a la competencia. Para ello, se están reduciendo los aranceles todos los días y en todas partes del mundo. Pero la desgravación arancelaria por si sola no basta para generar exportaciones, los exportadores tienen que cumplir una serie de normas; de origen fito, zoo o ictiosanitarias, técnicas, de envase y etiquetado, de seguridad alimentaria y personal; de transporte y distribución, que para los países subdesarrollados es difícil conocer, aplicar y superar en los niveles que exigen los grandes países importadores.

Como se puede ver, aparecen las medidas no arancelarias para impedir el fluido comercio internacional de los países en desarrollo con relación a los países desarrollados, cuyas industrias y demás empresas trabajan desde hace más de 20 años con el cumplimiento de normas establecidas en sus respectivos países y regiones.

El mecanismo para poder enfrentar este reto es que nuestras empresas industriales y de comercio deben ser competitivas, lo que involucra a todos los componentes del Estado, Gobiernos Centrales y Gobiernos seccionales, Cámaras Gremiales, trabajadores y todas las instituciones públicas y privadas.

El Gobierno Central, debe dictar políticas en consenso de todos los demás sectores.

En el presente trabajo, se analizan las debilidades del sector industrial, especialmente las pequeñas y medianas industrias (Pymes) del Ecuador

para ser competitivas y que no permiten tener una productividad que pueda ofrecer una oferta exportable.

Se analizan temas de acuerdo con las características de la industria del Ecuador y se exponen conclusiones y recomendaciones para desarrollar actividades que puedan aplicarse para enrumbar a la industria en el camino de la competitividad, que permitan vencer las barreras no arancelarias para incrementar las exportaciones o fortalecer las existentes de productos no tradicionales para los potenciales mercados internacionales, aprovechando la riqueza de que dispone nuestro país.

1.- ANALISIS DEL PROBLEMA

La apertura al exterior constituye la principal estrategia de desarrollo para las economías de los países en desarrollo , pero por lo general esta apertura suele estar condicionada y bien puede o no cubrir la totalidad de mercados como: bienes servicios financieros, inversiones etc., por ello se requiere tener conciencia clara de que no siempre se alcanzan los avances que se pretenden en cuanto a industrialización, tecnología, expansión de las exportaciones o modernización agrícola; todavía aunque suena iluso no existen políticas económicas que conlleven a un desarrollo autónomo, sostenido e igualitario.

La participación del Ecuador en la OMC, la ALADI y la CAN; los esfuerzos del Estado por sentar mejores bases de comercio con Estados Unidos, la Unión Europea (UE), China y Japón, incluso en el MERCOSUR, podrían determinar mayores exportaciones, se topan con serios problemas de competitividad, que para resumir, se concentran en falta de calidad de la producción, muy baja productividad, escasa oferta exportable, precios altos y difícil y caro acceso a nuevos mercados. En el registro comparativo de niveles de competitividad internacional, el Ecuador aparece en los últimos lugares.

El sector manufacturero ecuatoriano atraviesa por momentos críticos Luego de dar señales de avances incipientes a principios de los años 90, el sector pasó momentos particularmente difíciles a finales de la década, cuando la producción industrial se contrajo casi en el 5%, el valor agregado manufacturero se estancó, no se creó empleo y un número elevado de empresas cerraron o emigraron del país. La dolarización a pesar de cumplir bien su papel estabilizador macroeconómico, infló los salarios y causó algunos efectos negativos en los sectores tradicionales de mano de obra intensiva. Las perspectivas no son muy alentadoras si consideramos que el crecimiento económico del país sigue ligado al desempeño del sector

petrolero, especialmente en este año. Esta por verse si el tratado de libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, va a servir para dinamizar un sector ya vulnerable o por el contrario, va a perjudicar la trayectoria competitiva del país.

La capacidad de producir y exportar competitivamente depende de muchos factores. Para poder realizar comparaciones de la posición competitiva de un país en el tiempo y con otros países es conveniente resumir estos factores en una sola medida denominada índice de rendimiento industrial competitivo (IRIC). El siguiente cuadro se puede ver el IRIC al año 2001:

CUADRO Nº 1

INDICE DE RENDIMIENTO INDUSTRIAL COMPETITIVO (IRIC)

Ranking 2001	Ranking 1990	Países	2001	1990
1	2	México	87.8	72.2
2	6	Costa rica	64.8	40.5
3	1	Brasil	59.4	74.1
4	3	Argentina	58.7	70.6
5	5	Chile	44.7	51.5
6	9	El Salvador	35.1	31.4
7	7	Venezuela	35.0	37.3
8	4	Uruguay	33.7	65.6
9	8	Colombia	33.3	35.7
10	10	Guatemala	26.2	30.9
11	11	Perú	16.5	27.5
12	13	Ecuador	8.0	13.1
13	12	Panamá	7.9	18.6
14	14	Paraguay	7.5	10.3
15	15	Honduras	6.9	7.7
16	17	Nicaragua	3.9	4.3
17	16	Bolivia	3.7	6.5

Fuente: Bases de datos de la ONUDI y Banco Mundial¹

¹ Competitividad Industrial de Ecuador.

Como se puede ver, el Ecuador en el 2001, es el duodécimo en el 2001, de 17 países, ganó solamente un puesto con relación al escalafón de 1990. esta decepcionante posición, es igual que toda América Latina, que con excepción de Brasil, México y Costa Rica, según el Informe del 2004 de la ONUDI, se están quedando atrás en el escenario industrial mundial, con Ecuador en el puesto 76 de 93 países en el ranking 2000.

Con excepción de Bolivia todos los países de la CAN, superan a Ecuador en rendimiento industrial competitivo.

En una investigación realizada por el MICIP, señala que la generalidad de las federaciones de cámaras de la producción asociaciones de productores así como empresarios particulares, coinciden que la mayoría de barreras existentes en el comercio exterior del Ecuador, y no solo técnicas están dentro de las fronteras del país y no fuera de él. Señalan la demora en los trámites de exportación, la forma en que se grava a los productos de exportación, el entorpecimiento innecesario de las exportaciones por parte de los organismos públicos.

Estas mismas organizaciones y personas señalan que si en realidad hubieran trabas externas difíciles de superar, no fuera posible exportar, y que sin embargo se está exportando de manera normal por parte de varias empresas nacionales, e indican que lo que la mayoría de empresas identifican como barreras externas a sus exportaciones, no son otra cosa que el incumplimiento de normas y procedimientos externos normales, por error, desconocimiento o facilismo.

En el análisis de cuáles son las principales debilidades, es necesario tomar en consideración además de la estructura organizacional, su liderazgo, recursos humanos, técnicos, financieros, productos, servicios que ofrece la empresa, el escenario en donde actúa, con todos los efectos de las variables externas que se dan, especialmente la del Estado, que ha dejado

mucho que decir en su actuación, generando un serio desequilibrio económico, sus tributaciones, cargas impositivas, tratados, convenios y sobre todo la ausencia de programas económicos consistentes que han desmotivado a la inversión, y ha conllevado al cierre de muchas empresas, incrementándose la pobreza, y afectándose seriamente la calidad de vida del ecuatoriano.

Muchas son las empresas, especialmente las Pymes, que no se han adaptado a los requerimientos que el presente exige para ser competitivo y mantienen una estructura organizacional no acorde a lo que se necesita para alcanzar el éxito.

Existe una deficiente capacitación en las Pymes, en un Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria del Ecuador presentado en el año 2002, se describe la situación de las Pymes de 5 provincias del país, el 60,6% de las empresas no han recibido ningún tipo de capacitación o asistencia técnica, en sectores como madera, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos, se ubican en estas empresas.

De hecho, conocemos que para mantener un proceso sostenido de innovación tecnológica que nos lleve a un nivel adecuado de competitividad, es la capacitación del personal que trabaja en las plantas industriales. Dentro de este campo es preocupante los resultados que se desprenden del Diagnóstico: solamente el 27,1% de las empresas encuestadas capacita a sus trabajadores, periódicamente, mientras que el 72,8% no tiene entre sus prioridades la capacitación.²

A todo esto se agrega, el hecho de que aunque las universidades ecuatorianas gradúan a miles de profesionales al año, la dedicación al estudio y la investigación es poca, teniendo profesionales que se quedan

² La investigación la realizó INSOTEC en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Tungurahua y Pichincha

con lo que aprenden antes de obtener su título, y al pasar a formar parte de una empresa carecen de elementos, motivación y conocimientos técnicos teóricos que puedan generar cambios, además de no contar con personal técnico altamente capacitado, que permita generar innovación, creatividad.

En el año del 2004, se estima que únicamente alrededor de 272 empresas exportadoras disponían de algún tipo de certificación de calidad, y la productividad de la mayoría de los sectores es muy baja.³

El Gobierno tiene el arduo trabajo de implementar mecanismos para generar una infraestructura que permita reducir costos de los servicios básicos para el sector productivo, energía eléctrica, barata sin que se premie a la ineficacia, como es cobrar la energía eléctrica a precios de las empresas menos eficientes, como es el caso de las empresas como Paute, Agoyan, que generan energía eléctrica a un costo de 1,3 centavos por kwh y 4, 5 centavos por distribución lo que nos daría un costo de 5 o 6 centavos por kw y pagamos a 9,1 debido a la compra de la termoeléctricas que generan energía eléctrica a un costo de alrededor de 14 o 15 centavos.

Debemos señalar que una debilidad importante es la falta de Cultura Organizacional que se manifiesta en la poca promoción de valores organizacionales, como también de misión y visión organizacional que concentren esfuerzos en la consecución de objetivos. Esto permite que se manifiesten antivalores en los trabajadores como: la antipatía al bienestar de la empresa, deficiente atención al cliente, falta de compromiso, entre otros.

Hay una deficiencia y hasta ausencia de Planificación Estratégica, particularmente en las Pymes, y se maneja más bien una planificación de

³ Publicación bimestral, del Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC)

resolver lo que vaya surgiendo. Esto reduce significativamente la capacidad de respuestas a las variables externas y por ende chocan o reaccionan ante el cambio.

Existe deficiencia o ausencia de políticas de calidad y productividad. Las organizaciones exitosas tienen entre sus prioridades la calidad en todas las fases del proceso productivo⁴.

Una debilidad patente en la mayoría de empresas es la falta de incentivos a los trabajadores que producen baja motivación, afecta también la ausencia de programas de preparación, sueldos deficientes, ambientes de trabajo deplorables, disminución de políticas efectivas de recursos humanos, ausencia de desarrollo promocional.

En el mundo empresarial actual debido a que abunda la oferta laboral y las empresas no se preocupan mucho por mejorar las condiciones laborales, debido a que sus trabajadores temen arriesgarse al mercado laboral donde son escasas las oportunidades.

La estructura organizacional rígida, multiplicidad de procesos, autoridad excesivamente centralizada, burocracia excesiva lo que conlleva a una comunicación menos efectiva, lentitud en los procesos, errores, conspiran contra una industria fuerte y competitiva.

Además uno de los males en la mayoría de las empresas es la existencia de equipos y sistemas obsoletos, algunas empresas inclusive tienen sistemas manuales, ausencia de investigación y desarrollo, baja capacidad técnica, lo que implica baja productividad, lentitud en los procesos, poca eficiencia, poca competitividad.

⁴ Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria del Ecuador 2002

Si bien se han mencionado las debilidades es necesario mencionar se han implementado acciones que señalan que se tiene conocimiento de lo que se debe hacer, como es el caso de la creación del Sistema de Calidad MNAC (Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación) que se presenta como un mecanismo imprescindible para viabilizar las políticas nacionales orientadas hacia la creación de una cultura de calidad y constituye un soporte para el sector industrial, promoviendo la inversión en el país por medio del mejoramiento general del clima de negocios.

Este Sistema Ecuatoriano de Calidad MNAC, es el elemento de enlace entre el Gobierno, el sector productivo y la sociedad en general en temas de calidad, para generar una cultura de calidad, de protección al consumidor y a la vez que promueva la producción, competitividad y el incremento de exportaciones, facilitando la fluidez del comercio exterior, mediante el cumplimiento de normas técnicas y alimenticias.

El sistema de calidad es de carácter técnico, entendido como el conjunto de procesos, procedimientos y mecanismos de evaluación realizados por organismos competentes tanto del sector privado como público, cuyo ámbito comprende la metrología, la reglamentación, la normalización, la acreditación, la certificación y las actividades relacionadas con el medio ambiente, capacitación, protección y defensa de los consumidores.

2.-OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo es el de identificar las debilidades y deficiencias internas para poder enfocar recomendaciones que puedan ser de utilidad para que el Ecuador pueda desarrollarse con buenos niveles de eficiencia, eficacia, productividad, es decir con competitividad, especialmente en el sector productivo para incrementar las exportaciones que abrirán nuevos mercados, permitiendo el ingreso de divisas al país lo que generará

fuentes de trabajo, para atacar la pobreza que esta en niveles alarmantes en el país.

3.- JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo se justifica por la necesidad de realizar la identificación y análisis de las medidas no arancelarias que afectan al libre comercio exterior, y las dificultades que tienen las empresas para volverse competitivas y poder exportar sus productos.

4.- MARCO TEORICO, CONCEPTUAL

4.1.- COMPETITIVIDAD

4.1.1.-Definición.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad⁵, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos, de la que a su vez depende el precio, y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la

⁵ Ventaja Competitiva, Michael E. Porter.

competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a ésta incrementar su nivel de competitividad; ahora bien, la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

4.1.2.-Evolución de la competitividad

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

CUADRO N° 2
EVOLUCION DE LA COMPETITIVIDAD

Etapa I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

4.1.2.1.- Etapa I. Incipiente.

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

4.1.2.2.- Etapa II. Aceptable.

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

4.1.2.3.- Etapa III. Superior.

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

4.1.2.4.- Etapa IV. Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark⁶ al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

⁶ Benchmark: ejemplo para que otras industrias se comparen

4.2.- La competitividad y la estrategia empresarial ⁷

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en

⁷ Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un Desarrollo Superior) Michael Porter, Editorial CECSA

generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

4.2.1.-Refuerzo Competitivo

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad. Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

4.2.3.- Estrategia Competitiva

4.2.3.1.- Calidad total: estrategia clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de

análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

4.3.- Estrategias Competitivas Genéricas

4.3.1.- Formulación de Estrategias de Competitividad

Para facilitar la formulación de estrategias de competitividad se presenta una extensa gama de posibilidades que sin pretender ser completa, sí puede ser útil para orientar la formulación de las estrategias generales a particulares.

Los grupos de estrategias incluidas en dicho formato son seis:

- Estrategias relativas a la producción.
- Estrategias relativas al producto.
- Estrategias relativas al precio.
- Estrategias relativas al mercado.
- Estrategias relativas a la comercialización.
- Estrategias relativas al servicio.

4.3.2.- Estrategias relativas a la producción:

Presentan diversas alternativas respecto a:

- Tipo de producción: por lotes o sobre pedido.
- Forma de producir: se refiere a la tecnología utilizada para producir (manual o mecanizada), y el nivel de tecnología aplicada.
- Capacidad y flexibilidad en la planta productiva.
- Nivel de producción: masiva o limitada.

- Lugar para producir que tiene relación con dos situaciones: ubicación de la planta fabril dentro o fuera del país y utilización del servicio de terceros en procesos de producción.

4.3.3.- Estrategias con relación al producto

- Variabilidad en la presentación del producto.
- Tamaño de la línea de productos, que se refiere a número y diversidad de productos que la empresa maneje.
- Flexibilidad en la elaboración del producto: referida a su nivel de personalización o estandarización.
- Variabilidad con respecto a uso de productos, dependiendo del medio geográfico, clima, edad, cultura, evento o situación.
- Mejoras en el envase o empaque: forma, tamaño, material, textura, etc.
- Mejores en el embalaje.
- Mejoras en el diseño gráfico: formas, colores, tipografía, imágenes.
- Variabilidad de la calidad: calidad única, calidades diversas en función al precio y segmento del mercado, también con respecto al posicionamiento deseado del producto en el mercado en función a niveles socioeconómicos y socioculturales de los consumidores.
- Estrategia con respecto a la durabilidad: corta vida o pronta obsolescencia, durabilidad dentro del promedio y larga vida operativa del producto con escaso nivel de obsolescencia o posibilidad de actualización o escalamiento.
- Estrategia con respecto al diseño tradicional contra diseño creativo, vanguardista, novedoso e imaginativo.
- Estrategia con respecto a la tecnología del producto: de punta, promedio o a la zaga.
- Estrategia con respecto a la seguridad de producto referida al posible daño que su uso o manejo pueda causar al ser humano.
- Estrategia con respecto a la ecología, es decir, el cuidado del ambiente.
- Estrategias con respecto a la ergonomía y comodidad, dadas las características y dimensiones orgánicas del consumidor.

- Estrategias de marca con respecto al nombre que habrá de servir de identificación del producto, ya sea por medio de la marca propia, del distribuidor o la de un tercero con derecho al uso y explotación de un nombre adecuadamente posicionado en el mercado, o bien manejar el producto sin marca, que lo relacione con el productor, distribuidor o empresa reconocida.

4.3.4.- Estrategias con relación al precio.

Durante su ciclo de vida y en relación con el mercado al que se dirige: introducción, crecimiento y en la etapa de mantenimiento.

4.3.5.- Estrategias en cuanto a la comercialización/mercado

Respecto a los mercados y segmentos y/o nichos de mercado deseados, y a la selección de canales de distribución.

4.3.6.- Estrategias con relación a la promoción.

Comprenden programas, medios y acciones a ser utilizados para dar a conocer y procurar la aceptación y fidelidad del consumidor con respecto a los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

4.3.7.- Estrategias con respecto al servicio.

Como apoyo a la labor de preventa, venta y posventa.

4.4.- INSTRUMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ya formuladas las estrategias, al igual que los planes, para poder generar resultados deben ponerse en acción, para lo cual deberá contarse con recursos especificados en un presupuesto y con la programación del tiempo, frecuentemente por medio de ruta crítica, CPM o gráfica de Gantt.

De acuerdo con Michael E. Porter, la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa ésta por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básico de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación, como se muestra en la siguiente figura:

CUADRO Nº 3
Ventaja Competitiva

		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo Amplio	1.Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A.Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

4.4.1.- TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

4.4.1.1.- Liderazgo de costo

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

4.4.1.2.- Diferenciación

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

4.4.1.3.- Enfoque

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Los segmentos deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial.

El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

4.5.- Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades

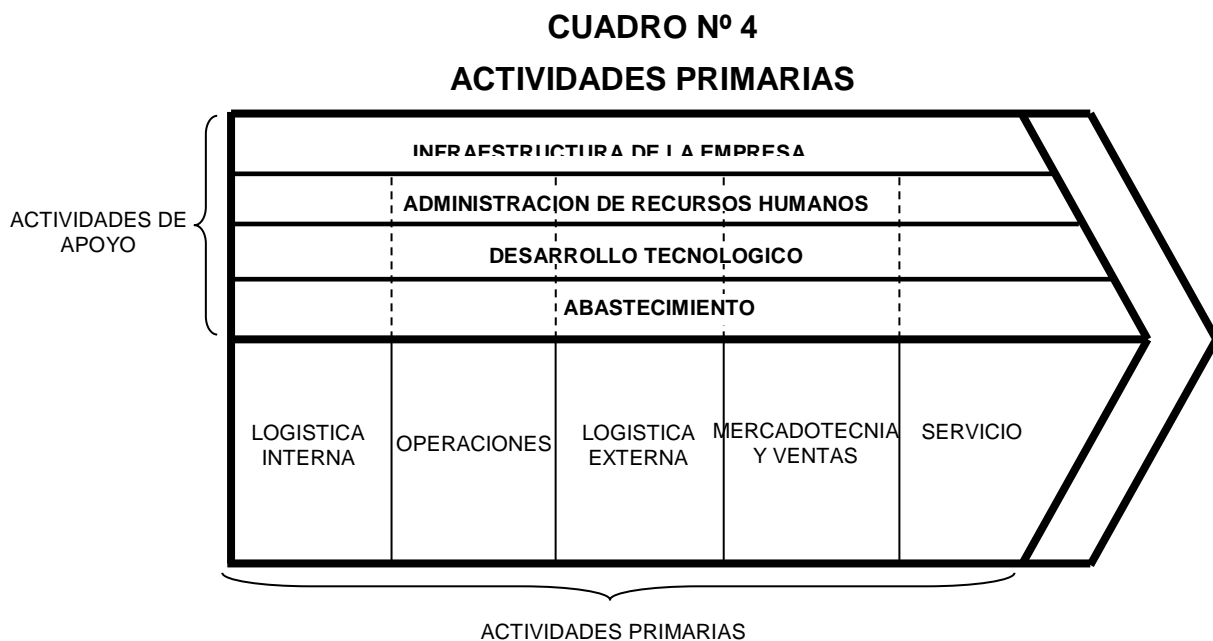
estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

4.5.1.- Actividades de Valor.

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

4.5.1.1.- Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura:



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael E. Porter.

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

4.5.1.1.1.- Logística Interna.

Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

4.5.1.1.2.- Operaciones.

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

4.5.1.1.3.- Logística Externa.

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

4.5.1.1.4.- Mercadotecnia y Ventas.

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

4.5.1.1.5.- Servicio.

Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

4.5.1.1.6.- Actividades de Apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en el cuadro anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.

4.5.1.1.7.- Abastecimiento.

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

4.5.1.1.8.- Desarrollo de Tecnología.

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una

tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

4.5.1.1.9.- Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos consiste en actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

4.5.1.1.10.- Infraestructura de la Empresa.

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre unidad de negocios y la corporación matriz.

4.6.- TIPOS DE ACTIVIDAD.

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

4.6.1.- Directas.

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

4.6.2.- Indirectos.

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

4.6.3.- Seguro de calidad.

Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

4.7.- CADENA DE VALOR (CV)

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

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

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una maquina separada. Así, el numero de actividades es con frecuencia muy grande.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando:

- a) tengan economías diferentes,
- b) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o
- c) representen una parte importante o creciente del costo.

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva, o están combinadas por que no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, mercadotecnia y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

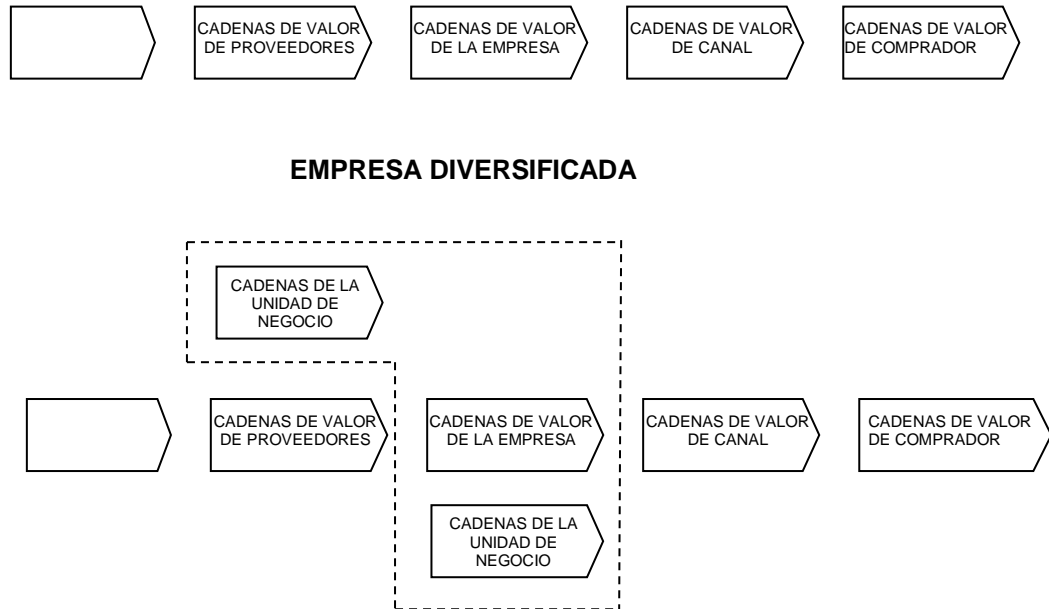
4.8.- VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR (CV)⁸.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor, ilustrados en la siguiente figura:

⁸ Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia) Michael Porter Editorial CECSA

CUADRO N°5

VENTAJA COMPETITIVA Y LA CADENA DE VALOR (CV).



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael E. Porter.

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores, no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

4.8.1.- Estructuración de la Cadena de Valor (CV).

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, pueden reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia la manufactura y hacia la calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos que están entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto.

Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:

La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.

El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos.

Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.

Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras.

Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia.

La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Las causas genéricas de los eslabones discutidos arriba proporcionan un punto de inicio. La disgregación de abastecimiento y desarrollo tecnológico para relacionarlos a actividades primarias específicas ayuda a resaltar los eslabones entre las actividades de apoyo y las primarias.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta

forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones. Los desarrollos recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los anteriores. La explotación de los eslabones también requiere con frecuencia la optimización o coordinación que corta a través de las líneas organizacionales convencionales. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

4.8.2.- Eslabones verticales

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, que llamo eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor.

Las características del producto de un proveedor, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa.

Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no es un juego que suma cero en el cual uno gana sólo a costas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar.

La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa. Así, tanto la coordinación con los proveedores, como un fuerte saldo para capturar el sobrante, son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro, pierden oportunidades.

Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa.

Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de la empresa y de los canales, como la fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa.

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia. Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas, que con empresas independientes, aunque esto no se asegura.

Como con eslabones dentro de la cadena de valor, el explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades.

4.8.3.- Competencia y la cadena de valor

4.8.3.1.- Panorama competitivo y la cadena de valor

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:

4.8.3.1.1.- Panorama de segmento.

Las variaciones de producto producidas y los compradores servidos.

4.8.3.1.2.- Grado de integración.

El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes.

4.8.3.1.3.- Panorama geográfico.

El rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada.

4.8.3.1.4.- Panorama industrial.

El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede

permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr menores costos o servir al objetivo en una forma única. El panorama angosto en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades de la empresa que las empresas independientes hacen mejor o más baratas. La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permitan desempeñar mejor las actividades.

La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores. En algunos sectores industriales, un panorama amplio implica sólo servir al amplio rango de segmentos de productos y compradores dentro del sector industrial. En otros, puede requerir tanto la integración vertical y competir en sectores industriales relacionados. Ya que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y muchas formas de interrelaciones e integración, pueden combinarse los panoramas amplio y estrecho. Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando su cadena de valor a un segmento de producto y explotando las interrelaciones geográficas sirviendo mundialmente a ese segmento. También puede explotar las interrelaciones con las unidades de negocios en los sectores industriales relacionados.

4.8.3.1.4.- Panorama del segmento

Las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque.

Igual que las diferencias entre los segmentos favorecen al panorama estrecho, sin embargo, las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio.

4.9.- GRADO DE INTEGRACIÓN

La integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. Una empresa puede comprar componentes en lugar de fabricarlos por sí. Similarmente, los canales pueden desempeñar muchas funciones de distribución, servicio y mercadotecnia en lugar de la empresa.

Una empresa y sus compradores también pueden dividir las actividades de formas diversas. Una manera en que una empresa puede ser capaz de diferenciarse es asumiendo un mayor número de actividades de comprador. En el caso extremo, una empresa entra completamente en el sector industrial de comprador.

Cuando uno ve el punto de integración desde la perspectiva de la cadena de valor, aparentemente las oportunidades de integración son más ricas de lo que se reconoce con frecuencia. La integración vertical tiende a ser considerada en términos de productos físicos y reemplazando a las relaciones de proveedores completas en lugar de en términos de actividades, pero puede abarcar ambos.

Si la integración o no integración (desintegración) baja los costos o aumenta la diferenciación, depende de la empresa y de la actividad implicada. Ha discutido los factores que se refieren a la cuestión en estrategia Competitiva. La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración, resaltando el papel de los eslabones verticales, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logren con mayor facilidad.

4.10.- PANORAMA GEOGRÁFICO

El panorama geográfico puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Las interrelaciones también son comunes entre las cadenas de valor distintas parcialmente que sirven a las regiones geográficas en un solo país.

Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor, baja los precios o aumenta la diferenciación. Puede haber, sin embargo, costos de coordinación, tanto como diferencias entre regiones o países que reducen la ventaja de compartir.

4.11.- PANORAMA INDUSTRIAL

Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionadas son muy amplias. Pueden involucrar a cualquier actividad de valor, incluyendo tanto las primarias como las de apoyo. Las interrelaciones entre las unidades de negocios son similares en concepto a las interrelaciones geográficas entre las cadenas de valor. Las interrelaciones entre las unidades de negocios pueden tener una poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya sea bajando el costo o aumentando la diferenciación. Un sistema de logística compartida puede permitir que una empresa coseche economías de escala. Todas las interrelaciones no llevan a la ventaja competitiva. No todas las actividades se benefician compartiendo. También hay siempre costos al compartir las actividades que deben ser sobrepuestos por los beneficios, debido a que las necesidades de diferentes unidades del negocio pueden no ser las mismas con respecto a la actividad de valor.

4.12.- COALICIONES Y PANORAMA

Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente, o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Las coaliciones son tratos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones de mercado normales, pero que no llegan a ser mezcla directa. Las coaliciones son formas o maneras de ampliar el panorama sin ampliar la empresa, contratando a una empresa independiente para que desempeñe las actividades de valor o acordando con una empresa independiente el compartir actividades.

Las coaliciones pueden compartir las actividades sin necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Las coaliciones son también un medio de lograr las ventajas de costo o diferenciación de los eslabones verticales sin una integración real, sino resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes. Debido a que las coaliciones implican relaciones a largo plazo, debería ser posible el coordinar más estrechamente con un socio de coalición que con una empresa independiente. Aunque no sin algún costo. Las dificultades en lograr los acuerdos de coalición y en la coordinación continua entre los socios pueden bloquear las coaliciones o nulificar sus beneficios. Los socios de coalición permanecen independientes y existe la pregunta de cómo los beneficios de la coalición es así central para cómo se comparten las ganancias, y determina el impacto de la coalición en la ventaja competitiva de la empresa. Un socio de coalición fuerte puede apropiarse de todas las ganancias de una organización compartida de mercado a través de los términos del acuerdo.

4.12.- PANORAMA COMPETITIVO Y DEFINICIÓN DE NEGOCIO

La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios.

Las unidades de negocios estratégicamente distintas están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración y al comparar la fuerza de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas geográficas, o sectores industriales con las diferencias en las cadenas de valor que mejor se ajustan para servirles por separado.

Si las diferencias en áreas geográficas o producto y en los segmento de comprador requieren cadenas de valor muy distintas, entonces los segmentos definen a las unidades de negocios. Al revés, los fuertes y amplios beneficios de la integración o de las interrelaciones geográficas o de sector industrial amplían las fronteras de una unidad de negocio. Fuertes ventajas en la integración vertical amplían los limites de una unidad de negocios para que abarquen las actividades hacia arriba y abajo, mientras que las ventajas débiles hacia la integración implican que cada etapa es una unidad de negocio distinto. Similarmente, las fuertes ventajas hacia la coordinación mundial de las cadenas de valor implican que la unidad de negocios relevante es global, mientras que las fuertes diferencias de país o regiones que necesitan cadenas muy distintas implican fronteras geográficas más angostas para la unidad de negocios y otra, puede significar que deban unirse en una. Las unidades de negocios apropiadas pueden entonces definirse comprendiendo la cadena de valor óptima para la competencia en diferentes arenas y cómo se relacionan estas cadenas.

4.13.- LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA CADENA DE VALOR

La estructura del sector industrial tanto conforma la cadena de valor de una empresa como es un reflejo de las cadenas de valor colectivas de los competidores. La estructura determina las relaciones de saldo con compradores y proveedores que se reflejan tanto en la configuración de la cadena de valor de una empresa como la manera en que se dividen los márgenes con los compradores, proveedores y socios de coalición. La amenaza de sustitución para un sector industrial influye las actividades de

valor deseadas por los compradores. Las barreras de entrada mantienen el mantenimiento de varias configuraciones de cadena de valor.

El conjunto de las cadenas de valor de la competencia es, a su vez, la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de escala y el aprendizaje de propietario, por ejemplo, surgen de la tecnología empleada en las cadenas de valor de los competidores.

Los requisitos de capital para competir en un sector industrial son el resultado del capital colectivo requerido en la cadena. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector industrial resulta de las maneras en que los productos de las empresas son usados en las cadenas de valor de los compradores.

Así, muchos elementos de la estructura del sector industrial pueden ser diagnosticados analizando las cadenas de valor de competidores en un sector industrial.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

- 5.1.1.- No existen una buena infraestructura, puertos marítimos adecuados, aeropuertos con gran capacidad, además de costos altos de transporte, lo que no permite un eficiente tránsito para el comercio exterior, quitando a las empresas industriales del país competitividad con países vecinos,
- 5.1.2.- Los costos de los servicios básicos como energía eléctrica, agua, telecomunicaciones, son superiores a países que son competidores directos del Ecuador, costos que afectan la competitividad de los productos ecuatorianos de exportación.
- 5.1.3.- La capacitación de los trabajadores, en la mayoría de empresas del Ecuador no es prioritaria, siendo un punto crítico dentro de la competitividad, esto le resta creatividad y calidad a la industria nacional. La mano de obra capacitada permite que exista innovación y transferencia de tecnología.
- 5.1.4.- El incumplimiento de normas: de origen, fito, zoo o ictiosanitarias; técnicas, de envase y etiquetado, de seguridad alimentaria y personal, y otras normas que tienen los grandes importadores de productos ecuatorianos como son principalmente, Estados Unidos, la Unión Europea, Japón y China, se constituye en una de las barreras no arancelarias y dificulta mucho el comercio exterior y la competitividad de las empresas ecuatorianas.
- 5.1.5.- Existe poca relación de trabajo entre los sectores productivos y los centros educativos superiores y colegios técnicos para poder elaborar pensum de estudios que sean consensuados entre el sector productivo

y los centro educacionales lo que afecta al desarrollo tecnológico, y la transferencia de tecnología es decir a la innovación, parte fundamental de la competitividad.

- 5.1.6.- En el sector productivo del país faltan programas de preparación, sueldos deficientes, ambientes de trabajo deplorables, ausencia de políticas efectivas de recursos humanos, ausencia de desarrollo promocional, lo que afecta al personal y no trasmite mística al trabajador.

5.2.- RECOMENDACIONES

- 5.2.1.- Las Cámaras de la Industrias del país y las Cámaras de Comercio, así como entidades gubernamentales, como el INEN, FUNDACYT, deben dar mayor apoyo al Sistema Ecuatoriano de la Calidad MNAC (Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación) que es el mecanismo imprescindible para viabilizar las políticas nacionales orientadas hacia la creación de una cultura de calidad, en el lapso de 6 meses, a fin de que este sistema se constituya en un soporte para el sector industrial y de comercio, promoviendo la inversión en el país por medio del mejoramiento general del clima de negocios.
- 5.2.2.- El Gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) y representantes del las Cámaras de Industrias y de Comercio del país, deben organizarse lo más pronto posible para presionar a las comisiones correspondientes del Congreso Nacional para se conozca y apruebe la Ley de la Calidad, para dar más énfasis a la cultura de la Calidad y reforzar las áreas que permitirán desarrollar políticas, estrategias y acciones a fin de apuntalar las pautas de la competitividad del sector Industrial del país.

- 5.3.3.- Las Cámaras de Industrias, Cámaras de Comercio deben fortalecer y relacionarse de mejor manera con el Servicio de Capacitación Profesional, (SECAP) en el lapso de 6 meses, para lograr que los técnicos preparados en esta institución cumplan con las necesidades de los sectores industrial y de comercio a fin de conseguir un mayor desarrollo tecnológico, de innovación, mecanismos fundamentales de la competitividad.
- 5.2.4.- El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, del Ministerio de Finanzas y Crédito Público, y el Ministerio del Trabajo, deben dictar políticas de desarrollo industrial, económicas y jurídicas que brinden garantías para la inversión tanto nacional como extranjera. Debe disponer que la Corporación Financiera Nacional vuelva a ser una institución de financiamiento de primer piso, que ofrezca préstamos blandos al sector productivo, a plazos convenientes e interés bajo, en un período no mayor a seis meses, para que los sectores industrial, agrícola, pesquero, etc, tenga recursos para renovar sus maquinarias y equipos a tecnologías de punta a fin de que se tornen competitivas y se proyecten al mercado internacional con buenas posibilidades.

6. Bibliografía

- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) y Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Julio del 2004); Competitividad Industrial del Ecuador; Quito, Imprenta Mariscal.
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) (agosto del 2002), Diagnostico de la Pequeña y Mediana Industria del Ecuador 2002, Quito, Imprenta NOVOGRAF.
- Federación Nacional de Cámaras de Industria del Ecuador (octubre de 1998); El Estado Actual de la Competitividad de la Industria en el Ecuador, Cámara de Industriales de Pichincha.
- Luna Luis, Consultor de ONUDI, (febrero 2005) Borrador, Ecuador: Desarrollo de un Inventario Técnico de Barreras Técnicas al Comercio., MICIP.
- Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior) Michael E. Porter, editorial CECSA.
- Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia) Michael Porter. Editorial CECSA
- MICIP, Noticias MNAC N° 1,2,3 y 4 (2003), Ecuador un país con Calidad, publicación trimestral.