

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
MONTERREY**

---

**CAMPUS QUERÉTARO**



**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS  
UNIDADES DE NEGOCIO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR: EL  
CASO DE SER CONSTRUCCIONES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

con orientación en

**CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS FAMILIARES**

**AUTOR: LCPF LUZ MARÍA CHÁVEZ ALCÁNTAR**

**ASESOR: DRA. MARCELA RAMIREZ PASILLAS**

**MARZO 2008**

## **Resumen ejecutivo**

Indudablemente los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional han impactado directamente en la economía mexicana, y ha traído como consecuencia la transformación del entorno y de las condiciones en que operan las organizaciones del país, por lo que hoy en día es imprescindible contar con una buena planeación antes de emprender cualquier estrategia de negocios.

Durante mucho tiempo se ha considerado a la planeación estratégica como un mal necesario que requiere de un proceso complejo y de un gasto estratosférico de recursos, debido a la duración que toma el analizar toda la información requerida, que la deja fuera del alcance de las empresas mexicanas quienes principalmente se preocupan sólo por alcanzar sus metas de ventas.

Es por esto que el presente estudio de caso se desarrolló con el fin de ayudar a la empresa Ser Construcciones, pequeña empresa familiar, a ser más competitiva, enfocando y alineando las oportunidades y amenazas del medio así como las fuerzas y debilidades de la empresa propia hacia la definición de estrategias de supervivencia y desarrollo, ayudándola a buscar y alcanzar un desempeño de clase mundial y habilitándola para alcanzar ventajas competitivas dentro de su mercado.

En esta investigación se propone un modelo de planeación estratégica práctico y sencillo que permite optimizar tiempo y recursos, es aplicado en la unidad de negocios de "maquinaria" de empresa Ser Construcciones y tiene como resultado la generación de estrategias a tomar en cuenta como base para la creación de diversos planes de acción, entre las que destacan: la estrategia de mercado, de productos, de operaciones y de tecnología.

Al utilizar este modelo, el pequeño empresario se toma más consciente de lo que sucede dentro y fuera de la empresa, y a su vez, los recursos son canalizados de una manera más óptima, dado que las pequeñas empresas no tienen considerada la planeación como un componente redituable, ni tienen contemplado la inversión de capital para esta valiosa herramienta.

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Resumen ejecutivo.....	IV
Tabla de contenido.....	V
Lista de tablas.....	VII
Lista de figuras.....	VIII
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>8</b>
Introducción al problema.....	8
Planteamiento específico del problema.....	8
<b>2. Objetivos y pregunta de investigación</b> .....	<b>11</b>
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Pregunta de investigación.....	11
<b>3. Marco teórico</b> .....	<b>12</b>
Elementos de la planeación estratégica.....	12
Paso 1 Identificar las unidades estratégicas de negocio.....	13
Paso 2. Análisis de la situación externa de la unidad de negocio.....	15
Paso 3. Situación interna de la unidad de negocios.....	17
Paso 4. Definición de las opciones de estrategias.....	19
<b>4. Metodología de investigación</b> .....	<b>20</b>
Método del estudio de caso.....	20
El caso de Ser Construcciones.....	20
Proceso a seguir para realizar el estudio de caso.....	21
Recolección de datos.....	23
<b>5. Hallazgos</b> .....	<b>23</b>
Paso 1 Identificar las unidades estratégicas de negocio.....	24
Paso 2. Análisis de la situación externa de la unidad de negocio.....	27

Paso 3. Situación interna de la unidad de negocios.....	38
Paso 4. Definición de las opciones de estrategias.....	44
<b>6. Análisis</b>	<b>49</b>
<b>7. Conclusiones</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>52</b>
<b>Anexos</b>	<b>55</b>

## Lista de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1. Perfil de la empresa.....	24
Tabla 2. Factores para identificación de UEN.....	25
Tabla 3. Identificación de las unidades de negocios.....	26
Tabla 4. Misión, visión, recursos y monitoreo de la unidad de "maquinaria".....	27
Tabla 5. Producto y mercado.....	27
Tabla 6. Concentración de la industria.....	28
Tabla 7. Resumen del ciclo de vida de la UEN maquinaria.....	29
Tabla 8. Análisis de dependencias externas.....	29
Tabla 9. Ponderación de las amenazas.....	31
Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores.....	32
Tabla 11. Poder del cliente.....	33
Tabla 12. Negociación de los proveedores.....	34
Tabla 13. Amenaza de productos sustitutos.....	35
Tabla 14. Rivalidad entre competidores actuales.....	36
Tabla 15. Atractividad de la industria.....	37
Tabla 16. Amenazas y oportunidades.....	38
Tabla 17. Determinación de los competidores potenciales.....	39
Tabla 18. Estudios para base de competencia.....	40
Tabla 19. Ponderación bases de competencia.....	40
Tabla 20. Resumen de bases de competencia.....	41
Tabla 21. Estudio para habilidades de ejecución.....	42
Tabla 22. Ponderación de las habilidades de ejecución.....	42
Tabla 23. Resumen de habilidades de ejecución.....	43
Tabla 24. Factores de éxito para la empresa SC.....	43
Tabla 25. Fuerzas y debilidades.....	44
Tabla 26. Posición competitiva.....	44
Tabla 27. Misión y visión de la empresa SC.....	45
Tabla 28. Impulso conservador.....	46
Tabla 29. Impulso agresivo.....	47

### Figuras

Figura 1. Modelo de planeación estratégica para SC.....	12
Figura 2. Proceso para realizar la investigación.....	22
Figura 3. Zona estratégica.....	45
Figura 4. Diagrama de estrategias.....	48

Gato de Cheshire” – comenzó ella [Alicia] – “por favor, ¿podrías decirme qué camino debo seguir desde aquí?”  
“Eso depende mucho de a dónde quieras ir” respondió el gato.  
-Lewis Carroll

## 1. Planteamiento del problema

### *Introducción al problema*

Los avances en tecnología de los medios de comunicación, los diversos tratados entre naciones y las políticas abiertas han traído como producto la globalización y la apertura de mercados internacionales, los cuales a su vez han generado una serie de consecuencias, entre las que destacan: un ambiente más competitivo, una relación cliente-consumidor más exigente y normas más estrictas para aquellos que quieran participar en el mercado mundial.

Por tales motivos, las empresas familiares mexicanas han tenido que hacer cambios radicales en su propia naturaleza y comportamiento en los negocios, pensar en los problemas que les aquejan y tener más control sobre cada una de las líneas de producto que ofrecen al mercado.

De lo anterior, surge la necesidad de contar con un proceso organizado para analizar la situación actual de un negocio, identificar el lugar que ocupa en el ambiente que opera, determinar la dirección de largo plazo y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión y visión. Koontz y Weihrich (2001) definen todo lo anterior, en dos palabras: planeación estratégica.

Ahora bien, la planeación estratégica no sólo debe llevarse a cabo en forma general sino más detallada, analizando las unidades de negocios, con el objetivo de que la empresa llegue a un futuro redituable en todo sentido. Las unidades de negocios requieren de gran atención y planeación pues demandan estrategias diferentes de acuerdo a la posición en cada sector de la industria que se encuentren.

Este es un gran reto en el contexto de las empresas familiares pequeñas ya que la planeación en todos los sentidos es muy escasa. Por lo general, los propietarios le dan más importancia a las ventas y a la competencia que a la planeación por diversas causas, que van desde la falta de interés y de experiencia hasta la incapacidad económica para llevar a cabo una planeación precisa y completa. Además Koontz y Weihrich (2001) consideran que es un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores de la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa, por lo que muchos empresarios lo encuentran inalcanzable.

En términos generales, las pequeñas empresas familiares sólo se preocupan por alcanzar sus metas de ventas o producción, sin permitirse tomar un tiempo para hacer y responder a conciencia algunas preguntas clave de la planeación estratégica de manera general y para cada una de sus líneas de productos:

- ⊕ ¿Quiénes somos y qué hacemos?
- ⊕ ¿Dónde estamos?
- ⊕ ¿Hacia dónde vamos?
- ⊕ ¿A dónde queremos llegar?
- ⊕ ¿Cómo podemos llegar?
- ⊕ ¿Cuál es nuestro sistema de valores?

Tomando en cuenta los aspectos anteriores y el clima evolutivo del mercado dentro la industria, una buena estrategia debe cambiar rápidamente, adaptarse con facilidad y aprender conforme avanza. Los cómo de la estrategia visionaria de una compañía por lo común son una mezcla de 1) acciones deliberadas e intencionales, 2) acciones espontáneas y emergentes ante desarrollos imprevistos, condiciones de mercado novedosas y presiones de competitividad, y 3) aprendizaje colectivo adquirido sobre la organización a lo largo del tiempo, el cual comprende los conocimientos obtenidos a partir de las experiencias de la empresa, las actividades internas que ha llevado a cabo en forma satisfactoria y las capacidades de competitividad que ha desarrollado.<sup>1</sup>

Sin embargo, es una realidad que la noción de un plan estratégico visionario se ha vuelto obsoleta, haciendo gran énfasis en la empresa familiar pequeña, que cuenta con limitados recursos.

#### *Planteamiento del problema*

La empresa Ser Construcciones (SC) es una pequeña empresa familiar, de acuerdo a la estratificación de empresas en México (Anexo 1), cuenta con 11 trabajadores y opera en la industria de la renta de maquinaria pesada y venta de materiales para la construcción, situada en el estado de Querétaro. La empresa familiar posee un excelente modelo de negocios ya que demuestra una gran viabilidad en aspectos económico-financieros y actualmente se encuentra en una etapa de expansión. Sin embargo, debido a la gran demanda y crecimiento, cada vez se presentan más dificultades en la gestión

---

<sup>1</sup>Véase C.K. Prahalad y [Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-90.

administrativa y de toma de decisiones, pues se va teniendo menos control sobre las líneas de productos que la empresa actualmente ofrece al mercado, causa primordialmente debida a la falta de planeación estratégica.

Cabe mencionar que las dos líneas de productos actuales, maquinaria y materiales para la construcción, tienen clientes y competidores diferentes, así como rumbos particulares y por lo tanto, requieren estrategias distintas. Es por esto que la empresa precisa de un plan de acción administrativo para posicionar cada línea de productos en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y así lograr los objetivos de cada unidad de negocios para finalmente obtener los de la organización en su conjunto.

Además, dentro de los planes futuros, la empresa pretende incorporar nuevas áreas y ampliar sus servicios y líneas de productos. Ante esta situación esperada, la empresa precisa de un manual de planeación estratégica que guíe la implementación, le permita aplicar un modelo sencillo, y así disponer de esta valiosa herramienta como base sustentable para su crecimiento.

Analizando todas estas cuestiones, este proyecto diseña y propone un modelo simple que ayude a Ser Construcciones a implementar la planeación estratégica para cada unidad de negocio, la cual demanda gran cantidad de tiempo e implica una gran inversión, que la deja fuera de su alcance.

El modelo debe ofrecer un patrón que guíe la planeación por unidades de negocio, establezca la dirección, integre visión, objetivos, políticas, acciones y estrategias como fines comunes de la organización. Debe ayudar a la evaluación de recursos y al análisis de las capacidades competitivas de cada línea con el objetivo de aumentar las fuerzas, explotar y aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y contrarrestar las amenazas. Además debe ayudar a la familia y a la dirección de la empresa a coordinar actividades y respaldar el desarrollo de planes a largo plazo.

Este estudio también puede ser una herramienta para elaborar estrategias de espíritu emprendedor y representar una búsqueda activa para la creación de oportunidades para realizar nuevas cosas o para hacer las cosas existentes de nuevas formas. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Para un análisis más amplio de la estrategia en cuanto a proceso de espíritu empresarial, véase Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, Nueva York, 1998, capítulo 5.



## 2. Objetivos y pregunta de investigación

Para resolver el problema anterior, la presente investigación considera necesario alcanzar los siguientes objetivos:

### *Objetivo general*

Diseñar un modelo de planeación estratégica que sea simple y flexible para la empresa Ser Construcciones, que permita a los administradores realizar un estudio completo de planeación para cada una de sus unidades de negocio con el fin de fomentar el crecimiento de la empresa.

La aplicación del modelo servirá para visualizar claramente los objetivos, la planeación, el mejor método para alcanzar metas, misión y visión para cada unidad estratégica de negocios, logrando así obtener una ventaja competitiva y por consiguiente, tener una percepción clara de la posición actual y la que puede llegar a ocupar cada unidad de negocios en el mercado.

### *Objetivos específicos*

- ⊕ Entender el comportamiento y los estándares de competencia que se vive en las empresas del ramo.
- ⊕ Analizar la situación actual de unidad de negocios "maquinaria" de la empresa Ser Construcciones y realizar un estudio completo de planeación estratégica para esta unidad.
- ⊕ Proponer y diseñar un manual práctico y útil de planeación estratégica para Ser Construcciones, que pueda ser fácil de aplicar en un futuro para las otras unidades de negocio.

### *Pregunta de investigación*

Es por lo anterior que la presente investigación busca solucionar el siguiente problema:

**¿Cuáles son los aspectos clave que deben considerarse en un modelo de planeación estratégica de una pequeña empresa familiar mexicana que ayuden al empresario a tener una visión más certera del panorama de la industria y orienten sobre las posibles estrategias a desarrollar con el fin de alcanzar una ventaja competitiva para cada unidad de negocio?**

### 3. Marco teórico

#### *Elementos de la planeación estratégica*

La propuesta del modelo incluye todos los aspectos importantes a considerarse en cada una de las unidades de negocio, así mismo, permite a los directivos realizar la planeación estratégica para las todas las líneas de productos que tengan planeado incorporar en un futuro. Los elementos permiten monitorear los aspectos clave y guiar al empresario paso a paso en cada etapa de cada análisis. Así, para una planeación completa y profunda, el modelo propuesto se presenta a continuación:

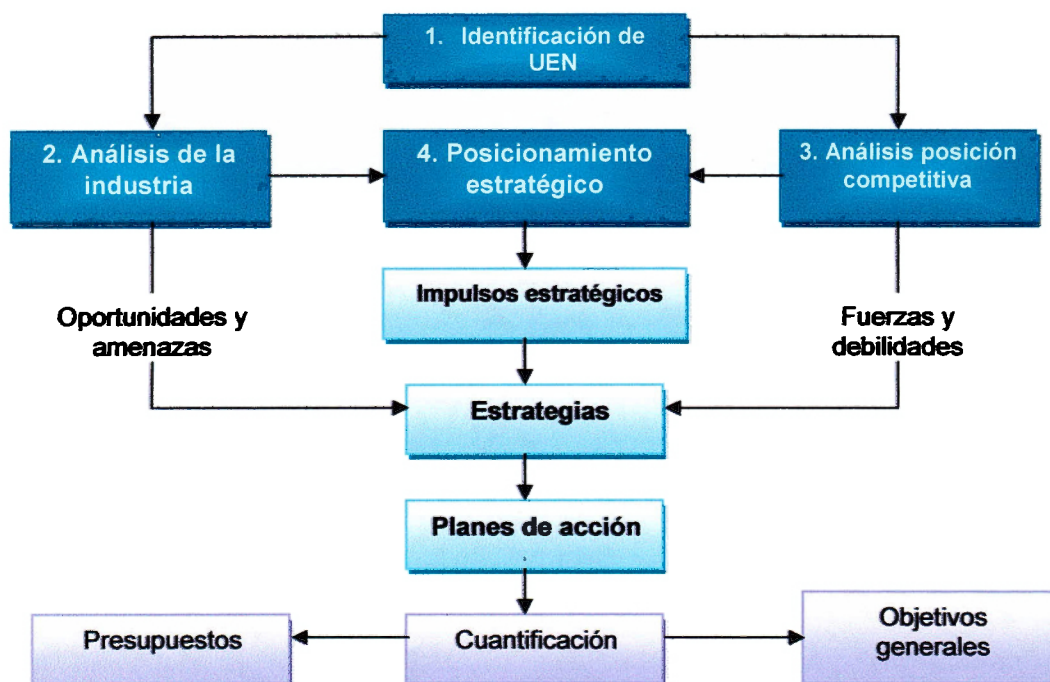


Figura 1. Modelo de planeación estratégica para SC

Del estudio bibliográfico sobre las teorías propuestas por Porter acerca de la planeación estratégica, se diseñó y posteriormente se adaptó el modelo a las necesidades específicas para las unidades de negocios de la empresa Ser Construcciones. En la sección subsecuente se describe de manera general las series de pasos, para llevar a cabo el modelo propuesto, donde sólo se describen los 4 primeros pasos, por ser las únicas áreas que el empresario estuvo interesado en analizar. Cabe mencionar que dentro del posicionamiento estratégico se incluyeron: los impulsos estratégicos, las estrategias y los planes de acción, que en su conjunto están estrechamente relacionadas a presupuestos, cuantificación y objetivos generales.

### ***Paso 1. Identificación de las unidades estratégicas de negocios***

Las unidades estratégicas de negocios (UEN) son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente (Koontz y Wehrich, 2001).

Una unidad de negocios posee un mercado externo de bienes y servicios para la cual se pueden determinar objetivos y estrategias concretas y definir factores claves de éxito independientemente de cualquier otra unidad en la corporación. Cada unidad de negocios está compuesta de un producto o líneas de productos y servicios, contenidos dentro de la misma corporación.

Debido a que en ocasiones las unidades de negocios y la estructura organizacional de las corporaciones no coinciden, es necesario determinar si cada unidad organizacional es:

- ⊕ Un negocio independiente e inseparable (UEN)
- ⊕ Más de una UEN
- ⊕ Parte de una UEN más grande dentro de la corporación
- ⊕ Una actividad funcional.

El objetivo de identificar las unidades estratégicas de negocio de una empresa es desarrollar estrategias específicas para cada unidad, dotarla de los recursos adecuados y mejorar la posición competitiva.

Según Koontz y Wehrich (2001), para un adecuado análisis, delimitación y definición de las posibles UEN que existen en la organización, se debe identificar primeramente:

- ⊕ La línea de productos y/o servicios que ofrece la empresa, desglosando los productos y servicios de manera minuciosa, primero por familias de productos y luego por productos dentro de cada familia, a fin de tener una visión amplia de todos los componentes de la empresa.
- ⊕ Segmentos de mercado a quienes van dirigidos, definiendo a quién se le vende cada producto o servicio, considerando la cobertura geográfica, clase social, poder adquisitivo, etc.

Con la información obtenida, se pueden hacer diferentes análisis para identificar y delimitar las unidades de negocios y comprobar si cumplen las características de una UEN. Algunos criterios comunes de agrupamiento para la delimitación de una UEN son:

a) *Competidores*. Si la unidad posee un solo conjunto de competidores, ésta tiende a ser una UEN; de lo contrario, si compite con conjuntos muy distintos de compañías para satisfacer diferentes necesidades de su gama de clientes, la unidad puede constituir dos o más UEN.

b) *Precios*. Determinar si el cambio en el precio de algún producto de la unidad organizacional requiere cambio de precio en todos los demás productos, o solo en algunos de ellos. Si todos los demás productos son afectados, entonces es probable que sea una sola UEN, en el segundo caso los productos afectados se agrupan y pueden constituir una unidad de negocios distinta.

c) *Clientes*. Si la empresa mantiene varios conjuntos de clientes, probablemente se componga de más de una UEN, y si la unidad mantiene un solo conjunto de clientes tiende a ser una sola UEN.

d) *Calidad e imagen*. Si cambios en la calidad o imagen de cualquier producto provoca un cambio correspondiente en otros productos, estos productos se agrupan y tienden a encontrarse en la misma unidad.

e) *Capacidad de sustitución*. Si los productos vendidos en la empresa se sustituyen unos por otros, se agrupan y esto indica la presencia de una UEN.

f) *Liquidación*. Uno de los indicadores más esclarecedores en la determinación de UEN, es el impacto que tiene la suspensión de un producto o línea de productos sobre la eficacia de la comercialización o venta de los productos restantes. Si hay un claro impacto, se indica en una UEN; si no existe impacto, la unidad contiene cuando menos dos UEN.

g) *Grado de Integración*. A través del desarrollo histórico de los negocios es muy común la inversión en integraciones verticales. Mientras estas integraciones signifiquen en forma total o en gran parte insumos de entradas o salidas para los otros productos o servicios de la corporación, tenderán a tomar parte de una UEN. Cuando parte de estos productos empiecen a satisfacer un mercado externo, éstos tenderán a ser una nueva UEN y cuando un porcentaje significativo del producto se auto-consume, entonces esta unidad es una integración de una UEN actual de la empresa.

h) *Instalaciones y canales de distribución*. Si el lugar de producción y canales de distribución son los mismos, tiende a ser una UEN.

Al finalizar este análisis se tendrán bien identificadas y definidas las unidades de negocio de la empresa. De esta forma se procede a realizar los siguientes pasos para cada una de ellas:

- ⊕ Establecimiento de la misión, cada unidad de negocios debe definir una misión particular, acorde a las necesidades que satisface y a los mercados que atiende en el contexto de la misión general de la empresa.
- ⊕ Asignar recursos, tales como activos fijos, activos circulantes, costos y gastos.
- ⊕ Monitorear su desempeño en términos de rentabilidad, flujo, inversiones, participación de mercado, utilidad, entre otros.
- ⊕ Realizar análisis externos e internos, elegir estrategias y dar un seguimiento al desempeño con los indicadores adecuados.

Al realizar la definición final de cada UEN, se buscan las estrategias adecuadas, y por lo tanto, se requiere un análisis de la situación externa e interna para cada unidad organizacional.

### *Paso 2. Análisis de la situación externa de la unidad de negocio*

Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macroentorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del microentorno significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Este análisis dará como resultado la definición clara y precisa de las expectativas del negocio y la identificación de situaciones externas de la empresa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Para realizar este análisis externo se deben tener claramente identificados cada uno de los productos pertenecientes a la unidad de negocios y algunos datos de importancia para cada producto:

- ⊕ Cobertura geográfica,
- ⊕ Canales de distribución.
- ⊕ Competidores.
- ⊕ Nivel socio-económico atendido.

La industria está constituida por la UEN a analizar y todos los competidores directos, indirectos y potenciales, es decir, todas las compañías que ofrecen los mismos productos, similares y sustitutos. Además se debe incluir a participantes potenciales que entrarán a competir en la industria en el corto plazo.

Los nuevos competidores que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y, en ocasiones, considerables recursos para competir. <sup>3</sup>

*a) Definición de la industria.*

Resulta imprescindible efectuar un análisis de la industria: definir los límites, determinar el ciclo de vida en que se encuentra la industria y la manera en la que se distribuye el mercado entre los principales competidores.

Para definir la industria se realizan dos tipos de análisis:

- ⊕ De concentración, muestra el grado en que se concentra la participación de mercado.
- ⊕ Del ciclo de vida, muestra la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la industria y permite definir las expectativas del negocio para el futuro. Toda industria atraviesa por el conocido ciclo de vida, en el cual se identifican 4 etapas: embrionaria, crecimiento, madurez y envejecimiento.

*b) Análisis de la industria*

El objetivo de este análisis es conocer la situación actual y posiblemente futura que se vivirá en el medio, para entender y pronosticar el comportamiento y desempeño que tendrá la unidad de negocios es cuestión en el mercado.

Primeramente se considera importante analizar:

- ⊕ Las dependencias externas, que son aquellos factores no controlables por la unidad de negocios y sus competidores, que influyen en el desarrollo natural y afectan por igual a todos los participantes de una industria en particular. Considerando factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y naturales.

---

<sup>3</sup> Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy" *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, p 138

Después se realiza el análisis estructural de la industria que es la base para formular una estrategia competitiva. El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. Como demostró Porter (2002), el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

- ⊕ Amenaza de nuevos competidores.
- ⊕ La amenaza de los sustitutos.
- ⊕ El poder negociador de los compradores.
- ⊕ El poder negociador de los proveedores.
- ⊕ La rivalidad entre los competidores actuales.

La fuerza combinada de estos cinco factores determina la capacidad de las compañías para ganar tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. Muchos competidores obtienen atractivos rendimientos cuando las cinco fuerzas son positivas, pero en aquellas donde la presión de uno o más fuerzas es intensa, pocas compañías logran rendimientos interesantes a pesar de los mejores esfuerzos de los directivos. Las cinco fuerzas influyen en los precios, costos e inversión que deben realizar las empresas, es decir, determinan la rentabilidad de la industria.

Finalmente, este análisis dará como resultado:

- ⊕ La identificación de situaciones externas de la empresa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Una vez que se conoce cómo se encuentra el mercado en el que se va a competir, a qué riesgos se enfrentará y qué oportunidades se tienen para tomar ventajas sobre los competidores, podrá procederse a estudiar qué tan fuerte o débil está la unidad de negocios dentro del mercado, a través de un análisis interno.

### *Paso 3. Situación interna de la unidad de negocios*

Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas, con el objetivo de que la empresa debería aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas

necesarias y considerar las que implican la necesidad de adquisición o desarrollo de las mismas.

Para este análisis es esencial tomar en consideración la competitividad, que es una métrica que indica si la empresa tiene la capacidad de producir bienes y servicios exitosos, con gran calidad y aceptación por parte de los mercados nacionales e internacionales; implica un nivel de eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de los objetivos de la organización y efectividad para generar un impacto en la sociedad y comunidad.

*a) Análisis de competitividad de la unidad de negocios*

Primeramente, para medir el grado de competitividad de una unidad de negocios, se debe realizar una adecuada comparación con los competidores, efectuando previamente una correcta selección. Para este análisis de los competidores:

- ⊕ Se determinan los competidores actuales y potenciales.
- ⊕ Se identifican las bases de competencia y las habilidades de ejecución.
- ⊕ Se identifican las fuerzas y debilidades.
- ⊕ Se determina la posición de la unidad de negocios, que puede ser: dominante, fuerte, favorable, sostenible o débil.

Algunas veces se considera a los competidores como amenazas, sin embargo, pueden llegar a reforzar la posición competitiva de una empresa siempre y cuando son seleccionados correctamente. Según Porter (2002) los buenos competidores pueden llegar a ser útiles en una variedad de propósitos estratégicos que aumentan la ventaja competitiva sustentable de una empresa y mejoran la estructura de sus sectores industriales.

Las compañías agresoras necesitan analizar a quiénes de sus rivales deben desafiar y cómo superarlos. Hay cuatro tipos de empresas que son buenos blancos: líderes del mercado, compañías que ocupan el segundo lugar, compañías en dificultades que están a punto de hundirse y compañías pequeñas, locales y regionales. <sup>4</sup>

Este análisis competitivo es de gran ayuda para los directivos de las empresas a identificar sus fuerzas y debilidades, que sirven para diseñar las estrategias de la compañía. Además, se definen importantes factores de éxito que son importantes para medir el desempeño de la empresa y realizar una comparación con los rivales.

---

<sup>4</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, 5ª. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, p.400



#### ***Paso 4. Definición de las opciones de estrategias***

Porter (1982) describe la estrategia competitiva como el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos. En otras palabras, es un plan de acción, en donde la empresa debe incluir un posicionamiento estratégico y definir una dirección que marque la senda para la compañía a largo plazo. <sup>5</sup>

Un aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ocupa la empresa dentro de la industria, lo cual depende de si la rentabilidad se encuentra en un nivel superior o inferior del promedio del sector.

Porter (2002) señala que el criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable. Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva al alcance de toda empresa: costos bajos y diferenciación. Ambas se originan como resultado de la capacidad para sortear los cinco factores de mejor manera que sus rivales.

Al combinar los costos bajos y diferenciación con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, se originan tres estrategias genéricas, con el objetivo de lograr un desempeño superior al promedio de la industria:

- ⊕ Liderazgo en costos
- ⊕ Diferenciación
- ⊕ Concentración ( de costos y de diferenciación)

Cada una de las estrategias genéricas busca una forma de alcanzar la ventaja competitiva en los segmentos de la industria. La estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reactiva; los administradores deben moldearlas a medida que los acontecimientos ocurran fuera y dentro de la misma. Por tal razón, Porter (1982) hace hincapié en re-descubrir la estrategia de la empresa, cuando las previas fallen o si los cambios que ocurren en el mercado representan problemas para la empresa.

Finalmente, la estrategia es un aspecto en el cual la empresa quiere destacar y posicionarse en el mercado, generando un valor único.

---

<sup>5</sup> Para una exposición de las diferentes formas en las cuales las compañías se pueden posicionar en el mercado, véase Michael E. Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp.65-67

#### 4. Metodología de investigación

El desarrollo del presente proyecto se realizará a través de un estudio de caso, tomando como base los estudios sobre planeación estratégica presentada por Porter (1982, 1991 y 2002) y las estrategias de ventaja competitiva para las unidades de negocio de las pequeñas empresas familiares mexicanas. En este capítulo se incluye el método del estudio de caso, el caso de Ser Construcciones, el proceso a seguir para la realización del estudio de caso y la recolección de datos.

##### *Método del estudio de caso*

El estudio de caso es una metodología cualitativa descriptiva, la cual se emplea como herramienta para estudiar un problema específico dentro de un fenómeno complejo. Representa situaciones problemáticas diversas de la vida real con el objetivo de ser estudiadas, analizadas y que generen soluciones válidas, pertinentes y óptimas.<sup>6</sup>

El estudio de caso maneja tres tipos de evidencia: directa, indirecta y anecdotal. La directa se refiere a la tarea de las implementaciones del estudio de caso; la indirecta se enfoca en un aprendizaje específico de alguno de los aspectos relevantes para el estudio y la anecdotal sintetiza la experiencia de vida de un experto en el caso a tratar.

Para desarrollar una solución satisfactoria del caso se requiere de un proceso de búsqueda de información, definición de temas relevantes, recolección de datos, interpretación y validación

##### *El caso de Ser Construcciones*

En junio del 2003, Ser Construcciones entra a operar en el mercado de renta y venta de maquinaria para construcción en Querétaro, con grandes ambiciones de triunfo, registrando en ese primer año de operación un nivel de ventas importante. Hoy en día, las ventas han aumentado a razón de un promedio de 75% durante los últimos 4 años.

Ser Construcciones (SC) es una empresa queretana que demuestra gran viabilidad en los negocios debido en parte a su posición de crecimiento en el mercado de maquinaria y materiales para la construcción. El modelo de negocio de SC para sus productos de construcción se basa en los siguientes elementos:

---

<sup>6</sup> Citado de la información que aparece en el sitio web (<http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/>) en septiembre de 2007

- ⊕ Equipo administrativo y operativo conformado por empleados altamente capacitados para desempeñar sus funciones, a los cuales compensa con salarios competitivos.
- ⊕ Vende y/o renta una amplia gama de maquinaria para la construcción de gran calidad y marcas reconocidas a precios relativamente atractivos y competitivos a nivel industria.
- ⊕ Los costos fijos corresponden principalmente a renta, luz y otros servicios necesarios para su operación. La mayoría de los costos mensuales son variables: mantenimiento, refacciones, aceites, lubricantes, reparaciones, etc., sin embargo cada venta genera márgenes sustanciales.
- ⊕ Pone a disposición de los clientes, personal operativo para manejo de la maquinaria, cobrando un precio justo por este servicio.
- ⊕ Proporciona a los usuarios materiales como: grava, arena, tepetate, servicio que agrega valor para los clientes, ya que crea una alternativa de compra integral en sus proyectos de construcción

.La empresa es dirigida por los integrantes de la familia Valdez, y todo el quipo administrativo está enfocando esfuerzos en la división de unidades estratégicas de negocios. Requieren de una consultoría externa para la planeación estratégica y de un manual para su aplicación futura.

Ser construcciones tiene actualmente dos unidades de negocio: maquinaria y materiales. Este proyecto se enfocará en el estudio de planeación estratégica sólo de la unidad de negocio "maquinaria", debido a limitantes de tiempo, ya que además se diseñará un manual para que la administración pueda analizar la unidad de negocios "materiales" y demás unidades que se integren en un mediano o largo plazo. El principal significado de la planeación es para definir estrategias y fomentar el crecimiento de la empresa.

*Proceso a seguir para realizar el estudio de caso*

Primeramente se deberá realizar un estudio bibliográfico de la planeación estratégica, así como una investigación de las estrategias para alcanzar la ventaja competitiva. Será de gran ayuda el estudio de la situación de las pequeñas empresas en México, en aspectos de planeación principalmente, así como su importancia económica, forma de operar y principales retos, con el objetivo de que el modelo propuesto en este proyecto sirva a otras empresas familiares mexicanas que se encuentren en situaciones semejantes a SC.

Después, será necesario analizar algunos modelos de planeación estratégica utilizados en grandes empresas, para luego diseñar un modelo general de planeación para las unidades de negocios, mismo que será modificado de acuerdo a la confrontación con la realidad y atendiendo a las necesidades actuales de SC. Ante los cambios que surjan se rediseñará el modelo y se procederá a la elaboración del manual, y estudio de planeación para la UEN de "maquinaria". Finalmente se redactan las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Toda la información y los procedimientos se pondrán por escrito en manual que será útil para la empresa. La definición de un manual, según el diccionario real de la lengua española, es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de una función específica para una o más unidades administrativas, suele contener información, ejemplos y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el anexo 2 se muestra el contenido del manual presentado a la empresa como resultado de este proyecto (anexo 2).

En la siguiente figura se describe, de manera resumida, el proceso que se seguirá para llevar a cabo la presente investigación.

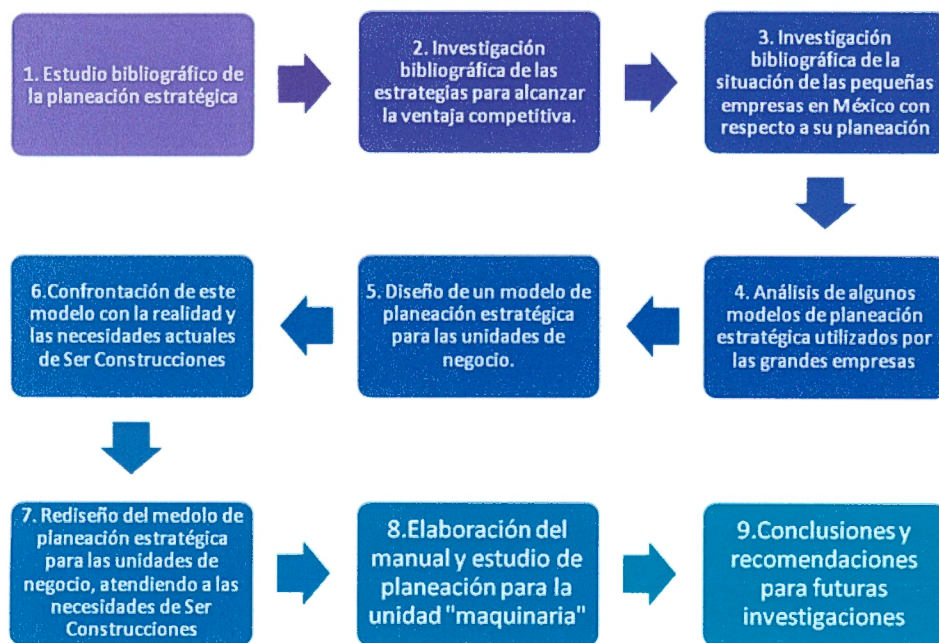


Fig. 2. Proceso para realizar la investigación

### *Recolección de datos*

Para llevar a cabo el estudio de caso se utilizarán las siguientes técnicas:

- ⊕ Revisión de información financiera y análisis de ingreso-costo-beneficio de la empresa.
- ⊕ Entrevistas y reuniones con propietarios.
- ⊕ Obtener información importante sobre una industria a partir de las fuentes publicadas. Es posible obtener información externa a través de publicaciones y fuentes disponibles acerca de la industria para un mejor entendimiento del mercado en el que se compete, conocer los riesgos que se enfrentan y las oportunidades que existen para tener ventajas sobre los competidores.
- ⊕ Modelo de las cinco fuerzas de la competencia: instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas.
- ⊕ Análisis competitivo y de la industria: características económicas dominantes en el entorno de la industria, análisis de la competencia, identificar grupos estratégicos y factores clave para el éxito.
- ⊕ Análisis FODA: evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la compañía
- ⊕ Investigación de principales competidores y las “mejores prácticas” en el sector.
- ⊕ Continua retroalimentación y control de calidad por parte de la Dra. Marcela Ramírez Pasillas, asesor de la presente investigación.

### 5. Hallazgos

La principal aplicación del modelo propuesto para los empresarios es el claro entendimiento, la gran sencillez y fácil aplicación de la planeación para cada una de las unidades del negocio. Los directivos requieren de una guía paso a paso que les permita conocer a fondo toda la planeación y los aspectos clave.

A continuación, la tabla describe a grandes rasgos la empresa para la cual se diseñó el modelo propuesto:

Tabla 1. Perfil de la empresa

Nombre de la empresa	•Ser Construcciones S.A. de C.V.
Ubicación geográfica	•Boulevard Villas del Mesón # 54-9, Juriquilla, Querétaro C.P. 76220
Propietario	•LCPF Jazmín Valdez Herrera
Giro	•Renta y venta de maquinaria pesada y comercialización de materiales para la construcción
Departamentos	•Gerencia •Compras/ventas
Número de trabajadores	•Actualmente la empresa Ser Construcciones cuenta con 11 trabajadores incluyendo al propietario que funge como administrador general.

Cabe mencionar que por limitantes de tiempo, solo se realizó un estudio completo de la unidad de negocios de "maquinaria", por lo cual, los siguientes pasos solo aplican para dicha unidad.

#### *Paso 1. Identificación de las unidades estratégicas de negocios*

Este rubro orienta a los empresarios para la correcta y clara identificación de las unidades de negocios. En caso de que la empresa decida introducir nuevos productos, los directivos serán capaces de evaluar en cual unidad de negocios incluirlos, o por otro lado, manejarlos como una adicional.

Una de las principales características positivas de las pequeñas empresas es su tamaño, que les permite analizar a detalle la situación actual que vive la empresa y realizar cambios en el momento que se desee, son flexibles.

Actualmente la empresa Ser Construcciones ha recurrido a cambios estratégicos en su forma de organización y operación que implican el dividirse en unidades estratégicas, como parte de una excelente estrategia y con el objetivo de mantener un mayor control sobre la línea de productos que ofrecen al mercado.

La empresa Ser Construcciones concentra su campo de negocios en productos diversos y con un crecimiento exponencial, razón por la cual los grupos que a continuación se enlistan fueron considerados, cada uno, como UEN basando los resultados en un primer análisis de definición:

- ⊕ Maquinaria
- ⊕ Materiales

Luego del primer análisis, se concluye que efectivamente cada uno de ellos constituye una unidad organizacional que puede ser manejada de manera independiente, pues existen factores que ayudan a la identificación y definición de las UEN y son aplicados para analizar y determinar si las unidades de negocios están agrupadas correctamente. De esta forma, se comprobó que realmente las dos familias de productos (maquinaria y materiales) se deben administrar cada una como unidades de negocio independientes. Detallando en cada uno de los factores a considerar para la definición de la UEN se encontró que:

Tabla 2. Factores para identificación de UEN

<b>Competidores</b>
En general, los grupos de competidores para las dos unidades son diferentes. Para la renta de maquinaria los principales competidores son las empresas constructoras y los distribuidores de la región. Para la comercialización de materiales, además de las constructoras, puede considerarse competencia fuerte a personas físicas y negocios pequeños, es decir, dueños de camiones que realizan la entrega de materiales.
<b>Precios</b>
Cada unidad establece sus propias políticas de precios, las cuales son diferentes. Los movimientos de los precios no se afectan entre si y están determinados en forma independiente para cada una de las líneas, es decir, el cambio en el precio de un producto de la línea de maquinaria no afecta directa y necesariamente a la línea de materiales y viceversa. En general, efectos comunes se darían solo por causas específicas (inflación, devaluación, etc.) que impliquen cambios de precios para todos los productos de la empresa.
<b>Clientes</b>
Para las dos líneas de productos se encontró que los clientes son diferentes en la mayoría de las ocasiones, cada uno en su campo especializado. Sin embargo, se trata del mismo cliente cuando éste realiza una compra integral en sus proyectos de construcción.
<b>Calidad y estilo</b>
El cambio en calidad y estilo de una línea no tiene relación con la otra línea, ya que el cliente establece sus propios estándares o requerimientos.
<b>Capacidad de sustitución</b>
No existe entre las líneas que se manejan, ya que los productos de la empresa no son

sustituibles unos por otros.
<b>Liquidación</b>
Se determinó que la suspensión de un producto o línea de productos no tiene impacto sobre la eficacia de la comercialización de la otra línea, ya que los clientes son diferentes y se manejan de manera independiente
<b>Grado de integración</b>
Se consideran independientes para este criterio. No existen integraciones como parte de insumos de entradas o salidas de los otros productos de la corporación.

Una vez clasificada la información se realizó la siguiente tabla, para identificar los componentes de cada unidad de negocios y tener un amplio panorama de todos los productos que constituyen cada una de ellas.

Tabla 3: Identificación de las unidades de negocios.

Unidad de negocios	Características		Línea de productos que la integran
<b>Maquinaria</b>	Competidores	Distribuidores y constructoras	Tractores, excavadoras, tractocompactadores, payloaders, motoconformadoras, compactadores, retroexcavadoras, camiones y pipas
	Clientes	Constructoras y contratistas	
	Precios	Independiente entre líneas	
	Calidad y estilo	Independiente	
	Capacidad de sustitución	No existe	
	Liquidación	Independiente	
	Grado de integración	No existe	
<b>Materiales</b>	Competidores	Constructoras, personas físicas y negocios no registrados	Arena, grava, tepetate y piedra
	Clientes	Industria de la construcción.	
	Precios	Independiente	
	Calidad y estilo	Independiente	
	Capacidad de sustitución	No existe	
	Liquidación	Independiente	
	Grado de integración	No existe	



Una vez identificadas y definidas las distintas unidades organizacionales, en conjunto con el equipo directivo, se definieron los siguientes conceptos para la unidad de "maquinaria", los cuales tienen estrecha relación con los enunciados generales de la empresa.

Tabla 4. Misión visión, recursos y monitoreo de la unidad de "maquinaria"

<b>Misión:</b> Proporcionar equipo de calidad y de marcas reconocidas para cada necesidad con el objetivo de satisfacer ampliamente las necesidades de los clientes.
<b>Visión:</b> Ser los precursores en el mercado de renta de maquinaria, satisfaciendo en todo momento la demanda de estos productos, con el compromiso de tenerlos en el lugar, momento y al precio adecuado.
<b>Recursos asignados:</b> Todos los activos fijos se comparten con la otra UEN: materiales para la construcción.
<b>Monitoreo de su desempeño:</b> Una herramienta útil y confiable será los estados de resultados de cada ejercicio divididos para cada unidad. De esta forma será posible detectar el comportamiento en la demanda, los costos, rentabilidad, flujo, inversiones, participación me mercado y las utilidades generadas por cada unidad de negocios.
<b>Seguimiento:</b> La administración ha decidido realizar una consultoría para iniciar una investigación sobre un modelo de planeación estratégica para cada unidad estratégica de negocios y comprobar la viabilidad de dicha propuesta.

*Paso 2. Análisis de la situación externa de la unidad de negocio*

Primeramente se identificaron aspectos importantes relacionados con los sectores de producto-mercado para la unidad de negocios de "maquinaria" como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 5: Producto y mercado

Producto	Cobertura geográfica	Canal de distribución	Nivel socio-económico
Tractores	Toda la república	Terrestre: fletes pagados por el cliente.	Medio-Alto
Excavadoras			
Tractocompactadores			
Payloaders			
Motoconformadoras			
Compactadores			
Retroexcavadoras			
Camiones	La ciudad		
Pipas			

a) *Definición de la industria.*

Para definir a la industria se realizaron dos tipos de análisis: de concentración y del ciclo de vida.

Para realizar el primer análisis fue de gran ayuda la tabla concentración de la industria para determinar si la empresa es concentrada o fragmentada (anexo 3). Y así se determinó que la industria en la que se encuentra la unidad de negocios "maquinaria" es fragmentada, debido a que existen muchos competidores, y donde los tres más importantes abarcan menos del 25% de participación de mercado, considerando los factores que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Concentración de la industria

Factor	Baja	Media	Alta	Justificación
Curva de experiencia	X			Son procesos simples y se han mantenido por mucho tiempo. Se domina el proceso, es muy pobre.
Barreras de entrada	X			No existe interés en los competidores por obstaculizar la entrada a nuevos competidores.
Diferenciación de producto			X	La marca del equipo de maquinaria es un factor importante para que sea atractivo para los clientes. Solo pueden sustituirse por productos diseñados para la misma función
Necesidades de mercado		X		Son diversas y para proyectos particulares
Regulación gubernamental		X		Problemática para industrias en desarrollo debido a cargas fiscales y falta de financiamiento.
Número de participantes	X			Actualmente son muchos
Grado de concentración promedio	X			La industria es fragmentada o de concentración baja, ya que los 3 principales competidores no acaparan ni siquiera el 25% del mercado total

El segundo análisis muestra la etapa de vida en que se encuentra la unidad de negocios, por lo cual pueden verse algunos de los factores más comunes a ser analizados para tal determinación en la tabla guía de las etapas del ciclo de vida (anexo 4). Además resulta de gran ayuda consultar la tabla de las características de las etapas del ciclo de vida, la cual da una idea del ambiente al que se enfrentarán las unidades de negocio y a pronosticar el comportamiento de la industria (anexo 5).

Con la ayuda de dichas tablas, se logra distinguir que la unidad de "maquinaria" se encuentra en la etapa de madurez, identificando los factores que muestran en la tabla siguiente:

Tabla 7. Resumen del ciclo de vida de la UEN maquinaria

Factor	Embrionica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Tasa de crecimiento		X		
Potencial del producto			X	
Número de participantes			X	
Oportunidad de penetrar en el mercado		X		
Lealtad de los clientes	X			
Resumen			X	

*b) Análisis de la industria.*

Primeramente se realizó el análisis de las dependencias externas, no controlables por la unidad de negocios, en el cual se identificaron los siguientes factores:

Tabla 8. Análisis de dependencias externas

Económicos
La empresa tiene la posibilidad de aplicar para la obtención de créditos bancarios, debido a las tasas moderadas de interés que se tienen actualmente y a la iniciativa privada interesada en fortalecer a las PYMES mexicanas.

<b>Políticos</b>
Durante el presente sexenio, se han presentado algunos planes de impulso a la micro y pequeña empresa, esto es un panorama alentador para la empresa Ser Construcciones. Así mismo, el gobierno del estado de Querétaro está interesado en desarrollar la industria. Por otro lado, la ubicación de la empresa permite accesibilidad para la contratación de mano de obra.
<b>Sociales</b>
Querétaro tiene un gran número de empresas dedicadas a la renta de maquinaria pesada, lo que ha creado mucha competitividad y deseos de mejora continua para lograr posicionar a las empresas en un mejor nivel. Los índices de población económicamente activa, los salarios y la educación refieren a la zona en la que se ubica la empresa, como segura y practica para desempeñar las jornadas laborales normalmente.
<b>Tecnológicos</b>
Una inversión en tecnología de información agilizaría los procesos administrativos de la empresa. Dicha tecnología se encuentra al alcance de la empresa.
<b>Naturales</b>
La ubicación geográfica de la ciudad es muy segura en cuanto a aspectos climatológicos, aunque en tiempos de lluvia, pueden presentarse pequeñas inundaciones debido al deterioro del sistema de drenaje de la zona.

Como conclusión de la tabla anterior se puede afirmar que las dependencias externas tienen un efecto positivo dentro de la atractividad de la industria en la que se encuentra la UEN.

Por otro lado para determinar la atractividad de la industria, se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter, primeramente analizando la amenaza de nuevos competidores, las cuales dependen en gran medida de las barreras de entrada que estén presentes.

Cabe mencionar que a diferencia de del modelo general utilizado por empresas grandes el rezago tecnológico y la ilegalidad de otras empresas, se consideran como barreras de entrada, ya que estos factores pueden desalentar a nuevos competidores a entrar a la industria.

Entonces se evaluaron los factores que se consideraron importantes y se determinó el grado de amenaza. La importancia relativa de cada factor para la industria, se puede cuantificar a través de un porcentaje de ponderación.

En la tabla de guía de amenazas se sintetizan las características que corresponden a la calificación de amenaza de los componentes más comunes, donde se ha agregado algunas características a las que deben enfocarse las pequeñas y medianas empresas (anexo 6).

Analizando todos los factores definidos, se ponderaron las amenazas de acuerdo al grado de importancia y se obtuvieron los resultados presentados en la siguiente tabla:

Tabla 9. Ponderación de las amenazas.

Amenazas	Ponderación	Justificación
<b>Ilegalidad de otras empresas</b>	3%	Toda la maquinaria es muy cara y no es fácil comprar y operar en el mercado si no se tiene registro legal.
<b>Requisitos de capital</b>	25%	Sin capital, es imposible emprender un negocio de esta índole
<b>Políticas de gobierno</b>	12%	Con la competencia global, sería muy riesgosa la inversión si el gobierno permite la libre entrada a empresas extranjeras
<b>Rezago de tecnología</b>	23%	Es necesario el adquirir maquinaria nueva y de vanguardia para operar y competir en el mercado
<b>Diferenciación de producto</b>	15%	Es lo que hace atractiva la inversión: equipo nuevo y de marcas reconocidas y prestigiadas
<b>Desventaja en costos</b>	10%	Sin ventaja en costos es imposible competir en el mercado
<b>Acceso a canales de distribución</b>	12%	La dimensión geográfica del mercado es accesible en muchas ocasiones.

Como paso siguiente, se procedió a realizar la tabla de amenaza de nuevos competidores, en donde, de acuerdo a la ponderación establecida en la tabla anterior, y el grado de amenaza que tiene Ser Construcciones para la UEN de “maquinaria” (baja, media, alta) se interlinearon y se sumaron los valores respectivos de cada una de las columnas del grado de amenaza, obteniendo como resultado final el efecto de la

atractividad de la empresa con respecto a las amenazas de nuevos competidores. (Dicha ponderación se realizó para todos los análisis subsecuentes.)

A mayor amenaza de nuevos competidores menor será la atractividad de la industria a la que pertenece la empresa. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Factor	Amenaza de nuevos competidores			Ponderación	Justificación
	Baja	Media	Alta		
<b>Competencia ilegal</b>			X	3%	No es un mercado atractivo para empresas desleales legalmente
<b>Requisitos de capital</b>		X		25%	El negocio requiere de una inversión considerable para iniciar su operación.
<b>Políticas de gobierno</b>			X	12%	Actualmente el gobierno cuenta con campañas para el desarrollo de las PYMES
<b>Rezago tecnológico</b>	X			23%	Se requiere alta tecnología en productos para ser competitivo
<b>Diferenciación del producto</b>		X		15%	El uso específico del producto genera poca lealtad.
<b>Desventaja en costos</b>		X		10%	Su precio es accesible, no difiere mucho con los de la competencia
<b>Acceso a canales de distribución</b>			X	12%	Considerando la zona de mercado, no existe ningún problema para distribuir los productos, se pueden crear nuevos canales.
<b>Grado de amenaza para nuevos competidores</b>	23	50	27		

Con los resultados anteriores, se observa que las amenazas de nuevos competidores no tienen efecto en la atraktividad, por considerarse dentro de un nivel medio.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, la tabla del poder del cliente enlista las características de cada uno de los factores de acuerdo al grado de poder de estos (anexo 7). Con la cual se obtuvieron los siguientes resultados que muestra la tabla:

Tabla 11. Poder del cliente

Factor	Los clientes tienen en la negociación un poder:			Ponderación	Justificación
	Bajo	Medio	Alto		
<b>Concentración de clientes</b>			X	20%	Los compradores son unos cuantos que controlan las compras.
<b>Facilidad para cambiar de proveedor</b>			X	30%	Debido al gran número de empresas, los clientes tienen la posibilidad de encontrar sus productos en la competencia.
<b>Importancia del costo</b>			X	20%	Intensa negociación de precios.
<b>Calidad / Diferenciación</b>		X		30%	La calidad que se requiere es estándar, se buscan los productos de acuerdo a la eficiencia, calidad y marca de la maquina.
<b>Calificación</b>		<b>30</b>	<b>70</b>		

Analizando los resultados de la tabla anterior, se observa que existe un efecto negativo en la atraktividad debido al alto poder de negociación de los clientes en la contratación del servicio de renta de maquinaria pesada.

Para el rubro del poder negociador de los proveedores, la tabla de poder de proveedores, ayuda a determinar el efecto para cada factor (anexo 8). La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Tabla 12. Negociación de los proveedores

Factor	Poder negociador de proveedores			Ponderación	Justificación
	Bajo	Medio	Alto		
<b>Concentración de proveedores</b>			X	10%	Unos cuantos controlan el abasto de la maquinaria pesada: los distribuidores.
<b>Cambio de proveedores</b>	X			15%	No afecta debido al bajo costo de cambio de proveedor.
<b>Calidad / Diferenciación</b>		X		15%	La calidad que se requiere es estándar
<b>Costo de traslado</b>		X		25%	Se requiere inversión razonable para el traslado
<b>Importancia del costo</b>	X			35%	El precio del insumo es más importante para el cliente que para el proveedor.
<b>Grado de poder de los proveedores</b>	50	40	10		

Analizando los resultados de la tabla anterior, se obtiene un efecto positivo en la atraktividad, debido al bajo poder de negociación de los proveedores.

Por otra parte y tomando en cuenta que para la mayoría de los productos generalmente existen opciones de sustitución generadas por otras empresas, es importante determinar el poder de los productos sustitutos. Los factores que generalmente se analizan para este efecto son la rentabilidad, el nivel de sustitución y las ventajas para dichos productos. La



descripción de estos factores se encuentra en la tabla de amenaza de productos sustitutos (anexo 9).

Dado que para la empresa SC, los tres factores mencionados tienen gran importancia, no se han ponderado como en las tablas anteriores, sino que sólo se determinó el nivel de amenaza donde se encontraron los siguientes datos:

Tabla 13. Amenaza de productos sustitutos

Factor	Baja	Media	Alta
<b>Rentabilidad de la industria</b>		X	
<b>Nivel de sustitución a que se ha llegado y tendencia esperada</b>		X	
<b>Ventajas que estos productos presentan sobre los de la industria</b>		X	
<b>Final</b>		X	

Como conclusión, este rubro no tiene gran efecto en la atractividad, puesto que se considera un nivel medio, donde los productos sustitutos son considerables por el gran número de empresas operando en este sector y afectan en media escala la rentabilidad de la empresa y mantienen cierta presión sobre los productos.

Finalmente, se debe considerar la rivalidad del entorno, la cual se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición y responder al mercado con guerras de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incrementos en el servicio o garantía al cliente, entre otros para ocupar una mejor posición en el mercado que las empresas competidoras.

Ese grado de rivalidad está determinado por una serie de factores estructurales que interactúan, donde es conveniente evaluar cada factor que depende en gran medida del tamaño de la industria, su crecimiento, su concentración así como de la tendencia del mercado en los últimos años.

Así, para el análisis de rivalidad entre los competidores actuales de la empresa Ser Construcciones, la tabla de características de los factores de rivalidad muestra la serie de factores que intervienen en este rubro (anexo 10).

En seguida se presentan los resultados de dicho estudio en la tabla siguiente:

Tabla 14. Rivalidad entre competidores actuales.

Factor	Intensidad de la rivalidad			Ponderación	Justificación
	Bajo	Medio	Alto		
<b>Crecimiento de la industria</b>		X		15%	La industria se ha mantenido estable, la oferta y la demanda son balanceadas.
<b>Diferenciación del producto</b>			X	25%	Si existe diferenciación en el producto, pero tiene influencia el precio y el servicio.
<b>Número de competidores y equilibrio entre ellos</b>			X	35%	La industria de la maquinaria pesada es fragmentada, es decir, con gran número de competidores sin acuerdos.
<b>Costos fijos o de almacenaje</b>	X			25%	Son poco significativos, los costos más relevantes son los de inversión.
<b>Grado de rivalidad</b>	25	15	60		

El efecto para este rubro es negativo, puesto que la industria en la que se desenvuelve la UEN es fragmentada y a mayor rivalidad menor atractividad.

Como conclusiones de la atractividad de la industria en cuestión se determinó que cada fuerza produce un efecto sobre la atractividad de la industria. Además, resulta importante definir como oportunidad al escenario donde la empresa analizada no proporciona lo que pide el mercado en un particular factor de éxito y los demás competidores tampoco lo hacen. Y la amenaza se obtiene cuando la empresa analizada no proporciona lo que pide el mercado para un particular factor de éxito, pero por lo menos uno de los competidores si lo ofrece.

Para concluir el análisis de atractividad de la empresa Ser Construcciones, se resumió la información obtenida en la siguiente tabla:

Tabla 15. Atractividad de la industria.

Factor	Atractividad de la industria			Ponderación
	Mínima	Intermedia	Máxima	
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>		X		14%
<b>Poder negociador de los clientes</b>			X	22%
<b>Poder negociador de los proveedores</b>	X			22%
<b>Presión de productos sustitutos</b>		X		12%
<b>Riesgo por dependencias externas</b>	X			10%
<b>Rivalidad</b>			X	20%
<b>Atractividad de la industria</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>42</b>	

La industria de renta de maquinaria pesada no es muy atractiva debido principalmente al gran número de empresas existentes, lo que crea un ambiente muy competitivo con empresas muy bien posicionadas dentro del sector.

Luego de analizar esta información, se elaboró la tabla de oportunidades y amenazas, donde se muestra el resultado del análisis de atractividad como se presenta a continuación:

Tabla 16. Amenazas y oportunidades

UEN	Amenazas	Oportunidades
<b>Maquinaria</b>	Requiere inversión para el área de mercadotecnia	Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos
	Los grandes clientes tienen un alto poder de negociación	Apoyo del gobierno en financiamientos para desarrollo de nuevos productos
	Existe gran rivalidad entre competidores actuales	Desarrollo de mercado a través de utilización de medios tecnológicos, es decir, disponer de la tecnología en todas las áreas de la empresa.
	Dificultad de posicionamiento en el mercado	Tomar ventaja de los productos de nuevos distribuidores en el mercado

### *Paso 3. Situación interna de la unidad de negocios*

Este análisis evaluó la posición competitiva de la empresa a través de la definición de los factores de éxito (bases de competencia y habilidades de ejecución), calificación de los competidores y un análisis interno, de las cuales se obtuvieron las fuerzas y debilidades de la empresa.

#### *a) Análisis de competitividad de la unidad de negocios*

Primeramente para este análisis se identificaron los principales competidores del sector maquinaria en la ciudad de Querétaro (anexo 11). De esa lista se seleccionaron tres de los más importantes en la región, considerando aquellos que han tenido una entrada inminente, cuentan con un soporte financiero relevante y un excelente posicionamiento en la mente del consumidor.

La información obtenida de este análisis es base y sustento para la elaboración de las estrategias y planes de acción de la UEN, por lo que un conocimiento tan amplio de los competidores como sea posible será de gran ayuda.

La siguiente muestra los competidores más importantes con su respectiva justificación de selección:

Tabla 17. Determinación de los competidores potenciales.

Competidores potenciales a analizar	Posicionamiento	Productos y servicios	Justificación
<b>Corporativo AG</b>	Una empresa joven construyendo el futuro	Renta de maquinaria pesada, asfaltos, terracerías, edificaciones	Presencia en el mercado desde los años 90. Uno de las mayores productores de asfalto en el estado de Querétaro, empleando a más de 150 personas.
<b>MEQ Maquinaria y excavaciones de Querétaro</b>	Nuestro servicio hace la diferencia	Renta y venta de retroexcavadoras, excavadoras, martillos, grúas.	25 años de experiencia respaldan a la empresa en el mercado.
<b>AGC Contratistas</b>	Amplia experiencia, con servicio y equipo confiables.	Planta de asfaltos, renta de motoconformadoras, compactadores, retroexcavadoras, cargadores, bulldozer, excavadoras, camiones,	Empresa fundada desde 1965. Obras realizadas: rehabilitación carretera Querétaro.-Celaya cuota, fraccionamientos, vialidades y edificación comercial e industrial

Una vez que se ha decidido cuales son los competidores que pueden afectar significativamente el desarrollo de la UEN en cuestión se analizó cierta información importante de cada uno.

Después se procedió a identificar los factores de éxito que los clientes consideran importantes y las bases de competencia que le pudieran proporcionar una ventaja competitiva a la unidad de negocio sobre los competidores de la industria y aquellos que son área de oportunidad para la misma. En el anexo 12 se muestran algunos ejemplos de bases de competencia (anexo 12)

Con la información necesaria y las principales bases de competencia identificadas se realizó la siguiente tabla:

Tabla 18. Estudios para base de competencia

Base	Descripción de la base	Características o puntos en los que se debe enfocar la UEN
<b>Servicio</b>	Tiempo que ocurre desde que llega la orden del cliente, hasta que la maquinaria es entregada. Disponibilidad del producto. Servicio adicional de reparaciones, manejo de maquinaria, mantenimiento.	Establecer sistemas de recepción para agilizar las entregas de producto y coordinar la disponibilidad. Servicio en todo el tiempo de contratación de servicio, durante la renta del equipo.
<b>Precio</b>	El precio dicta la venta del producto, otorgando grandes ventajas al más bajo.	Diferenciación de precio, promociones para dar a conocer los productos y sus beneficios

Para definir la importancia relativa entre ellas, se tomaron en cuenta las principales bases y se ponderaron del 1 al 10, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 19. Ponderación bases de competencia.

Base de competencia	Ponderación	Justificación
<b>Servicio</b>	10	Es esencial para atraer nuevos clientes y mantener los actuales.
<b>Precio</b>	9	Debe ser atractivo para el cliente y recalcar los beneficios que obtiene
<b>Canales de distribución</b>	8	Es importante contar con buenos canales para llevar los productos hasta el cliente
<b>Disponibilidad de producto</b>	9	Los productos deben ser entregados y estar disponibles en el momento que sean requeridos por los clientes
<b>Relaciones</b>	8	Se requiere tener una buena cartera de clientes a los cuales ofrecer el servicio.

En seguida se realizó un resumen del manejo de bases de competencia para cada competidor. En el anexo 13 se presenta una escala como guía para realizar una calificación para cada competidor en el manejo de las bases de competencia (anexo 13) con la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 20. Resumen de bases de competencia.

Competidores	Bases de competencia					Total
	Servicio	Precio	Canales de distribución	Disponibilidad de producto	Relaciones	
<b>Ponderación</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	
Ser Construcciones	3	2	3	2	5	<b>130</b>
	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	
AGC	4	3	4	3	3	<b>150</b>
	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	
MEQ	3	3	5	3	2	<b>140</b>
	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	
Corporativo AG	5	2	4	3	2	<b>143</b>
	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	

Los datos del renglón de ponderación se determinaron en la tabla 20, para cada empresa se realizó un sondeo y un estudio para ver el posicionamiento de cada base de competencia. El número correspondiente para cada empresa se obtiene de multiplicar la ponderación con la calificación particular hacia la empresa, donde todos los valores inferiores a 30 se consideran debilidades y los superiores a 30 fuerzas, que indican si alguna empresa está ofreciendo al mercado lo que piden para determinado factor de éxito.

De la tabla anterior, la columna denominada total nos da una referencia general sobre las posiciones que ocupan tanto SC como las empresas competidoras. Podemos observar que AGC es quien lleva la delantera dentro de las bases de competencia.

En cuanto a las habilidades de ejecución son factores controlables por la UEN que impactan en la efectividad de la empresa, pero que normalmente no son percibidas por los clientes. En el anexo 14 se muestran algunos ejemplos de habilidades de ejecución (anexo 14). Con dicha información se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 21. Estudio para habilidades de ejecución

Base	Descripción de la habilidad	Características o aspectos en los que se debe enfocar la UEN
<b>Mantenimiento de los productos</b>	Tiempo que ocurre desde que se descompone una máquina hasta que es reparada o sustituida por una nueva.	Establecer relaciones con los proveedores para garantizar la entrega de una maquinaria o refacciones en el momento requerido.
<b>Control de calidad</b>	Contar con una calidad superior a la que tienen los productos del mercado	Contar con controles de calidad mayores a los que tiene la competencia.

Luego de la validación, se determinaron las siguientes habilidades con su correspondiente ponderación:

Tabla 22. Ponderación de las habilidades de ejecución.

Habilidad de ejecución	Ponderación	Justificación
<b>Mantenimiento de la línea de productos</b>	8	El servicio debe ser otorgado con maquinaria en buenas condiciones y con servicio actualizado para toda la maquinaria.
<b>Control de calidad</b>	9.	Tener calidad en la maquinaria y equipo
<b>Volumen de ventas</b>	7	Amplia cobertura geográfica e implementación de planes de mercado
<b>Actualización en tecnología</b>	10	Eficiencia en el proceso, agregar valor en la satisfacción del cliente

Continuando con el análisis de la información obtenida, se estableció que aquellas habilidades con un puntaje menor a 30 se consideran debilidad y los mayores como una



fortaleza. La siguiente tabla muestra las principales habilidades de ejecución que se definieron.

Tabla 23. Resumen de habilidades de ejecución.

Competidores	Habilidades de ejecución				Total
	Volumen de ventas	Control de calidad	Mantenimiento de la línea de productos	Actualización en tecnología	
<b>Ponderación</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	
Ser Construcciones	2	2	2	1	<b>58</b>
	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	
AGC	4	4	4	2	<b>116</b>
	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	
MEQ	3	3	3	3	<b>102</b>
	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	
Corporativo AG	2	3	3	3	<b>95</b>
	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	

Así se obtienen los resultados del análisis de la posición competitiva, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 24. Factores de éxito para la empresa SC

Ser Construcciones	Bases de competencia		Fuerza o debilidad	Habilidades de ejecución		Fuerza o debilidad
<b>Maquinaria</b>	Servicio	30	F	Vol. Ventas	14	D
	Precio	18	D	Control de calidad	18	D
	Canales de distribución	24	D	Mantenimiento	16	D
	Disponibilidad de producto	18	D	Tecnología	10	D
	Relaciones	40	F			D

Las cifras se basaron en sondeos de mercado y el orden de importancia asignado fue calculado en relación al porcentaje de encuestados que mencionó cada característica.

Finalmente, resulta conveniente traducir la información en la siguiente tabla a manera de fuerzas y debilidades, puesto que serán las bases para definir la posición competitiva.

Tabla 25. Fuerzas y debilidades.

UEN	Fuerzas	Debilidades
<b>Maquinaria</b>	Experiencia y conocimiento de productos y líneas	Fuerza de ventas y canales de distribución
	Buena relación con clientes.	Competencia muy fuerte y bien localizada
	Gran empeño en desarrollar el negocio	Conocimiento débil del producto, del mercado y de la cadena de valor
	Infraestructura flexible y adecuada para adaptarse a nuevos mercados.	Volumen de ventas pequeño, no existe un gran control de calidad, rezago en tecnología.

Como último paso, se procedió a la clasificación de la posición competitiva, con ayuda de la guía de posición competitiva, para identificar de manera más sencilla dicha posición, a fin de tener rasgos más aceptables en el momento de diseñar las estrategias y planes de acción (anexo 15). La información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 26. Posición competitiva.

UEN	Posición	Característica
<b>Maquinaria</b>	Favorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Significativa libertad estratégica</li> <li>⊕ Puede tomar acciones sin peligrar su posición.</li> <li>⊕ Algunas fuerzas que puede explotar</li> </ul>

#### *Paso 4. Definición de las opciones de estrategias*

En la tabla del 16 se muestran algunas alternativas de acciones recomendadas para las unidades de negocio, dependiendo de la zona de posicionamiento competitivo y del ciclo de vida de la industria.

Luego de un análisis se encontró que la UEN de maquinaria se encuentra en la zona de desarrollo selectivo, tal como lo muestra la siguiente figura:

	Embrionica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Dominante	Desarrollo natural	Desarrollo natural	Desarrollo natural	Desarrollo natural
Fuerte	Desarrollo natural	Desarrollo natural	Desarrollo natural	Desarrollo selectivo
Favorable	Desarrollo natural	Desarrollo natural	Desarrollo selectivo (SC)	Desarrollo selectivo
Sostenible	Desarrollo natural	Desarrollo selectivo	Desarrollo selectivo	Viabilidad
Débil	Desarrollo natural	Viabilidad	Viabilidad	Abandono

- Desarrollo natural
- Desarrollo selectivo
- Viabilidad
- Abandono

Figura 3. Zona estratégica

La UEN de maquinaria se encuentra en la zona estratégica de desarrollo selectivo, en la cual está limitada en sus opciones y tendrá que seleccionar estrategias enfocadas a mejorar su posición o aislarla parcialmente de las fuerzas del mercado, es decir, encontrar nichos de mercado.

Por otra parte, el impulso estratégico es el objetivo más genérico del negocio, marca el rumbo y la dirección a donde se pretende llegar. Antes de definir dichos impulsos se debe consultar la visión y la misión para de la empresa para no perderlas de vista:

Tabla 27. Misión y visión de la empresa Ser Construcciones

Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“Somos una empresa familiar confiable que opera en el ramo de la industria de la construcción. Centramos nuestro esfuerzo en brindar y proporcionar equipo y servicio para cada necesidad con el objetivo de satisfacer ampliamente las necesidades de nuestros clientes”</li> </ul>
Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ser la empresa líder de la región en renta de maquinaria pesada, en la realización de desarrollos urbanos, terracerías y carreteras, para la obra pública y privada. Extendernos hacia mercados potenciales y crear estrategias competitivas para impulsar la empresa a un nivel significativo en la industria”</li> </ul>

Con toda la información necesaria se procede a definir los impulsos estratégicos en conjunto con el consejo directivo de la empresa SC, los cuales se definieron como muestra las siguientes tablas:

Tabla 28. Impulso conservador

Impulso	• Desarrollar nicho.
Definición	• Optar por mantener una pequeña porción del mercado actual.
Objetivo	• Definir la oportunidad lo más estrecha posible de tal modo que los grandes competidores no la encuentren lo suficientemente atractiva como para desalojar el negocio.
Requisitos	• Administración enfocada a defender la porción de mercado y tener ventajas competitivas (calidad y servicio) en esa porción de mercado seleccionado.
Resultados esperados	• Volumen de ventas estable en el mediano plazo
Riesgo	• Medio. Existe el peligro que la porción de mercado no haya sido adecuadamente definida.
Estrategias	• Racionalización de mercados, racionalización de línea de productos, actualización de recursos utilizados, eficiencia en el sistema de distribución y operación.

**Tabla 29. Impulso agresivo**

Impulso	• Alcanzar
Definición	• Fortalecerse, por medio de actividades agresivas de producto/mercado, para compensar una pobre o tardía entrada a la industria
Objetivo	• Sobreponerse a los logros de los competidores que entraron antes en el mercado, seleccionando acciones de promoción, mercado, mejoras al producto, al sistema de distribución que permitan posicionarse adecuadamente en la industria.
Requisitos	• Administración capaz de tomar riesgos en un ambiente; alto nivel de inversiones y gastos; conciencia de que habrá bajos rendimientos en el corto plazo; probablemente sea necesario eliminar a los competidores débiles.
Resultados esperados	• Rendimiento negativo o bajo en el corto plazo; posición favorable en el mediano plazo.
Riesgo	• Alto. Amenaza de que las altas inversiones sean opacadas por actividades de la competencia más adecuadas a las condiciones del mercado
Estrategias	• Penetración de mercado, adquisición de mercado, actualización de la línea de productos, desarrollo de operaciones por zonas geográficas, ajustes en la estructura organizacional, seguidro tecnológico

Para concluir el modelo propuesto, se presentan las estrategias definidas en la siguiente tabla tanto de manera gráfica:

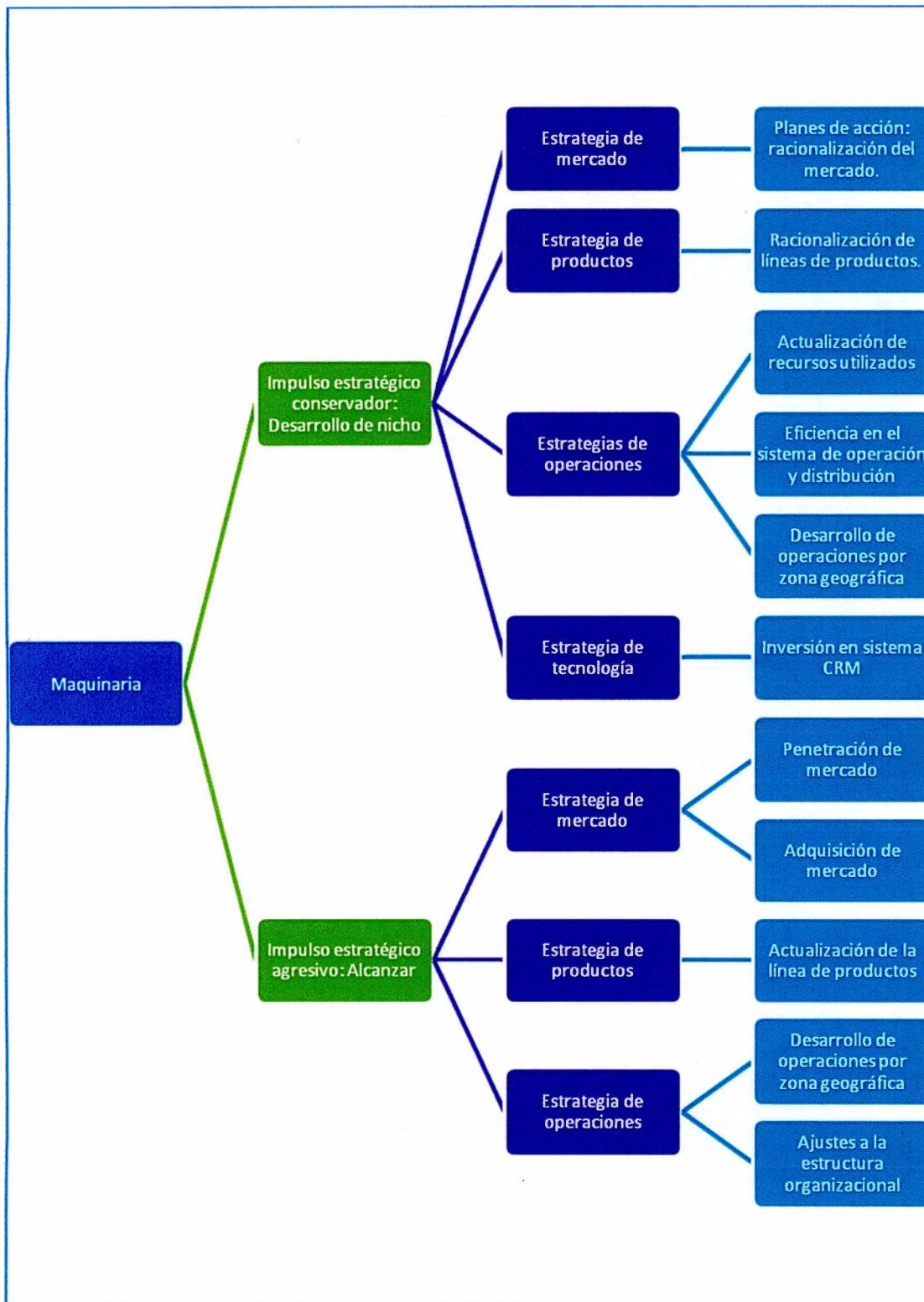


Figura 4. Diagrama de estrategias

La fuerte competencia en este sector, la presencia de fuertes competidores que manejan volúmenes grandes y los hábitos de consumo de los clientes, indican que las estrategias deben orientarse a un enfoque del mercado y los productos que se ofrecen, hacia los que generen más ingresos en un segmento pequeño pero adecuado para asegurar un promedio aceptable de ventas.

Por otra parte se debería introducir esta UEN como soporte del negocio, donde puede optarse por un impulso conservador o uno agresivo, la propuesta es esta última alternativa, que brinda a la empresa una orientación hacia un enfoque global.

## 6. Análisis

A través del modelo se propone una estrategia agresiva, es decir, que la empresa identifique oportunidades para conseguir un mayor crecimiento en los negocios actuales. Una vez mejorados los resultados de los negocios existentes cabría la posibilidad de crear negocios de la industria de la construcción, relacionados con los actuales, lo que sería un crecimiento integrado.

Las ventajas de esta propuesta es que indudablemente la empresa podrá conseguir más participación de mercado con sus productos actuales, a través del uso de herramientas mercadológicas o con una estrategia de penetración de mercado que lleve a la compañía a un nivel redituable en la industria. Posteriormente la empresa debe considerar la posibilidad de desarrollar u ofrecer nuevos productos de interés para sus mercados actuales. La única desventaja es que no se pueden utilizar estrategias de desarrollo de mercados, dado que no hay manera de desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales. Al examinar estas estrategias, la empresa podría descubrir diferentes formas de expandirse. Sin embargo, este crecimiento podría no ser suficiente. En tal caso, la dirección de la empresa debería buscar oportunidades de crecimiento para sus otras unidades de negocio.

Por otra parte, uno de los principales retos para desarrollar el modelo de planeación estratégica es que la mayoría de los estudios se basan en empresas grandes, por lo que muchos de los rubros de planeación que utilizan no son indispensables para pequeñas corporaciones, entonces, en algunas ocasiones resulta complicado establecer los parámetros más significativos y trascendentales para el uso, monitoreo y fácil aplicación por parte del pequeño empresario.

Toda la información se recopiló en un manual, el cual se basa en los temas descritos en el marco teórico, sin embargo, la información es mucho más detallada con la finalidad de facilitarle la comprensión al empresario, que muchas veces no logra entender los conceptos técnicos del tema y se debieron “traducir” con términos más sencillos, conforme las revisiones y reuniones semanales.

## 7. Conclusiones

En respuesta a la pregunta de investigación, los aspectos clave que deben considerarse en un modelo de planeación estratégica de una pequeña empresa familiar mexicana son:

- ⊕ **La identificación de las unidades de negocio**, ya que es necesario identificar cada unidad de negocio para realizar los análisis correspondientes y buscar estrategias que mejor se asocien a cada una de ellas.
- ⊕ **Situación externa de la unidad de negocios**, puesto que se deben analizar las fuerzas del macroentorno y los actores del microentorno significativos que influyen en la capacidad de la unidad de negocios de generar utilidades. Este análisis da como resultado la definición clara y precisa de las expectativas del negocio y la identificación de situaciones externas de la empresa, es decir, las oportunidades y amenazas.
- ⊕ **Situación interna de la unidad de negocios**, para evaluar las fortalezas y debilidades internas, con el objetivo de que la unidad aproveche aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias y considerar las que implican la necesidad de adquisición o desarrollo de las mismas.
- ⊕ **Estrategias** (posicionamiento estratégico, impulso estratégico, estrategias y planes de acción), para definir la mejor forma en que la UEN va a competir, cuáles deben ser sus objetivos (alineados con los de la organización) y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos. En otras palabras, es un plan estratégico, en donde la unidad de negocios debe incluir un posicionamiento estratégico y definir en base a esto una dirección que marque la senda para la compañía a largo plazo.

Dichos elementos ayudan al empresario a tener una visión más certera del panorama de la industria y orientan sobre las posibles estrategias a desarrollar con el fin de alcanzar una ventaja competitiva para cada unidad de negocio.

La realización de este proyecto me brinda gran satisfacción personal, porque por una parte aprendí exhaustivamente de manera autosuficiente acerca del tema de planeación



**estratégica para las unidades de negocios de una pequeña empresa y por otro lado dispongo a la empresa de una herramienta valiosa para su fomentar su crecimiento.**

**La empresa ahora es capaz de establecer las estrategias que mejor le convengan, porque tienen un estudio completo de una unidad de negocios y un manual que sirve como guía paso a paso. Así, los dos en conjunto, son de inmensa ayuda al agregar nuevas líneas de productos que pertenezcan al giro del negocio, que aumenten una unidad de negocios, o por otra parte, que sean adiciones a la empresa que no tengan mucho que ver con las unidades de negocios existentes pero brinden una opción de expansión y crecimiento.**

**Este estudio se realizó en conjunto con los directivos de la empresa Ser Construcciones, quienes a la vez se familiarizaron con el tema y realizaron ciertos ajustes o cambios pertinentes al manual para una mejor comprensión.**

**Como recomendación para futuras investigaciones sería una adaptación del modelo a PYMES mexicanas e incluso, latinoamericanas así como complementar el modelo con herramientas enfocadas al seguimiento de los planes de acción, tal como lo es el balance scorecard.**

## Bibliografía

- ⊕ Anzola R. Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, 2da. Ed., McGraw Hill, México: 2002.
- ⊕ C.K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio: 1990.
- ⊕ Goodstein D. Leonard, et al., *Applied Strategic Planning: A comprehensive guide*, McGraw Hill, USA:1993
- ⊕ Hamel, Gary, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Julio-agosto: 1996
- ⊕ Hernández Sampieri, Roberto et al., *Metodología de la Investigación*. 2da. Ed., McGraw Hill, México: 2003
- ⊕ Koontz. Harold, et al. *Administración: una perspectiva global*. 11ª. Ed. McGraw Hill, México: 2001
- ⊕ Méndez M. José S, *Economía y la Empresa*, 2da. Ed., McGraw Hill, México: 2002.
- ⊕ Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds pf Strategic Management*, Free Press, Nueva York, 1998.
- ⊕ Norton, David, et al., *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*, HBS Press, España: 2000
- ⊕ Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva*, Free Press, México: 1982
- ⊕ Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva*, Free Press, México: 2002
- ⊕ Porter, Michael E., "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre: 1996
- ⊕ Porter, Michael E., et al., *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, HBR Press, USA: 1991.
- ⊕ Poza, Ernesto, *Empresas familiares*, Thomson, México: 2005
- ⊕ Rodríguez V. Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5ª. Ed., Thomson, México: 2002.
- ⊕ Rodríguez V. Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Thomson, México: 2001.
- ⊕ Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, MA: 1998.
- ⊕ Thompson, Arthur, et al. *Administración estratégica: Textos y casos*. 13ª Ed., McGraw Hill, México: 2005

- ⊕ **Ward, J. 1988. The Special Role of Strategic of Planning for Family Business. Family Business Review 1 (2):105-117.**
- ⊕ **Diario Oficial de la Federación, 2003**
- ⊕ **Instituto Nacional de Estadística y Geografía [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)**

## ANEXOS

**Anexo 1. Estratificación de las empresas en México. (DOF, 2003)**

**Clasificación de acuerdo al número de trabajadores**

<b>Estrato/Tamaño</b>	<b>Industria (personas)</b>	<b>Comercio (personas)</b>	<b>Servicio (personas)</b>
Micro empresa	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña empresa	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana empresa	51 a 250	31 a 100	51 a 100

**Participación porcentual de las empresas en México (INEGI, 2002)**

<b>Estrato/tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Total (2,844,308)</b>
Micro	94.2%	94.9%	97.4%	95.7%
Pequeña	3.7%	4%	1.6%	3.1%
Mediana	1.7%	0.9%	0.5%	0.9%
Grande	0.4%	0.2%	0.5%	0.3%
Total	100%	100%	100%	100%

## **Anexo 2. Tabla de contenido del manual**

# **Manual de planeación estratégica para la empresa Ser Construcciones**

## **1. Introducción**

- 1.1 Instrucciones generales
- 1.2 Descripción del modelo

## **2. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)**

- 2.1 Línea de productos
- 2.2 Segmentos del mercado
- 2.3. Elaboración de la matriz
- 2.4 Misión, recursos, desempeño y seguimiento de cada UEN

## **3. Análisis de la industria**

- 3.1 Definición de la industria
- 3.2 Análisis de concentración
- 3.3 Ciclo de vida de la industria.
  - 3.3.1 Características de las etapas del ciclo de vida.
- 3.4 Análisis de atractividad de la industria.
  - 3.4.1 Dependencias externas de la UEN
  - 3.4.2 Amenaza de nuevos competidores
  - 3.4.3 Poder de negociación de los clientes
  - 3.4.4 Poder de negociación de los proveedores
  - 3.4.5 Productos sustitutos
  - 3.4.6 Rivalidad
  - 3.4.7 Poder de la fuerza laboral
- 3.5 Conclusiones del análisis
  - 3.5.1 Clasificación de amenazas y oportunidades

## **4. Análisis de la posición competitiva**

- 4.1 Determinación de los competidores
- 4.2 Análisis de los competidores
- 4.3 Factores claves de éxito
  - 4.3.1 Bases de competencia
    - 4.3.1.1 Análisis de bases de competencia
  - 4.3.2 Habilidades de ejecución
    - 4.3.2.1 Análisis de habilidades de ejecución
- 4.4 Análisis de posición competitiva
- 4.5 Fuerzas y debilidades
- 4.6 Clasificación de la posición competitiva

## **5. Posicionamiento estratégico.**

- 5.1 Diagrama de matriz estratégica

5.2 Zonas estratégicas

5.3 Comportamiento según posicionamiento en la matriz estratégica

## **6. Impulsos estratégicos**

6.1 Bases de los impulsos estratégicos

6.1.1 Misión

6.1.2 Visión

6.1.3 Importancia de misión y visión

6.2 Descripción del impulso estratégico

6.2.1 Justificación de los impulsos estratégicos

6.3 Impulso estratégico definido

6.3.1 Impulsos alternativos

## **7. Estrategias**

7.1 Identificación de estrategias y planes de acción

## **8. Conclusiones generales**

### Anexo 3. Concentración de la industria

Factor / Industria	Concentrada	Fragmentada
Barreras de entrada	Muchas	Ninguna o poca
Curva de experiencia	Tecnología y/o "know how" son importantes	Pobre, proceso simple
Diferenciación de producto	Baja, producto genérico	Alta, marca y diseño
Necesidades de mercado	Conocidas y estándar	Diversas, particulares
Regulación gubernamental	Limita participación	Promueve participación
Número de participantes	Pocos	Muchos



#### Anexo 4. Guía de las etapas del ciclo de vida

Factores	Embrionica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Tasa de crecimiento	Ha crecido al menos 3 veces más que el PIB y está acelerándose	Crecimiento consistente entre 1.5 y 3 veces el PIB	Crecimiento entre 0.7 y 1.5 veces el PIB	Menos de 0.7 veces el PIB
Potencial del producto	Alto, difícil de estimar por la incertidumbre del mercado.	La demanda se duplicará en 5 años	Crecimiento fácil de estimar, mercado cerca de su saturación.	Sin potencial, mercado saturado
Número de participantes	Va en aumento rápido	Continua creciendo a tasas decrecientes	Se mantienen estables pocos cambios	Disminuyendo, algunos salen del mercado
Distribución de la participación	Muy cambiante, no está definida	Se empiezan a definir, existen cambios, mayores de 10 puntos de participaciones de mercado	Empresas con participaciones bien establecidas, podría existir cambio de participación hasta 5 puntos	A paso que salen competidores, el producto se concentra en pocas manos o se dispersa en pequeñas empresas
Oportunidad de penetrar en el mercado	Las oportunidades no son muy claras	Las oportunidades son claras, fácil de entrar.	Difícil, competidores atrincherados	Difícil, poco atractivo el entrar.
Lealtad de los clientes	Poco o nada	Alguna, competidores muy agresivos	Patrones de compra, están bien establecidos.	Fuerte

**Anexo 5.** Características de las etapas del ciclo de vida.

Factores	Embriónica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Demanda	Mucho mayor a la oferta	Insatisfecha	Equilibrada	Menor a oferta
Precios del mercado	Muy altos	Altos	Competitivos	Muy competitivos
Tecnología	Se inicia	Se establece	Se optimiza	Dominio completo
Función clave	Investigación y desarrollo	Mercado	Producción y mercado	Producción
Flujo	Muy demandante	Demandante	Generador	Muy generador
Riesgo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo
Competidores	Pocos	Rápido aumento	Estable	Disminuyendo
Calidad	Inestable	Buena	Alta-excelente	Excelente
Participaciones	Indefinidas	Cambiante	Estables	Concentrándose o fragmentándose
Productos	Sin estandarizar	Básicas, definidas	Estandarizada	Muy estándar
Volumen de producción	Pequeños	Medios	Altos	En disminución

## Anexo 6. Guía de amenazas

Factor	Baja	Media	Alta
Ilegalidad de otras empresas	El mercado se encuentra saturado de empresas ilegales	No existen empresas similares, ocasionalmente el producto se encuentra en el mercado negro	El producto tiene una regulación estricta. Difícil conseguirlo de manera ilegal
Requisitos de capital	Intensiva en capital; alta inversión	La inversión no es una limitante importante.	Intensiva en mano de obra, baja inversión
Políticas de gobierno	Severa reglamentación; gobierno inhibe la participación.	Existen requisitos que son cumplibles	Restricciones mínimas. Gobierno impulsa fuertemente a inversionistas
Rezago de tecnología	Indispensable contar con alta tecnología para producir.	Tecnología moderada.	Contratos para propagar la tecnología necesaria a cualquier nivel
Diferenciación de producto	Marcas bien identificadas, lealtad de marca.	Pequeñas diferencias, baja lealtad	No hay diferenciación, productos genéricos
Desventaja en costos	Gran ventaja en costos, acceso ventajoso a materias primas, tecnología, etc. Importante curva de expedición de patentes.	Alguna ventaja en costos. Tecnología accesible a costo moderado. Curva de experiencia que se puede comprar o asimilar rápidamente	Mínima ventaja en costos. Tecnología libre y disponible sobre oferta de materia prima. No hay curva de experiencia.
Acceso a canales de distribución	Canales saturados. Lazos estrechos con inversiones. Alta lealtad de distribuidores. Difícil crear nuevos canales.	Distribución cambiaria de producto. Si aumenta su margen se requiere inversión para crear nuevo canal.	Se están saturando. Solo relación comercial. Fácil crear nuevo canal.

## Anexo 7. Poder del cliente

Factor	Mínimo	Intermedio	Máximo
Concentración de clientes	Los compradores son muchos y están fragmentados o compran volúmenes muy pequeños	Los compradores son importantes, pero la mayoría compran bajos volúmenes con respecto a las ventas de la industria	Los compradores son unos cuantos que controlan todas las compras o existe una clara concentración de compradores.
Facilidad para cambiar de proveedor	No hay sustitutos o no pueden conseguirse. Alto costo de cambio. Proveedor único.	Algunos sustitutos o parcialmente sustitutos de los insumos principales. Cambio de proveedor causaría costos moderados.	Se pueden utilizar sustitutos importantes, existe un bajo costo de cambio de proveedor.
Importancia del costo	Representa un costo significativo. No hay negociación importante en cuanto al precio.	La compra no ocupa prioridad en sus insumos, pero no es insignificante en costo. Negociaciones poco estrictas del precio. Ciertas características diferenciables. Puede considerarse un cambio de proveedor.	Representa un alto costo en sus insumos. Intensa negociación de precios. El producto no es diferenciado. Puede cambiar fácilmente de proveedor sin incurrir en grandes costos.
Calidad / Diferenciación	Producto claramente diferenciado. Requiere altos estándares de calidad.	La calidad que se requiere es estándar. Existe algún grado de diferenciación.	Producto no diferenciado. No existen requisitos significativos en cuanto a calidad.

## Anexo 8. Poder de proveedores

Factor	Bajo	Medio	Alto
Concentración de proveedores	Son muchos. Fragmentados. Abastecen volúmenes pequeños.	Hay vendedores importantes, pero la mayoría vende bajos volúmenes con respecto a las compras de la industria.	Unos cuantos controlan el abasto. Existe una clara concentración de proveedores.
Importancia del costo en el producto	Precio del insumo más importante para el cliente que para el proveedor	El producto no ocupa la prioridad de los insumos pero es importante	Precio del insumo más importante para el proveedor que para el cliente
Calidad / Diferenciación	Producto no diferenciado. No existen requisitos significativos en cuanto a calidad.	Existe algún grado de diferenciación. La calidad que se requiere es estándar	Producto claramente diferenciado. Se requieren altos estándares de calidad.
Costo del traslado	Es difícil transportar el producto hasta el cliente. Difícil manejarlo.	Se requiere inversión para el traslado, pero es razonable.	No implica grandes gastos. El cliente acude por el producto.
Facilidad para cambiar de proveedor	Se puede utilizar sustitutos. Existe un bajo costo de cambio de proveedor.	Algunos sustitutos o parcialmente sustitutos. Cambios de proveedor causarían costos moderados.	No hay sustitutos o no pueden conseguirse. Alto costo de cambio. Proveedor único.

## Anexo 9. Amenaza de productos sustitutos

Factor	Baja	Media	Alta
Rentabilidad de la empresa	No afectan la rentabilidad de la empresa.	Afectan en baja escala la rentabilidad de la empresa	Presionan fuertemente los márgenes
Nivel de sustitución a que se ha llegado y tendencia esperada	Es mínima; no ha sido un peligro.	Mantienen presión sobre los productos	Amenazan constantemente con sustituirlos.
Ventajas que estos productos presentan sobre los de la competencia.	No ofrece ventajas significativas sobre los productos de la empresa.	Ofrece ventajas y tienen desventajas con relación a los productos de la empresa	Importantes ventajas, han venido ganando participación de mercado.

## Anexo 10. Características de los factores de rivalidad

Factor	Bajo	Medio	Alto
Crecimiento de la industria a la que pertenece la UEN	Crece constantemente más rápido que el PIB (mínimo dos veces)	Crece en forma similar al PIB (entre 0.7 y 2 veces). La oferta y la demanda tienden a balancearse.	El crecimiento es menor al del PIB (no llega al 0.7) La oferta supera la demanda.
Competidores diversos	Los competidores son semejantes en orígenes, personalidades o relaciones con sus compañías matrices.	Los competidores muestran algunas diferencias en sus orígenes, personalidades o relaciones con sus compañías matrices.	Los competidores son de diferentes orígenes, con distintos objetivos y diferentes estrategias.
Diferenciación de producto	Diferenciación claramente percibida. Producto diferente. Marca bien identificada	Hay diferenciación pero tiene influencia el precio y/o el servicio.	No se percibe diferencia, sólo se decide a base de precio.
Número de competidores y equilibrio entre ellos	Pocos competidores y/o acuerdos entre ellos. Uno o más competidores controlan un recurso importante.	Grupos internos con acuerdos. Número mediano de competidores.	Muchos competidores sin acuerdos.
Incrementos de capital	Los incrementos en capital son crecimientos en forma uniforme o lineal.	Los incrementos en capital son generados por pequeños excesos de capacidad que pronto son demandados.	Los incrementos en capital son grandes. Aumento escalonado que tarda en ser consumido
Costos fijos o de almacenamiento	Poco significativos	Relevantes pero no son los más importantes.	Muy altos.

**Anexo 11. Principales empresas de maquinaria en la Ciudad de Querétaro**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>
<b>CORPORATIVO AG</b>	AUTOPISTA MEX-QRO KM 210 + 500, COL. LOMAS DE CASA BLANCA, 76080 QUERÉTARO, QRO.
<b>MAQUINARIA LOS ARCOS</b>	LOS ARCOS 170 , Col. LOMA DORADA , C.P. 76060 , QUERETARO , QRO
<b>EMEX</b>	AV. CONSTITUCION Nº 6 , Col. CONTINENTAL , C.P. 76220 , QUERETARO , QRO
<b>VENTA-COMPRA RENTA DE MAQUINARIA Y CAMIONES GARCIA</b>	CARRETERA QRO-MEX 367 , Col. SAN ISIDRO MIRANDA , C.P. 76209 , QUERETARO , QRO
<b>RENTA DE RETROEXCAVADORAS STA ROSA</b>	2DA CALLE DE LAUREL 118 , Col. EL LAUREL , C.P. 76046 , QUERETARO , QRO
<b>DM CONSTRUCCIONES Y MAQUINARIA SA DE CV</b>	CRR HUIMILPAN 330 , Col. VISTA ALEGRE , C.P. 76074 , QUERETARO , QRO
<b>EG- MAQUINARIA</b>	CLEMENCIA BORJA TABOADA 519 -3 , Col. U MESON JURQUILLA , C.P. 76100 , QUERETARO , QRO
<b>HERCON MAQUINARIA</b>	BERNARDO QUINTANA 299 , Col. SAN PABLO , C.P. 76130 , QUERETARO , QRO
<b>CONSTRUCCIONES SB</b>	CONDE DE MIRAVALLE 110 , Col. CARRETAS , C.P. 76050 , QUERETARO , QRO
<b>LETOPRUR</b>	MONTE ALBAN 538 , Col. VALLE ALAMEDA , C.P. 76040 , QUERETARO , QRO
<b>MEQSA S.A. DE C.V.</b>	BLVD BERNARDO QUINTANA 159 , Col. LOMA DORADA , C.P. 76060 , QUERETARO , QRO
<b>QRO CONSTRUCCIONES SA DE CV</b>	MIGUEL ANGEL DE QUEVEDO 117 17 , Col. CONDOMINIO ZEUS LAS GRANJAS , C.P. 76180 , QUERETARO , QRO
<b>HEMARQ</b>	REFORMA AGRARIA 108 A , Col. SAN FRANCISQUITO , C.P. 76030 , QUERETARO , QRO
<b>HETRAMEX</b>	ISLA BALEARES 24 , Col. BOSQUES DEL ACUEDUCTO , C.P. 76020 , QUERETARO , QRO
<b>LOBSA</b>	CRR MEX QRO KM 209.7 700 , Col. BALAUSTRADAS , C.P. 76079 , QUERETARO , QRO
<b>MEQ Maquinaria y Excavaciones de Querétaro</b>	Av. 13 de Septiembre No. 3 , Col. COL LAS CAMPANAS , C.P. 76010 , QUERETARO , QRO
<b>OCAPRA DE QUERETARO</b>	CLL 88 S/N , Col. LOMAS DE CASABLANCA , C.P. 76080 ,



<b>TALLER DE REPARACIONES VALDEZ</b>	QUERETARO , QRO IGNACIO PEREZ 83 SUR , Col. COL CENTRO , C.P. 76000 , QUERETARO , QRO
<b>TRES CONSTRUYENDO SA DE CV</b>	INDEPENDENCIA 88 INT. 2 , Col. CENTRO , C.P. 76000 , QUERETARO , QRO
<b>CONSTRU SAN FRANCISCO</b>	DE LA LUZ 499 , Col. SATELITE , C.P. 76110 , QUERETARO , QRO
<b>HERRAMAQ</b>	CORREGIDORA SUR 200 B , Col. LOMAS DE CASABLANCA , C.P. 76080 , QUERETARO , QRO
<b>SUMAQ</b>	TLACOTE KM 1 LOC 6 , Col. LA CARAMBADA , C.P. 76177 , QUERETARO , QRO
<b>HERRAMAQ</b>	PROL CORREGIDORA 200-B , Col. BALAUSTRADAS , C.P. 76080 , QUERETARO , QRO
<b>CASTILLO BOTELLO IGNACIO</b>	BETELGFUESE 109 B , Col. RINCONADA DEL SOL , C.P. 76150 , QUERETARO , QRO
<b>AGC CONTRATISTA</b>	BELISARIO DOMINGUEZ NO 88 , Col. CASA BLANCA , C.P. 76030 , QUERETARO , QRO
<b>CONSTRUCTORA JOLKA S DE RL DE CV</b>	PLAZA DE LA DIVINA PASTORA 235 , Col. SANTIAGO DE QUERETARO CENTRO , C.P. 76000 , QUERETARO , QRO
<b>LETOPRUR</b>	MONTE ALBAN 538 , Col. VALLE ALAMEDA , C.P. 76040 , QUERETARO , QRO
<b>SERMAQ</b>	VICENTE SUAREZ 5 , Col. LAS CAMPANAS , C.P. 76010 , QUERETARO , QRO
<b>GRUPO ALVA CONSTRUCCIONES</b>	OCAMPO SUR 72 D , Col. CENTRO , C.P. 76000 , QUERETARO , QRO
<b>MOGESA</b>	AV LUIS VEGA Y MONROY 320 , Col. BALAUSTRADAS , C.P. 76079 , QUERETARO , QRO

**Anexo 12.** Guía para detectar algunas bases competitivas.

Base competitiva	Descripción	Ejemplos
Fuerza de ventas	Recursos humanos y materiales que realizan en forma directa la venta del producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Número y calidad de vendedores, agentes, promotores, etc.</li> <li>+ Frecuencia de visitas al cliente</li> <li>+ Incentivos sobre ventas</li> </ul>
Promociones	Impulso comercial que se le da a un producto o servicio de forma temporal y selectiva para mantener o incrementar su participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Créditos, bonificaciones, descuentos, regalos, etc.</li> <li>+ Regalo de muestras de productos</li> <li>+ Descuentos por paquete</li> <li>+ Servicios especiales</li> </ul>
Canales de distribución	Proceso por el cual llega el producto o servicio al último consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Control de canales</li> <li>+ Número de puntos de venta, sucursales o agencias.</li> <li>+ Cobertura del mercado. Número de clientes atendidos.</li> </ul>
Publicidad	Comunicación efectuada a través de diferentes medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Presupuesto de publicidad</li> <li>+ Publicidad radio, tv, etc.</li> </ul>
Servicio / atención al cliente	Cantidad y calidad de servicio o atención que se da al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Calidad y rapidez del servicio.</li> <li>+ Servicio después de la venta</li> <li>+ Tipo de servicio otorgado</li> </ul>
Localización de puntos de venta	La ubicación física más conveniente de los puntos de venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Conveniencia de la ubicación para atender un mercado dado.</li> <li>+ Ubicación de establecimientos de venta o servicio, sucursales</li> </ul>
Precio	El precio dicta la venta del producto, otorgando ventajas al más barato	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Diferenciación del precio</li> <li>+ Sensibilidad a cambios</li> </ul>
Diseño o amplitud de línea	Variedad de productos y/o características distintivas del producto que otorgan ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Diseño y empaque</li> <li>+ Líneas de producto</li> <li>+ Innovaciones</li> <li>+ Grado de diferenciación o diversificación</li> <li>+ Ingeniería de producto de acuerdo con las necesidades del cliente.</li> </ul>
Imagen, marca, calidad	Cuando la imagen/calidad percibida por el consumidor da una ventaja competitiva. Existe lealtad de marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Preferencia de marca</li> <li>+ Calidad diferenciada</li> <li>+ Imagen establecida</li> </ul>
Abastecimiento de materiales	Cuando las materias primas son escasas y el cliente da preferencia al que las garantiza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Abastecimiento</li> <li>+ Permisos de importación</li> </ul>

Base competitiva	Descripción	Ejemplos
Productividad y mano de obra	Ventajas competitivas que se obtienen con mayor productividad. Los clientes la evalúan al momento de seleccionar un proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Costos de mano de obra</li> <li>+ Capacidad de mano de obra</li> </ul>
Experiencia en economías de escala	Cuando las diferencias en la estructura de costos genera ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Economías de escala</li> <li>+ Localización de planta</li> <li>+ Integración</li> </ul>
Tecnología	Ventaja que otorga el contar con tecnología superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tecnología de procesos</li> <li>+ Tecnología administrativa</li> </ul>
Relaciones	Relaciones o contactos con industria, gobierno, etc. en un grado superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Número de contactos</li> <li>+ Calidad de los mismos</li> </ul>
Protección gubernamental	Incentivos o regulaciones diferentes al resto de competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Subsidios especiales</li> <li>+ Incentivos fiscales</li> </ul>
Organización	Ventajas de mercado o sinergias derivadas de pertenecer a una corporación	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Apoyo de grupo</li> <li>+ Sinergias aprovechadas</li> </ul>
Exclusividad territorial	Derecho de operar en una zona vetada por la competencia	
Funcionamiento	Acceso a créditos ventajosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Créditos extranjeros / créditos blandos.</li> </ul>

**Anexo 13.** Guía para calificación en el manejo de bases competitivas.

Puntaje	Descripción de la calificación
5	Inmejorable manejo de bases de competencia
4	Muy buen manejo, puede ser el mejor. Tiene oportunidades de mejorar
3	Manejo promedio de las bases de competencia
2	Mal manejo de las bases de competencia, mucha oportunidad de mejora
1	Serias deficiencias en el manejo de bases de competencia, Posición marginal.

## Anexo 14. Habilidades de ejecución

Ventas / Mercado		
Valor de las ventas	Exportación	Concentración de clientes
Volumen de ventas	Implementación de planes de mercado	Cobertura geográfica
Participación de mercado	Diseño de rutas	Investigación de mercados
Canales de distribución	Relaciones con gobierno	Fuerza de ventas
Control y mantenimiento	Equipo de distribución	

Producción	
Número de plantas	Dependencia de asesoría tecnológica
Localización de plantas	Fuerza laboral
Capacidad ociosa	Productividad de mano de obra
Economías de escala	Capacidad tecnológica del personal
Control de calidad	Maquinaria y equipo
Actualización de tecnología	Eficiencia del proceso
Vulnerabilidad al cambio tecnológico	Abasto de materias primas
Investigación y desarrollo	Abasto de materiales
Patentes y marcas	Dependencias importantes
Integración vertical	

Organización y recursos humanos	
Tamaño de la organización	Sistemas de trabajo
Estilo administrativo	Productividad / mano de obra
Enfoque gerencial	Disponibilidad / mano de obra
Proceso de toma de decisiones	Rotación de personal
Definición de funciones	Sentido de pertenencia
Habilidades gerenciales	Desarrollo de recursos humanos
Políticas y procedimientos	Capacitación
Condiciones de trabajo	Oportunidad de la información
Nivel de compensaciones	Veracidad de la información
Clima laboral	Esfuerzo de planeación
Trabajo en equipo	Planeación organizacional
Seguimiento de planeación	Apoyo del staff

Finanzas	
Apalancamiento	Flujo de efectivo
Disponibilidad de créditos	Pasivo gratuito
Acceso a créditos blandos	Necesidades de nuevas inversiones
Deuda en moneda extranjera	Rentabilidad
Capital de trabajo	Estímulos fiscales
Cartera	Apoyo de grupo
Cartera gobierno / estatales	Participación extranjera
Inventarios	Recursos humanos

## Anexo 15. Guía de posición competitiva

Posición	Descripción	Características
Dominante	Es muy raro encontrar competidores con esta posición competitiva, se da en monopolios con fuerte liderazgo tecnológico, de estilo, precio, calidad o canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tienen completa libertad estratégica</li> <li>+ Controlan el comportamiento de sus competidores</li> <li>+ Normalmente tienen altos rendimientos</li> </ul>
Fuerte	No en todas las industrias hay competidores con esta posición competitiva, normalmente son pocos y en industrias concentradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tienen un grado de libertad estratégico amplio.</li> <li>+ Pueden tomar acciones sin que peligre su posición a largo plazo.</li> <li>+ Pueden mantener su posición a pesar de las acciones de sus competidores</li> <li>+ Tiene normalmente un rendimiento superior al promedio de la industria</li> </ul>
Favorable	La mayoría de negocios se encuentra en esta posición. Normalmente controla un segmento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Suficiente libertad para seleccionar estrategias.</li> <li>+ Fuerzas que pueden explotar</li> <li>+ Rentabilidad promedio</li> </ul>
Sostenible	Negocios que generalmente mantienen su posición gracias a poder explotar un nicho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Poca libertad estratégica</li> <li>+ Viven a la sombra de los fuertes</li> <li>+ Pocas oportunidades de mejorar.</li> <li>+ Rendimientos apenas aceptables</li> </ul>
Débil	Negocios con serias desventajas estructurales ante sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ No tienen libertad estratégica.</li> <li>+ Debe mejorar a corto plazo o abandonar</li> <li>+ Rendimientos no aceptables</li> </ul>

## Anexo 16. Guía de zona estratégica: acciones y recomendaciones.

	Embrionica	Crecimiento		
Dominante	Luchar por participación individual. Ritmo superior, se aconseja adquirir un préstamo	Lograr crecimiento rentable	Crecer con industria. Reinvertir lo necesario. Generación de flujo positivo	Mantener posición. Reinvertir lo necesario. Genera flujo positivo.
Fuerte	Tratar de mejorar la posición. Invertir. Es aconsejable pedir un préstamo.	Tratar de mejorar la posición. Invertir. Aumentar tasa de crecimiento probablemente rentable. Pedir préstamo	Crecer con industria, reinvertir lo necesario. Rentable. Genera flujo positivo.	Mantener posición o cosechar mínima inversión rentable. Genera flujo positivo
Favorable	Mejorar posición selectiva. Se recomienda solicitar un préstamo	Mejorar rentabilidad marginal. Solicitar préstamo	Buscar nicho. Reinversión mínima o selectiva. Rentabilidad moderada. Genera flujo positivo.	Cosechar o retirarse. Mínima reinversión rentable. Genera flujo positivo.
Sostenible	Mejorar posición. Adquirir un préstamo bancario	Encontrar un nicho	Explotar nicho o retiro. Reinversión mínima. Balance de flujo	Retiro planeado. Desinvertir. Rentabilidad mínima
Débil	Existe esperanza de mantener la situación. Poco rentable. Profundizar estudio de industria. No genera flujo. Requiere fuertes estrategias de impulso	Posible retiro. No rentable al momento, posibilidades de variabilidad. No genera flujo, requiere muy altas inversiones	Mínima viabilidad. Recomendable el retiro. No rentable. No genera flujo.	Retiro. No rentable. No genera flujo.