



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA LITOGRAFICA DE GUATEMALA

Erick Lionel Avila
Asesorado por el Ing. Roberto Arellano Lagos

Guatemala, noviembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA LITOGRAFICA DE
GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ERICK LIONEL AVILA

ASESORADO POR EL ING. ROBERTO ARELLANO LAGOS
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL
GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|-----------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| VOCAL I | Ing. Glenda Patricia Garcia Soria |
| VOCAL II | Lic. Amahán Sánchez Alvarez |
| VOCAL III | Ing. Miguel Angel Dávila Calderón |
| VOCAL IV | Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz |
| VOCAL V | Br. Elisa Yazminda Vides Leiva |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

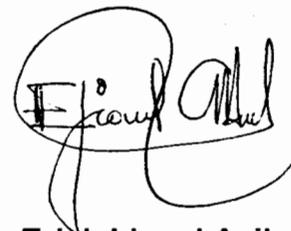
| | |
|-------------|-------------------------------------|
| DECANO | Ing. Jorge Mario Morales Gonzalez |
| EXAMINADORA | Ing. Orlando Alberto Furlan Cambara |
| EXAMINADOR | Ing. Efraín Rodas |
| EXAMINADOR | Ing. José Alfredo Obiols del Cid |
| SECRETARIO | Ing. Edgar José Bravatti Castro |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA LITOGRAFICA DE GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial, el 31 de julio de 2006.



Erick Lionel Avila

Guatemala, 9 de octubre del 2006.

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
USAC
Su despacho

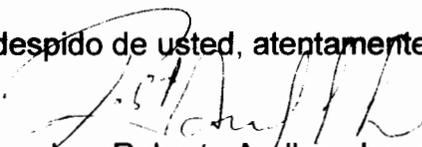
Estimado Ingeniero Gómez.

Me es grato dirigirme a usted, para informarle que cumpliendo con lo resuelto por la dirección de Escuela, se procedió a la revisión del trabajo de graduación titulado **COMPETIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA LITOGRAFICA DE GUATEMALA**, desarrollado por el estudiante universitario Erick Lionel Ávila, con numero de carne 82-12387

El trabajo presentado por el estudiante, ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos necesarios, siguiendo las recomendaciones de la asesoria, en tal virtud considero que el trabajo ha cubierto los objetivos del estudio planteado, habiendo proyectado criterios de ingeniería en su desarrollo.

En tal sentido me permito informarle que encuentro satisfactorio el trabajo realizado y lo remito a usted para los tramites respectivos.

Sin otro particular me despido de usted, atentamente,



Ing. Roberto Arellano Lagos.

Ingeniero Industrial

Colegiado No. 5174

Asesor

Roberto Arellano Lagos.
INGENIERO INDUSTRIAL
COL. 5174

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA LITOGRAFICA DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Lionel Ávila**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. César Augusto Akú Castillo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala octubre de 2006

/mgp

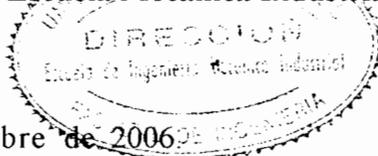


El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA LITOGRAFICA DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Lionel Avila**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

LEER Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos

DIRECTOR A.I.
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2006

Ref. DTG.479.06

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA LITOGRAFICA DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Lionel Avila**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRIMASE.



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, Noviembre de 2006

Todo por ti, Carolingia Mía
Dr. Carlos Martínez Durán
2006: Centenario de su Nacimiento

DEDICATORIA A:

| | |
|------------------------------|---|
| DIOS | Por darme la fuerza y entendimiento necesario, para culminar este trabajo de graduación. |
| Mi Madre | Irma Yolanda Avila Franco, por su sacrificio de toda la vida, con agradecimiento profundo. |
| Mi Esposa | Sandra Asusana Gómez Morales, por su amor y apoyo demostrado en todo momento. |
| MIS HIJOS | José Antonio, Jorge Mario y Erick Lionel, Quienes son mi motivación diaria, los amo. |
| Mi Familia | Por el cariño que nos une, es especial a mi abuela, Augusta Franco Solorzano, ejemplo de bondad, fortaleza y lucha constante por el desarrollo de mi familia. |
| Mi Hermano | Lic. Miguel Giovanni Avila Vasquez, flores en su tumba. |
| Familia Gómez Morales | Por los lazos familiares que nos unen. |
| Compañeros y Amigos | Por los momentos compartidos durante la época estudiantil y en general. |

AGRADECIMIENTOS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
AL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS
ING. ERWIN DANILO GONZALEZ TREJO
ING. ROBERTO ARELLANO LAGOS
ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA**

Por compartir cada uno de los momentos más importantes de mi formación universitaria, por su amistad duradera y todos sus consejos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-------------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | V |
| GLOSARIO | VII |
| RESUMEN | IX |
| OBJETIVOS | XI |
| INTRODUCCIÓN | XIII |
| | |
| 1. ANTECEDENTES GENERALES | 1 |
| 1.1. Generalidades de la empresa analizada | 1 |
| 1.1.1. Ubicación | 11 |
| 1.1.2. Misión | 11 |
| 1.1.3. Visión | 11 |
| 1.1.4. Organización | 11 |
| 1.1.4.1. Organigrama | 14 |
| 1.2. Competitividad en la pequeña empresa | 14 |
| 1.2.1. La competitividad | 15 |
| 1.2.2. La competitividad y la estrategia empresarial | 15 |
| 1.2.3. Refuerzo competitivo | 16 |
| 1.3. Calidad total | 17 |
| 1.3.1. Estrategia clave de la competitividad | 17 |
| 1.3.2. Cómo estimular la competitividad | 18 |
| 1.4. Reducción de los costos de transacción e intermediación | 20 |
| 1.4.1. Comercio electrónico | 20 |
| 1.4.2. Inteligencia de mercado | 21 |
| 1.5. Atención al público y al cliente | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PYME EN LA REGIÓN Y FACTORES QUE LIMITAN SU COMPETITIVIDAD | 23 |
| 2.1. Brechas de productividad | 23 |
| 2.2. Factores que afectan la competitividad de la pequeña empresa | 24 |
| 2.2.1. Marco regulatorio e institucional | 25 |
| 2.3. Acceso funcionamiento de los mercados | 26 |
| 2.3.1. Financiamiento | 26 |
| 2.3.2. Tecnología | 27 |
| 2.3.3. Mano de obra calificada | 28 |
| 2.4. Servicios de desarrollo empresarial | 29 |
| 2.4.1. Nuevas alianzas con base al intercambio de conocimiento | 29 |
| 2.4.2. Surgimiento de empresas inteligentes | 30 |
| 2.5. La competitividad y la estrategia empresarial | 31 |
| 2.5.1. Empresa, gestión y cooperación entre empresas | 33 |
| | |
| 3. PROPUESTA DE COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL | 35 |
| 3.1. Estrategias competitivas genéricas | 35 |
| 3.1.1. Formulación de estrategias de competitividad | 35 |
| 3.1.1.1. Relativas a la producción | 36 |
| 3.1.1.2. Relación al producto | 36 |
| 3.1.1.3. Variabilidad en la presentación del producto | 37 |
| 3.1.1.4. Relación al precio | 38 |
| 3.1.1.5. Comercialización / mercado | 38 |
| 3.1.1.6. Relación a la promoción | 39 |
| 3.1.1.7. Respecto al servicio | 39 |
| 3.1.1.8. Instrumentación de estrategias | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Ventaja competitiva | 40 |
| 3.2.1. Liderazgo de costo | 41 |
| 3.2.2. Diferenciación | 41 |
| 3.2.3. Enfoque | 41 |
| 3.3. Actividades de valor | 42 |
| 3.3.1. Actividades primarias | 43 |
| 3.4. Logística | 43 |
| 3.4.1. Interna | 44 |
| 3.4.2. Externa | 44 |
| 3.5. Mercadotecnia y ventas | 44 |
| 3.5.1. Actividades de apoyo | 45 |
| 3.5.2. Abastecimiento | 45 |
| 3.5.3. Desarrollo y tecnología | 46 |
| 3.5.4. Administración de recursos humanos | 46 |
| 3.6. Tipos de actividad | 47 |
| 3.6.1.1. Directas | 47 |
| 3.6.1.2. Indirectos | 47 |
| 3.6.1.3. Seguro de calidad | 47 |
| 3.7. Ventaja competitiva y la Cadena de Valor (CV) | 48 |
| 3.7.1. La estructura organizacional y la Cadena de Valor | 49 |
| 3.7.2. Eslabones verticales | 50 |
| 3.7.3. Competencia y la Cadena de Valor | 51 |
| 3.7.3.1. Panorama competitivo y la Cadena de Valor | 52 |
| 3.7.3.2. Panorama geográfico | 52 |
| 3.7.3.3. Panorama industrial | 52 |
| 3.7.3.4. Panorama del segmento | 54 |
| 3.7.3.5. Grado de integración | 54 |
| 3.7.3.6. Panorama geográfico | 55 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.7.3.7. | Coaliciones y panorama | 55 |
| 3.7.3.8. | Panorama competitivo y definición de negocio | 56 |
| 4. | ORIENTACIONES OPERATIVAS PARA PREPARAR PROGRAMAS DE COMPETITIVIDAD | 59 |
| 4.1. | Diagnóstico de los obstáculos a la competitividad | 59 |
| 4.1.1. | Diagnóstico de mercados | 60 |
| 4.1.2. | Diagnóstico de empresas individuales | 60 |
| 4.1.3. | Diagnóstico de de empresas y cadenas productivas | 61 |
| 5. | MEJORA CONTINUA O MECANISMOS DE EJECUCIÓN | 63 |
| 5.1. | División de funciones | 63 |
| 5.1.1. | Sectores público y privado | 63 |
| 5.1.2. | Papel del sector privado | 64 |
| 5.2. | Capacidad institucional y complejidad del programa | 64 |
| 5.3. | Ejecución de programas de mejora del entorno | 65 |
| 5.4. | Seguimiento y evaluación | 65 |
| 5.4.1. | Cobertura | 66 |
| 5.4.2. | Eficiencia | 66 |
| 5.4.3. | Adicionalidad | 66 |
| | CONCLUSIONES | 69 |
| | RECOMENDACIONES | 71 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 73 |
| | ANEXOS | 75 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Organigrama | 14 |
| 2 | Actividades primarias | 43 |
| 3 | Categorías genéricas de actividades primarias | 77 |
| 4 | Cadena de sistema de valor | 78 |

TABLAS

| | | |
|----|--|----|
| I | Modelos gerenciales | 75 |
| II | Estrategias y porcentaje de las respuestas de las empresas | 76 |

GLOSARIO

Competitividad

La capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar sostener y mejorar una determinada posición en el mercado

Estrategias

Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Diversificación

Es desarrollar nuevos productos para nuevos mercados se debe basar en estudios sobre lo que verdaderamente desea y requiere el mercado.

Cadena de valor

Son todas las fortalezas internas y externas con las que cuenta la empresa, las cuales son utilizadas como estrategias de planificación.

El *marketing*

El *marketing* directo es un sistema interactivo de *marketing* que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier sitio.

Posicionamiento

Lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor. La cual es importante en la decisión de compra.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación, se desarrollará con el propósito de demostrar la necesidad de la empresa litográfica en Guatemala, ha permanecido latente en el mercado, gracias a la iniciativa de cada uno de sus propietarios, siendo muy pocas las que alcanzan una estructura organizacional adecuada y cumpliendo con los requerimientos de la teoría administrativa.

Por otra parte, el entorno en que se desenvuelven y su estrecha relación con el sector público y privado, hacen que su papel asuma especial importancia en la economía guatemalteca.

Por esa razón, este trabajo enfoca básicamente a las PYME (Pequeña y mediana empresa), ya que es el segmento que especificó la mayoría de las empresas de la litografía.

Conociendo los fundamentos teóricos en que se asientan las pequeñas y medianas empresas, es posible determinar sus necesidades, posibles soluciones y recomendar algunas de ellas que puedan ser de sencilla aplicación y funcionalidad.

Con base al análisis efectuado a la empresa designada para este trabajo de investigación, es posible situar elementos como denominador común en este tipo de actividad, como lo son la falta de estrategias, prácticas administrativas y empirismo, con lo cual no se ejerce el control y la práctica con una metodología de mercado adecuada, razón por la que tanto los antecedentes, como las

bases teóricas y recomendaciones que se presentan más adelante, son funcionales, para toda la empresa litográfica de Guatemala, en cuanto a sus aspectos administrativos se refiere.

OBJETIVOS

- **General**

Presentar a empresas de litografía e imprenta una propuesta para aumentar la competitividad, maximizando la producción y minimizando las costos de fabricación.

- **Específicos**

1. Orientar a crear un plan estratégico que le permita competir.
2. Desarrollar y proponer la calidad en la impresión y elaboración de los productos.
3. Dotar a la empresa de los medios físicos y tácticas de trabajo, acorde a sus necesidades, a la altura de sus empleados y responsabilidades
4. Contar con una base para prever y aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa, para la maximizar la producción y minimizar costos.
5. Utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales que encuadre todos los procesos en el marco de planeación estratégica.
6. Lograr un beneficio sostenible para el negocio manteniendo una mejora de calidad constante y de innovación.

7. Orientar las tareas de la compañía hacia el servicio a los usuarios (internos y externos), para lograr estándares de clase mundial.

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, la competitividad es un tema que se ha vuelto punto central en cualquier empresa, ya que las exigencias dentro de la globalización así lo requieren.

La industria en Guatemala no ha sido un motor fundamental en el desarrollo económico, por tratarse de un país netamente agrícola, si no es hasta hace muy pocas décadas cuando ha venido paulatinamente ganando mercado, en el sentido que es acreedora de mano obra, ingresos de divisas, y hasta convertirse en un pilar importantísimo para que la economía del país florezca, sin embargo las políticas estatales no han contribuido en mucho para su desarrollo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Una empresa crece y evoluciona constantemente, es por ello que, se debe hacer necesario implementar el siguiente trabajo de graduación, para la creación de estrategias competitivas.

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

1 ANTECEDENTES GENERALES

El caso presente, trata de profundizar en las necesidades de la empresa propuesta para fines de la investigación, que cuenta con un historial de diez años de existencia en Guatemala. Nace en 1996 como una empresa de alianza estratégica de manera de brindar apoyo en diversos campos al sector empresarial, brindando capacitación, asesoría, consultaría, investigación de mercados y lógicamente, impresión y elaboración de materiales impresos.

Sin embargo, su estructura organizacional se inicia de manera tradicional, dirigida por una persona quien a la vez cumple muchas de las actividades lo cual repercute en baja eficiencia y acumulación de trabajo que limita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El hecho de que una sola persona tome todas las atribuciones, es común dentro del sector litográfico, y no se comprenden las bondades de la delegación de autoridad y funciones en empleados de confianza, quienes así mismo pueden emitir sugerencias valiosas y tomar dediciones de alto valor, lo cual obtendrá un mayor beneficio para la empresa.

1.1. Generalidades de la empresa analizada

Guatemala ha ingresado al tercer milenio, con el reto de convertirse en una nación comercialmente competitiva, para poder medirse con las naciones más importantes del mundo sin el temor a que sea devorado por los peces más grandes.

De esta forma, las empresas guatemaltecas deben identificar cuáles son las ventajas competitivas que poseen y que pueden explotar en el mercado. Para ello tiene opciones tales como la conservación del medio ambiente, la

generación de empleo por medio de empresas transnacionales, o bien buscar nuevos nichos de mercado que le permitan diversificarse y adquirir un porcentaje de las ventas totales.

Sin embargo, es importante que los empresarios no solo identifiquen las fortalezas que posee el país en un mercado en constante cambio, sino también buscar las debilidades y errores del pasado, con el fin de no caer de nuevo en ellos y poder obtener el éxito que han presentado empresas centenarias internacionales.

Las empresas litográficas guatemaltecas deben tener las características de esas empresas, las cuales se desarrollan más adelante, así como una fuerte identificación con el servicio al cliente para mantenerlo contento y un valor agregado a definir por la empresa de acuerdo a las fortalezas que ésta presente.

El presente trabajo pretende dar una visión de las perspectivas y las posibilidades competitivas que poseen las empresas litográficas e imprenta guatemaltecas, las posibilidades y fortalezas así como una pequeña mención de las estrategias competitivas con las que puede enfrentarse el mercado internacional.

Además da una visión de los nuevos retos que se pueden enfrentar al ingresar al tercer milenio, siempre con una visión de empresa en constante crecimiento y superación.

En Guatemala se podría decir que hay procesos de todo tipo. Existen sectores dinámicos que han crecido, han aumentado su valor agregado, su productividad y que han logrado niveles tecnológicos relativamente altos en relación con la capacidad tecnológica de la región. Paralelamente, coexisten sectores de trabajo intensivos, de escaso valor agregado y con pocas externalidades tecnológicas que subsisten amparados al sistema de subsidios a la exportación.

Cuando se estudia el tema de competitividad, se debe tener claro que no se puede tipificar la competitividad a nivel agregado de la economía, pues existen actividades que tienen distintos grados de competitividad; e inclusive se encuentran factores de competitividad auténtica mezclados con factores de competitividad espúrea al interior de una misma actividad. Por lo tanto, se podría decir que en nuestro país no ha existido una tendencia clara en el tiempo, en este campo. Si se ve la competitividad como aumento de las exportaciones, la tendencia ha sido al crecimiento; pero no se puede hablar de que se haya dado una tendencia hacia el aumento de la eficiencia y la obtención de mayores niveles de utilización de alta tecnología en todos los sectores de la economía, aunque si existen diversos esfuerzos para aumentar la calidad de algunos productos que se venden internacionalmente.

Probablemente para hablar de competitividad, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Guatemala tiene una estructura productiva poco diversificada, sin embargo, si se compara a los años ochentas en los que la competitividad se basaba en: producción en masa, grandes mercados, investigación y desarrollo, respaldo financiero, organización funcional, dirección profesional y apoyo a los gobiernos con el presente las bases son:

1. adecuación al cliente
2. trabajadores educados
3. educación continua y en constante actualización
4. sistemas flexibles
5. calidad total
6. integraciones verticales

7. responsabilidad tanto social como ecológica
8. tiempo y desperdicio

Se encuentra que se han dado cambios muy radicales. La estructura productiva ha variado sustancialmente, existen una enorme cantidad de pequeñas actividades de exportación en una serie de rubros, tanto industriales como agrícolas, de los cuales no se tenía conocimiento anteriormente, y no se daban más allá de producciones para el mercado interno poco articuladas a principios de los años ochentas.

Por lo tanto, se podría decir que los procesos de apertura y los procesos de integración al mercado internacional han promovido junto con el apoyo de los subsidios a la exportación, el crecimiento de nuevas actividades. Sin embargo, la existencia de nuevas actividades no asegura que se van a explotar fuentes de competitividad sistémica o competitividad estructural de largo plazo¹. Que existan nuevas actividades es en todo caso, una condición necesaria pero insuficiente para alcanzar una competitividad sistémica.

Se tienen que valorar varios aspectos claves tales como todas aquellas actividades que puedan crecer en el mercado mundial, es decir, que sean dinámicas y cuyo mercado se esté expandiendo. Existen experiencias interesantes en el caso de los lácteos, las frutas procesadas, las legumbres, los procesos de exportación de flores, plantas ornamentales, entre otras, que demuestran que se puede generar un proceso importante de integración vertical. Estas son actividades con coeficientes de inversión altos y con un uso relativamente intensivo de la tierra. También tienen niveles altos de inversión tecnológica, sobre todo lo que es biotecnología. Este tipo de actividades pueden ser interesantes en esta dirección de competitividad auténtica porque se enlazan con cadenas de comercialización externas.

¹ Alberti, J., S. Soler y J. L. Catagnola. 2002

Por lo tanto, se esperaría que este tipo de actividades dinámicas, que generan valor agregado y empleo, que poseen un coeficiente de inversión tecnológica importante y que desarrollan un nivel adecuado de capacidad gerencial (lo cual es de suma importancia para el desarrollo de un sector), exploten ventajas de mediano y largo plazo.

Existe otro tipo de actividades cuya particularidad es que usan de manera extensiva, el entorno o medio ambiente; por ejemplo la piña, los cítricos, el banano y otros productos en donde se utiliza importante mano de obra pero con procesos más de tipo transnacional, en donde las articulaciones con el resto de la economía son escasas. Aquí las experiencias tipo enclave se han repetido a través de la historia en toda Centroamérica, por lo que no es nuevo encontrar este tipo de actividades, como lo fue en su época el banano, el cacao, el tabaco. Actividades que poco dejaban a la economía nacional, porque estaban articuladas a procesos de producción transnacionales que generaban escaso valor agregado dentro del país. Estos eran procesos que no estaban basados en transferencias o conocimientos tecnológicos hacia los demás sectores y aunque eran sostenibles por la estrategia transnacional en términos de aumentar sus exportaciones y aumentar su producción, no permiten a la economía explotar las ventajas de las externalidades que las actividades productivas generan hacia el resto de la economía, como son las externalidades de aprendizaje, de mejoramiento de la capacidad tecnológica, y de desarrollo de pequeñas y medianas empresas que abastezcan la demanda de las grandes empresas exportadoras.

En el caso guatemalteco se podría tipificar otras actividades, como pueden ser las manufacturas basadas en el uso de la mano de obra. Aquí están los textiles y una serie de actividades de ensamblaje relativamente sofisticados, a pesar de que los componentes principales son de origen importado, materias primas, bienes de capital, pueden tener externalidades importantes en el corto plazo. Todo este tipo de actividades desarrolladas en zonas francas, procesos

de maquila (no solo maquila de ropa sino de productos en todo sentido), son actividades en un entorno controlado, con un ambiente tecnológico adecuado y con características que de alguna manera, se pueda saber identificar el tipo de inversión y crear incentivos correctos. Pueden resultar actividades que en el mediano y largo plazo generen un efecto de aprendizaje y generar un crecimiento en el empleo, un incremento en el valor agregado, por lo que en términos generales podrían ser una alternativa de competitividad auténtica.

Se tienen también las actividades tradicionales de exportación, en el caso de Guatemala, el café, el azúcar, el banano, la carne y los productos no tradicionales que de alguna manera, son actividades que están bien articuladas al entorno regional de cada una de las áreas en el desarrollo del país, pero que por sí solas no han garantizado un crecimiento progresivo y una integración vertical progresiva de los procesos productivos, aunque sería mucho pedir que solo cinco actividades garanticen el desarrollo de un país.

También las actividades del sector turismo, en donde se podría esperar que los procesos de explotación de los recursos naturales en los lugares turísticos, se den a través de actividades que permitan generar mayor valor agregado en los productos que se venden. En la actualidad se está viviendo una especie de "boom" en donde alguna parte del sector está desarrollándose con una visión de mediano y largo plazo, y alguna otra parte, con una visión meramente comercial, articulada a procesos transnacionales de hotelería, que no son realmente la solución para un país pequeño como Guatemala. En este campo estamos empezando y tenemos aún mucho potencial, en la región del pacífico sur, por ejemplo, o inclusive las áreas de conservación, que son a futuro, áreas de gran potencial turístico.

En su conjunto se podría decir que la economía guatemalteca está cambiando rápidamente y dichos procesos serán más acelerados en el marco de la integración hemisférica, ante un mercado más competitivo y más

articulado alrededor de transnacionales. En este caso, cuando se habla de ser más competitivos nos referimos al hecho de que la competencia va a ser cada vez más difícil, especialmente para la pequeña y mediana empresa; en un entorno que de alguna manera es muy amenazante para las empresas de capital nacional con poca articulación al mercado mundial. El ambiente financiera (tasas de interés altas y poca accesibilidad al crédito) pueden ser a la larga, el principal problema para la competitividad de dicho sector.

Estos distintos aspectos que se indican ocasionarían en un período determinado una desnacionalización, que permite que parte las estructuras productivas se trasladen a manos de empresas externas. Eso, en si mismo puede de alguna manera condicionar el tipo de actividad y el tipo de desarrollo sostenible que se busque hacia el futuro.

Definitivamente, la economía tiene grandes extremos, grandes asimetrías productivas y la mejor forma para controlar esas asimetrías, esas diferencias entre productividades y competitividad que hay entre las diversas actividades y regiones del país, pasa entre otros aspectos por un fortalecimiento de la educación, el desarrollo de la inversión en ciencia y tecnología, la creación de ventajas para lograr una verdadera diversificación de las empresas y por supuesto, la cobertura y la disminución del costo en el mercado financiero.

Se sabe también que está surgiendo un ambiente mucho más amenazador para la pequeña y mediana empresa, lo cual es muy importante para el proceso de desarrollo, pues puede ser que no sean las empresas tecnológicas más avanzadas las que tengan éxito en la nueva integración de mercado. Puede ser que sean las pequeñas y medianas empresas las que puedan tener éxito en los procesos de subcontratación, en la venta en nichos específicos de mercado y sobre todo, en sostener el empleo, aspecto central si

queremos mejorar la distribución del ingreso, o al menos, no sufrir fuertes caídas en este campo².

Además, se vive en un tiempo donde hay que proteger más de cuatro mil pequeñas y medianas empresas, pero se debe tener claro que se debe protegerlas buscando que se den procesos de producción nuevos, donde éstas vayan reestructurando su producción, de tal manera que les permita ser más eficientes en sus procesos productivos y ser más competitivos en el mercado. Esto debe pasar por algunos aspectos esenciales, como es el desarrollo de una política industrial que mejore el acceso a la ciencia y la tecnología en los procesos productivos, la capacitación del trabajador en forma distinta, el fomento de la educación técnica y de la educación en general, es decir, crear las condiciones institucionales que garanticen un Estado mucho más promotor de las actividades productivas y del desarrollo económico.

Por último, se debe hablar de los recursos naturales que es uno de los sectores de mayor dinamismo en el futuro. Estos van a ver asociados con sectores de servicios y biodiversidad, el desarrollo de áreas de protección y el sostenimiento del medio ambiente natural que permita crear condiciones para el desarrollo.

Definitivamente se tiene que usar el concepto de sostenibilidad en el proceso de explotación de los recursos naturales, pero eso no significa que se pierda la perspectiva, el desarrollo de productos asociados con los servicios ambientales, el aprovechamiento de los nichos de mercado de productos orgánicos y en general la explotación racional que pueden favorecer el crecimiento del empleo, los ingresos y el bienestar de forma sostenida.

En Guatemala se tiene una población creciente y un desarrollo urbano creciente, que por lo tanto, necesitamos aumentar la producción por unidad de tierra y por unidad de recursos naturales. Esto debe pasar por el desarrollo de

² Idem.

nuevas fuentes tecnológicas, por el desarrollo de la biotecnología en los procesos productivos agrícolas, la incorporación de valor agregado en las actividades que se realizan y sobre todo, por el desarrollo de un entorno institucional que propicie, la concertación social, la equidad y la protección del medio ambiente. Lo más importante aquí es garantizar un uso sostenido y sostenible en el mediano y largo plazo de los recursos.

Se podría decir, que en el país se tienen rasgos interesantes en el desarrollo de la competitividad. Hay un aumento sustancial de las exportaciones a pesar de los problemas de tipo de cambio, el deterioro de las condiciones de infraestructura, los altos costos de transporte, los problemas en los muelles, el transporte marítimo, la infraestructura vial. Corregir estos problemas y desarrollar una política industrial activa pueden hacer la diferencia.

Aunque al final de cuentas lo que se va a dar es una mezcla de sectores dinámicos, sectores competitivos sistémicamente, con sectores articulados a transnacionales poco vinculados a la economía nacional que probablemente exploten haciendo una copia de los productos existentes en el mercado que es lo que sucede actualmente.

La tarea que corresponde es dirigir mejor los procesos que se están generando. Lo peor que puede hacer un país en nuestras condiciones es dejar al libre mercado la asignación completa de los recursos. Será prudente la definición de una política productiva activa que dirija en forma adecuada el proceso de cambio.

La competitividad, más que cualquier otra cosa depende de las personas, de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo y de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

La industria litográfica e imprenta, como toda empresa, se origina en la idea de una persona, con el objeto de satisfacer las necesidades de la sociedad y que sean una fuente continua de transacciones comerciales, con las cuales se tenga la alternativa de ingresar al mercado y competencia, dentro del medio ambiente en que se desenvuelven sus actividades. Sin embargo, para llegar a esta situación, la empresa se orienta por diversas opciones tales como: concebir un buen producto, resolver sus problemas técnicos de fabricación y encontrar los canales de comercialización adecuados para así obtener las utilidades que satisfagan a las personas que confiaron su inversión en el negocio.

Dentro del esquema anterior, también se puede considerar diversos criterios profesionales de aceptación en lo que a empresa respecta. Desde el punto de vista de los economistas, se indica que la rentabilidad es la responsabilidad social principal de una empresa y que solo obteniendo utilidades, un negocio puede iniciar otros deberes para con la sociedad. No se está subestimando la importancia de las utilidades que benefician a los socios accionistas, sino que el objetivo empresarial es la ganancia de su capital invertido.

Como secuencia de estas consultas y discusiones iniciales, se definieron los aspectos que constituyen esta empresa litográfica e imprenta dedicada a la elaboración de artes en papel y la impresión de todo tipo de diseños y trabajos, por medio de un proceso llamado sinterización. Desde luego, para que esa industria pueda funcionar deben observarse algunos aspectos empresariales que son: La experiencia de más de diez años dentro de ese ramo de producción y la correcta interrelación de sus elementos administrativos y tecnológicos, mediante las cuales se desempeñan sus funciones productivas.

1.1.1. Ubicación

La ubicación de la empresa litográfica para objeto de estudio se ubica en la ciudad capital de Guatemala. La selección de la empresa obedece a facilidades para el investigador considerando, esta área la más apropiada para el mismo.

1.1.2. Misión

Cumplir a cabalidad con los distintos requerimientos y satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, apegándose a las normas de calidad, servicio al cliente, precio y otras características inherentes a ese intercambio comercial.

1.1.3. Visión

Satisfacer las necesidades básicas del mercado nacional, e internacional posicionándose del mercado a fin de lograr competitividad, ante los retos que imponen los nuevos tratados comerciales, que requieren alta calidad y eficiencia.

1.1.4. Organización

Las empresas pueden establecerse de acuerdo en una clasificación desde el punto de vista del mercado industrial, o por el sector económico al cual pertenezcan, orden que viene a ayudar para clasificar en el presente caso a la empresa litográfica e impresión, como perteneciente a una división llamada de servicios y fabricación de productos terminados, los cuales son empleados por otras empresas, tales como: de bebidas gaseosas, transporte, alimentos, bienes raíces y bancos.

La organización actual de la pequeña empresa litográfica se basa a la autoridad familiar, la cual se fundamenta en la experiencia que va siendo trasladada de padre a hijo. Usualmente el mismo propietario, auxiliado con unos

cuantos asistentes, cumple con los requerimientos, sin seguir de alguna forma normas, figuras y teorías administrativas recomendables para el buen funcionamiento de la pequeña empresa. Esto redundaría negativamente, al no permitir por simple celo tradicional, aceptar nuevos procedimientos o patrones que le son ajenos a esa experiencia y el temor a cambios radicales que desconocen.

El sistema de producción se define como la forma en que una serie de insumos o materias primas son transformados en productos mediante la participación de una determinada tecnología: combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación.

Donde termina la fase de organización e integración de los diferentes factores de la producción, da inicio a la etapa en que se desarrollan diariamente los diversos procesos propios de la empresa. Desde luego en este principio se denota la importancia que tiene la función de plantación, con respecto a los aspectos del diseño del producto, la selección de los materiales y las formas físicas que tendrán dichos productos. Para llevar adelante estas acciones, deben escogerse los procesos de producción y la tecnología adecuada, de acuerdo a las instalaciones, la maquinaria y equipo necesario para la realización de los artículos litográficos e impresión a realizarse.

Hay que observar que para el caso de la empresa litográfica e imprenta sobre la que se efectúa el presente estudio, existe un departamento específico de producción, el cual dentro de sus funciones tiene como objetivo, coordinar todas las actividades productivas con eficiencia y efectividad, buscando con esto la producción y obtener resultados tales como productos con costo mínimo en el menor tiempo posible. Referidos los aspectos anteriores, la industria litográfica e impresión clasifica sus sistemas de producción en una fábrica que trabaja por proceso continuo, realizando la transformación de sus materias primas, con base a fases consecutivas.

El ser competitivo en la industria litográfica e imprenta hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios.

No podemos implantar patrones competitivos o cualquier otro que detectemos como factor crítico de éxito para nuestro negocio, a menos que el componente humano de las empresas, programen sus creencias hacia la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización.

El reto de fin de siglo de este tipo de industria está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado, lo cual conllevaría a la búsqueda de una calidad total en toda su gestión, ya que las dos vías principales para llegar con éxito a las puertas del tercer milenio y entrar en él, son la actitud abierta decidida y congruente con el aprendizaje y la innovación.

En nuestras organizaciones se debe cambiar de patrones, de pensamiento y comportamiento, es decir, cambiar nuestras formas de liderizar grupos de individuos y negocios, cambiar nuestra forma de gerenciar procesos, cambiar nuestra forma de pensar-sentir-actuar, cambiar nuestro futuro a través de acciones en el presente, y por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas y de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos.

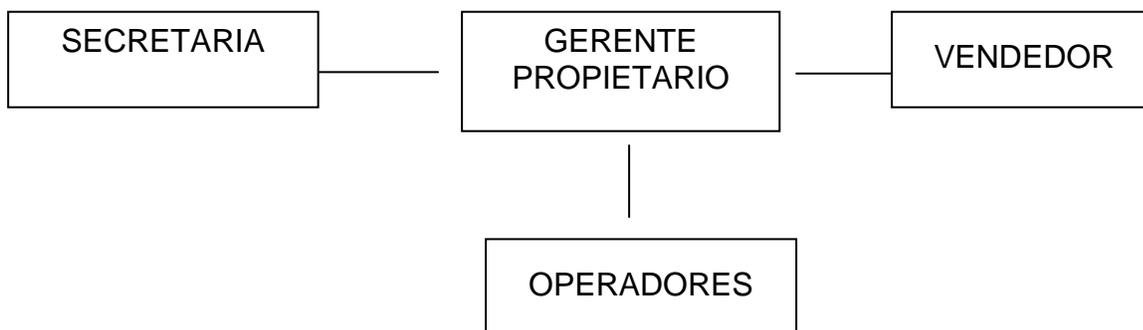
Ahora bien, la actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se ha dado hasta que el comportamiento no haya cambiado. Entonces cómo cambiar, cómo lograr la eliminación de hábitos, cómo dar ese vuelco a nuestra

realidad en forma práctica, debemos motivar al individuo al logro del propósito colectivo

1.1.4.1. Organigrama³

Como ya se expuso, es utilizado el más simple o bien ninguno, ya que la autoridad se absorbe por el propietario, no aceptando criterios más que el de los mismos operarios de las máquinas

Figura 1. Organigrama



1.2. Competitividad en la pequeña empresa

La pequeña empresa litográfica en Guatemala al igual que cualquier otra industria se encuentra en un proceso de cambios que han tenido que realizar por el ingreso de nuevas tecnologías al país y la creación de nuevas empresas con mayor capital económico las cuales tienden a ser mucho más eficientes y esto les permite reducir sus costos, una estructura organizacional definida y un proceso productivo definido.

La pequeña industria lucha diariamente con estas nuevas empresa, pero no tienen el apoyo económico ni la visión a futuro para realizar los cambios respectivos a la nueva era.

³ Berry Albert. 2002

1.2.1. La competitividad

Entiéndase por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

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

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

1.2.2. La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos,

empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

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

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

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

1.2.3. Refuerzo competitivo

Competitividad significa un beneficio sostenible para un negocio, es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, las

inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

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

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

1.3. Calidad total

Cuando hablamos de este tema tenemos que estar muy concientes de lo que queremos transmitir en nuestro entorno ya que esta filosofía se enfoca en cada uno de los procesos administrativos, productivos de la empresa, en la visión de los dirigentes para hacer cambiar la forma de trabajo y de vida de los empleados y proveedores que de una u otra manera están ligados a nosotros en el crear un bien o servicio.

1.3.1. Estrategia clave de la competitividad

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

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

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

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

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

1.3.2. Cómo estimular la competitividad ⁴

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, es resultado de una política fomentada

⁴ . Kotler, Phillip DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL Séptima edición Editorial Prentice Hispanoamericana, S.A.1993

por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la

tecnología, productividad, etc. , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

El mundo de las empresas es posiblemente el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso del conocimiento y de la información. Desde mediados de los años setenta, los grandes grupos industriales mundiales, confrontados con una disminución de su rentabilidad, empezaron a rediseñar sus procesos de producción y a introducir los conceptos de "empresa inteligente", de administración del conocimiento (knowledge management), entre otros.

1.4. Reducción de los costos de transacción e intermediación

Los mercados ineficientes requieren muchos intermediarios para transportar, almacenar, cobrar, garantizar, vigilar, informar, etc. La computación y la conectividad permiten una sensible mejora en el funcionamiento de los mercados, al facilitar las siguientes funciones: la circulación instantánea de la información sobre precios y características de los productos, la creación de facilidades mayores para juntar oferta y demanda, la administración de las existencias y de las compras, el pago rápido y seguro, entre otras cosas.

1.4.1. Comercio electrónico

Un instrumento privilegiado de esta informatización de los mercados es el comercio electrónico, que presenta un potencial de crecimiento considerable y ofrece oportunidades de negocios para un amplio abanico de sectores productivos.

Ciertamente, realizar todo el proceso de mercadeo a través de Internet puede resultar costoso y supone inversiones fuertes en rubros tales como pago seguro, procesamiento de las transacciones en línea, proceso de producción y entrega a tiempo (just in time), administración de las existencias, correo y mensajería, entre otros. Este tipo de inversión no está aún al alcance de la

inmensa mayoría de empresas, y lo más probable es que por el momento, no se justifique.

De manera más general, la presentación de los productos y servicios en sitios Web representa una forma muy económica de promoción, mucho más flexible que el diseño, la impresión y la difusión efectiva de costosos catálogos que se desactualizan rápidamente.

1.4.2. Inteligencia de mercado

El acceso a la información sobre mercados externos y su análisis es otro componente fundamental de la competitividad. La conectividad permite que las empresas conozcan sin intermediarios la evolución de la demanda, los marcos regulatorios, la oferta cualitativa y los precios de la competencia en plazos muy cortos. Lo anterior es muy importante en la actividad comercial, pero también puede ser utilizado como instrumento de planificación estratégica de la empresa, definiéndose una serie de indicadores que permitan ubicarla frente a la competencia y adoptar medidas para cerrar las eventuales brechas o mantener las posiciones ventajosas.⁵

1.5. Atención al público y al cliente

En las ramas de servicios, la información del consumidor está asegurada de forma creciente vía sitios Web, e incluso la posibilidad de realizar transacciones en línea se desarrolla rápidamente, como en el caso de las instituciones financieras. El cliente es nuestro socio comercial ya que actualmente dentro de las nuevas tendencias del mercado no se busca hacer una única venta sino que se trata de vender una satisfacción para que ha futuro

⁵ . Kotler, Phillip DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL Séptima edición Editorial Prentice Hispanoamericana, S.A.1993

logremos que la empresa o persona individual nos contrate nuevamente para realizar nuevos negocios, los cuales son los que logran el crecimiento de la industria.

Un cliente satisfecho nos recomendará bien con sus conocidos u otros clientes comerciales que él tenga pero uno insatisfecho no nos buscará y nos hará perder a futuros clientes.

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PYME EN LA REGIÓN Y FACTORES QUE LIMITAN SU COMPETITIVIDAD

En la mayoría de las economías de la región, las PyME explican entre 20% y 40% del empleo y alrededor de un 10% de los establecimientos. La importancia económica, sumada a la potencial flexibilidad y capacidad innovadora, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de las economías de la región. Sin embargo, para que las PyME puedan desempeñar ese papel es necesario que mejoren sustancialmente sus índices de productividad, al igual que una reducción de costos, sumado con la eficiencia en sus sistemas administrativos.

Al incrementar la productividad e introducir nuevos sistemas es importante contemplar que esto está ligado al capital de trabajo y a la inversión en la empresa. Muchas empresas nacionales no realizan estos cambios por tradiciones antiguas y no desean tener ningún riesgo con los cambios económicos que se encuentran en el ambiente interno del país.

2.1. Brechas de productividad

Las brechas de productividad entre PyME y grandes empresas son significativas. Si bien las reformas estructurales de la década de los noventa dieron lugar a mejoras en la productividad de las PyME en algunos países de la región, como por ejemplo Argentina y México, las distancias todavía persisten. En promedio, la productividad de la PyME latinoamericana equivale a menos del 40% de la productividad de la gran empresa (Peres y Stumpo, 2000), lo que refleja que existen oportunidades sustanciales de mejora.

Las PyME latinoamericanas también están rezagadas respecto a sus pares de otros países de mayor grado de desarrollo. Por ejemplo, en la Unión

Europea, la productividad relativa de las PyME frente a las grandes empresas es en promedio de 65% (Comisión Europea, 2000). Asimismo, en Estados Unidos, este indicador equivale al 62% (*Economic Census and Statistics of U.S. Business*, 1997). Estas menores brechas de competitividad en los países desarrollados facilitan la participación de las PyME en las cadenas productivas y contribuyen a la solidez, dinamismo y capacidad de competir de los tejidos productivos.

2.2. Factores que afectan la competitividad de la pequeña empresa

Los factores que limitan la competitividad de las PyME de la región y que son susceptibles de ser afectados por los programas objeto de la presente guía, pueden agruparse en cuatro categorías: marco regulatorio e institucional; acceso a y funcionamiento de los mercados de factores; acceso a y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios finales, y empresariedad, gestión y cooperación empresarial.

En los 14 países más grandes de la región existen al menos 8,4 millones de empresas formales. De ellas, un 93% son microempresas (hasta 5 o 10 empleados); 6,8% son pequeñas y medianas (entre 5-10 y 100-200 empleados) y sólo un 0,2% son grandes empresas (más de 100-200 empleados). La micro, pequeña y mediana empresa representa entre el 60% y el 80% del empleo en la mayoría de los países de la región. Durante los años noventa, las microempresas y las PyME pasaron a ser las principales fuentes de creación de empleo, creando 6 de cada 10, y 3 de cada 10 nuevos puestos de trabajo respectivamente. En cuanto a participación en el valor bruto de la producción (VBP), en la mayoría de los países de la región, la micro, pequeña y mediana empresa explica entre el 30% y el 60%.

2.2.1. Marco regulatorio e institucional

Los problemas del marco regulatorio e institucional incluyen aspectos tales como la falta de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil (transacciones aseguradas), la falta de imparcialidad y la ineficiencia del sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores, la falta de protección de la propiedad (incluida la propiedad intelectual), leyes de quiebra, las barreras burocráticas y los desincentivos a la actividad de negocios y la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas (poco alcance, superposición, reducido impacto, etc.). La jerarquización del impacto de estos problemas sobre la competitividad de las PyME latinoamericanas es un tema aún no estudiado en profundidad y, en consecuencia, debería ser incluido en la futura agenda de investigación. Por último, es importante resaltar que, tanto en el análisis de los problemas del marco regulatorio e institucional como en los programas de mejora, debe trabajarse no sólo al nivel nacional, sino también al nivel subnacional y local.

El papel de los empresarios es fundamental en las economías de mercado. Estos agentes son los que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades de la población y generar riqueza. Asimismo, la creación de empresas facilita el cambio tecnológico y la renovación del tejido productivo. El flujo de entrada de firmas en nuevos sectores de la economía y de salida desde las industrias declinantes genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial. En la mayoría de los países de la región, sin embargo, la natalidad de empresas es reducida, aspecto que limita la competitividad del sector PyME. A su vez, las PyME que logran ingresar al mercado suelen enfrentar dificultades en la gestión empresarial, ya que aunque pueden atraer a profesionales entusiastas con capacidad

gerencial, muchas veces se ven en grandes dificultades para competir con las grandes empresas. El efecto de la escasez de personal con talento gerencial, que prevalece en la mayoría de los países de la región, se ve magnificado en el caso de las PyME.

2.3. Acceso funcionamiento de los mercados

La ineficiencia de los canales de distribución y los problemas de concentración dificultan la competencia de las PyME en los mercados locales. Asimismo, la complejidad de los procedimientos de licitación y la falta de información limitan las posibilidades de las empresas de menor escala de venderle al sector público. Por otra parte, la falta experiencia en la comercialización internacional, la reducida escala, las deficiencias de calidad y normalización de los productos, así como el escaso acceso a clientes del exterior y los problemas de información son los principales factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las PyME. Por último, los impuestos y aranceles aduaneros, las legislaciones tributarias complicadas e ineficientes y las exigencias regulatorias para la iniciación de actividades también forman parte de la problemática asociada al ingreso a los mercados de bienes y servicios.

2.3.1. Financiamiento

La escasa disponibilidad de instrumentos financieros adecuados a las necesidades de las PyME (en plazos y costos, así como las dificultades que estas empresas tienen para ser sujetos de crédito) lleva a que las empresas dependan demasiado de sus propios recursos, capital de trabajo, y del financiamiento de los proveedores, tanto para el funcionamiento corriente del negocio como para los proyectos de expansión o reconversión. El problema de financiamiento es aún más severo, cuando se trata de nuevos proyectos empresariales o de

investigación y desarrollo, donde el riesgo tecnológico y comercial suele ser muy grandes y se pueden sufrir algunas consecuencias por la falta de financiamiento externo sobre las empresas, algunos de los problemas pueden ser: escalas productivas inferiores a la óptima, menores tasas de innovación y atraso tecnológico, los que no permiten cubrir los costos incurridos.

En Guatemala actualmente podemos mencionar que existen empresas financieras que apoyan a las PyME pero las tasas de interés que manejan son demasiado altas las cuales no permiten que las empresas crezcan en sus utilidades sino que únicamente se mantengan subsistiendo a un período de tiempo mayor.

2.3.2. Tecnología

El acceso a tecnologías actualizadas es otro de los factores críticos para que las pequeñas empresas mejoren sus procesos de producción y gestión y sean competitivas. Sin embargo, los problemas de disponibilidad de información pueden dificultar el acceso a la tecnología.

Esta situación se acentúa por la resistencia de los empresarios más pequeños a contratar a un especialista para tratar esos aspectos. Por otra parte, la asistencia de los vendedores de maquinaria y equipo puede ser sesgada por sus propios intereses, lo cual puede llevar a inversiones equivocadas.

Los mercados de servicios especializados son indispensables para que las PyME puedan complementar sus capacidades internas y ser competitivas. Sin embargo, en la generalidad de los casos, las empresas consultoras y de capacitación no cuentan con productos que sean eficaces en función de los costos y adecuados a la escala de las PyME. Asimismo, por el lado de las pequeñas empresas, la falta de información y de experiencia, y en consecuencia la dificultad para establecer

relaciones de costo/beneficio, sumado a la escasez de tiempo de los empresarios, dan como resultado una escasa demanda de estos servicios.⁶

La ineficiencia de los canales de distribución y los problemas de concentración dificultan la competencia de las PyME en los mercados locales. Asimismo, la complejidad de los procedimientos de licitación y la falta de información limitan las posibilidades de las empresas de menor escala de venderle al sector público. Por otra parte, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la reducida escala, las deficiencias de calidad y normalización de los productos, así como el escaso acceso a clientes del exterior y los problemas de información son los principales factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las PyME. Por último, los impuestos y aranceles aduaneros, las legislaciones tributarias complicadas e ineficientes y las exigencias regulatorias para la iniciación de actividades también forman parte de la problemática asociada al ingreso a los mercados de bienes y servicios.

2.3.3. Mano de obra calificada

La experiencia internacional sugiere que existe una relación positiva entre el incremento de la presión competitiva y las exigencias a los recursos humanos involucrados en el proceso de trabajo, tales como la autonomía de trabajo y la cooperación con la gerencia y los colegas, responsabilidad, flexibilidad y comunicación. En este contexto, el acceso a mano de obra calificada, para el que existen limitaciones en la región, adquiere suma relevancia para que las pequeñas y medianas empresas

⁶ 7. Michael E. Porter, Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior) editorial CECSA.

puedan lograr niveles de productividad internacionales. Pero no sólo son necesarias las calificaciones de la mano de obra porque cada vez más las empresas buscan "competencias" en sus empleados; es decir, el desarrollo de habilidades para aprender, comunicarse y adaptarse al cambio, lo que requiere la adquisición de capacidades de razonamiento, más que el dominio de contenidos o destrezas específicas.

2.4. Servicios de desarrollo empresarial

Los mercados de servicios especializados son indispensables para que las PyME puedan complementar sus capacidades internas y ser competitivas. Sin embargo, en la generalidad de los casos, las empresas consultoras y de capacitación no cuentan con productos que sean eficaces en función de los costos y adecuados a la escala de las PyME. Asimismo, por el lado de las pequeñas empresas, la falta de información y de experiencia, y en consecuencia la dificultad para establecer relaciones de costo/beneficio, sumado a la escasez de tiempo de los empresarios, dan como resultado una escasa demanda de estos servicios.

2.4.1 Nuevas alianzas en base al intercambio de conocimiento

El uso de las computadoras no solamente mejora el funcionamiento de los mercados, sino que permite aumentar la productividad de las empresas, a través de varios mecanismos: La automatización de un número creciente de actividades repetitivas de tipo productivo y administrativo aumenta la productividad individual y colectiva.

La reducción de los costos internos de operación a raíz de la posibilidad de comunicarse más rápidamente de una división a la otra, o

de simplificar la papelería, agilizan la integración entre las diferentes funciones de la empresa.

Pero el área más interesante y prometedora es la que atañe a la administración del conocimiento dentro la empresa. La complejidad creciente de los procesos productivos en la industria durante los últimos dos décadas, aproximadamente, ha conllevado al cuestionamiento de las formas tradicionales de producción en las cuales los ingenieros industriales estaban encargados de organizar tanto los flujos físicos de productos en la fábrica como los flujos de información necesarios para la producción.

2.4.2. Surgimiento de empresas inteligentes

El agotamiento paulatino de este modelo de organización del trabajo ha dado lugar en numerosos casos a experiencias en las cuales los diferentes niveles jerárquicos de la empresa participan en la organización del proceso productivo global: la dicotomía tradicional entre los que piensan y los que ejecutan tiende a desaparecer y a ser sustituida por un modelo de responsabilidades compartidas y crecientes en la organización del trabajo.

Una de las consecuencias de este modelo es la necesidad de diseñar flujos de información acordes a la difusión de las responsabilidades en la empresa. Estos flujos pueden traducirse por reuniones a nivel de equipo de trabajo (por ejemplo círculos de calidad), por una multiplicación de los intercambios con clientes y proveedores y por un uso masificado del Internet y de las demás facilidades de comunicación, al interior de la empresa y hacia fuera, para poner en común y sistematizar conocimientos y así evitar el costo de reinventar procesos, contenidos o técnicas constantemente.

La revolución en las tecnologías de la información y las comunicaciones ha facilitado una mejor comunicación con el mercado y adentro de la empresa, así como dentro de la cadena de valor. El intercambio de conocimientos en un ambiente de "competencia" que potencia a los componentes individuales de dichas alianzas a ser cada día mejores.

El abaratamiento de los costos de transacción facilita la subcontratación (outsourcing) de ciertas partes de los procesos anteriormente efectuadas internamente, lo cual reduce la redundancia de ciertas inversiones dentro de una industria o sector – por ejemplo en la fabricación de una pieza especial que todas las empresas del sector utilizan por igual. La sofisticación creciente de los diferentes segmentos de la producción requiere de una especialización importante de las empresas que se puede lograr a través de las alianzas productivas.

2.5. La competitividad y la estrategia empresarial

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

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

Etapa I Incipiente

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

Etapa II. Aceptable

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

Etapa III. Superior

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad,

da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa IV. Sobresaliente

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado. Los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten.

La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

2.5.1. Empresa, gestión y cooperación entre empresas

Las pequeñas empresas en Guatemala tienen a actuar en forma individual y aislada que es algo que caracteriza a la mayor parte de los propietarios de PyME y dificulta el desarrollo de nuevos sistemas de producción más complejos, que se encuentran basados en la acción colectiva y la especialización de distintas empresas en los sistemas administrativos y productivos. El aislamiento de la mayor parte de las pequeñas empresas, producto entre otras cosas de los bajos índices de

confianza, es una fuerte restricción para el desarrollo de cadenas productivas industriales con capacidad para competir en los mercados globales. Esta dificultad para cooperar también impide el desarrollo de sistemas locales de producción.

Actualmente se han creado instituciones que velan por la asesoría y desarrollo de las PyME, quienes buscan colaborar con el crecimiento de éstas empresas, con apoyo nacional e internacional buscan nuevos mercados donde los productos sean bien remunerados y faciliten la comercialización de los mismos. Entre estas instituciones podemos mencionar, cámara de comercio, cámara de exportadores y otros.

3 PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Como en cualquier industria o negocio es necesario analizar la importancia de la competitividad y el uso de estrategias efectivas en el desempeño de una actividad, como factor determinante para optimizar la preferencia de los mercados, así como para formulación de su planteamiento estratégico, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Valores competitivos
- Posicionamiento competitivo
- Análisis de mercados
- Segmento y cliente objetivos
- Análisis FODA
- Estrategias de negocios.
- Sistemas de información
- Recursos humanos y tecnología

3.1. Estrategias competitivas genéricas

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

3.1.1. Formulación de estrategias de competitividad

Los grupos de estrategias incluidas en dicho formato son seis:

- Estrategias relativas a la producción.
- Estrategias relativas al producto.

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

3.1.1.1. Relativas a la producción

Presentan diversas alternativas respecto a:

- Tipo de producción: por lotes o sobre pedido.
- Forma de producir: se refiere a la tecnología utilizada para producir (manual o mecanizada), y el nivel de tecnología aplicada.
- Capacidad y flexibilidad en la planta productiva.
- Nivel de producción: masiva o limitada.
- Lugar para producir que tiene relación con dos situaciones: ubicación de la planta fabril dentro o fuera del país y utilización del servicio de terceros en procesos de producción.

3.1.1.2. Relación al producto

Hay que contemplar diversas características y entre las más importantes se puede observar muchas innovaciones en las distintas líneas que se trabajan y existe una variedad de productos entre los que se mencionan solución a problemas de diseño e impresión gráfica, especialmente en la papelería de presentación y control interno de su empresa como por ejemplo:

- Papel y sobres embretados
- Facturas (autorizados por la SAT en Guatemala)
- Tarjetas de presentación
- Folletería, volantes, recibos de caja y vouchers
- Contraseñas de pago

- Todo tipo de formularios que se ajusten las necesidades del cliente
- Impresión de tarjetas sociales como: Bautizos, cumpleaños Infantiles, 15 años, graduaciones, bodas, esquelas, etc.

Como parte de la diferenciación con la competencia se ofrece la garantía del servicio de impresión: el cual si existe error en el documento impreso por de la empresa se hace otra impresión de nuevo sin costo alguno, pero si es error del cliente, se hace de nuevo con el costo normal.

3.1.1.3. Variabilidad en la presentación del producto

- Tamaño de la línea de productos, que se refiere a número y diversidad de productos que la empresa maneje.
- Flexibilidad en la elaboración del producto: referida a su nivel de personalización o estandarización.
- Variabilidad con respecto a uso de productos, dependiendo del medio geográfico, clima, edad, cultura, evento o situación.
- Mejoras en el envase o empaque: forma, tamaño, material, textura, etcétera.
- Mejoras en el embalaje.
- Mejoras en el diseño gráfico: formas, colores, tipografía, imágenes, etcétera. Variabilidad de la calidad: calidad única, calidades diversas en función al precio y segmento del mercado, también con respecto al posicionamiento deseado del producto en el mercado en función a niveles socioeconómicos y socioculturales de los consumidores.
- Estrategia con respecto a la durabilidad: corta vida o pronta obsolescencia, durabilidad dentro del promedio y larga vida operativa del producto con escaso nivel de obsolescencia o posibilidad de actualización o escalamiento.
- Estrategia con respecto al diseño tradicional contra diseño creativo, vanguardista, novedoso e imaginativo.

- Estrategia con respecto a la tecnología del producto: de punta, promedio o a la zaga.
- Estrategia con respecto a la seguridad de producto referida al posible daño que su uso o manejo pueda causar al ser humano.
- Estrategia con respecto a la ecología, es decir, el cuidado del ambiente.
- Estrategia con respecto a la ergonomía y comodidad, dada las características y dimensiones orgánicas del consumidor o usuario.
- Estrategias de marca con respecto al nombre que habrá de servir de identificación del producto, ya sea por medio de la marca propia, del distribuidor o la de un tercero con derecho al uso y explotación de un nombre adecuadamente posicionado en el mercado, o bien manejar el producto sin marca, que lo relacione con el productor, distribuidor o empresa reconocida.

3.1.1.4. Relación al precio

Todos los productos o servicios que se distribuyen en el mercado se rigen a un determinado precio, el cual se determina dependiendo de la oferta y la demanda actual, también dependen del tipo de segmento de mercado al que van dirigidos. El factor precio juega un papel importante en el mercado actualmente el cual tiene que ir ligado directamente con la competencia y la calidad de producto que estamos distribuyendo agregado a esto el servicio que se presta a los clientes. También es importante tomar en cuenta el ciclo de vida en relación con el mercado al que se dirige: introducción, crecimiento, estabilización, mantenimiento y decadencia.

3.1.1.5. Comercialización / mercado

La industria litográfica a tenidos cambios grandes con respecto a los mercados y segmentos deseados y a la selección de canales de distribución de

los productos tanto así que todas las empresas actualmente tanto financieras, comerciales tienen la necesidad de hacer uso de esta industria para expresar en papel sus promociones u comercialización y servicios que prestan en el mercado.

Los medios de comercializar y distribuir los productos se han expandido tanto así que se hace necesario formar un equipo de vendedores al igual que rutas de distribución de productos terminados para optimizar el tiempo.

3.1.1.6. Relación a la promoción

Comprenden programas, medios y acciones a ser utilizados para dar a conocer y lograr la aceptación y fidelidad del consumidor con respecto a los productos y/o servicios que la empresa ofrece. El aspecto promocional de nuestros productos litográficos se basa en lograr la satisfacción de nuestros clientes actuales y descubrir y captar nuevos clientes en un nicho de mercado que no se ha incurrido.

La empresa litográfica hace uso de sus mismos recursos y productos para promocionarse, por lo que es importante que la calidad del producto sea lo mejor que nuestros clientes reciben, ya que ellos los distribuirán con sus clientes y logran ver la calidad del trabajo realizado, siendo esto un factor multiplicador, que no se ha manejado correctamente en nuestros medios.

3.1.1.7. Respecto al servicio

La industria litográfica en Guatemala, debe de enfocar sus energías en mejorar el servicio a sus clientes, tomando en cuenta que ellos con un eslabón importante en la existencia del negocio. Esta actividad se debe de enfocar en buscar como apoyar a la labor de pre-venta, (visita a clientes al ofrecer servicio, descubrir necesidades), venta (cierre de un negocio satisfaciendo las necesidades y acuerdos logrados con el cliente, ganar – ganar), servicio post-venta (conversando con el cliente para tener un concepto

claro de que lo que se le entrego cumplió con las expectativas que el esperaba y si existió algo mas que no esperaba en el momento que fue atendido)

Al cumplir con estos procedimientos lograremos darnos cuenta que nuestro negocio va creciendo o decayendo y cuales son los factores a mejorar en nuestros servicios.

3.1.1.8. Instrumentación de estrategias

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

3.2. Ventaja competitiva

Dentro del desarrollo de cualquier negocio es importante que los responsables de hacer crecer el negocio se enfoquen en comercializar los productos por medio algo que los diferencia de los demás competidores en el mercado. Las ventajas competitivas que una empresa tiene, debe de combinarlas con el panorama de actividades que desempeña las que se encuentran enfocadas en lograr las metas de la empresa trata alcanzar, Este camino nos lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

3.2.1. Liderazgo de costo

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

3.2.2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

3.2.3. Enfoque

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfoque de mercado nos sirve para segmentar y definir el grupo objetivo o sector industrial y ajustar las estrategias de comercialización y la exclusión de otros segmentos que no

interesan en ciertos momentos. Al optimizar la estrategia para el segmento objetivo, se busca lograr una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el costo se busca la maximización de los recursos en los segmentos objetivos. Mientras que en el de diferenciación una empresa busca ser diferente en su segmento objetivo.

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

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

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

3.3. Actividades de valor

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.⁷

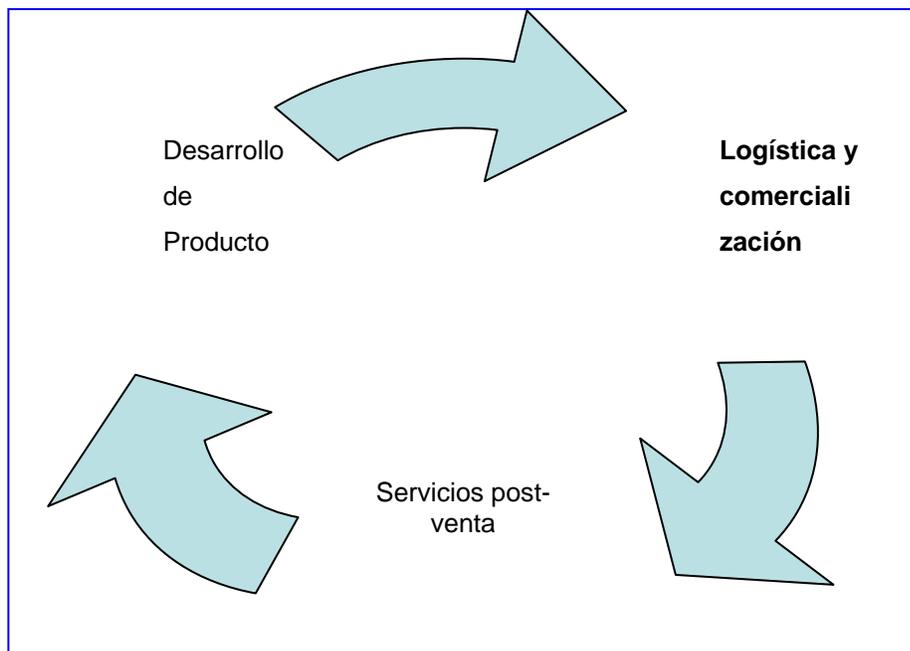
⁷ Porter, M. (1980); Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.

3.3.1. Actividades primarias

Hay categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Esta clasificación dependerá de las necesidades de cada empresa y lo que puede ser de mayor importancia para una no lo puede ser para la otra. Sin embargo, algunas son de carácter imprescindible, tal y como se verá en el posterior inciso.

Figura 2. Actividades primarias



Fuente: Elaboración Propia

3.4. Logística

La industria litográfica al igual que otro tipo de industria, maneja sus operaciones logísticas enfocadas en un servicio justo a tiempo y en la reducción de costos, servicios internos entre departamentos y una buena comunicación con los proveedores y clientes ya que ellos se convierten en un eslabón de la cadena de valores de la empresa.

3.4.1. Interna

Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

3.4.2. Externa

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

Al igual que el seguimiento de las entregas de las materias primas e insumos de los proveedores para la transformación de ellos en productos terminados.

3.5. Mercadotecnia y ventas

Cuando hablamos de estas dos actividades, sabemos que en la actualidad se manejan por separado debido a la diversidad de factores que los separan pero que son elementales una con otra.

Actividades de mercadotecnia se enfoca en una planeación estratégica de los diferentes productos e imagen de la empresa, estudiar el mercado, conocer a fondo la competencia, lograr una diferenciación y hacer una planificación a largo plazo, promociones, publicidad, y otros análisis que se vinculan en esta área.

Las ventas son el día a día de cualquier negocio, solución de problemas a corto plazo, la búsqueda de los recursos financieros para mantener la operación activa.

Estos departamento trabajan en conjunto no separados en función de los objetivos propuestos los que proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, con el apoyo de publicidad, promoción, fuerza de ventas, metas de venta, selección de canal de distribución, relaciones con el canal de distribución, presencia en el mercado y precios competitivos.

3.5.1. Actividades de apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en categorías genéricas. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica.

Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.

3.5.2. Abastecimiento

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos entre ellos: maquinaria, equipo de laboratorio,

equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

3.5.3. Desarrollo y tecnología

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

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

3.5.4. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y capacitación y motivación del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos, actividades de apoyo, que ocurren en diferentes partes de una empresa, y actividades que llevan a crear políticas que refuerzan el cumplir con los objetivos de la empresa.

La infraestructura de la empresa la componen varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales de cada departamento.

3.6. Tipos de actividad

Las actividades a las que se dedica la industria litográfica son las siguientes: Diseño de arte, definición de colores e impresiones de todo tipo. Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

3.6.1. Directas

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

3.6.2. Indirectos

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

3.6.3. Seguro de calidad

Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de

calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

3.7. Ventaja competitiva y la Cadena de Valor (CV)

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor, los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa.

Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor en su camino hacia el comprador.

Los canales de las cadenas de valor en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

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

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

Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

3.7.1. La estructura organizacional y la Cadena de Valor

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

El conjunto de las cadenas de valor de la competencia es, a su vez, la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de escala y el aprendizaje de propietario, por ejemplo, surgen de la tecnología empleada en las cadenas de valor de los competidores. Los requisitos de capital para competir en un sector industrial son el resultado del capital colectivo requerido en la cadena. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector industrial resulta de las maneras en que los productos de

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

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción.

3.7.2. Eslabones verticales

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, si no entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales.

Estos eslabones, llamados eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor.

Las características del producto de un proveedor, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa. Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su

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

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

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

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia. Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales.

Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas que con empresas independientes, aunque esto no se asegura. Como con eslabones dentro de la cadena de valor, el explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades.

3.7.3. Competencia y la Cadena de Valor

Las características de los productos de la competencia, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor pueden afectar significativamente los costos si no existe la diferenciación de la empresa. Los eslabones entre las cadenas de valor de la competencia pueden proporcionar oportunidades para que aumente la ventaja competitiva. Los eslabones de la

competencia significan que las relaciones con los clientes no es un juego que suma cero en el cual el cliente gana sólo a costas de las empresas, sino que se busca una relación en que ambas empresa y cliente pueden ganar.

3.7.3.1. Panorama competitivo y la Cadena de Valor

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

3.7.3.2. Panorama geográfico

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

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

3.7.3.3. Panorama industrial

El rango de sectores industriales relacionados al mismo negocio en los que compete la empresa con una estrategia coordinada.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor

que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr menores costos o servir al objetivo en una forma única. El panorama angosto en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades de la empresa que las empresas independientes hacen mejor o más baratas.

La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permitan desempeñar mejor las actividades.

La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores. En algunos sectores industriales, un panorama amplio implica sólo servir al amplio rango de segmentos de productos y compradores dentro del sector industrial. En otros, puede requerir tanto la integración vertical y competir en sectores industriales relacionados. Ya que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y muchas formas de interrelaciones e integración, pueden combinarse los panoramas amplio y estrecho.

Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando su cadena de valor a un segmento de producto y explotando las interrelaciones geográficas sirviendo mundialmente a ese segmento. También puede explotar las interrelaciones con las unidades de negocios en los sectores industriales relacionados.

3.7.3.4. Panorama del segmento

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

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

3.7.3.5. Grado de integración

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

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

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

Si la integración o no integración (desintegración) baja los costos o aumenta la diferenciación, depende de la empresa y de la actividad implicada. Ha discutido los factores que se refieren a la cuestión en estrategia competitiva.

La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración, resaltando el papel de los eslabones verticales, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logren con mayor facilidad.

3.7.3.6. Panorama geográfico

Una empresa debe perseguir los beneficios de un panorama más amplio externamente para lo cual es importante conocer que tenemos alrededor de nosotros para lograr algunos beneficios comunes del mercado. El panorama geográfico nos muestra las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas en los distintos segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva entre los segmentos sin embargo, las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio.

Por medio de procesos investigativos una empresa puede determinar cual es el mercado de sus compradores y el segmento al que se dirige, también pueden dividir las actividades de mercadeo y distribución en formas diversas. determina la manera en que una empresa puede ser capaz de diferenciarse asumiendo un mayor número de actividades que son de beneficio para el distribuidor como para el consumidor final.

Para nuestro estudio es importante definir que somos una empresa industrial enfocada en servicio, debido a que tenemos relación directa con los clientes.

3.7.3.7. Coaliciones y panorama

Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Las coaliciones son tratos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones de

mercado normales, pero que no llegan a ser mezcla directa. Las coaliciones son formas o maneras de ampliar el panorama sin ampliar la empresa, contratando a una empresa independiente para que desempeñe las actividades de valor o acordando con una empresa independiente el compartir actividades. Hay así dos tipos básicos de coaliciones: coaliciones verticales y coaliciones horizontales.

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

3.7.3.8. Panorama competitivo y definición de negocio

La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades de negocios estratégicamente distintas están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración y al comparar la fuerza de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas

geográficas, o sectores industriales con las diferencias en las cadenas de valor que mejor se ajustan para servirles por separado.

Si las diferencias en áreas geográficas o producto y en los segmento de comprador requieren cadenas de valor muy distintas, entonces los segmentos definen a las unidades de negocios. Al revés, los fuertes y amplios beneficios de la integración o de las interrelaciones geográficas o de sector industrial amplían las fronteras de una unidad de negocio.

Fuertes ventajas en la integración vertical amplían los límites de una unidad de negocios para que abarquen las actividades hacia arriba y abajo, mientras que las ventajas débiles hacia la integración implican que cada etapa es una unidad de negocio distinto. Similarmente, las fuertes ventajas hacia la coordinación mundial de las cadenas de valor implican que la unidad de negocios relevante es global, mientras que las fuertes diferencias de país o regiones que necesitan cadenas muy distintas implican fronteras geográficas más angostas para la unidad de negocios y otra, puede significar que deban unirse en una. Las unidades de negocios apropiadas pueden entonces definirse comprendiendo la cadena de valor óptima para la competencia en diferentes arenas y cómo se relacionan estas cadenas.

4 ORIENTACIONES OPERATIVAS PARA PREPARAR PROGRAMAS DE COMPETITIVIDAD

Cuando hablamos de programas se trata de una serie de estrategias que se han venido planificando de mucho tiempo atrás, enfocadas en la visión de la empresa. Estos programas son el fruto del crecimiento y hacia donde se quiere llegar, con la ayuda de diversas investigaciones que se realizan y con el conocimiento del mercado actual.

Los programas de competitividad son una serie de actividades secuenciales que se llevan a cabo para lograr el objetivo esperado en un tiempo determinado los cuales se ajustan diariamente con los resultados que proporcionan.

4.1. Diagnóstico de los obstáculos a la competitividad

El diseño de un programa de competitividad debe basarse en un diagnóstico actualizado de los factores que afectan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. El diagnóstico debe contribuir a:

- Identificar cuál es el problema en que el programa debe concentrar sus esfuerzos.
- Fijar la línea de base para la posterior definición de los objetivos y la evaluación de los resultados.
- Establecer un primer presupuesto del programa.

Las metodologías de diagnóstico suelen clasificar los obstáculos a la competitividad según cuatro niveles: entorno empresarial (problemas que están

fuera del ámbito de decisión de los empresarios), mercados, *clusters* (aglomeraciones) de empresas y empresas individuales.

4.2. Diagnóstico de mercados

Este tipo de enfoque es de suma importancia debido a que frecuentemente las fallas en el funcionamiento de los mercados son la justificación de los programas de competitividad. Como todo mercado es importante y relevantes para efectuar diagnósticos de los siguientes tipos, financiamiento, trabajo, tecnología y servicio.

Esta herramienta, que se basa en técnicas tradicionales de investigación de mercado, la cual sirve para estudiar la evolución, cambios, crecimiento o reducción, precios en distintos segmentos, servicios empresariales así como también los perfiles de los demandantes y oferentes e incluye recomendaciones sobre como utilizar la información para identificar las fallas del mercado y hacer el diseño de programas de apoyo.

4.2.1. Diagnóstico de empresas individuales

Es al nivel de las empresas donde resulta más apropiado el concepto de competitividad. Las herramientas de análisis de competitividad de empresas se concentran, por un lado, en la evaluación de la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (como personal, capital, materiales, ideas, etc.) y los procesos de transformación, y por otro, en la capacidad de organización en el contexto del mercado o el sector a que pertenece.

Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenos, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura,

basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado. La lista de herramientas de diagnóstico es amplia e imposible de examinar exhaustivamente en esta sección. Aquí interesa resaltar la idea que el diagnóstico debe ser un paso indispensable para identificar y priorizar el problema, justificar la necesidad del programa, fijar las líneas de base y los objetivos correspondientes y establecer un primer dimensionamiento presupuestario de la operación. Por último, es importante señalar que en la elaboración de los diagnósticos se debe tratar de aprovechar las bases de información secundaria y los estudios que ya están disponibles en cada país.

4.2.2. Diagnóstico de de empresas y cadenas productivas

La metodología de los estudios de clusters también es útil para identificar obstáculos a la competitividad de las PyME. Estos estudios permiten determinar como se construyen ventajas competitivas mediante la interacción entre empresas (proveedores, productores y compradores) e instituciones de apoyo localizadas en un entorno geográfico acotado y en que manera esas ventajas facilitan la inserción del cluster en los mercados nacional, regional y global. Las metodologías que se utilizan en este tipo de estudios incluyen tres tipos de descripciones: gráfica, cuantitativa y cualitativa.

La descripción gráfica implica trazar un mapa del sistema de valor del cluster para poder observar su posicionamiento en el mercado y las relaciones de poder entre las empresas participantes.

La descripción cuantitativa implica recoger información estadística sobre el desempeño y las estrategias de las empresas. Por último, la descripción cualitativa implica contar la historia del cluster, resaltando los hitos que han marcado su trayectoria de vida. Así se puede entender mejor por qué el conglomerado tiene la morfología que tiene, qué políticas lo han potenciado o restringido, cómo ha sido el proceso de articulación o desarticulación de productores, etc.

5 MEJORA CONTINUA O MECANISMOS DE EJECUCIÓN

La pequeñas empresas y empresas familiares en Guatemala no tienen la visión de cambio o no desean dejar que los hijos hagan cambios bruscos en sus negocios, al pensar que estos cambios lo único que generan son gastos y sin pensar que generaran utilidades a largo plazo al definir y encontrar deficiencias existentes en las áreas de trabajo.

El encontrar y descubrir nuevos negocios que se encuentran vinculados con el negocio actual o no buscar nuevos financiamientos o hacer crecer el capital de trabajo.

5.1. División de funciones

La experiencia de los países donde las políticas de desarrollo empresarial son más avanzadas señala la forma en que se pueden distribuir funciones entre los sectores público y privado para la ejecución de programas de apoyo a la PyME, especialmente de servicios financieros y no financieros

5.2. Sectores público y privado

El sector público debe concentrarse en el diseño, la asignación global de recursos, el seguimiento, la evaluación de impacto y la promoción de la coordinación pública-privada. Los agentes privados deben realizar las funciones que involucran interacción con las PyME e intermediación de recursos, donde es necesario tener capacidad para interpretar y procesar inquietudes y sugerencias de las empresas y contar con agilidad y rapidez en el proceso de recepción y aprobación de solicitudes

5.2.1. Papel del sector privado

Las agencias privadas han demostrado ser mucho más eficientes que el sector público en la administración de programas. La incorporación de agentes privados en la administración de programas debe estar supeditada a que la institución pública que lo contrata tenga las capacidades necesarias para realizar la supervisión. La posibilidad de capturar el aprendizaje del agente privado para el desarrollo futuro del sector PyME también debe ser un criterio para decidir su incorporación a la ejecución de programas de competitividad. La prestación de servicios financieros y no financieros a las empresas es una función prioritaria del sector privado (bancos comerciales, consultores, etc.). La participación del sector público en este campo sólo se justificaría en casos muy particulares como por ejemplo, cuando ya existen instituciones públicas en marcha con capacidad para competir con el sector privado en condiciones similares o bien cuando no existe capacidad de oferta en el sector privado.

5.3. Capacidad institucional y complejidad del programa

La débil capacidad institucional para hacer el diagnóstico, el diseño, la ejecución y la evaluación de políticas puede ser una restricción para ciertas iniciativas de apoyo a empresas. En los países donde hay mayor tradición de políticas e instituciones de apoyo a la PyME es más factible diseñar programas más diversos en componentes e innovadores en su ejecución. Por el contrario, en países con mayor debilidad institucional puede ser más apropiado el desarrollo de operaciones más simples, planeadas en etapas sucesivas, donde a medida que se avanza en la ejecución se van construyendo nuevas capacidades institucionales. A su vez, en entornos con baja capacidad institucional, especialmente en el sector público, también suelen ser más efectivas las operaciones ejecutadas directamente por el sector privado, pero siempre tiene que existir capacidad de supervisión y evaluación en el sector público.

5.4. Ejecución de programas de mejora del entorno

La ejecución de programas de mejora del entorno deberá organizarse en torno a las instituciones que representan a los diferentes actores que se relacionan con cada marco regulatorio, incluyendo a los especialistas en el tema, los legisladores y los funcionarios de los organismos de regulación. En este tipo de programas también es fundamental poder incorporar a representantes del sector privado para que puedan transmitir sus necesidades y garantizar que las reformas sean consistentes con el aumento de la competitividad de las empresas. En ciertas ocasiones, las reformas e implementación del marco regulatorio pueden asignar un papel al sector privado en la provisión de servicios, como por ejemplo, los de registro de empresas o de recaudación de impuestos.

5.5. Seguimiento y evaluación

El diseño de los programas de competitividad debe incluir la definición de indicadores básicos y de un sistema de información para recoger, almacenar y analizar todos los datos necesarios para la gestión y evaluación del programa. La información a recoger y los indicadores que se construyan deben permitir el análisis de la cobertura, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad del programa.

Para construir estos indicadores y poder medir el impacto de un programa de competitividad en empresas individuales se requiere información a través de un tiempo sobre las variables de interés, que normalmente incluyen el nivel de producción, el nivel de empleo, las utilidades, el nivel de capital, las inversiones corrientes y las ventas de las empresas beneficiadas. La información debe corresponder al año anterior al acceso de la empresa al programa, los años en los que la empresa estuvo vinculada al programa y un período lógico de gestación en el cual se concreten los beneficios del programa.

5.5.1. Cobertura

Los indicadores de cobertura deben responder a: si el servicio (o el programa u otro tipo de apoyo) llegó a un número adecuado de pequeñas empresas; la proporción de las empresas del grupo objetivo que fue beneficiada y si se cumplieron las metas en términos de tamaño, sector y localización de las empresas beneficiadas. Aunque la cobertura de un programa es el nivel más básico en la evaluación, esta información es crítica para poder avanzar en análisis más complejos como los de eficiencia, sostenibilidad e impacto.

5.5.2. Eficiencia

Un indicador de eficiencia al que debe prestarse mucha atención es el costo y el apalancamiento de hacer llegar cada quetzal invertido en el programa a las empresas. Algunos estudios recientes para programas de desarrollo de mercados de servicios empresariales y apoyo a la innovación y la difusión tecnológica indican que, aproximadamente, por cada dólar de inversión de un programa que llega a las empresas se gastan alrededor de 30 centavos. Este porcentaje debería considerarse como el máximo aceptable, siendo recomendable que el costo de administración de un programa se sitúe alrededor de un 10%.

5.5.3. Adicionalidad

Para evaluar el impacto del programa no es suficiente medir el avance de las empresas beneficiadas en el período (o después del período) en que se ejecutó el programa, también es deseable comparar ese avance con el de otras empresas que no recibieron el servicio durante el mismo período. Dado que el crecimiento de la producción o de la productividad es resultado de diferentes factores, haber participado en un programa no prueba que él es la única causa del crecimiento. Si existen otras causas, éstas probablemente se reflejarán en

que empresas no beneficiarias del servicio también habrán experimentado crecimiento de la producción o de la productividad. Para investigar esta posibilidad se necesita comparar a los receptores del servicio con un grupo de no receptores. Si el comportamiento de los dos grupos (en cuanto al crecimiento de producción o de la productividad) es semejante, esto sugiere que el servicio no tuvo mayor impacto y que las causas del progreso de las empresas fueron otras. Si hay una diferencia marcada de desempeño, esto sugiere que el servicio tuvo impacto.

Entre las dificultades en este tipo de análisis se encuentra la posibilidad de que los beneficiarios sean atípicamente exitosos o no, aún antes del apoyo.

El primer caso es frecuente, por ejemplo, cuando el acceso al servicio depende mucho del dinamismo del mismo empresario o de su desempeño hasta ese momento (este último caso es especialmente frecuente en el crédito).

El segundo caso ocurre cuando el tener un problema es la razón por la cual el empresario busca el servicio. En tal caso, es probable que, antes de recibir el servicio, la empresa sea menos eficiente en algún sentido que muchas otras empresas comparables. En cualquiera de estas dos situaciones, una comparación simple entre la eficiencia (por ejemplo, la productividad de todos los factores) de los receptores y no receptores reflejaría un proceso no neutral de selección que determinó qué empresas recibirían el servicio. Por esta razón, no se pueden analizar los beneficios del servicio a través de una comparación simple de la eficiencia entre los receptores y los no receptores. En vez de ello, se debe medir el cambio de eficiencia de los dos grupos a través del tiempo y basar sus conclusiones con la diferencia entre los dos cambios.

CONCLUSIONES

1. Una organización litográfica, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica.
2. El reto de fin de siglo de este tipo de industria está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado.
3. La necesidad del programa debe estar justificada en un diagnóstico actualizado de las causas de los problemas prioritarios de las pequeñas y medianas empresas y las instituciones públicas y privadas de su entorno. El diagnóstico debe basarse en las opiniones de las empresas y los actores institucionales y debe servir para fijar la línea de base y definir objetivos y para establecer un primer análisis del presupuesto del programa.
4. Se tiene que usar el concepto de sostenibilidad en el proceso de explotación de los recursos naturales, pero eso no significa que se pierda la perspectiva, el desarrollo de productos asociados con los servicios ambientales, el ser competitivo en la Industria litográfica e imprenta hoy en día significa tener características especiales.

5. Los criterios y estándares de calidad que deben guiar el proceso de identificación, diseño, aprobación, ejecución y evaluación de este tipo de operaciones, deben ser uniformes.
6. Es necesario promover una nueva generación de programas de competitividad de la PyME que logre alto impacto en los países de la región, pues es el desarrollo de un lenguaje común entre los funcionarios y las empresas.
7. La competitividad es diferenciarse por la calidad, por habilidades, por cualidades, por la capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, ya sea internos o externos.

RECOMENDACIONES

1. Contribuir al aumento de la competitividad por medio de la aplicación de herramientas estratégicas para desarrollar el mercado guatemalteco.
2. El proyecto debe incluir la definición de indicadores básicos y de un sistema de información para recoger, almacenar y analizar todos los datos necesarios para la gestión y evaluación del programa. La información a recoger y los indicadores que se construyan deben permitir el análisis de la cobertura, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad del programa.
3. Apoyar la innovación y la difusión tecnológica; fortalecer *clusters* y redes de empresas; y fomentar la empresarialidad.
4. Desarrollar mercados financieros y desarrollar mercados de servicios empresariales.
5. La estrategia debe estar dirigida a promover procesos de interlocución para definir prioridades de política y acciones específicas de apoyo a la PyME.
6. Los componentes y actividades del programa deben constituir la alternativa más eficiente para resolver los problemas del sector.
7. El fin del estudio es el aumento de la productividad de la PyME.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alberti, J., S. Soler y J. L. Catagnola. 2002. Lecciones operativas para promover mercados de servicios de desarrollo empresarial a través de bonos y fondos compartidos. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible No. MSM-116. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
2. Berry Albert. 2002. Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Primera aproximación a una metodología regional. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible No. MSM-115. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
3. Kantis, Hugo, Masahiko Ishida y Masahiko Komori. 2002. Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
4. Kotler, Phillip Dirección de Mercadotecnia Análisis, Plantación, Implementación Y Control Séptima edición Editorial Prentice Hispanoamericana, S.A.1993
5. Levitt. Comercialización Creativa, Primera edición. Editorial. CECSA 1993.

6. Lloréns, J., R. van der Host e I. Isusi. 1999. Compilación de Estadísticas de PyMEs en 18 países de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Wash-ington, D.C.
7. Michael E. Porter, Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior) editorial CECSA.
8. Pérez, M. (1991); El empresario innovador y el contexto en que se desenvuelve. En Iniciativa Empresarial. Gómez, H. y Sánchez, R. Compiladores. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
9. Pont, C. (1996); Dirección de empresas internacionales. En Globalización. Hacia la interdependencia. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra. España.
10. Porter, M. (1980); Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. The free press MacMillan Publishing. México.
11. Rosales, R. (1996); Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
12. Sutz, J. (1985); Informática y desarrollo en América Latina. ¿Qué informática? ¿Qué desarrollo? Trabajo realizado para la Asociación Internacional Futurable en el marco del proyecto: ¿What kind of informatics for what kind of development? de la Comunidad Económica Europea. Futuribles. (mimeo).

ANEXOS

Tabla I. Modelos gerenciales

| | % de respuestas de las empresas | |
|-------------------------|---------------------------------|------|
| | fa | fr |
| Calidad y productividad | 6 | 100% |
| Flexibilidad | 6 | 100% |
| Agilidad | 6 | 100% |
| Benchmarking | - | - |
| Reingeniería | - | - |
| Agilidad | - | - |

Tabla II. Estrategias y porcentaje de respuestas de las empresas

| Estrategias | % de respuestas de las empresas | |
|--|---------------------------------|------|
| | fa | fr |
| Desarrollo de capacidades competitivas | 6 | 100% |
| Acceso a nuevas tecnologías | 6 | 100% |
| Generación de productos que pueden comercializarse a través de las redes de información | 4 | 100% |
| Alianzas estratégicas con empresas y extranjeras (joint-ventures, out-sourcing, entre otros) | 5 | 80% |
| Innovación en procesos productos y servicios. | 6 | 100% |
| Integración a redes de información y de servicios técnicos (internet e intranets) | 6 | 100% |
| Transferencia nacional e internacional de tecnología | 3 | 50% |
| Monitoreo del avance tecnológico internacional | 6 | 100% |
| Búsqueda de clientes multinacionales | 4 | 60% |

Figura 3. **Categorías genéricas de actividades primarias**

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

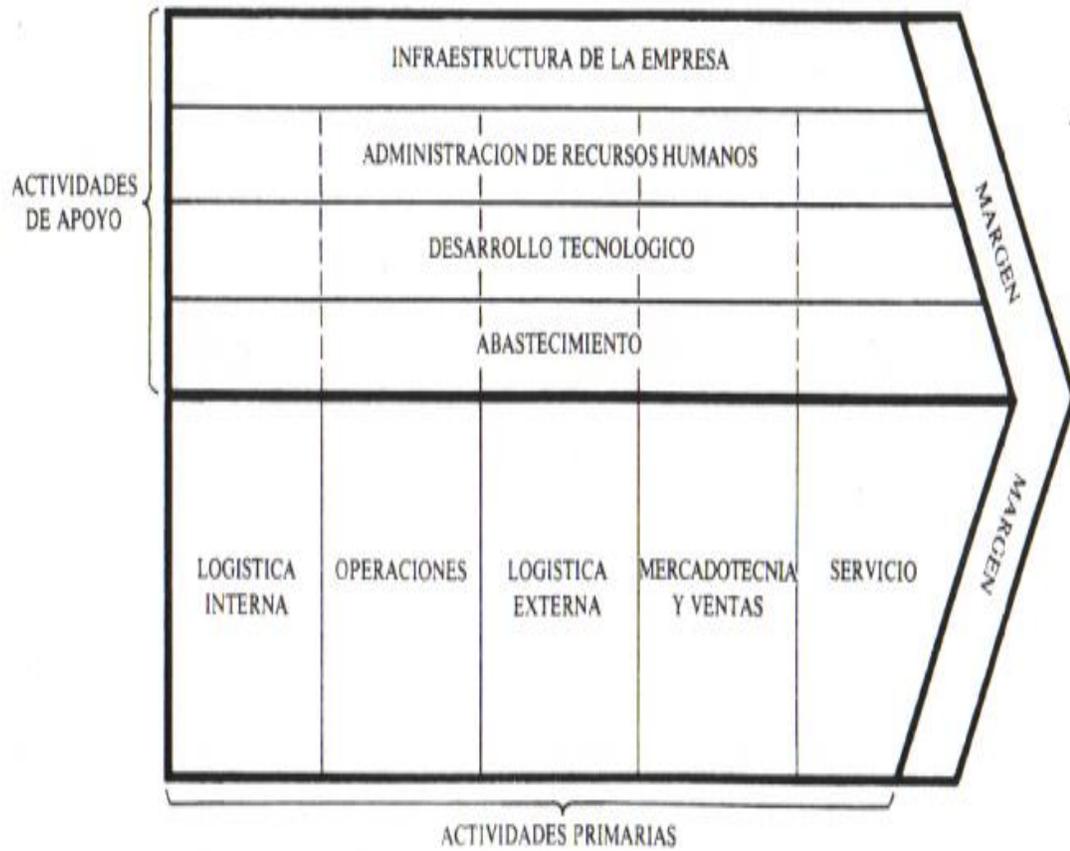


Figura 4. Cadena de sistema de valor

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

