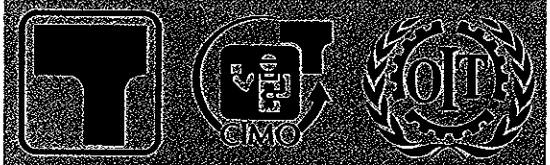
CAPACITACION PARTICIPATIVA

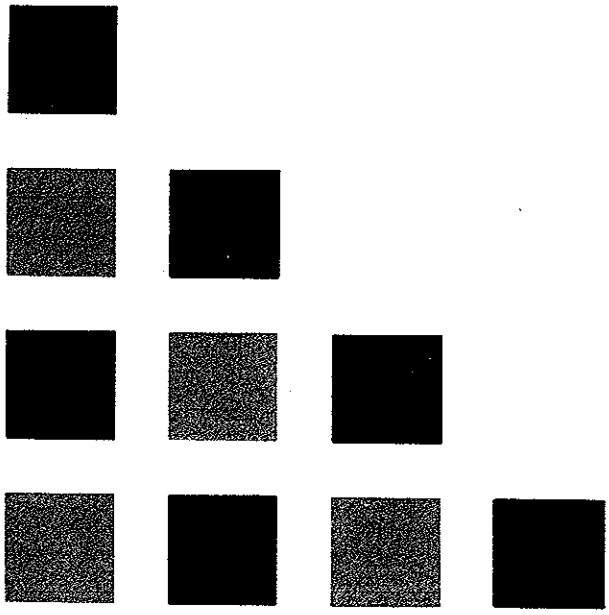
metodología de la visualización

8



SEMINARIO TALLER
GESTION DE LA
ESTRATEGIA
COMPETITIVA

fichas técnicas



D I R E C T O R I O

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE EMPLEO

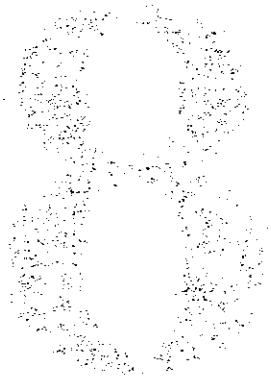
DIRECCION DE ANALISIS OCUPACIONAL

ISBN-968-813-436-8

Esta publicación se terminó de imprimir en diciembre de 1994 en tiraje de 1000 ejemplares.

FICHAS TECNICAS PARA EL INSTRUCTOR DEL SEMINARIO TALLER GESTION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

8



ELABORADORES:

LIC. ANDRES HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

LIC. JOSEFINA MIRIAM LARA LOIS

LIC. ROBERTO WILDE GALLARDO

LIC. ANSELMO GARCÍA PINEDA

INDICE

FICHA TECNICA No. 1
TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS

Hablar de micro, pequeña y mediana empresa es hablar de una gran cantidad y heterogeneidad de empresas. Incluso de un país a otro varía el contenido de las definiciones y de las tipologías de acuerdo al contexto institucional o histórico; los criterios rectores de la estructuración de este estrato de empresas; la forma jurídica; la propiedad, así como la distinción entre empresas artesanales e industriales, entre independientes y subordinadas o entre pequeñas empresas en la pequeña industria y pequeñas empresas en industrias donde predominan las grandes o donde conviven empresas de todos los tamaños.

No obstante, y sin importar la clasificación que cada país haga de ellas, estas empresas son las que generan el mayor número de empleos y las más numerosas.

A nivel mundial la tendencia a crear unidades de producción más pequeñas se ha ido fortaleciendo, tendencia que se puede explicar por la crisis del modelo de producción que predominó desde la posguerra hasta mediados de los años setenta.

Este modelo se basó, entre otros elementos, en la producción en serie que se realizaba con máquinas de uso específico, lo que obligaba a que cada vez que se generaba una innovación tecnológica se tuvieran que producir mayores volúmenes de productos idénticos, pero cuya realización se fue dificultando en forma creciente en la medida en que el mercado se saturaba, las empresas continuaban ampliando sus plantas para obtener mayores economías de escala, y los consumidores empezaron a rechazar el consumo en masa, prefiriendo pagar más por un producto diferente que por el fabricado en serie.

Frente a esta situación las empresas comienzan a buscar otras ventajas para competir y permanecer en el mercado, basadas en la calidad del proceso y del producto y en la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Con el objeto de poder encontrar espacios en el mercado, las empresas ven la necesidad de realizar cambios frecuentes en los modelos de los productos y servicios que brindan, por lo que comienzan a desvincular su producción del tamaño de la serie. Ahora buscan tener una mayor flexibilidad que les permita fabricar productos diversos en una misma línea de producción y cuidan más el diseño de sus productos, a fin de lograr una mayor adaptabilidad y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Poco a poco las grandes empresas, que nacieron como organizaciones destinadas a coordinar relaciones verticales especializadas, comienzan a fijar su atención en las ventajas de tener un

menor tamaño ya que las pequeñas empresas son más flexibles y, por atender una demanda menos estable, lo hacen en forma más personalizada.

De esta manera, las grandes empresas comienzan a descentralizar su producción a través de la creación de pequeñas unidades económicas, a fin de aprovechar las ventajas competitivas de cada región. Asimismo, comienzan a subcontratar cada vez más trabajo con las pequeñas empresas.

No obstante, en esta nueva relación las unidades económicas de menor tamaño pueden correr un grave riesgo si su relación es de dependencia; si sólo son utilizadas por las grandes empresas como una fuente de mano de obra barata y como una forma de reducir costos, al transferirles los gastos no deseados, como por ejemplo los relativos a inventarios.

En cambio, si las grandes empresas llegaran a acuerdos de colaboración a largo plazo con subcontratistas para mejorar el diseño y la calidad de los productos, compartiendo conocimientos técnicos y experiencia, el efecto sería mucho más favorable para las pequeñas empresas, ya que las unidades económicas de mayor tamaño podrían transferirles distintas clases de recursos como capital financiero, conocimientos técnicos, equipo, materiales y recursos humanos.

En la medida en que las grandes empresas hagan estas inversiones, crecerá el interés por la continuidad y la estabilidad de las pequeñas empresas que subcontraten y podrá forjarse una relación de cooperación a más largo plazo.

Las grandes empresas pueden fragmentar la producción y los servicios en pequeñas unidades económicas de su propiedad y en pequeñas empresas de propiedad ajena, pero económicamente dependiente de ellas.

Las estrategias de fragmentación pueden clasificarse como sigue:

- Descentralización de la producción. Los grandes centros de producción, conservando el régimen de propiedad, se dividen en centros más pequeños o bien se crean nuevas empresas subsidiarias.

- Transmisión. Las grandes empresas abandonan la propiedad directa de sus unidades pero mantienen una relación económica con ellas, como por ejemplo, a través de licencias o concesiones. Esta estrategia de fragmentación permite a la gran empresa transferir la responsabilidad de la propiedad a empresas más pequeñas y seguir contando con unas ganancias garantizadas.

- Desintegración. Se trata de la fragmentación en unidades de propiedad independientes. Existen distintas formas de desintegración (como la subcontratación y las adquisiciones por parte de directivos y trabajadores), cuyo elemento común es el traslado de las responsabilidades de propiedad a empresas pequeñas, pero manteniendo las grandes

empresas el control final, ya sea a través del mercado o por contrato. En esta forma, las grandes empresas ganan flexibilidad frente a las fluctuaciones de la demanda.

- Otro tipo de fragmentación utilizado por las grandes empresas es la creación de empresas de riesgo. Las empresas de riesgo son pequeñas empresas que se distinguen por sus productos o tecnología, basados en investigación y desarrollo intensivos, su especialización en determinados sectores de nueva tecnología, y su aptitud para mantener una rentabilidad elevada.

Estas estrategias de fragmentación implican, naturalmente, una dependencia y subordinación mayores de las empresas pequeñas y su utilización como reguladores de costos y riesgos.

Las grandes empresas pueden utilizar a las pequeñas empresas para eliminar costos y riesgos, como el riesgo de fluctuación de la demanda o los costos de ensayo de nuevas tecnologías, pero también hay ocasiones en que las pequeñas empresas se benefician.

En este sentido, para realizar un diagnóstico sobre la generación de ventajas competitivas, el incremento de la productividad y la calidad, el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia productiva, la modificación en las formas de organizar el trabajo y la producción, o bien simplemente para conocer el estado actual de una empresa, es necesario partir del estudio y análisis del tipo de empresa que se quiere diagnosticar.

Para ello, se debe partir del hecho de que una clasificación de las empresas solamente por rama de actividad económica tiende a revelar algunas características generales inherentes a esta rama de actividad, que si bien son importantes, no son suficientes para discutir y analizar los factores fundamentales que intervienen en el funcionamiento de la empresa, su entorno y posicionamiento en el mercado. Esto se debe a que en una misma rama existen empresas con muy distintas características (tamaño, recursos, nivel de innovación tecnológica, escala de producción, entra otros).

Una primera clasificación de las empresas, la más tradicional, se basa en el número de trabajadores que laboran en ella. En México se consideran como:

- Microempresa, aquella que ocupa directamente hasta 15 personas.
- Pequeña empresa, que ocupa entre 16 y 100 personas.
- Mediana empresa, que ocupa entre 101 y 250 personas.
- Gran empresa, aquella que ocupa más de 250 trabajadores.

Una clasificación que nos permite profundizar en otras características de las empresas es la que se propone a continuación.

- Empresas de producción en grandes series y a largos plazos. Este tipo de empresas fabrican una gama reducida de productos de su propia concepción y características técnicas. Los productos y servicios que generan son homogéneos y no existe una preocupación por atender específicamente lo que los clientes demandan y requieren. Las instalaciones, maquinaria y equipo están destinados a una producción determinada que no puede ser modificada, o es muy costoso fabricar nuevos productos en caso de que disminuya la demanda de los artículos que producen normalmente.

  Entre los riesgos que corren las empresas de este tipo cabe mencionar la posibilidad de una desproporción entre el volumen de producción y el de ventas, con el consiguiente resultado de la acumulación de existencias de materias primas o de productos acabados, o de ambas cosas a la vez, lo que representa un costo por inventarios para la empresa.

- Empresas que producen en función del volumen de existencias. Las empresas de este tipo fabrican y almacenan para su venta una amplia gama de productos. El volumen de las existencias se determina a partir de la experiencia, planificándose la producción a corto plazo en función de dicho volumen.

  La principal ventaja de esta forma de producción es la posibilidad de la empresa de satisfacer en breve plazo la demanda de los consumidores, pues se cuenta con los productos en el almacén, sin embargo se corre el riesgo de inmovilizar una parte del capital en forma de existencias.

- Empresas que fabrican una amplia gama de productos en función de pedidos. Fabrican productos variados dentro de una misma familia. Generalmente los productos que fabrican son diseñados por la propia empresa.

  Este tipo de empresa, en general, no está en condiciones de almacenar existencias, y no puede entregar inmediatamente los productos que se le piden, ya que es difícil prever la demanda de tales productos para determinar en forma anticipada el volumen de las existencias que han de almacenarse. La producción, en estas empresas, se inicia en el momento de recibir el pedido.

  Una de las ventajas de estas empresas es la flexibilidad en la producción y la posibilidad de producir nuevos artículos dentro de la gama general de su fabricación.

  Su principal obstáculo es que pueden verse obligadas a almacenar materias primas, a fin de poder emprender en todo momento la producción de su especialidad.

- Empresas que fabrican en serie una gama limitada de productos según las indicaciones del comprador. Generalmente, estas empresas fabrican piezas para otras empresas, es decir, trabajan subcontratadas y no emprenden ninguna fabricación sin recibir previamente los pedidos, que a veces pueden representar una gran producción en serie.

Los clientes de estas empresas son generalmente pocos, pero se mantienen fieles a la empresa, e incluso brindan asistencia técnica a la empresa subcontratada.

El principal riesgo de este tipo de empresas es que llegan a depender excesivamente de un número reducido de compradores.

- Empresas que fabrican bienes de producción bajo contrato, por encargo. Este tipo de empresas efectúa su producción sobre una base contractual, de suerte que el producto final se ajusta a lo convenido entre el cliente y el contratista. No emprenden producción alguna antes de recibir los pedidos correspondientes, ni tampoco fabrican productos de su propia concepción o características. La coordinación de las actividades se realiza en el corto plazo.

- Empresas que prestan un servicio de reparación o mantenimiento, en taller o a domicilio. Los trabajos de este tipo de empresas normalmente se hacen en un lugar alejado de su sede, por lo que hay que trasladar el equipo, los materiales y la mano de obra necesarios al lugar donde se va a trabajar. Lo que este tipo de empresa ofrece al cliente no es un producto sino un servicio de producción.

Esta segunda clasificación nos permite conocer un poco más sobre las características de las empresas, sin embargo deja de lado un elemento que actualmente ha adquirido mucha importancia: la introducción de estrategias de productividad y calidad. En este sentido, a la clasificación anterior habría que añadir una subclasificación de acuerdo al nivel de modernización de las empresas:

- Un primer grupo de empresas, que denominaremos **innovadoras**, emplea estrategias integrales, agresivas e innovadoras de productividad, con el objeto de ampliar sus mercados; asimismo, este tipo de empresas presta especial atención a la satisfacción de sus clientes y valora la participación de factor humano en su interior.

- Un segundo grupo de empresas, que llamaremos **seguidoras** emplea estrategias parciales de productividad y realiza cambios pequeños en el diseño y en la comercialización de sus productos, buscando consolidar sus mercados existentes.

- Un tercer grupo de empresas, las **conservadoras** o **atrasadas**, no presentan estrategia coherente de cambio y tienden a permanecer marginales o desaparecer.

Hasta aquí hemos comentado algunas clasificaciones que se pueden utilizar para analizar a las empresas, pero hay una inmensa gama de posibilidades que pueden profundizarse, con el fin de estar en condiciones de sugerir e implementar medidas que permitan a las empresas mejorar internamente y lograr una mejor posición en el mercado.

FICHA TECNICA No. 2
EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ADMINISTRATIVO EN LA CONSTRUCCION DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La micro, pequeña y mediana empresa tienen una importancia fundamental en el desarrollo nacional por su capacidad de generar empleos, tanto a nivel nacional como regional, pero también porque en este estrato de empresas existe potencialmente una elevada capacidad para crear servicios o productos novedosos.

Un aspecto importante para que estas empresas tengan posibilidades de permanencia en el mercado y de crecimiento, es volver eficientes sus procesos productivos y administrativos, como un elemento destacado en el proceso de construcción de sus ventajas competitivas. En ello juega un papel importante la innovación del diseño de flujos y de la organización del trabajo humano como un proceso continuo.

Cuando se dice que las empresas necesitan contar con procesos productivos y administrativos más eficientes, implícitamente se dice que es necesario revisar algunos principios y conceptos como los siguientes:

- Es importante que las pequeñas empresas dejen de lado la visión de que los productos o servicios que generan sólo representan el medio para alcanzar un ingreso mediante su venta. Es necesario que también tengan presente que estos productos o servicios deben satisfacer las necesidades de consumidores de diferentes ingresos, que actualmente están exigiendo mucha calidad.

  En este marco, la micro, pequeña y mediana empresas deben de entender que la posibilidad de incrementar su ingreso será resultado, entre otros elementos, de la eficiencia administrativa y productiva, que a su vez les permitirá abatir costos e impactar positivamente en la productividad.

- Las pequeñas empresas deben dejarse de concebir a sí mismas como unidades de subsistencia; es necesario que se conceptualicen como unidades económicas que requieren cumplir con una trayectoria de aprendizaje exitosa, tanto en su estrategia de mercado como en los ámbitos productivos y administrativos. Este aprendizaje se debe

traducir en capacidades competitivas que les permitan crecer y consolidarse dentro del mercado en mejores condiciones económicas.

- Los principios que definen el procesos de organización de la administración y la producción dentro de la empresa no deben estar basados sólo en el talento del dueño o de uno de los miembros de la empresa, o bien en la improvisación. Es necesario que se cuente con registros que proporcionen información sobre costos, gestión productiva y administrativa, así como sobre aspectos del mercado que permitan estar en condiciones de mejorar permanentemente y, por lo tanto, de generar incrementos en calidad y productividad, y estar en mejor posición competitiva.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una gran capacidad, conocimientos y experiencias que hasta ahora les han permitido sobrevivir, a pesar de que en muchas ocasiones han tenido que sortear situaciones adversas. Sin embargo, hoy el reto es mayor porque la economía se ha internacionalizado, existen más competidores y los clientes son más exigentes.

En este nuevo escenario es importante que estas empresas traten de sistematizar más sus conocimientos y experiencias, a fin de estar en mejores condiciones para responder a las exigencias del mercado. Para ello, entre otros elementos, es necesario:

- Hacer por escrito una especie de inventario sobre los distintos trabajos que se requiere realizar tanto en el ámbito productivo como administrativo, definir responsables y rutinas para llevarlos a cabo, y plasmarlos en programas que permitan su control y evaluación.

- Buscar que los trabajadores tengan perfectamente definidas las características técnicas de los productos, para que con sus conocimientos, capacidad y creatividad contribuyan a incrementar los niveles de calidad y productividad dentro de la empresa.

- Fomentar una buena y fluida comunicación con y entre los trabajadores de la empresa, que de hecho actualmente es una de las características de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- Estandarizar resultados, no en torno a puestos o individuos, sino en términos del producto, en aspectos como el tiempo, volumen y características.

- Practicar un proceso que permita identificar problemas y proponer soluciones en forma constante, es decir, un proceso de mejoramiento continuo.

En síntesis podemos decir que las pequeñas empresas tienen que hacer un esfuerzo por diseñar sus flujos productivo y administrativo; para ello tendrán que determinar las actividades que se realizarán en cada área y al personal que las ejecutará en un tiempo determinado, y bajo el cumplimiento de requerimientos técnicos especificados previamente.

Ahora bien, para que el trabajo humano sea más eficiente, además de estar bien organizado y coordinado, requiere de espacios bien diseñados que, con base en una disposición física de las máquinas y equipo, facilite la realización del trabajo a costo más bajo y con el mínimo de manipulaciones.

Esta regla que aparentemente es sencilla de aplicar, frecuentemente es olvidada. Es común que en las plantas las distribuciones y su posterior modificación respondan más bien a la solución de contingencias que surgen de la ampliación del volumen de producción o los cambios en los modelos de fabricación, dejando de lado la importancia de contar con flujos lógicos que permitan eficientar los procesos.

Así, es frecuente ver que por la introducción de máquinas, equipos y oficinas en espacios que quedan libres, se tenga un flujo de trayectoria complicada y excesivamente larga, en donde se pierde mucho tiempo y energía.

El diseño del flujo del trabajo administrativo no escapa a estos problemas. En las empresas pequeñas es común que, al relegarse este tipo de trabajo, no exista un lugar específico para realizarlo, no se cuente con los formatos de registro de información, y no se adopten patrones o rutinas de tratamiento de la misma.

Por más que se cuente con una definición de la división interna del trabajo y con una buena coordinación entre áreas y puestos, el esfuerzo es incompleto si el trabajo humano no contiene como sustento un diseño lógico del flujo productivo y administrativo.

En el caso del diseño del flujo productivo hay que comenzar identificando cuáles son sus características para posteriormente determinar su ordención lógica.

La experiencia y los estudios sobre diseños de flujos nos permiten identificar cuatro tipos:

- Disposición con componente principal fijo. El producto no se mueve por toda la planta, se mantiene fijo en un solo lugar, piezas y equipos se mueven hacia él. Un ejemplo de este tipo de flujo lo constituyen los talleres mecánicos o los talleres de mantenimiento.

- Disposición por proceso o función. Todas las operaciones de la misma naturaleza se encuentran agrupadas en un área. En este tipo de organización las diferentes áreas de trabajo se relacionan mediante los *stocks* acumulados. Esto posibilita la continuidad del proceso. Un ejemplo son las empresas de la confección.

- Disposición por producto o por línea. Esta es la disposición más extendida. Se trata de la cadena; en ella las máquinas y las áreas se distribuyen de tal forma que el producto, al desplazarse entre ellas, va adquiriendo su forma final. Su empleo se da sobre todo en el caso de productos que emplean muchas piezas o productos normalizados. Ejemplo de este tipo de diseño son las enlatadoras de alimentos o la fabricación de muebles.

- Disposición por grupo. Este tipo de disposición está orientada a incrementar la satisfacción en el trabajo; en ella los operarios se encargan de la fabricación total de un producto, para lo cual tienen en sus áreas todas las máquinas y componentes que requieren para hacerlo. En este tipo de plantas los trabajadores dentro de las áreas de trabajo se distribuyen las tareas, normalmente rotándose entre ellas. El ejemplo clásico de este tipo de diseño es la planta de la compañía sueca *Volvo*.

Existen algunas premisas y recomendaciones que hay que respetar para contar con una buena distribución derivada de un diseño lógico del flujo productivo. Se recomienda respetarlas cada vez que haya necesidad de hacer modificaciones en la planta, ya sea que se realicen por motivos de ampliación en el volumen de la producción o por cambios en los modelos de producción. Las premisas básicas son:

- El número de máquinas y la capacidad de ellas estará determinado de acuerdo a la estimación del mercado que se va a cubrir. Asimismo, la cantidad puede variar en función de los turnos de trabajo que existan, o si por su costo o capacidad de trabajo alguna máquina tiene que ser ubicada fuera de la línea principal.

- Es importante que tanto la maquinaria como el equipo sean apropiados a la tarea: si su capacidad es mayor habrá capital desperdiciado, y si es menor, requerirá trabajos extras y habrá probablemente fallas en la calidad.

- Cuando se plantea la distribución del flujo es conveniente tener presente las dimensiones de las máquinas y la necesidad de que exista un flujo ordenado, "normal".

- Sin que se elimine el espacio necesario para realizar las tareas, es recomendable compactar en la medida de lo posible el espacio físico que requiere el diseño de la planta o taller. Así por ejemplo, cuando se producen pequeños lotes, las actividades de empacado y ensamble se pueden hacer simultáneamente, sin tener que guardar en bodega grandes cantidades de productos que posteriormente tendrán que ser ensamblados y empacados.

- Aquellas actividades que son complejas, que las realiza un solo trabajador y que tienen un bajo volumen de producción, pueden ser descompuestas en varias tareas para ganar velocidad y volumen de trabajo.

- El diseño del flujo productivo debe promover el orden en las áreas de trabajo, facilitando con ello la fluidez de las actividades y el ahorro de materiales.

- Considerar siempre el espacio necesario para el almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos finales, pero no fomentar los almacenamientos innecesarios.

- Evitar la repetición de tareas.

- Calcular la existencia de espacios necesarios para las actividades administrativas y de apoyo a la producción.

- Deben existir los medios de apoyo a las labores de producción y administración, tales como patrones, hojas de ruta y formatos que faciliten y permitan la uniformidad en los resultados de los distintos trabajos.

Ahora bien, si una empresa desea ser competitiva en costos a partir de la eficiencia interna de sus procesos, no sólo debe poner atención a los procesos productivos, también deberá atender los aspectos administrativos.

En este marco, es necesario que la empresa diseñe un flujo de información que le permita tomar decisiones, definiendo qué información debe ser producida a nivel piso y cuál en el área administrativa. Asimismo, será importante definir la periodicidad con la que la información debe ser actualizada.

Es conveniente que la información, que deberá ser registrada y procesada en formatos sencillos, abarque, entre otros, algunos aspectos como los siguientes:

- El proceso productivo. Que permita controlar aspectos sobre existencias de materias primas, productos en proceso, errores más frecuentes que afectan la eficiencia, tiempos de producción, etc. Este tipo de información facilita tomar decisiones respecto a compras o modificaciones al flujo del proceso.

- Ordenes de producción. Contar con información detallada de las órdenes de producción ayudará a la empresa a cumplir mejor con los requerimientos de los clientes, evitando con ello reclamos posteriores.

- Pagos y cobranzas. Esta información puede permitir un control de los recursos de la empresa más efectivo, ya que siempre se sabrá dónde y en qué se invierten; asimismo, se contará con un registro de clientes morosos para determinar qué actitud debe asumir la empresa frente a ellos.

- Obligaciones fiscales. Es importante contar con información al día sobre estos aspectos, ya que ello puede evitar sorpresas desagradables y pagos extraordinarios que pueden desbalancear el uso de los recursos económicos dentro de la empresa.

- Registro de almacenamientos. El registro de información relativo a almacenamientos permite un mayor control sobre todo tipo de recursos utilizados en la empresa, facilitando,entre otras cosas, la localización de partes con las características necesarias para su ensamble, o la compra urgente de materias primas, evitando con ello las adquisiciones extraordinarias a precios elevados.

Ahora bien, en la medida de las posibilidades de la empresa, es conveniente que para el procesamiento de esta información cuente con una computadora, ya que podrá ganar en velocidad y capacidad para almacenar más información. En la actualidad existen equipos no muy sofisticados y programas de cómputo fáciles de utilizar, que no implican un alto costo. De cualquier manera, es conveniente que si la empresa decide comprar una computadora, busque asistencia para saber qué equipo y programas se adecuan mejor a sus necesidades.

FICHA TECNICA NO. 3
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Actualmente, las nuevas formas de competitividad están marcando una tendencia a flexibilizar los esquemas de producción, en donde es de esperarse la combinación entre distintos tamaños de empresas ya que, por ejemplo, a la gran empresa le convendrá mantener procesos de ensamblaje, subcontratando la mayor parte de los componentes con empresas más pequeñas.

En esta nueva lógica es posible que la relación entre la gran empresa y la micro , pequeña y mediana no sea de subordinación, sino de coordinación. Esto podrá ser cierto en la medida en que las unidades de menor tamaño busquen fortalecer su organización interna y su capacidad para generar valor agregado.

La eficiencia de la empresa depende básicamente de sus métodos de producción y administración, por lo que es importante que cuenten con esquemas de medición y análisis de la productividad.

El éxito de la medición y análisis de la producividad depende, en gran medida, de que todas las partes interesadas tengan una idea clara del por qué se establece este sistema y cuáles son sus objetivos.

La medición de los incrementos o decrementos de la productividad coadyuvará al establecimiento de metas más realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico, señalando los cuellos de botella y trabas del rendimiento.

La aplicación de un programa de medición de la productividad debe seguir varias etapas:

- Adoptar la decisión de medir la productividad.
- Definir un sistema de metas.
- Definir el período de medición.
- Elegir la técnica de medición.
- Utilizar la técnica de medición.

Para establecer el programa con los pasos señalados, es necesario que la empresa identifique primero los problemas que afectan a la productividad, y luego que distinga entre los factores externos, que no pueden ser controlados por ella, y los internos, sobre los cuales sí tiene control.

En esta ficha nos interesa destacar aquellos factores sobre los cuales la empresa puede tener control y que pueden ser medibles, es decir, los factores internos de la productividad.

Los factores internos de la productividad pueden ser clasificados en duros, que no se pueden modificar fácilmente, y blandos, cuyo cambio se puede realizar en forma más sencilla.

A continuación analizaremos estos dos tipos de factores en forma más detallada:

FACTORES DUROS

Entre los factores duros podemos encontrar el producto, la planta y el equipo, así como la tecnología .

Producto

La innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas se da más en el proceso que en el producto, aunque muchas han logrado una gran flexibilidad en el diseño del producto.

Para incrementar el valor agregado en el producto es necesario perfeccionar su diseño y especificaciones, así como mantener una disponibilidad del producto en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable.

Los factores de medición de producto pueden ser:

- Factor volumen, que puede ser medido por los incrementos de la producción.
- Factor costo-beneficio, que puede medirse a través de un análisis de los beneficios que se tendrían al modificar el producto o por el lanzamiento de un nuevo producto, contra los costos (directos e indirectos) que implica la modificación o lanzamiento del nuevo producto.

Planta y equipo

Un factor que afecta la productividad es el estado, la antigüedad y el mantenimiento de la planta y el equipo con que se labora.

El funcionamiento de la planta y el equipo en condiciones óptimas, así como un buen mantenimiento, permitirá a la empresa mejorar la calidad de sus productos e incrementar sus niveles de productividad.

Asimismo, el aumento de la capacidad utilizada de la planta, mediante la eliminación de cuellos de botella y la adopción de medidas preventivas y correctivas, cuando sea el caso, permitirá la reducción del tiempo en que la maquinaria está parada, así como del que se tiene que destinar al mantenimiento correctivo y, por lo tanto, aumentará la capacidad disponible de la planta , con lo que se estará en posibilidades de generar incrementos en la poductividad.

Para medir la utilización de la planta y el equipo es necesario considerar:

- La utilizacion de la maquinaria. Midiendo el tiempo de paro de la maquinaria por desperfectos.

- El costo e inversión. Se puede realizar un análisis de costo beneficio de la adquisición de nueva maquinaria y equipo, o bien de la capacitación a los operarios para realizar tareas de mantenimiento preventivo, etc.

- El mantenimiento. Se puede medir a través de comparar el tiempo que requiere una máquina de mantenimiento correctivo contra el tiempo que se ocupa en dar mantenimiento preventivo a la planta y equipo de la empresa.

Tecnología

Es por todos conocido que la introducción de nuevas tecnologías mediante una mayor automatización y tecnología de la información, cuando son bien aplicadas y seleccionadas, traen consigo un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etc.

Sin embargo, es necesario señalar que no siempre la introducción de maquinaria moderna o la informatización generan automáticamente incrementos en los niveles de productividad. Si la introducción de las innovaciones no va acompañada de cambios en la forma de organizar el trabajo y la producción, de una mayor capacitación y participación de los trabajadores, y de una definición de nuevos perfiles para los operarios de esa nueva tecnología, es muy posible que los efectos sean negativos.

Algunos factores de medición de la introducción de nueva tecnología son:

- Incremento del volumen de producción. Se puede medirlo comparando el volumen de producción antes de la introducción de nueva tecnología, contra el volumen de producción generado con la introducción de innovación tecnológica.

- Desechos y desperdicios. Se hace una comparación similar a la anterior, pero con los desperdicios y desechos generados en el proceso de producción.

- Calidad del producto. Para medir este factor, habrá que comparar las quejas y devoluciones de los clientes, antes y después de la introducción de la nueva tecnología.

FACTORES BLANDOS

Algunos factores blandos que inciden en los niveles de productividad son: los materiales y energía, los recursos humanos, la organización y sistemas, métodos de trabajo y estilos de dirección.

Materiales y energía

Incluso un pequeño esfuerzo por reducir el uso de materiales y energía puede producir notables resultados en la productividad. Las organizaciones pueden iniciar acciones sencillas que les permitan reducir los consumos de energía, los desperdicios administrativos (fotocopias, hojas, recibos, facturas, etc.), y los desperdicios o desechos del proceso de producción (diseño de nuevos patrones que permitan ahorrar materias primas, almacenamientos adecuados de aceites y combustibles, reutilización de desperdicios, etc.).

Algunos factores de medición que pueden aplicarse para constatar los avances en el ahorro de materiales y energía son:

- Rendimiento del material. Se puede medir a partir de la fabricación de productos útiles por unidad de material utilizado.

- Uso y control de desechos y sobrantes. Que puede medirse a través de la utilización de los desechos y sobrantes de materia prima y de los productos terminados que hayan sido fabricados y no hayan cumplido con los estándares de calidad.

- Indice de rotación de las existencias. Su medición puede realizarse con base en el tiempo que duran las materias primas y productos terminados en el almacén, o bien sobre la base de cuantificar los fondos vinculados a las existencias y su reducción, con el fin de destinarlas a usos más productivos.

Recursos humanos

El principal recurso y eje central en torno al cual giran todos los demás elementos para mejorar la productividad en una empresa es el recurso humano. Sin la cooperación de los trabajadores no es posible lograr incrementos en la productividad en forma permanente, ya que son ellos los que integran los distintos factores que intervienen en la vida de una empresa.

Es posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores, simplificando los procedimientos de comunicación y reduciendo al mínimo los conflictos. Para ello es importante fomentar un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, tanto en términos de beneficios para la empresa como para los trabajadores.

Asimismo, es importante que el éxito de los trabajadores en relación al aumento de la productividad se refuerce mediante recompensas, no sólo en forma de dinero sino también mediante mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje.

Algunos factores de medición de la eficacia de los recursos humanos son:

- Rendimiento. Medible no sólo a partir de la fijación de niveles realizables de producción y de estándares de calidad, sino también con base en sugerencias, detección y resolución de problemas.

- Ampliación y enriquecimiento de tareas. Este factor se refiere al número de tareas que realiza un trabajador, puestos que domina, así como a sus habilidades y conocimientos.

- Salarios y sueldos. Puede medirse a partir de comparar los sueldos y salarios obtenidos por los trabajadores y empleados de la empresa, contra los sueldos y salarios que otorgan empresas con un giro igual o similar.

- Capacitación. Medible no sólo a partir de la cantidad de horas-hombre de capacitación, sino también por la calidad de la capacitación impartida por la empresa, que se traduce en la utilidad de la capacitación impartida para mejorar los procesos de producción y administración.

- Asistencia al trabajo. Este factor es fácilmente medible a partir de las asistencias, inasistencias justificadas e injustificadas, y por los permisos solicitados por los trabajadores.

Organización y sistemas

Con frecuencia un motivo de baja productividad en las organizaciones es su rigidez. Cuando esto ocurre, las empresas no responden oportunamente a los cambios del mercado y cuando lo hacen ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las innovaciones tecnológicas y otros factores externos. Para maximizar la productividad es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad al diseño del sistema.

Algunos factores de medición de la organización y sistemas son:

- Oportunidad de cambio del producto. Medible a partir de la satisfacción al cliente de los productos ofrecidos.

- Condiciones y medio ambiente de trabajo. Este factor pretende medir el mejoramiento del entorno en el cual los trabajadores realizan sus labores en las empresas, medio ambiente (ruido, iluminación, ventilación) y condiciones de trabajo (maquinaria y equipo en buen estado, puestos de trabajo acordes con los operarios, etc.).

Métodos de trabajo

El mejoramiento de la forma en que se realiza el trabajo, de los instrumentos utilizados, de la disposición del lugar de trabajo, de los materiales manipulados y de las máquinas empleadas, es un factor que puede aumentar considerablemente la productividad.

Algunos factores de medición son:

- Eliminación del trabajo innecesario y realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo.
- Introducción de nuevos métodos de trabajo. Medible a partir de los resultados obtenidos en producción y calidad, con la introducción de equipos de trabajo o círculos de control de calidad.
- Introducción de nuevos métodos de producción. Puede ser medido a partir de cuantificar los resultados con la introducción de sistemas de mejoramiento continuo, programas de calidad total, producción justo a tiempo, etc.

Estilos de dirección

Se reconoce que hasta el 85% de los problemas relacionados con la calidad y la productividad son problemas comunes al sistema. La eficacia de la dirección depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente.

La desburocratización y la mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones permiten a los miembros de la organización un mayor involucramiento en los planes y objetivos de la empresa, generando, por tanto, una mayor motivación y un menor rechazo al cambio.

Algunos factores de medición son:

- Estímulos y recompensas. Medible a partir del número de sugerencias realizadas por los miembros de la organización y de su viabilidad.
- Costo-beneficio de las sugerencias. Se puede hacer un análisis costo-beneficio de la sugerencia aplicable al proceso de producción y de administración o de mejoramiento del producto.

Para realizar la medición de los factores enumerados se deben tomar en cuenta los propósitos que se persiguen al llevar a cabo la medición, así como quién la hará y la utilizará.

De manera esquemática presentaremos algunos indicadores para la medición de los niveles de productividad, en el entendido de que no todos deben ser utilizados al mismo tiempo, sino

dependiendo de los objetivos que la empresa busque con la medición y el análisis de la productividad:

- Horas hombre/producto.
- Capacidad instalada utilizada.
- Estándares de calidad cumplidos.
- Materia prima/producto terminado.
- Proyectos de ventas/ventas realizadas.
- Producción por día.
- Capacidad instalada/producto terminado.
- Gastos/ventas.
- Cumplimiento de las especificaciones de los clientes.
- Reclamaciones.
- Costo por unidad producida.
- Producción real/producción esperada.
- Niveles de rechazo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, a partir de estos indicadores y otros que consideren adecuados, podrán diseñar un mecanismo sencillo para medir la productividad, recordando siempre que ésta es producto de múltiples factores. Un programa de productividad no es un proyecto de una sola vez, sino un programa continuo.

Algunas acciones sencillas que permitirían a la empresa incrementar su productividad y su calidad, tienen que ver con los siguientes aspectos:

- Surtir en tiempo.
- Atender ágil y cuidadosamente las reclamaciones del cliente.
- Aumentar las opciones que se presenten al cliente, es decir, no ofrecer y dar algo estandarizado, sino a la medida de los gustos y preferencias de los clientes.

- Facilitar la operación al cliente. Por ejemplo, verificar que los envases vendidos se abran con facilidad, o crear códigos de colores que eviten errores, etc.

- Desburocratizar la relación con los clientes, fomentando una comunicación más simple, con menor número de copias en los documentos.

- Otorgar garantías de servicio.

Otra serie de medidas encaminadas a elevar la productividad, un poco más complejas son, son:

- Modernización de la maquinaria.

- Mejorar los programas de capacitación.

- Mejora de los métodos de producción.

- Mejorar el control de calidad.

- Mejorar el mantenimiento.

- Reducción de costos.

- Abastecimiento oportuno a los clientes.

- Diversificación del mercado.

- Generación de un ambiente de trabajo propicio.

- Otorgar incentivos salariales por mejoramiento de la calidad y la productividad.

- Motivación y concientización de los trabajadores y la gerencia.

FICHA TECNICA No. 4:
INFORMACION Y PLANEACION EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA BUSQUEDA DE UN MEJOR POSICIONAMIENTO DEL SECTOR

Actualmente no es suficiente que la empresa busque sólo sobrevivir y esperar a que el mercado absorba los volúmenes de producción generados. Enfrentar la segmentación del mercado de consumidores y el comportamiento inestable de la demanda sectorial, obliga a las empresas a fortalecer y a desarrollar sus áreas encargadas del diseño de la estrategia productiva y competitiva.

El fortalecimiento de estas áreas significa la definición de los instrumentos y procedimientos para estudiar las tendencias de la evolución del sector donde se participa, las estrategias de las empresas rivales, y el diseño continuo de acciones de mercadeo.

Esta nueva dimensión de la planeación de la estrategia competitiva obliga a la empresa no solo a construir procesos administrativos y productivos internos más eficientes, sino también a realizar diagnósticos del comportamiento sectorial del mercado a fin de que la empresa tenga un mejor posicionamiento en el mismo.

Para determinar tanto el comportamiento del sector como el posicionamiento que más conviene a la empresa dentro de él, es necesario tener los elementos suficientes para diagnosticar dos elementos esenciales:

- El comportamiento de la demanda, identificando las causas por las que se segmenta el consumo, y la necesidad de diversificar los productos o servicios de la empresa.
- Identificar los desarrollos de los competidores en materia de costos, desarrollo de productos, diseño de producto y proceso, así como de acciones de mercadeo.

Al conocer la demanda, la empresa podrá definir qué tipo de mercado y grado de diferenciación se exige de su producto o servicio, a fin de que pueda ser aceptado por los consumidores.En cambio, cuando hablamos de la competencia, nos referimos a la capacidad de la empresa para determinar las características de sus consumidores y los tipos de ventajas competitivas con las que se posicionan dentro del mercado.

En términos generales podemos decir que para poder responder a las características del mercado y lograr una mejor posición en su interior, es necesario que la empresa genere y utilice información relativa al sector donde se ubica.

Tener identificado con claridad el tipo de sector donde está ubicada la empresa resulta el primer paso para determinar en qué ambiente y con qué perfil productivo tiene que manejarse.

El sector, en un primer momento, no es fácil de identificar, ya que la información generalmente disponible presenta un grado de agregación muy grande. Así, por ejemplo, se definen sectores o ramas económicas como el de la rama de futas, bebidas y alimentos procesados, que pueden proporcionar información sobre la demanda global que enfrentan productores de diferentes tipos de productos, que tienen en común procesos productivos o materias primas similares.Sin embargo, esta información no es suficiente para la empresa para definir su estrategia de mercado.

Un nivel de agregación menos global se obtiene cuando se logra identificar, por ejemplo, las empresas y mercado del sector químico, el de maquinaria para alimentos o del sector de artes gráficas. Una desagregación más exacta se obtendría si identificáramos dentro de la actividad de artes gráficas al sector productor de papelería para empresas, en este caso nos acercamos a un nivel preciso que incluye procesos similares, materias primas similares y la producción de productos que se consumen en un segmento de consumidores más definido.

En este caso, se podría recopilar información sobre los productores de papelería para empresas en cuanto a características de la demanda, la oferta, así como las estrategias de los distintos competidores.

Desde esta perspectiva podemos indicar que en el marco del diseño de la estrategia competitiva de una empresa, cuando hablamos del sector nos referimos a un grupo de competidores con productos iguales que participan en un entorno económico común.

En la definición de su estrategia competitiva las empresas que generan productos similares en condiciones similares de mercado pueden lograr un mejor posicionamiento a partir de un uso más eficiente de sus recursos técnicos, humanos, así como de sus actividades de investigación y desarrollo.

Para que la empresa no sólo reconozca el sector económico donde compite, sino también la articulación de su estrategia competitiva y de mercado, es necesario identificar los conceptos y herramientas de organización de estrategia empresarial para moverse apropiadamente dentro del mercado.

Entre los aspectos a considerar están las relaciones con proveedores, la influencia del ámbito geográfico, el comportamiento de la demanda en períodos largos, los factores que determinan los costos, y la organización de su flujo productivo y administrativo para adaptarse a los cambios que se presenten dentro de la demanda y el sector.

La empresa, ya sea de servicios o manufacturas, se relaciona con el sector a partir de sus costos y por su capacidad de generar productos o servicios que, por sus características, puedan competir con el promedio del mercado, o bien que, por ofrecer productos con cualidades distintas a las demás empresas, le permitan cobrar un precio más elevado.

Así, en la medida en que la empresa logre un nivel de costos promedio inferior al de sus competidores, o bien obtenga precios superiores al de ellos, al ofrecer características en su producto que no son fáciles de cubrir, habrá definido una fuente de su ventaja competitiva. Para mantenerla tendrá que revisar continuamente el comportamiento de sus estrategias competitiva y productiva en el marco del comportamiento del mercado.

Una forma de empezar es que la empresa identifique perfectamente en su interior las actividades que le permiten generar el producto o servicio, para poder definir la importancia de cada una de ellas respecto a:

- Los costos económicos de hacer las cosas de una determinada manera.
- Identificar las actividades que son fundamentales en las estrategias competitivas de costos y de diferenciación.
- Identificar cuáles son en el presente, en el mediano y largo plazo las actividades que permitirán aumentar o mantener los márgenes de utilidad de la empresa.

El análisis de las actividades de la empresa debe ir más allá de la tradicional clasificación de directas e indirectas, es necesario también saber cuál es su función, costo y beneficio que podrán reportar a la empresa. Una primera aproximación para la identificación de estos aspectos se puede lograr si utilizamos la siguiente clasificación de actividades:

- Logística interna. Incluye actividades como recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones. Son todas las actividades de transformación del producto.
- Logística externa. Actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución a compradores.
- Mercadotecnia. La publicidad y organización de ventas.
- Servicios. Las actividades de la empresa destinadas a mantener o incrementar el valor adquirido por los consumidores.

Es conveniente analizar las actividades de la empresa bajo este aspecto, para posteriormente determinar las actividades críticas que le permiten a la empresa realmente consolidar su ventaja competitiva, por ejemplo:

- En las empresas que producen uniformes industriales, en donde se requiere resistencia, la ventaja puede estar definida por las operaciones y por su capacidad de entregar en los tiempos acordados el producto.

- Para las empresas de mantenimiento y reparación, la ventaja puede ubicarse en la calidad de las operaciones, los tipos de materias primas y los tiempos de entrega del servicio.

Ahora bien, definir las actividades críticas no quiere decir que las demás no tengan relevancia, por el contrario, el siguiente paso debe ser determinar cómo cada una de ellas ayuda a reforzar la ventaja competitiva elegida. Esto es importante porque el conjunto de actividades de una empresa se relaciona entre sí: una actividad representa para la otra un apoyo, y si no se realiza eficientemente, habrá un costo extra, que puede limitar la posibilidad de ofrecer precios más atractivos que la competencia.

En el proceso de construir, mantener o mejorar la ventaja competitiva de una empresa, el desarrollo tecnológico es un factor que hay que considerar, tomando en cuenta que este aspecto no sólo tiene que ver con la compra de maquinaria y equipo, sino también con la aplicación de conceptos de organización, para mejorar la eficiencia de la administración y el proceso productivo.

Para la micro, pequeña y mediana empresa es difícil contar con presupuesto y personal para realizar acciones de investigación y desarrollo. No obstante, esto no significa que no pueda realizar mejoramientos tecnológicos. Con base en la experiencia de sus trabajadores es posible realizar adaptaciones tecnológicas del equipo de que dispone y mejorar las actividades de administración. Ambas actividades son de bajo costo y dan una disciplina sistemática a la empresa para buscar la eficiencia en el proceso y el equipo.

MANEJO DE LOS COSTOS PARA POSICIONARSE DENTRO DEL SECTOR

En los sectores económicos la competencia se desarrolla a partir de los factores calidad y precios; las empresas que tengan la capacidad de equilibrar estos factores definen un mejor posicionamiento dentro del sector.

Lograrlo no es fácil, el mismo término de competencia indica que todas las empresas que integran el sector realizan acciones para aventajar a sus rivales; la diferencia de resultados surge porque hay:

- Empresas que realizan actividades de manera programada para conservar o alcanzar mejores niveles de costos, calidad y diferenciación de sus productos o servicios.

- Empresas para las cuales su capacidad competitiva es más un resultado casual que una actividad sistemática, su preocupación se centra más bien en resolver problemas que de momento se consideran importantes.

Una de las primeras acciones que debe emprender la empresa es ampliar su concepto de costos, a fin de no sólo considerar las actividades productivas, sino también las relativas a mercadeo y servicios o creación de infraestructura. Sólo reconociendo los diferentes tipos de costos, la empresa podrá comenzar a definir la importancia de cada una de las actividades para construir su ventaja competitiva en el sector.

Ahora bien, es importante que los costos no se vean como una serie de gastos consecutivos o secuenciales que inevitablemente se efectuarán. Agrupar y analizar los costos sólo como una suma de lo gastado en materias primas, los salarios pagados y gastos en publicidad y difusión, generalmente conduce a la decisión de reducir al máximo los recursos de las actividades no productivas, dejando de lado el hecho de que cada una de éstas es un apoyo para las demás actividades para construir una ventaja competitiva que permita un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Los criterios que deben tomarse en cuenta para evaluar los costos y sus interrelaciones son:

- Magnitud de los diferentes tipos de costo y de la utilización de los recursos, a fin de contar con bases más sólidas para tomar la decisión de qué se puede reducir.

- Comportamiento de los costos; esta información permitirá interpretar si el movimiento de los costos es resultado de una variación en la eficiencia del proceso o si esto se debe al carácter de las relaciones con los proveedores.

- Información sobre las características de los costos de los competidores, lo que permitirá evaluar qué hace falta incorporar a la empresa, o en dónde tiene que desarrollarse más para mantener o incrementar la ventaja competitiva.

Conocer el origen de los diferentes costos que conforman el costo total de una empresa le permite una mejor toma de decisiones para elegir los elementos que le ayudarán a constituirse en una opción más atractiva de precio para el consumidor. Para ello es importante que la empresa cuente con información que le permita identificar cómo diferentes acciones para mejorar los costos de la empresa se complementan entre sí, se compensan o se mueven en direcciones opuestas. Algunos ejemplos de comportamiento de costos son los siguientes:

- La ventaja de comprar equipo de proceso que aumente la capacidad de producción puede ser contrarrestada por la decisión de la empresa de mezclar diferentes modelos de productos en la línea.

- El aumento en la capacidad de producción sin tomar en cuenta la ubicación geográfica puede significar mayores costos de transporte para contar con materias primas o para desalojar productos terminados, asimismo es necesario evaluar los nuevos costos de inventarios en sus diferentes modalidades.

- El aumento de la capacidad debe tomar en cuenta los costos de la subutilización que resultan del comportamiento estacional de la demanda.

En general, podemos decir que uno de los requisitos que la empresa debe cumplir en la determinación de su ventaja competitiva es saber combinar las tendencias contradictorias entre los diferentes tipos de costos que requiere la producción de su bien o servicio.

LA CURVA DE APRENDIZAJE DE LA EMPRESA Y LOS COSTOS

Otro factor que la empresa debe considerar al momento de fijar las directrices en el manejo de los costos es que su magnitud se puede alterar con la recomposición de las tareas. Esta recomposición puede significar una mayor capacidad para la empresa en diseño, volumen de producción o logística de distribución del producto o servicio.

Esto obliga a la empresa a tener plenamente identificadas las diferentes actividades que se desarrollan en su interior, a partir de lo cual se pueden emprender acciones puntuales para mejorarlas continuamente. Esta forma de ganar una mejor posición de costos se denomina comúnmente la curva de aprendizaje de la empresa.

La curva de aprendizaje de la empresa sólo puede ser mejorada si se logra una comunicación y desarrollo armónico entre empresa, trabajadores y administradores, para que puedan buscar permanentemente áreas de oportunidad para abatir costos.

El aprendizaje en la empresa permite mejorar la posición de costos por motivos como los siguientes:

- Modifica los costos globales.
- Se obtienen mejores rendimientos en las materias primas y los recursos humanos.
- Se disminuyen costos de desperdicios, retrabajos y del control de calidad.

La revisión permanente de la configuración y contenidos de las actividades puede proporcionar a la empresa ventajas que van más allá del terreno de los costos, pues le pueden permitir:

- La construcción de un proceso productivo diferente, basado en el incremento continuo de la eficiencia.
- La identificación de nuevas materias y equipo susceptibles de utilizarse.
- La determinación de qué actividades son realizadas con menos eficiencia, a fin de mejorarlas.

- Criterios para definir la posibilidad de mejorar su posición geográfica o de cambiar de proveedores.

- Reforzamiento de sus áreas de promoción y para identificar nuevos modelos para los consumidores.

Para la empresa resulta en sí misma una ventaja tener clara su estructura de costos, ya que le permite ser más flexible sin perder sistematicidad, con lo que logra una mayor capacidad de maniobra frente al comportamiento de factores del mercado a los que es muy sensible. Así, por ejemplo, podrá reaccionar o aprovechar de mejor manera los incrementos o las caídas de la demanda; identificar costos competitivos y crear su propia idea de guía y combinación de costos.

Para concretar este esfuerzo la empresa debe construir y mejorar sus métodos de recopilación y procesamiento de la información del entorno en el que se mueve.

En general la información sobre el movimiento del sector deberá dar indicios sobre el comportamiento de la demanda, la inflación, la tecnología disponible, las exigencias de aprendizaje, factores que como ya se explicó determinan las acciones a emprender por la empresa, si es que quiere seguir siendo competitiva.

LA VENTAJA COMPETITIVA Y LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

En la construcción de la ventaja competitiva todos los elementos son importantes. Uno de los más descuidados son los proveedores de insumos y servicios. El problema se inicia desde la concepción de su función, pues generalmente se les identifica con una actividad de compras que no requiere mucha atención, en donde lo más importante es lograr un precio mínimo. Otro problema adicional es que la empresa sólo considera como insumos importantes los destinados a la áreas de operación, dejando de lado los necesarios para realizar las actividades de mantenimiento, mercadeo y otros.

Es necesario que la empresa comprenda la importancia de los proveedores en la construcción de su ventaja competitiva ya que el grado de eficiencia que éstos logran en sus procesos productivos, impactan positiva o negativamente en los costos de la empresa y en su posibilidad de diferenciación. En este marco es deseable que en la relación con los proveedores se identifiquen áreas comunes de mejora que generen un beneficio mutuo.

Así, por ejemplo, se pueden intercambiar ideas sobre cómo mejorar el diseño y calidad del producto o servicio que los vincula; también puede darse el caso de contar con asistencia técnica entre las partes para mejorar la calidad o para aprovechar mejor los productos o servicios.

La necesidad de recurrir a los proveedores nace porque las actividades de producción que éstos realizan no son el motivo principal de la empresa que los contrata, o porque tienen la capacidad de producir con más eficiencia ciertos insumos.

Cuando la realización con los proveedores es muy estrecha se puede, incluso, compartir áreas de logística, como transporte e información, abatiéndose así costos de las empresas que los contratan.

Algunos aspectos importantes que pueden ser intercambiados por la empresa y sus proveedores son:

- Ideas sobre el diseño del producto, para favorecer su transformación o ensamble.
- Métodos de aseguramiento de calidad; en este caso hablamos de criterios y procedimientos comunes de calidad, lo que puede dar lugar a un mayor intercambio de información y de acciones de asistencia técnica que permiten mejorar la eficiencia de las dos partes.
- Definiciones de formas de empaque del producto, lo que favorece las prácticas de almacenamiento y el control de inventarios de las empresas.
- Tiempos de entrega. Actualmente existe la tendencia de entregar en forma frecuente volúmenes pequeños en el momento en que se requieren, con el fin de eliminar inventarios; en este caso se requiere de una gran coordinación entre las áreas de programación de las dos empresas.

Conceder importancia a los insumos en la definición de una mejor posición dentro del sector no es fácil, sobre todo cuando no existe la información para evaluar la importancia económica de los insumos comprados y de las actividades que, efectuadas en común, podrían disminuir los costos de ambas partes. La información que la empresa necesita recabar para efectuar esta evaluación es, entre otras, la siguiente:

- Importancia del costo de la materia prima en el costo final del producto.
- Su frecuencia de uso en las actividades de la empresa.
- Áreas que hay que compartir con las empresas proveedoras por la compra de insumos.

La información recopilada sobre estos tres aspectos permitirá identificar acciones concretas para reducir costos mediante el mejoramiento de la relación con los proveedores, ya que la empresa podrá darse cuenta de la importancia que tienen los insumos o servicios contratados en la formación del costo de sus propios productos y descubrir áreas de oportunidad para abatirlos.

Ahora bien, la definición de una buena relación con los proveedores no sólo pasa por definir la importancia de éstos para la estructura de costos, también es importante que la empresa considere criterios para su selección, así por ejemplo, es importante:

- Identificar proveedores más competitivos.
- Clasificarlos en función de su capacidad para satisfacer el mayor número de criterios que la empresa se haya fijado como deseables para contratar un proveedor.
- Seleccionar a aquellos que son capaces de cumplir con la mayor parte de los criterios establecidos, independientemente del volumen de compras.
- Actualizar la lista de proveedores para verificar la competitividad del precio que ofrecen los actuales.
- Buscar que los proveedores aporten elementos de desarrollo tecnológico, compartiendo ideas sobre adaptación de equipo, o nuevos sistemas de organización del trabajo y la producción.
- Invertir en información para identificar proveedores potenciales.
- Monitorear el desarrollo tecnológico en el campo de los insumos y servicios comprados, a fin de que la empresa pueda optar, en su caso, por sustitutos que le reporten más utilidad, garantizando calidad.

Algunas de las acciones señaladas parecen estar un poco alejadas de las posibilidades económicas de la micro, pequeña y mediana empresa. Sin embargo, un buen comienzo puede ser la construcción de la información interna sobre la importancia de los insumos en los costos de su producto, así como la evaluación de la capacidad individual para captar y comparar información sobre los diferentes proveedores dentro del sector.

Una opción poco explotada, que resulta particularmente eficiente para el costo de las empresas de menor tamaño, es la creación de empresas integradoras o asociaciones de pequeñas unidades económicas para compartir servicios en común. En esta forma pueden superar el inconveniente que supone actuar individualmente en el mercado.

Agrupándose, las pequeñas empresas pueden conseguir economías de escalas semejantes a las de las grandes empresas. Pueden lograr un rendimiento mayor si realizan en común ciertas actividades como el diseño de los productos; la adquisición de las materias primas y energía; la producción; el financiamiento; comercialización; la publicidad; la distribución; la organización de las exportaciones; la investigación y el desarrollo; así como la formación de sus trabajadores.

Las pequeñas empresas pueden compensar su inferioridad en este terreno y obtener beneficios similares o de otro tipo, si organizan su producción y sus servicios auxiliares mancomunadamente.

Los ahorros derivados de la comunidad de intereses se consiguen tanto por la agrupación de empresas de la misma industria o sector de producción, como por la agrupación de empresas de distintas ramas de producción. El aumento de la rentabilidad de las pequeñas empresas puede lograrse por su agrupamiento industrial y espacial.

La eficiencia del trabajo común no se discute, sin embargo, el principal problema para llevarlo a cabo es la falta de una cultura productiva para compartir servicios que lleve a asumir con seriedad el trabajo a invertir en la organización del grupo.

Las razones para intentar, tantas veces como sea necesario, la organización de estas asociaciones:

- Suman demandas individuales para concretar un volumen importante de compras, aumentando así su capacidad de negociación.

- Tienen capacidad para imponer condiciones a los proveedores en cuanto a calidad, tiempos de entrega y asistencia técnica, factores que por el tamaño de la demanda individual de una pequeña empresa no son tomados en cuenta por los proveedores.

- Los gastos para obtener información serán menos onerosos en grupo que realizados en común.

La lista de los beneficios puede ser tan larga como la convicción de sumar esfuerzos para buscar mejorar la posición de la empresa dentro del sector. Insistimos, el problema es iniciar los trabajos con la convicción de que esto permitirá a la micro, pequeña y mediana empresa una mejor posición en el mercado.

EL APRENDIZAJE COMO INCREMENTO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCION

Uno de los grandes temores de la micro, pequeña y mediana empresa es su escala limitada de producción, que le impide ampliar su participación en el sector donde participa.

La apreciación es correcta, sobre todo cuando hablamos, en algunos casos, de dimensiones de piezas que requieren equipos de proceso de gran tamaño, o cuando se compara equipo moderno que en un solo paso efectúa varias tareas, cuando con un equipo viejo se hace más bien en forma secuencial.

Sin embargo, es necesario que las empresas de menor tamaño avancen en un concepto de economía de escala, que no esté determinado sólo por las características del equipo comprado.

Una forma de incrementar la economía de escala, que puede proporcionar a las pequeñas empresas nuevas expectativas de posicionamiento en el sector, es el del aprendizaje productivo.

Este concepto define el grado de eficacia alcanzado en las actividades de la empresa, que se refleja en el volumen y el logro de mejores costos. Este proceso se da con un incremento, menos que proporcional, en los costos, en relación con los beneficios que se generan por mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Los factores que inciden en el logro de una economía de escala a partir del aprendizaje son:

- Mejor programación.
- Mano de obra motivada y calificada.
- Mejor diseño de producto, que permita incluso acortar los tiempos de manipulación.
- Cambios en los flujos y ritmos de trabajo.

En síntesis, aprendizaje significa la acumulación de pequeñas mejoras que dan lugar a un mejor aprovechamiento de recursos materiales, humanos y tiempos de producción.

El desarrollo de esta habilidad de la empresa, de perfeccionar continuamente su eficacia y eficiencia, es de vital importancia frente al comportamiento inestable del mercado.

- En época de auge de consumo, le da la posibilidad de aumentar su volumen de producción, sin tener que efectuar fuertes desembolsos de capital.
- En época de crecimiento del consumo, puede incrementar su margen de utilidad cuando se presentan los ajustes de precios.
- En época de contracción del consumo, adquiere una mayor capacidad de resistencia económica al estar operando con costos por abajo del promedio.
- Le proporciona la capacidad de poder destinar recursos económicos para efectuar en forma regular actividades de adaptación de equipo y buscar nuevos modelos del producto.

Ahora bien, para no contrarrestar la economía de escala derivada del aprendizaje, es necesario que la empresa atienda ciertos factores como los siguientes:

- La mezcla de productos y el volumen producido de cada modelo.
- La poca eficiencia, en su caso, del departamento o personas encargadas de las ventas.

- Costos excesivos de transporte derivados de fallas en la logística de distribución.

En particular, vale la pena insistir que para la micro, pequeña y mediana empresa es importante también pensar en el trabajo en común con otras empresas que elaboren el mismo producto o componentes de un mismo producto. Esta forma de cooperación tiene grandes ventajas, pero tiene una condición previa para llevarse a cabo: la elaboración de un estudio o análisis que permita ver posibilidades de éxito, mercados a atender, características del producto de acuerdo a los segmentos de consumidores seleccionados, etc. Las ventajas que arrojaría el trabajo en común son, entre otras:

- Incremento de la capacidad productiva.

- Posibilidad de un mejor manejo de costos como resultado de una redistribución del trabajo entre empresas.

- Mayor potencial de la capacidad de aprendizaje al compartir experiencias entre empresas.

La propuesta de crear una agrupación de empresas para contar con servicios en común es delicada, sobre todo porque hay empresas que suelen interpretarla como la pérdida de la individualidad, o sentir que se arriesgan en un proyecto que sale de su control. Por esta razón cuando se plantean este tipo de proyectos es recomendable realizar:

- Amplios trabajos de motivación sustentados en expectativas reales.

- Definir claramente las etapas del proyecto y las formas de integración que cada una de ellas implica.

- Aprovechar al máximo los apoyos institucionales.

RECOMENDACIONES PARA EL DISENO DE UN MEJOR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Para finalizar haremos un recuento de los elementos fundamentales para la determinación de un posicionamiento en el mercado.

- Detectar las diferentes actividades de la empresa. Permite determinar la importancia de cada una de las actividades, para manejar mejor los costos.

- Determinar la importancia de las actividades para el costo del producto. Permite el restablecimiento de núcleos críticos de costos para ser más competitivos.

- Comparar los costos de la empresa con los de sus competidores. Brinda un punto de referencia para evaluar la política de costos, y permite recuperar experiencias para aplicar en la empresa.

- Definir estrategia de costos. La selección de esta estrategia se sustenta en información interna de las fortalezas de la empresa, comparadas con los competidores.

- Analizar la relación costos-capacidad de diferenciación. Esta reflexión permite ejercer una ventaja competitiva balanceada entre costos y atención a las demandas del consumidor.

- Consistencia de la estrategia elegida. Da la pauta para elegir aquella que corresponda a la capacidad técnica y humana de la empresa.

FICHA TECNICA No. 5
NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

Las micro, pequeñas y medianas empresas se debaten en dedicar tiempo para reflexionar entre nuevas oportunidades que les permitan permanecer en el mercado para sobrevivir, y tiempo para realizar sus operaciones normales y enfrentar los problemas cotidianos que frecuentemente son difíciles de prever. Por lo tanto, es necesario que tengan elementos que les permitan un rápido acercamiento entre lo planeado y lo no planeado. Algunos elementos críticos para poder contar con este rápido acercamiento son:

- Visualizar oportunidades en el mercado.
- Analizar ideas en forma general, poniendo atención en pocos aspectos, generalmente en aquellos que permitan la viabilidad de la idea.
- Integrar acciones y análisis, no esperar a tener todas las respuestas o una investigación detallada, sino estar en condiciones de realizar un cambio de cualquier momento.

Las empresas que buscan oportunidades generan, casi siempre, muchas ideas, debiendo hacer a un lado aquellas que tienen bajo potencial de realización y concentrándose en aquellas que ameritan ser puestas en práctica y para las cuales se cuenta con los recursos técnicos y financieros suficientes.

Visualizar nuevas oportunidades requiere información para que las empresas puedan realizar un breve análisis y determinar si una idea es viable y amerita su realización.

La sobrevivencia y ampliación de las empresas requiere de una combinación entre una idea creativa y una capacidad de ejecución. Una idea puede incluir un producto innovador o un proceso que cambie el orden existente, para lo cual se requiere realizar una buena ejecución de la idea, especialmente cuando los conceptos pueden ser copiados rápidamente por empresas competidoras.

Para acertar en la viabilidad de una idea potencial, cada empresa debería considerar tres factores interactivos:

- Definir los objetivos de la idea. Generalmente las metas ambiciosas requieren de creatividad y altos recursos técnicos y financieros. Las empresas que se plantean este tipo de metas usualmente requieren de procesos o de técnicas de manufactura innovadores, de un mercado potencial seguro y de recursos económicos. Asimismo, requieren de

técnicas para manejar el mercado, estrategias de planeación, de dirección y otras habilidades.

Por su parte, las ideas que buscan capturar un nicho de mercado, con frecuencia no transforman radicalmente a la empresa. Un nuevo nicho en el mercado, con productos similares pero modificados en sus especificaciones, raramente requiere de altas inversiones o grandes modificaciones en la organización de la producción. Las empresas, en este marco, deben ser capaces de asegurar sus recursos en términos favorables y hacer algo con menos, crear marcas y conocer los mercados locales y/o nacionales e internacionales.

- Explotar nuevas oportunidades en un mercado y competencia cambiantes requiere generalmente encarar rivales y clientes que no toleran inexperiencia e imperfecciones del producto, por lo tanto, se debe estar seguro de poder enfrentar estos retos o bien tratar de convencer a los clientes que los márgenes de error se irán reduciendo y que el nuevo producto, en el corto plazo, responderá a sus exigencias.

- Buenas prácticas administrativas, como escuchar al cliente, mantener la calidad y el costo, pueden mejorar las ganacias del negocio. Las empresas dependen, muchas veces, de habilidades personales para vender, contactos, reputación y habilidad para convencer al cliente del valor del servico o producto ofrecido.

Las empresas deben ser capaces de visualizar oportunidades potenciales valorando sus atractivos y riesgos y comparándolas con otras posibilidades.

Es necesario considerar, entre otros elementos:

- Los requerimientos de capital y la posibilidad de acceso al financiamiento. Es conveniente favorecer oportunidades que no requieran intensamente de capital y que tengan márgenes de ganancia que permitan mantener un crecimiento con fondos generados internamente, buscando realizar operaciones simples con bajo costo.

- La compensación del riesgo tomado. Por ejemplo, en el caso de un nuevo producto que no genere la demanda esperada, el costo de cierre deberá ser bajo o la reinversión deberá ser rápida, buscando no perder dinero, tiempo o reputación.

  Es importante que las nuevas oportunidades se acoplen a la misión y valores de la empresa, estando preparada para perder en algunas ocasiones y para retirarse rápidamente del mercado cuando el producto o servicio ofrecido no mantenga las expectativas iniciales. La empresa debe considerar que introducir un nuevo producto o concretizar una nueva oportunidad significa enfrentar a la competencia que ofrece el m ismo producto o servicios, pero también a los compradores, proveedores y sustitutos.

Para establecer un análisis de prioridades, la empresa deberá reconocer que existe cierta incertidumbre que no podrá ser resuelta a través de largos procesos de investigación. Por ello

el análisis de prioridades debe concentrarse en aspectos que razonablemente puedan ser resueltos a través de la reflexión. Es más importante resolver algunas cuantas preguntas clave que realizar extensas investigaciones.

FICHA TECNICA No. 6
GENERACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS E IDENTIFICACION DE NUEVAS OPORTUNIDADES

Años atrás muchas empresas micro, pequeñas, medianas y grandes pudieron iniciar un negocio suministrando los productos adecuados, en el momento oportuno, en un mercado en rápido crecimiento. Primero buscaron oportunidades atractivas, luego desarrollaron productos apropiados con valor para el consumidor. Sin embargo, actualmente es más difícil encontrar segmentos de mercado atractivos o fáciles de ubicar, ya que la competencia ha crecido constantemente y los términos de la misma se han modificado.

Ahora es necesario que las empresas identifiquen primero las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, para luego producir en pequeñas series los productos o servicios que requiere el mercado.

Ante esta situación, es conveniente que la micro, pequeña y mediana empresa consolide su concepto de oportunidad, con base en su papel e importancia, en dos ámbitos:

- El de la empresa, con base en sus recursos disponibles, y el del mercado.

- El del mercado, en el que se manejan las oportunidades en el nivel del sector donde se ubica la empresa.

Para identificar y manejar oportunidades en el ámbito del mercado es importante considerar algunos enfoques:

- Oportunidades brindadas. Se identifican segmentos de mercado que han sido omitidos o están mal atendidos por otras empresas, es decir, donde la competencia no existe o es débil. En este caso se busca evitar confrontaciones con la competencia.

- Oportunidades creadas. Se refieren a aquellas que moldea la empresa por la propia investigación y desarrollo, con la finalidad de convertirse en líder e innovadora en el mercado.

  La esencia de las oportunidades creadas consiste en buscar y establecer nuevos nichos en los mercados de un producto, enfrentando una ardua competencia. Se crean y se promueven nuevas necesidades o deseos en el mercado. Al hacerlo, los productos son modificados o mejorados significativamente, o ambas cosas. Algunas veces se pueden

introducir productos nuevos para el mercado en cuestión. Se trata, entonces, de abrir nuevas áreas de oportunidad.

- Creación de oprtunidades a partir de la creatividad en el mercado. Los avances tecnológicos no son la única clave para desarrollar con éxito un producto competitivo. Lo que realmente hace falta es creatividad en relación con el producto y el mercado. Bajo este razonamiento, las empresas pueden generar nuevas oportunidades ampliando el mercado a otros grupos objetivos.

- Creación de oportunidades adaptándose a las preferencias de los consumidores. Un aspecto fundamental de la creación y del manejo de las oportunidades consiste en comprender lo que el consumidor desea o pudiese desear y por lo cual está dispuesto a pagar.

  Satisfacer esta demanda y fijar la calidad debe ser una prioridad para las empresas que busquen oportunidades en el mercado. Para ello, las empresas deben realizar un análisis de la segmentación del mercado, es decir, tratar de identificar grupos de clientes que podrían comprar un producto diferente o comprar el mismo producto o uno similar por un motivo diferente.

- Aprender de la competencia para crear oportunidades. En la identificación de oportunidades las empresas no deben limitarse a comprender mejor a sus clientes. También es importante que conozcan y entiendan mejor a su competencia: la forma como hacen sus negocios, los productos que venden, las estrategias que emplean, la forma como fabrican sus productos, etc. Este conocimiento puede permitir a la empresa identificar oportunidades para ella.

Para desarrollar alguno de estos enfoques, o combinarlos, es necesario que las empresas comprendan cómo funcionan los mercados de los consumidores, a fin de estar en condiciones de diseñar un producto que sea del gusto de éstos.

Para ingresar en un mercado y ser competitivo, se puede optar o combinar alguna de las siguientes estrategias:

- Fabricación de productos de más bajo costo. Es decir, productos sin características costosas que pueden ser sustitutos o complementarios de aquellos que tienen características complicadas y un precio más alto.

- Fabricación de productos con características novedosas. Nos referimos a productos con más características y funciones que los de la competencia. La empresa lanza nuevos modelos, cambiando y agregando características que los productos de la competencia no tienen.

- Fabricación de productos de alta calidad. Para generar este tipo de productos es necesario prestar especial atención a otros dos atributos del producto: la calidad y el servicio, ya que si a menudo sufren desperfectos y los clientes no pueden obtener servicio, la competencia podrá llenar el vacío. Por lo tanto, es necesario prestar atención al servicio, haciendo lo que sea necesario para atender a los clientes que tengan problemas, garantizando a los clientes un servicio oportuno y eficiente, desarrollando buenas relaciones con los clientes, manejando sus quejas, y dándoles asesoría y orientación.

Ahora bien, es conveniente que las empresas integren una estrategia en la que se combine precio, calidad y servicio, incluyendo estos tres elementos como factores bien diferenciados.

En un principio, el objetivo de los precios bajos era atraer la atención de los clientes potenciales que habían dependido durante muchos años de otras empresas. Sin embargo, actualmente se debe reconocer que no es posible vender los productos fabricados sólo sobre la base de un precio bajo. Hoy es tan importante como el precio la calidad del producto o servicio ofrecido, que permita reducir el tiempo perdido por servicios inmediatos de reparación y mantenimiento.

Otro aspecto fundamental que hay que cuidar es la distribución. Sin importar qué tan excelente sea un producto o qué tan bajo sea su precio, no podrá ser vendido a menos que pueda ser distribuido a quienes puedan comprarlo.

Las empresas deben, en un primer momento, concentrar sus energías en ciertos segmentos concretos del mercado y en ciertos puntos de entrada, atendiendo un mercado geográfico determinado, con distribuidores específicos y tipos especiales de cliente, con la finalidad de que una vez dominado este segmento puedan ampliar su penetración en otros mercados.

Esta estrategia permite a la empresa identificar una clientela seleccionada para proporcionarle una atención especial. Luego valerse de su reputación con esos clientes para obtener éxito e influencia dentro del siguiente estrato de clientes o segmento de mercado.

Para lograr una mayor penetración y obtener nuevas oportunidades en el mercado, las empresas pueden desarrollar su producto aplicando tres estrategias:

- Ampliación de la línea de productos, a fin de abarcar un segmento más amplio del mercado total y tener mayores posibilidades de éxito a largo plazo frente a una competencia que ya ocupa los segmentos más rentables del mercado.

  Para ampliar la línea de productos se puede seguir una secuencia de lanzamientos de productos nuevos, muchos de los cuales representarán ampliaciones de la línea de productos.

- Proliferación de productos, que puede permitir atraer a más segmentos del mercado, al contar con un mayor número de líneas con más atractivo para diferentes gastos, preferencias y niveles económicos.

La proliferación de productos busca introducir una gama de productos similares con diferentes estilos, funciones y características.

- Mejora del producto. La capacidad para perfeccionar continuamente los productos que se fabrican, mejorando las características de producto, ampliando su funcionalidad, reduciendo su tasa de descomposturas, extendiendo garantías al producto y mejorando el servicio al producto, puede permitir una mejor posición en el mercado.

Aunque a menudo se deben aplicar las tres estrategias simultáneamente, vale la pena estudiarlas por separado debido al papel que desempeñan en la búsqueda de una participación en el mercado y una posición competitiva.

FICHA TECNICA No. 7
ALGUNOS ELEMENTOS PARA LA ELABORACION DE UN PLAN QUE PERMITA UNA MEJOR POSICION EN EL MERCADO A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CON BASE EN EL REDISEÑO O CREACION DE NUEVOS PRODUCTOS

El desarrollo de las empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes, se ve influido por muchos factores, tanto internos como externos.

En el exterior hay una serie de factores que influyen en el desarrollo de la empresa, en sus oportunidades de progreso; asimismo se encuentran los competidores.

Esta serie de factores externos pueden ser agrupados en cuatro tipos, que se interrelaciona:

- Factores económicos:
  - Situación del mercado en el que se encuentran ubicadas las empresas.
  - Competencia de otras empresas que generan productos o servicios similares o sustitutos.
  - Disponibilidad o carencia de recursos financieros, humanos y tecnológicos para desarrollar las actividades de producción.
- Factores políticos:
  - Políticas de apoyo a las empresas.
  - Políticas de subsidios.
  - Políticas fiscales.
  - Políticas de comercio.

- Factores tecnológicos:

  - Velocidad e impacto de los cambios tecnológicos, tanto en proceso como en producto.

- Factores sociales:

  - Clima social en la región donde se ubica la empresa.

En el ámbito interno es posible señalar que la empresa en su conjunto consta de tres elementos:

- Una serie de actividades funcionales para la operación de sus sistemas de producción y administración.

- Recursos financieros.

- Recursos humanos.

Es importante que la empresa analice la situación tanto de los factores internos como externos, para elaborar un sencillo plan que les permita modificar el producto o servicio que ofrecen o para crear un nuevo, a fin de consolidar sus posición en el mercado o, incluso, ampliarla.

Este plan debe considerar dos conjuntos de actividades: las preparatorias (análisis y diseño) y las de ejecución (aprovisionamiento, producción y comercialización-distribución). A continuación se detallan estos elementos:

- Descripción de una idea novedosa sobre lo que se pretende cambiar del producto que actualmente se fabrica o para crear uno nuevo.

  La idea puede surgir de varias fuentes:

  - Viajes para observar productos existentes y que puedan ser fabricados por las empresas, de acuerdo a sus características técnicas y económicas.

  - Revistas especializadas, para encontrar nuevos productos que puedan ser generados por la empresa.

  - Sugerencias de los trabajadores, empleados o dueños de la empresa, de acuerdo a su percepción de las necesidades del mercado.

  - Entrevistas con los clientes para conocer sus gustos y preferencias.

- Análisis o estudio que permita saber si la idea es practicable o no, tomando en consideración:

- Posible demanda del producto. Evaluación del mercado potencial o real, determinando si habrá o no un mercado para el producto y evaluando la importancia de este segmento de mercado.

- Posibilidades de fabricación con los materiales, instalaciones y personal disponible. Asimismo, se analizará si los actuales sistemas de producción y administración son los adecuados.

- Recursos financieros necesarios, incluyendo un análisis sobre las posibles fuentes de financiamiento o autofinanciamiento.

- Posibles vías de comercialización.

- Necesidad de nuevas máquinas, equipo, de recursos humanos y materias primas. Es importante considerar sus costos; plazos, para el caso de las materias primas, equipo y maquinaria; y necesidades de formación, para los recursos humanos.

- Diseño del nuevo producto o servicio o de la modificación del que actualmente se genera. Es decir, se deben considera, lo más detalladamente posible las especificaciones del nuevo producto o del modificado.

- Aprovisionamiento de equipo, maquinaria, materias primas y personal.

- Previsión de los aspectos necesarios para la producción del artículo. Las actividades de esta fase son las que generalmente consumen la mayor parte de los recursos financieros, materiales y humanos y el tiempo de labor de los trabajadores de la empresa.

  En el caso de la industria manufacturera, la producción comprende todas las actividades relacionadas con la fabricación material de los artículos:

  - Las operaciones a las cuales se somete la materia prima.

  - Las inspecciones realizadas sobre el producto y sus componentes para obtener un artículo de buena calidad.

  - Las operaciones auxiliares de la producción.

  - El manejo de los materiales y equipo.

- Previsión de los aspectos relativos a la comercialización y distribución del producto, es decir, la entrega del producto terminado al cliente inmediato, ya sea el consumidor final, un vendedor minorista o mayorista, etc.

Para un buen desarrollo de esta estrategia de planeación se deben considerar los siguientes puntos:

- Identificación de las oprtunidades de mercado. Es conveniente conocer las preferencias de los distribuidores y consumidores, así como de lo que no se les está suministrando. También es recomendable conocer mejor a la competencia, con el fin de poder diseñar una estrategia superior de ventas y servicios. Todo ello contribuirá a:

  - Identificar segmentos del mercado desatendidos o subatendidos.

  - Conocer al consumidor e identificar sus necesidades mal atendidas o no satisfechas.

- Desarrollo de estrategias de penetración del mercado, que abarcan cuatro aspectos: producto, precio, distribución y promoción:

  - La estrategia del producto se sustenta en dos elementos: la fabricación de productos mejorados y la atención de atributos menos visibles como la calidad, la confiabilidad, la facilidad de mantenimiento de los productos o servicios generados.

  - La estrategia de precios abarca el establecimiento de los mismos para penetrar en el mercado y la definición de estrategias agresivas de precios que, combinada con el bajo costo de mantenimiento, da como resultado una imagen de calidad con economía.

  - La estrategia de distribución debe tomar en cuenta el análisis de la competencia; la definición de canales; selección de distribuidores bien establecidos y de prestigios, y, en su caso, contar con instalación de servicio.

  - Estrategia de promoción. Para realizar esta estrategia es importante que se desarrolle una publicidad dirigida a los mercados objetivo, pero también cuidar que los consumidores obtengan las características de calidad y economía del producto o servicio que le son ofrecidos mediante la publicidad.

- Desarrollo de estrategias para la apropiación del mercado. Se consideran tres estrategias: de producto; de servicios y para conservar la participación en el mercado.

  - La estrategia de producto para la apropiación del mercado incluye los siguientes aspectos:

    » Perfeccionamiento constante del producto, a fin de satisfacer a los consumidores.

    » Fortalecimiento significativo de las percepciones del consumidor.

» Respaldar los cambios en el producto y las mejoras permanentes, con una mayor eficiencia productiva y una calidad aun mejor del producto.

» Corregir el producto desde el punto de vista del consumidor. Esta forma de proceder contrasta con lo que sucede en algunas empresas, donde la calidad a menudo equivale a cumplir con ciertas especificaciones.

» Relaciones de estrecha cooperación con los grupos de proveedores, con base en elevados niveles de confianza y respeto mutuo.

- La estrategia de distribución para la apropiación del mercado considera aspectos relevantes como:

  » Considerar la oferta y el servicio como elementos claves de un programa de mercadeo.

  » Ampliar los puntos de servicio y el número de distribuidores.

  » Avanzar geográficamente en los puntos de distribución.

  » Dedicar esfuerzos para mejorar la calidad de los distribuidores, a través de la selección y la sustitución. Un elemento clave de este programa es la educación y la capacitación constante dentro de todo el sistema de distribución.

  » Identificar y difundir las mejores ideas en los programas de capacitación y en los planes de incentivos para los distribuidores.

  » Motivar y ampliar los objetivos de los distribuidores. Ayudar al personal de los distribuidores a lograr un mejor desempeño en las ventas mediante una mejor comprensión de los clientes.

- Estrategia para conservar la paticipación en el mercado, en cuyo desarrollo es importante identificar los siguientes elementos:

  » Control permanente de los cambios en las preferencias de los consumidores.

  » Formas de mejorar el funcionamiento de los productos, sus características, estilo y calidad.

  » Un elemento común de toda la estrategia es el deseo constante de aprender y mejorar. Aprender de los errores y de las mejores ideas de los demás.

  » Suministrar a los consumidores un valor superior.

Si se analizan las estrategias propuestas, destaca la importancia de ciertos elementos: la segmentación del mercado, la identificación de objetivos, la fijación de precios conforme al valor percibido, así como la cuidadosa selección y motivación de los distribuidores.

Es importante que las empresas tengan presente que sus esfuerzos de producción y comercialización deben estar orientados no sólo hacia donde se ubica la competencia, sino sobre todo hacia donde piensan que estará ubicado el campo de batalla en el futuro.