

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios de Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



“LA TRANSICION DE EMPLEADO A EMPRESARIO, DESAFÍOS DE CREAR VENTAJA COMPETITIVA Y
GENERAR VALOR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ALEJANDRA ROSA MARIA ZEPEDA BELMAR

Directora: Mtra. Maria Del Rocío Mercedes Gutierrez Fernandez

Lector: Mtro. Ramiro Martinez Gutierrez

Lector: Mtro. Montalvo Gomez Roberto

Ciudad de México, 2016

ÍNDICE

Caso Nablamex	3
Anexos del Caso	14
Sustento Académico	
Introducción	29
Definición de Ventaja Competitiva	30
Diferenciación.....	30
Líder de costos.....	31
Especialización.....	32
Atrapadas en medio.....	33
Guía de Planeación Estratégica	33
Metas del Modelo	34
Pasos a seguir	34
Modelo básico de planeación	35
Filosofía de la empresa	35
Inteligencia Competitiva	36
Análisis Interno	37
Definición de Negocio	38
Objetivos generales	39
Trabajo de Caso	40
Hechos	40
Diagnóstico	41
Selección de Alternativa y Justificación	42
Conclusiones	56
Referencias Bibliográficas	57

NABLAMEX

Son las cinco de la tarde del viernes 7 de Diciembre de 2014 y Gabriel está terminando una junta de trabajo en General Motors. Le acaban de notificar que debe viajar el 20 de Diciembre a Warren Michigan para atender algunos temas urgentes para la liberación del proyecto del cual está a cargo.

Por otro lado, su suegro y socio en NABLAMEX le ha pedido estar presente en las negociaciones con Mabe el 22 de Diciembre para cerrar el contrato que tienen pendiente.

Gabriel ha pensado por primera vez después de trabajar siete años para General Motors en dejar su rol de empleado para dedicarse al cien por ciento al de empresario. Aunque hasta ahora dedicaba su tiempo disponible en las tardes y noches a NABLAMEX, dejando la gestión en manos de su suegro, este le ha hecho latente su intención de retirarse pronto de las responsabilidades de NABLAMEX.

¿Será el momento para dar el salto de empleado a empleador?

La empresa

NABLAMEX se inició en 2011 como una empresa familiar, dedicada a la fabricación y diseño de componentes electrónicos programados, principalmente usados en electrodomésticos, pero aplicables a cualquier mecanismo que requiera un sistema de programación para cumplir una función específica. Actualmente su mercado metas son productores y distribuidores de aparatos de línea blanca.

Dado que el socio fundador, el Señor Ángel tiene la experiencia de 20 años en el ramo, resultó atractivo para Gabriel asociarse con él, ya que además de socio es su suegro.

Los principales clientes son Mabe, Whirlpool y algunos comercializadores de refacciones en el Norte y Centro del país en los Estados de Monterrey, Guadalajara y DF.

Durante los cuatro años de vida de la empresa, el proceso de producción se ha desarrollado en la casa del Señor Ángel; debido a que las partes que requieren ensamblar son microchips y tarjetas electrónicas de tamaño pequeño, se ha podido hacer el ensamble de sus productos sin mayor problema.

Para finales de este año abrirán formalmente una nave industrial, con la ayuda de un tercer socio que se está involucrando sólo con aportaciones de capital.

Dicha nave se encuentra ubicada en Toluca Estado de México, están acelerando el acondicionamiento debido a que han ganado un incentivo económico por parte del CONACYT y es requisito que auditores del organismo hagan una inspección técnica y física para corroborar que la empresa realmente está en condiciones de producción y de hacer buen uso del recurso que se le ha otorgado.

La estructura organizacional propuesta por Nablamex está sustentada en la ejecución de los objetivos planteados, dado el tamaño de la empresa, las áreas funcionales son:

- Departamento de Finanzas

- Departamento de Diseño y Desarrollo
- Departamento de Operaciones

Los líderes de las tres funciones reportarán al Director General, quien contara con una asistente que le ayudara en las tareas administrativas menores, dejando la mayor parte de su tiempo, dedicada a la ejecución de las estrategias del negocio y a la resolución de problemas que involucren su juicio y experiencia. (VER ANEXO 1 ORGANIGRAMA)

La mayor cantidad de personal, se encuentra en el área de producción, alrededor de 20 personas, entre operadores y personal de trabajo manual, un inspector de calidad y un almacenista.

El departamento de diseño y desarrollo, contará con dos ingenieros y un especialista (electrónica y control).

El área de comercialización y ventas, tendrá a las personas encargadas de atender a nuestros clientes en su búsqueda de soluciones, esperan interactuar con personas con un alto conocimiento técnico y requerirán el soporte del área de diseño y desarrollo

El Negocio Familiar

Gabriel y su esposa llevan cinco años de casados y siete de trabajar para General Motors, él considera eso como una ventaja, ya que su esposa vive a diario los mismos problemas que él en la empresa y de cierta manera lo entiende.

Su esposa le ha expresado su intención de dejar su actual trabajo en cuanto tengan un bebé y buscarse un empleado de medio tiempo, por ejemplo dando clases en alguna universidad.

Esta semana ha sido su primera entrevista y le han ofrecido dar clases a alumnos de licenciatura. Está entusiasmada, aunque la paga representa sólo el treinta por ciento de lo que percibe actualmente en su puesto de supervisora.

Ambos desean tener un hijo pronto, pues él tiene 34 años y ella 32 y desean que la edad no se vuelva un problema para poder concebirlo después. Sin embargo también les preocupa la incertidumbre que significa dejar un trabajo seguro para poder emprender un negocio junto con su suegro.

Por otro lado, el señor Ángel, es el suegro y socio de Gabriel; está por cumplir sesenta años y hace cinco que cerró su anterior empresa, al tener que declararse en quiebra.

Al quebrar su anterior negocio, sólo alcanzo a pagar las deudas que tenía abiertas; estos cinco años se ha sostenido de su trabajo para NABLAMEX haciendo el diseño de los componentes que ahí se venden.

Debido a su experiencia anterior es muy escéptico y cauteloso con respecto a las decisiones que deben tomarse en NABLAMEX. Se puede decir que hasta ahora él ha marcado la pauta con respecto al desarrollo de la misma, y la cautela ha derivado en que el crecimiento del negocio se dé de manera lenta.

Ha expresado en reiteradas ocasiones su intención de retirarse de los negocios y mantenerse del fondo de su pensión.

Los socios

Gabriel es Ingeniero Mecánico de profesión, egresado del Tecnológico de Monterrey y todos lo considera el más inteligente de la familia. Adicionalmente cuenta con estudios de Maestría en Manufactura Avanzada y ha tomado diplomados en Administración de Negocios y Diseño basado en la Metodología Six Sigma.

Es un hombre dedicado, noble y con buena disposición; pocas veces se le ve enojado y la frustración suele no durarle más de un día.

Formalmente se ha desarrollado profesionalmente dentro de la industria automotriz. Hace tres meses que ha cambiado de puesto, de ser un ingeniero de CAE (Computer Aided Engineering) a ser Project manager de un producto Premium de GM.

Este cambio ha implicado enfrentarse al gran reto de lidiar con muchos problemas con diversas áreas a la vez. Desde su trinchera debe tratar con diseñadores, proveedores, compradores e integradores que trabajan en los vehículos que estarán en el mercado dentro de dos o tres años.

Él espera que de esta experiencia pueda aprender lo suficiente para en un futuro usarla al manejar NABLAMEX.

Paralelamente a su trabajo en GM se ha encargado de la administración, comercialización y compra de componentes en NABLAMEX. Como en toda empresa pequeña ha sido un “todólogo”, lo cual había sido posible dado que su posición anterior era más bien una cuestión que dependía de él y de poca interacción con otras personas para sacar sus asignaciones; con una buena planeación podía generar sus simulaciones de CAE (Computer Aided Engineering) y salir a atender temas de NABLAMEX cuando le era necesario.

El señor Ángel estudió diseño industrial en una escuela técnica y todo su conocimiento en electrónica lo aprendió sobre la marcha e investigando por su propia cuenta.

Fue Jefe de Departamento de Ingeniería de RELOJERA DE MEXICO y cuando esta quebró se asoció con los gerentes de compras y calidad de la misma empresa para comprar una parte de las operaciones y así formar RELOJERA MEXICANA, la cual duró aproximadamente unos diez años de operación, siendo él el Director General durante su ciclo de vida.

Está convencido de que Gabriel tendrá la capacidad de sacar adelante el que una vez fue su sueño.

La Industria

Los jugadores

Nablamex S.A de C.V es una empresa, que desarrolla, manufactura y comercializa productos innovadores para satisfacer la demanda de bienes de consumo que brinden soluciones inteligentes clientes en el área electrónica y electromecánica. Creo conveniente enunciar el producto.

Los principales productos ofrecidos por la empresa se describen a continuación:

Servicios:

Enfocados a proporcionar soluciones de ingeniería para componentes electrónicos o electromecánicos. Dirigidos a la industria de los electrodomésticos, automotriz, automatización y control, distribución y control de fluidos.

Manufactura:

Modulo inversor.

Este producto cumple la función de controlar el sentido de giro del motor dentro de una lavadora por un periodo de tiempo determinado para que esta cumple su función de lavado.

Este diseño nace como una necesidad del sector de electrodomésticos mexicano, por incorporar un control automático de giro de motor que sustituya las importaciones que actualmente se hacen a China por parte de la industria manufacturera de lavadoras.

La oportunidad de negocio tiene como base, la necesidad de crear en México, empresas que generen productos de alto valor dentro de la cadena productiva, y que sean capaces de competir en un entorno global. . (VER ANEXO 2. MISION/VISION/IDEARIO NABLAMEX)

Los socios clave en el desarrollo de nuestros proyectos se enlistan a continuación

Como clientes:

- MABE
- KOBLENZ
- WHIRPOOL
- Refacciones Rosan
- Refacciones Olimón
- Mayorex

Como proveedores:

- Electrónica SETA
- Mouser Electronics

Como socios Internos:

- Empleados
- Accionistas

Dichos proyectos, tiene su origen a petición expresa de los clientes Koblenz y Mabe, que abrieron un proceso de selección y sustitución de proveedores para suplir este producto, con un nuevo diseño y con una base de proveedores diferente. El producto a sustituir, actualmente es producido en China.

Contexto de negocios dentro de la Industria

Hablando en términos nacionales sabemos que México destaca como el país con menores costos de manufactura de América, de acuerdo con un estudio de KPMG. En Nablamex queremos tomar ventaja de ello para poder fijar los estándares de calidad, como aspecto clave para poder competir con Asia.

Sabemos, mediante la identificación de nuestros competidores, que Asia cuenta con una gran ventaja en muchos aspectos de nuestro negocio, sin embargo, nosotros también contamos con importantes herramientas para poder contrarrestar esa capacidad de competencia, podemos listar algunos factores clave en la competitividad:

- a) México ocupa la posición 48 a nivel mundial para hacer negocios por encima de los BRICs (Brasil, Rusia, India, China) y liderando a los TIMBLs (Turquía, India, México, Brasil, Indonesia). Además abrir un negocio en México es más rápido y eficiente que en los BRICs, pues se necesitan solo 9 días y 6 trámites poner nota BRICs TIMBLs
- b) En 2012 se graduaron más de 110 mil estudiantes de ingeniería y tecnología. Según cifras de 2010 de UNESCO, en México hay 18% más graduados en ingeniería manufactura y construcción per cápita que en Estados Unidos.
- c) Aunque existe una gran área de oportunidad con Asia, en términos de costos de mano de obra, México ofrece un 19.5% de ahorro en costos de manufactura en comparación con Estados Unidos
(VER ANEXO 3. COSTOS DE MANUFACTURA EN MÉXICO, EUA REPRESENTA EL 100%).

En Nablamex, la estrategia de competitividad está apoyada en la automatización de procesos, que permita crear una plataforma de manufactura flexible en donde se pueda producir diferentes tipos de ensambles de manera eficiente. También creemos en que la inversión en nuestra área de ingeniería y desarrollo, nos permitirá ser tan competitivos como los países asiáticos, con la gran ventaja de la localización geográfica.

La llegada de EPN

Reformas estructurales y las nuevas oportunidades

Según la información de la prensa, este año el presidente Enrique Peña Nieto tiene el propósito de que se aceleren las medidas necesarias a fin de poner en acción la reforma energética promulgada recientemente. Así lo hemos escuchado en sus propias palabras:

“La reforma energética abre una gran oportunidad para México que habremos de aprovechar con una implementación completa y rápida. Este es el momento de ponerla en acción, que las grandes mayorías de los mexicanos puedan recibir los beneficios que trae consigo esta reforma tan trascendental”, indicó durante el acto de promulgación realizado en Palacio Nacional.

Lo mismo con la energía, que nuevamente es la espina dorsal de la productividad en el mundo y en particular la industria petrolera en México ha sido muy cerrada, pero recientemente el Congreso ha aprobado una serie de reformas que impactarán por lo menos de forma, a la industria de ahora

en adelante. La expectativa es que la reforma permita a las medianas y grandes empresas establecerse en los diferentes eslabones de la cadena de valor de los hidrocarburos. (VER ANEXO 4 ARTÍCULO DE PERIODICO EXCELSIOR)

Con esta reforma se ha identificado que habrá oportunidades de negocios en transporte, perforación, ingeniería y obra civil; educación y capacitación. Todas las profesiones que conozcan el negocio y la industria se beneficiarán. Financieros, economistas, contadores, abogados, ingenieros, geólogos, físicos, petroleros, químicos y electricistas serán muy demandados. (VER ANEXO 5 ARTÍCULO OCDE)

Posteriormente se detalla la idea de negocio que se está desarrollando en NABLAMEX con su producto Sistema automático de drenado de aguas pesadas y que podría verse beneficiada por este contexto de reformas en el país durante el año 2014.

El Mercado

El mercado mexicano para los componentes electrónicos se estima en más de 5000 millones de dólares, lo cual hace de este país un mercado muy atractivo para los fabricantes de estos productos.

La gran mayoría de los componentes usados en México, son importados hasta en un 90% y la tasa de integración no supera el 14%, bajando hasta el 4% en el segmento de la maquila. (VER ANEXO 6. DEMANDA DE PROCESOS Y PRODUCTOS EN EL SECTOR ELECTRÓNICO EN MÉXICO)

México es un gran maquilador de electrónica. Las exportaciones de productos electrónicos se sitúan en el primer lugar de la industria manufacturera, por encima de la industria automotriz. Esto es el resultado de los tratados de libre comercio firmados por México, de una posición geográfica favorable y de unos costos de producción bajos.

El rápido crecimiento de la industria electrónica, se aceleró después de la firma del tratado con Estados Unidos y Canadá (NAFTA), no se produjo de forma homogénea en todos los eslabones del sector y como resultado, a pesar de que México es un gran productor de artículos terminados, no ocurre lo mismo con los insumos, siendo en su gran mayoría componentes importados.

México se convirtió así en la fábrica del mundo electrónico y tras la alerta que se registró en los años 2002 y 2003, desde el gobierno se están promoviendo planes para reorganizar esta industria, planes cuyos objetivos últimos son pasar del “Hecho en México” al “Creado en México” y convertirse en uno de los cinco principales exportadores de electrónica en el mundo.

Según datos de Global Trade Atlas, México cuenta con una importante industria de electrodomésticos la cual requiere proveeduría de partes y componentes metálicos y plásticos así como ensamblajes eléctricos y electrónicos. Las empresas proveedoras ubicadas en México no logran cubrir la demanda por lo que es necesario recurrir a las importaciones

Dadas las crecientes exigencias del mercado por reducciones permanentes en costos de producción, así como por el incremento en la flexibilidad y agilidad en los sistemas de manufactura, algunas empresas fabricantes de equipo original (OEM s por sus siglas en inglés) comenzaron a subcontratar empresas de servicios de manufactura (EMS por sus siglas en inglés), esto con objeto de reducir costos de producción y concentrar esfuerzos y recursos en el diseño, innovación, mercadotecnia y venta de los productos finales.

La subcontratación de procesos de manufactura permite a las empresas OEM s tener acceso a tecnologías y procesos de producción de vanguardia, reducir los requerimientos de capital de trabajo, obtener mayor flexibilidad en la producción y consolidar compras. Esto debido a que se traslada la carga de cambios inesperados en la demanda de electrónicos a las empresas contratistas (VER ANEXO 7. CADENA DE VALOR Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO)

La competencia

En Nablamex, tenemos claramente definido que el objetivo de la empresa es alejarse del escenario en donde se plantea una competencia perfecta. Las oportunidades del negocio están en las imperfecciones del mercado.

El producto de este análisis estructural enfatiza el hecho que el consumidor distinga nuestro producto de otros semejantes, lo perciba como diferente y por lo tanto se incline por él.

La economía de escala es un concepto microeconómico que puede aplicar como una medida directa de la competitividad de la empresa, definitivamente es una barrera importante para nuevos jugadores en la competencia por el mercado del módulo inversor. Si una empresa entrante al mercado, produce poco, va a tener costos más altos que sus competidores, con lo que su competitividad va a ser menor, en Nablamex sabemos que esta clase de barrera de entrada al mercado cobra mayor relevancia en los negocios con integración vertical. En el negocio del módulo inversor, los competidores identificados en el análisis de mercado, no presentan una integración vertical, pues no producen sus propios insumos utilizados en el proceso de fabricación de sus diseños, ya que dependen de proveedores de componentes para poder ensamblar dichos productos. La matriz mostrada en el anexo ocho, enumera a los principales competidores del mercado como rivales directos, en función de su capacidad de producción, nivel de integración (vertical u horizontal) y como participantes en la puja por la adjudicación del proyecto del módulo inversor. (VER ANEXO 8: FACTORES EN LA ECONOMIA DE ESCALA)

Los principales competidores en el mercado mexicano de componentes electrónicos que empujan la sustitución de insumos son grandes fabricantes de estos productos a nivel mundial. Es frecuente que estos fabricantes, con origen en Estados Unidos o Asia, dispongan de una filial comercial en México. Este distribuidor presente en suelo mexicano se surte de los componentes producidos por la casa matriz y opera como distribuidor exclusivo de sus componentes.

Según fuentes consultadas, los principales distribuidores de componentes que operan en México son: Avnet, Arrow-Dicopel, All American, Yageo y TTI.

En cuanto a marcas y productos, no existe un líder claro, pero los componentes que está más presentes son Murata, AVX, TDK, Vishay, On Semiconductor, Molex, Yageo, Panasonic, Samsung, Kemet (el único fabricante local de componentes pasivos) y Taioyuden.

El Incentivo otorgado por CONACYT

Recientemente la empresa ha obtenido un incentivo por parte del CONACYT que consiste en cubrir los honorarios de una persona experta en la materia durante un periodo de un año, para que pueda ser empleada en el desarrollo de nuevos productos que contribuyan al crecimiento de las PYMES.

El requisito ha sido que sea una persona preparada a nivel doctorado o con la especialización requerida según el ramo en el que se encuentra la empresa.

El principal problema al que se ha enfrentado Gabriel al emprender esta empresa es la falta del capital necesario para poder ejecutar los proyectos que ha desarrollado junto con el señor Ángel durante estos cuatro años. De ahí que tuvo la iniciativa de buscar este apoyo, que después de aplicar dos veces finalmente ha ganado.

Debido a que el apoyo es íntegramente asignado para pagar los honorarios del experto, se desea explotar su capacidad al máximo colaborando en el desarrollo del Sistema de drenado automático para aguas pesadas además de trabajar en mejoras a los productos ya existentes.

Recursos disponibles y procesos de operación

Modo de operación

Como se mencionó anteriormente, durante los cuatro años de vida de la empresa, la fabricación de los productos vendidos se ha desarrollado en la casa del Señor Ángel; debido a que las partes que requieren ensamblar son microchips y tarjetas electrónicas de tamaño pequeño, han podido hacer el ensamble de sus productos sin mayor problema.

Para finales de este año abrirá formalmente una nave industrial, ubicada en Toluca Estado de México, que cuenta con una extensión de 180 m² y construcción a dos niveles, con lo que podrá instalar de manera formal las líneas de producción requeridas para un volumen mayor de producción. Así mismo está habilitada con tres oficinas designadas al área de ingeniería, administración y compras.

La expectativa es cerrar el año con una estructura de 22 empleados entre el área operativa y la administrativa

Clientes Actuales

Como se mencionó anteriormente los principales clientes de NABLAMEX están dentro del sector de electrodomésticos y línea blanca, principalmente localizados en México:

Para módulo inversor:

- MABE
- KOBLENZ
- WHIRPOOL
- Refacciones Rosan
- Refacciones Olimón
- Mayorex

Definitivamente si una empresa únicamente se enfoca en un perfil 100% maquilador, el riesgo de sustitución que acompaña este perfil es alto, debido a que la industria maquiladora, que en algún momento pareció ser el motor del crecimiento económico de México, ahora está cercada por la competencia de plantas manufactureras más baratas en China; los productos electrónicos y la maquinaria son las categorías más vulnerables de México.

Un gran diferenciador en el mercado que retrasa la necesidad de sustitución, es sin duda la cooperación más allá de la manufactura, en otras palabras, ser una extensión del brazo desarrollador de nuestros clientes y soportarlo en el diseño y desarrollo de nuevas soluciones que lo ayuden a brindar mejores productos y servicios, por lo tanto es ese el espacio en donde Nablamex se ve como empresa en este ramo.

Dado que los clientes de NABLAMEX son muy propensos a sustituir, se tiene una estrategia basada en ofertas de valor como lo es el servicio, la calidad, el soporte en nuevos desarrollos y por supuesto el precio.

1.-Costo: dentro de la industria de electrodomésticos, así como en industrias en donde los volúmenes de producción son altos, las reducciones de costo son importantes estrategias de las grandes OEM' s para alcanzar sus metas de ROI, por lo tanto están en una búsqueda constante para optimizar este rubro, y la mejor propuesta seleccionada, tiene que venir acompañada, además del desempeño, con una buenas dosis de reducción de costos.

2.-Soporte en piso: los clientes ven con muy buenos ojos, la presencia del proveedor en piso cuando los problemas aparecen, pues esta acción alimenta la idea de que existe un verdadero compromiso por tener una relación de negocios a largo plazo y que la actuación de la empresa no termina con la entrega de los productos demandados, por el cliente, por el contrario es un proceso que se extiende hasta el soporte en su propia línea de producción.

3.-Cooperacion en el diseño: Las OEM' s tienen otras tareas que atender, es por eso que la tendencia dentro del sector se inclina a un mayor grado de cooperación entre proveedor y cliente mediante la participación de este último en los desarrollos de sus clientes.

4.-Flexibilidad para el cambio: Nablamex, esta consiente que el dinamismo que el mercado demanda, implica una ligereza en la capacidad de reacción ante un cambio de ingeniería inesperado, cuando se responde a tal requerimiento con el costo más bajo posible, el cliente dudara al pensar sustituirnos.

6.-Localizacion geográfica: Estar en el mismo país que nuestros clientes juega un papel muy importante, pues los tiempos de abastecimiento son absorbidos por los mismos proveedores (en este caso, Nablamex)

Estatus financiero

A pesar de que el último estado de resultados refleja una pérdida en el ejercicio de 140 mil pesos, alrededor de 450 mil pesos están alojados en inventario de producto terminado que una vez vendido podrá generar un flujo de efectivo positivo. **(VER ANEXO 9: ESTADOS FINANCIEROS)**

La expectativa es que cada uno de los socios genere una aportación adicional de capital de 250 mil pesos para poder hacer frente a la inversión del nuevo producto denominado controlador de flujo de agua, para potencialmente incursionar como cliente de PEMEX

Oportunidad de negocio a mediano plazo.

El Nuevo Producto

Dado que NABLAMEX cuenta con la experiencia necesaria en el desarrollo de controles, se ha identificado la oportunidad de desarrollar en un mediano plazo una aplicación adicional al timer inversor actual, el cual estaría dirigido al mercado de hidrocarburos.

Con el desarrollo de este producto se tiene la expectativa de incursionar en un nuevo mercado en paralelo a lo que ya se tiene y así diversificar el negocio. Se proyecta que este nuevo producto puede contribuir al crecimiento de la empresa, dado que a pesar de que la complejidad se incrementa el potencial de rentabilidad del mismo crece en la misma proporción.

A continuación se describe el nuevo producto Sistema de drenado automático para aguas pesadas:

Los tanques de almacenamiento usados por PEMEX para contener materias primas de hidrocarburos, productos intermedios y productos acabados, con el tiempo acumulan una capa de agua en el fondo del tanque (excepciones son hidrocarburos solubles en agua tales como alcoholes y éteres). La práctica estándar de la industria es drenar periódicamente el agua de los tanques de almacenamiento de modo que el agua no afecta negativamente a las especificaciones del hidrocarburo. La eliminación de agua también reduce los problemas de corrosión en el suelo del tanque.

El sistema manual de extracción de agua puede resultar en descarga de hidrocarburo en lugar de agua, lo cual no es una condición deseable dado que la pérdida de este significa menos cantidad de producto disponible para la venta y aumenta el costo de tratamiento de aguas residuales.

Además, las tendencias de regulación ambiental (por ejemplo, EE.UU.) pueden imponer grandes multas económicas por la descarga al ambiente de agua con alto contenido de hidrocarburo.

NABLAMEX está preparada para que sus diseños puedan ayudar a identificar la estrategia óptima para controlar la descarga de agua de dichos dispositivos.

Gabriel considera una gran ventaja tener a un tío trabajando para uno de los proveedores recurrentes de PEMEX, quien está dispuesto en ayudarlo a concursar por una licitación y ganar un contrato importante.

La inversión que se requiere para este nuevo producto es de un millón de pesos, lo cual no representa un problema, pero requiere invertir mucho tiempo en analizar y documentar las especificaciones requeridas por el cliente para ganar la licitación. La ganancia generada con este proyecto sería de un 300%. Monto muy superior a lo que ha producido la empresa durante los últimos cuatro años.

Este es un proyecto que a Gabriel le entusiasma, pero que se vislumbra se puede dar en un mediano plazo debido a los altos flujos de capital requeridos para su ejecución.

La decisión final

A primera hora del lunes 10 de Diciembre el jefe de Gabriel en General Motors lo ha llamado para una reunión breve

Jefe: hace unos días que tengo pendiente esta conversación contigo. Te he notado distraído últimamente; ¿qué está pasando contigo? Necesito que seas directo

Gabriel: estoy trabajando en el plan de trabajo para llegar a la fecha de entrega sin contratiempos.

Jefe: necesito que presiones al proveedor para que entregue las partes una semana antes de la fecha límite y estés presente en el lanzamiento del producto.

Gabriel: estoy trabajando en ello y confió que no tendremos contratiempos

Jefe: bueno pues confió en ti y en tus capacidades, avísame si necesitas trabajar tiempo extra para lograr el objetivo. Quiero una actualización diaria de aquí al día de tu viaje

Gabriel está completamente convencido de que con su esfuerzo puede llevar el trabajo actual con su proyecto en NABLAMEX. Sin embargo no sabe qué va a pasar cuando logró el contrato con PEMEX y tenga que atender a su cliente teniendo que viajar a las torres instaladas alrededor del país. Dado que es muy caro parar las operaciones en las torres, los días en que se otorgue el servicio deberán acudir en días en que estas paren, regularmente en fines de semana y días festivos.

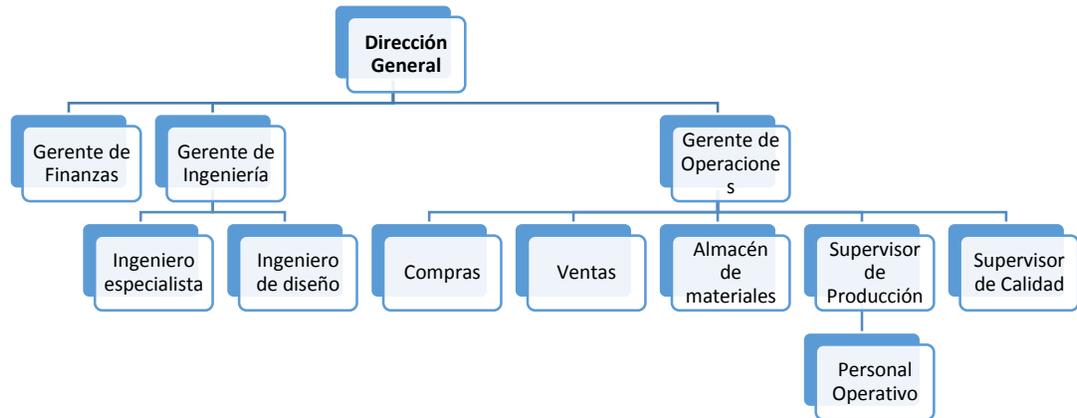
Gabriel deberá hablar con su suegro o buscar a un tercero para poder delegar actividades pues se ha empezado a llenar de responsabilidades de ambos lados, General Motors y NABLAMEX, que se está complicando atender paralelamente. Esto le confirma que la decisión de emprender vs dirigir no debe dilatarse.

En este contexto Gabriel se encuentra frente a esta reflexión:

“El año 2015 será de grandes retos personales y familiares que sé que cambiarán mi vida y debo tomar una decisión. “Que todo salga bien”....

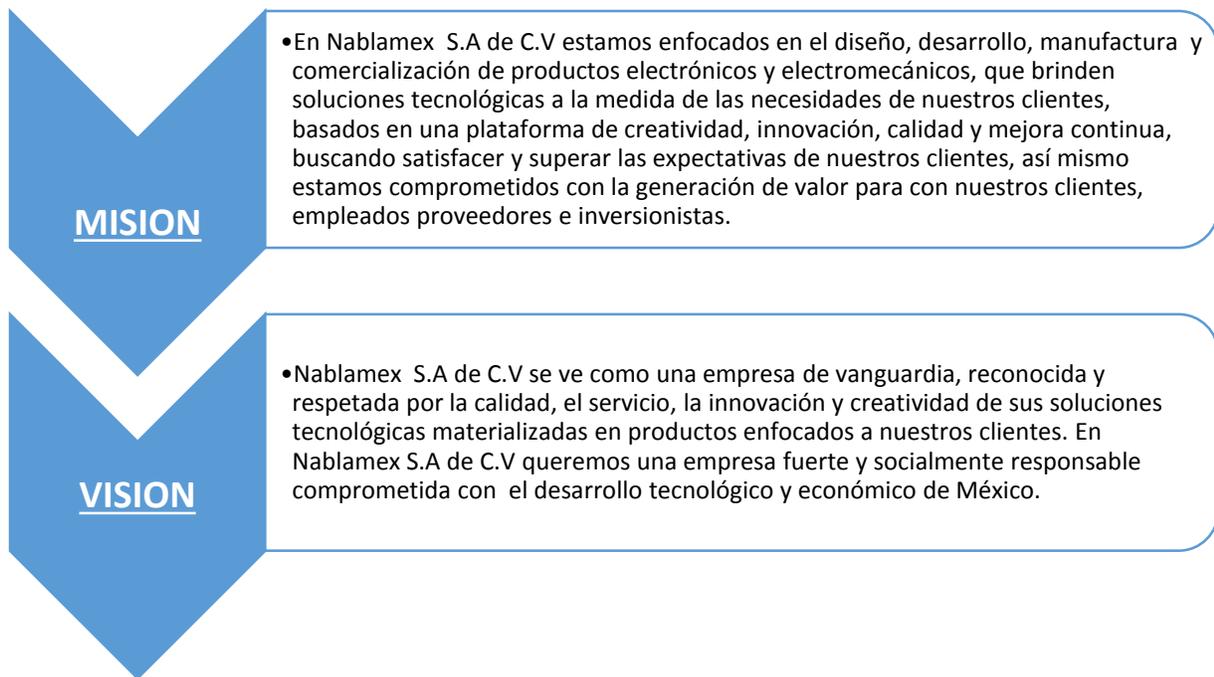
Anexos

ANEXO 1: Organigrama



Fuente: NABLAMEX. Año 2014

ANEXO 2: Misión, Visión & Ideario NABLAMEX



Fuente: NABLAMEX. Año 2014

IDEARIO NABLAMEX:

Accionistas

Las responsabilidades de los accionistas ante la empresa son:

- Atender a las necesidades de capital de la empresa, cuando el producto o servicio pruebe su potencial.
- Mantener un interés genuino hacia la empresa y sus proyectos, dentro del marco regulatorio que marca el acta constitutiva.
- Guiarse con espíritu profesional e incluyente en la toma de decisiones
- Ser modesto.
- Pensar en el interés del negocio, más que en el propio.
- Ser puntual en las entregas

Las responsabilidades de la empresa ante los accionistas son:

- Incrementar el valor de sus acciones
- Generar una sinergia que permita una dinámica de crecimiento mutuo
- Cumplir con los objetivos estratégicos marcados en común acuerdo
- Mantener el apetito de inversión mediante propuestas de valor innovadoras
- Proporcionar información clara, oportuna y exacta del estado actual de la empresa, así como las oportunidades hacia el futuro.
- Que el negocio te ayude a ser una mejor persona.

Personas

Las responsabilidades de la empresa ante el personal son:

- Reconocer el mérito de los demás: premiar significativamente el círculo virtuoso del esfuerzo, la acción y el resultado.
- Reconocer el enorme valor del trabajador manual. Evitar las “palmaditas” como reconocimiento válido.
- Las relaciones importan: Nuestra ventaja competitiva proviene de la relación con nuestros clientes, proveedores y empleados, por lo tanto se debe de procurar a las personas como nos gustaría ser tratados.
- No dejar crecer los conflictos, tomar acción para llegar a la solución oportuna y en consenso.

Las responsabilidades del personal ante la empresa son:

- Asegurarse de ir siempre más allá: Que el desconocimiento, flojera, miedo, o cualquier otra actitud negativa no sean limitantes para dar el mejor de los esfuerzos.
- Balance de actitud con aptitud: El conocimiento no es una garantía, demuestra tú mejor actitud para hacer que las cosas sucedan
- Entusiasmo por aprender: Que el combustible de la innovación sea el hambre por aprender cosas nuevas todos los días.
- Análisis, por encima de la inspiración o de la intuición.

Clientes

Las responsabilidades de la empresa ante los clientes son:

- Mantener una oferta de valor constante que lo ayude a crecer o mantenerse como un referente en su mercado.
- Mantener una relación estrecha, entender su entorno y ayudarlo a encontrar diversos caminos para definir soluciones a su problemática.
- Ser un factor de cambio que permee en su organización.

La responsabilidad de los clientes ante la empresa es:

- El pago puntual y exacto por los productos y servicios proporcionados.

Proveedores

Las responsabilidades de la empresa ante los proveedores son:

- El pago exacto y oportuno por los productos y servicios recibidos.
- Mantener una demanda que permita a nuestros proveedores un crecimiento sustentable.
- Considerar a los proveedores como socios estratégicos que en binomio con la empresa sean parte del éxito.

Gobierno

La responsabilidad de la empresa ante el gobierno es:

- El pago exacto oportuno y puntual de los impuestos, generados por nuestra actividad económica.

La responsabilidad del gobierno ante la empresa es:

- La retribución de los impuestos pagados mediante la generación y preservación de un ambiente adecuado para hacer negocios.

Bancos

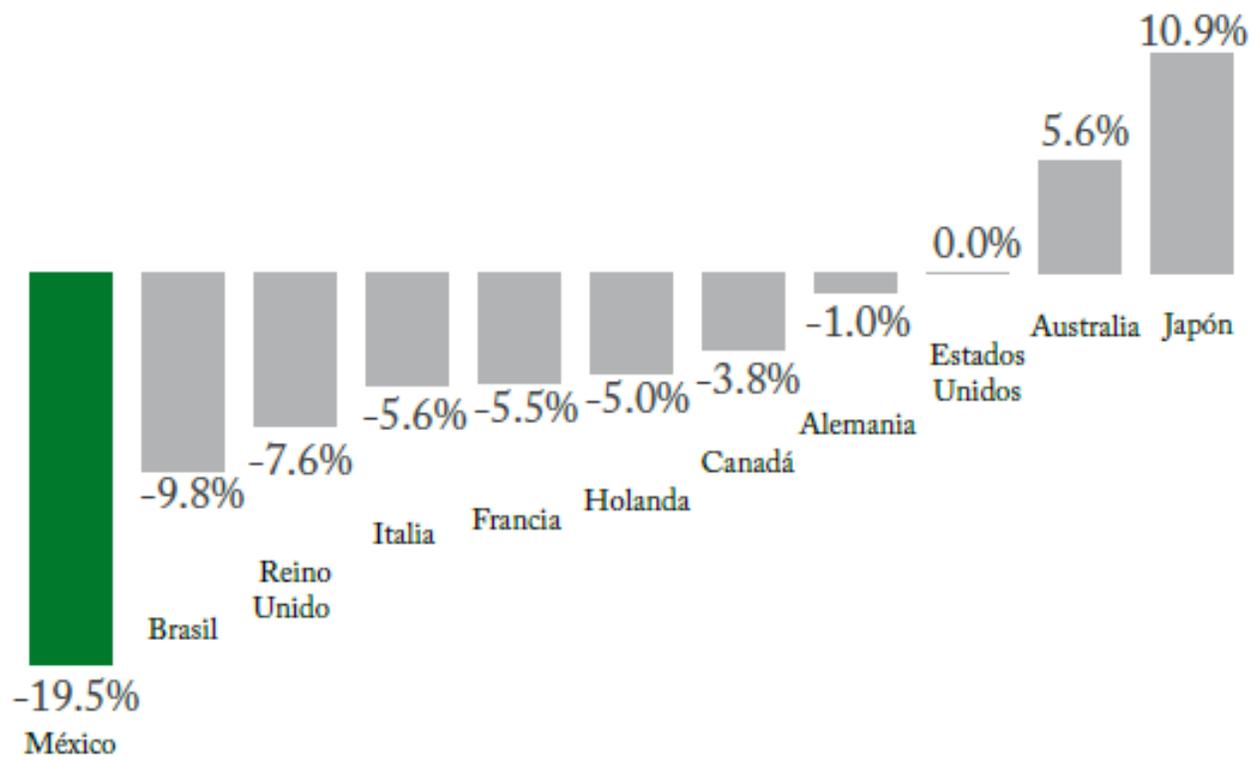
La responsabilidad de la empresa ante los bancos es:

- Cumplir de manera exacta y oportuna a los compromisos crediticios obtenidos

La responsabilidad de los bancos ante la empresa es:

- Cumplir a cabalidad su papel como motores en el apalancamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Fuente: Plan de negocios de NABLAMEX. Año 2014



Fuente: Promexico 2013

Reforma energética da a México una nueva oportunidad: Coldwell

En el Seminario sobre la Experiencia de Clusters Petroleros en Noruega reiteró que la reforma energética es integral y profunda

15/10/2014 12:06 Dineroenimagen / Foto: Cuartoscuro



México se asoma hoy a una nueva oportunidad para volver aprovechar los recursos del subsuelo y superar los viejos atrasos, expresó el titular de la Secretaría de Energía.

CIUDAD DE MÉXICO.- México se asoma hoy a una nueva oportunidad para volver aprovechar los recursos del subsuelo y superar los viejos atrasos, expresó el titular de la Secretaría de Energía (Sener), Pedro Joaquín Coldwell.

En el Seminario sobre la Experiencia de Clusters Petroleros en Noruega, celebrado en la Ciudad de México, reiteró que la reforma energética es integral y profunda, además de ser fundamental para potenciar el desarrollo nacional.

Dicha reforma, subrayó, permite a las medianas y grandes empresas establecerse

en los diferentes eslabones de la cadena de valor de los hidrocarburos.

El funcionario federal expuso que los requerimientos de contenido nacional establecidos en la legislación aprobada asegurarán una participación mínima para empresas mexicanas en los contratos que se otorguen.

Celebro el interés público y privado que se ha acercado a la Sener para delinear el perfil energético de las diferentes regiones del país", sostuvo.

Al dirigirse al ministro de Petróleo y Energía de Noruega, Tord Lien, Coldwell reconoció la experiencia energética de ese país, que se entiende como un ejemplo de colaboración binacional, al globalizarse el conocimiento y la experiencia por medio de la cooperación internacional.

Fuente: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/10/15/987092>

ANEXO 5: Artículo De OCDE

Seminario del ITAM sobre las reformas estructurales y las perspectivas económicas para 2014 Palabras de Ángel Gurría, Secretario General OCDE 10 de Enero de 2014, Ciudad de México, México

1 Dr. Carstens, Señoras y Señores:

Es un placer participar en la vigésimo-primer edición del Seminario Anual de Perspectivas Económicas del ITAM. Este evento ya se ha convertido en uno de los puntos de referencia del análisis económico en México, vinculando las perspectivas de funcionarios del gobierno y organismos internacionales - como la OCDE - a los conocimientos de los alumnos y exalumnos del ITAM. Agradezco a esta institución, y en especial al Dr. Benito Solís, la invitación a participar en este ejercicio.

Permítanme comenzar en una nota positiva sobre la economía mundial. Las proyecciones económicas internacionales están mejorando. El desempeño económico de Estados Unidos ha mejorado considerablemente. Europa ha dejado atrás los riesgos de recesión. En Japón las medidas del Primer Ministro Shinzo Abe, conocidas como Abenomics, están comenzando a producir resultados.

Estas son noticias muy alentadoras. Sin embargo, no deben de ninguna manera ser motivo de complacencia. La economía internacional sigue enfrentando retos muy complejos. La crisis nos ha dejado legados muy pesados: primero, un crecimiento débil y disparaje; segundo, una crisis laboral y social de magnitudes y consecuencias preocupantes; terceras, un dramático incremento de las desigualdades sociales; y cuarto, la creciente pérdida de confianza en nuestros gobiernos.

Estos legados no permiten que el crecimiento de la economía mundial vuelva a tomar la velocidad de crucero que tenía antes de la crisis. Pero además, los cuatro cilindros del motor del crecimiento están funcionando a medio fuego: En primer lugar, la inversión sigue siendo débil; segundo, la expansión del crédito es limitada; el tercer cilindro es el comercio, que apenas está recuperándose; y el cuarto es la desaceleración en las economías emergentes.

2 En este contexto, México destaca

En este contexto, México destaca por la profunda transformación que está impulsando. No deja de ser sintomático que el mismo Ben Bernanke haya mencionado en su discurso de despedida dos países en donde se están dando cambios positivos, en donde están “pasando cosas”: China y México. Y es que la determinación de cambio de México en los últimos meses ha sido impresionante.

En tan sólo doce meses, este país ha promovido y aprobado una ola de reformas estructurales de gran calado. La reforma laboral puede equipar a México con un marco laboral de primer nivel, para crear más y mejores empleos, formalizar nuestra economía e incorporar a las mujeres mexicanas de lleno a la actividad económica. La reforma educativa puede ser un catalizador muy potente para mejorar el capital humano del país, un factor esencial

para la economía del conocimiento y la inclusión social.

La infraestructura de la información es otro elemento fundamental para aumentar la competitividad y la innovación, y la reforma a las telecomunicaciones puede llevar a México a primera división en este campo, aumentando nuestra conectividad y contribuyendo a generar eficiencia en todas las actividades productivas. Lo mismo con la energía, que nuevamente es la espina dorsal de la productividad en el mundo.

La reforma fiscal también puede hacer una contribución importantísima, porque es precisamente esta reforma la que les da viabilidad a todas las demás. Hoy en México muy pocos pagan impuestos y muchos de los que pagan, pagan menos de lo que debieran. Esto debilita la capacidad del Estado mexicano para brindar servicios públicos de calidad y proveer mejores esquemas de seguridad social.

3 Si la reforma fiscal logra su principal objetivo, aumentar la recaudación, México puede convertir a su sistema fiscal en un genuino instrumento de desarrollo y justicia social. Por su parte, la reforma financiera y su impacto en la competencia bancaria y el mejoramiento del acceso al crédito, puede transformar a las Pymes mexicanas en uno de los principales motores de crecimiento incluyente.

Es importante tener presente que estas reformas se están dando sobre una base sólida.

México tiene una posición macroeconómica estable y saludable: con finanzas públicas sanas, una deuda moderada (por debajo de 50% del PIB) y un pequeño déficit temporal de 1.5% del PIB; además tiene una política fiscal prudente, ejercida por autoridades financieras que cuentan con la confianza de

los mercados. México también cuenta con uno de los sectores externos más abiertos del mundo y un sector bancario fuerte, bien capitalizado, y con buenos niveles de liquidez. Nuestro país también cuenta con una serie de ventajas comparativas de especial relevancia. Por ejemplo, es el país de la OCDE en el que más se trabaja: un promedio de 2250 horas por persona al año (en comparación con un promedio de la OCDE de 1800 horas).ⁱ Es también el país más joven de la OCDE con 28% de los mexicanos por debajo de los 15 años.

La combinación de todos estos factores nos permite vislumbrar un crecimiento de cerca de

3.8% para 2014 y de 4.2% para 2015.ⁱⁱⁱ Estas son buenas noticias. Sin embargo, nuestro optimismo debe ser moderado. Es fundamental que no perdamos de vista los enormes retos que tenemos por delante.

México sigue enfrentando grandes desafíos

El primer gran desafío lo resumiría en tres palabras: implementación, implementación, e implementación. La aprobación de las reformas ha sido un gran éxito, pero lo más complejo viene ahora. La implementación eficaz y oportuna de las reformas es crucial para que se den los resultados; para que las nuevas leyes se traduzcan en más oportunidades para los mexicanos, en mayor productividad, competitividad e inclusión social.

4 Ahora México tiene que poner énfasis en la capacidad humana e institucional para llevar las reformas a buen puerto.

Decisiones excelentes como crear un servicio profesional de docentes pueden resultar estériles si no se construyen los instrumentos necesarios para asegurar una aplicación rigurosa, un seguimiento puntual, y una evaluación sistemática de sus

resultados. El gobierno actualizó el marco normativo, y tiene la obligación de hacerlo cumplir, pero todos -- los gobiernos estatales y locales, los jueces, los empresarios, las instituciones académicas, la sociedad en su conjunto --- debemos poner de nuestra parte para que las reformas puedan mejorar las vidas de los mexicanos.

Un elemento clave para la correcta implementación de las reformas es el funcionamiento del estado de derecho, del sistema de justicia. Sin un sistema legal y judicial de calidad, moderno y eficiente, los beneficios de las reformas pueden ser limitados. La reforma del sistema legal y judicial también contribuiría a enfrentar el desafío de la inseguridad.

Otro desafío crucial es el mejoramiento de la capacidad institucional. Para que las reformas den sus mejores frutos, México tiene que mejorar sus instituciones y la capacidad administrativa de su sector público, tanto a nivel federal como estatal.

La implementación eficaz de las reformas permitirá elevar la productividad y la competitividad de México, pero quizá más importante aún, nos permitirá enfrentar el desafío más grande del país: terminar con las enormes desigualdades sociales. El objetivo supremo de las reformas es generar un crecimiento más incluyente. No olvidemos que la mitad de los mexicanos siguen viviendo en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Esta es una realidad que tenemos que cambiar y necesitamos asegurar que los resultados de las reformas contribuyan a este cambio.

5 Señoras y Señores:

México se está poniendo al día, actualizando su “sistema operativo”, generando un círculo virtuoso que lo ubica como una de las economías más prometedoras del mundo.

Las reformas estructurales que ha promovido el Gobierno del Presidente Peña Nieto, sumadas a una base macroeconómica sólida, pueden abrir un sinnúmero de oportunidades para su desarrollo. Pero este es sólo el principio. Lo más difícil viene ahora. Durante 2014 y a lo largo de los siguientes años, la clave estará en la calidad de la implementación, en la eficacia de la implementación, en la fuerza de la implementación de todas las reformas.

La OCDE está lista para seguir trabajando con México, con el mismo entusiasmo con el que hemos apoyado el diseño y la promoción de las reformas, en esta nueva fase de implementación. Estamos seguros que estos esfuerzos permitirán generar el crecimiento incluyente y sustentable que merecen todos los mexicanos.

Muchas gracias.

i OECD Factbook 2013, p.141

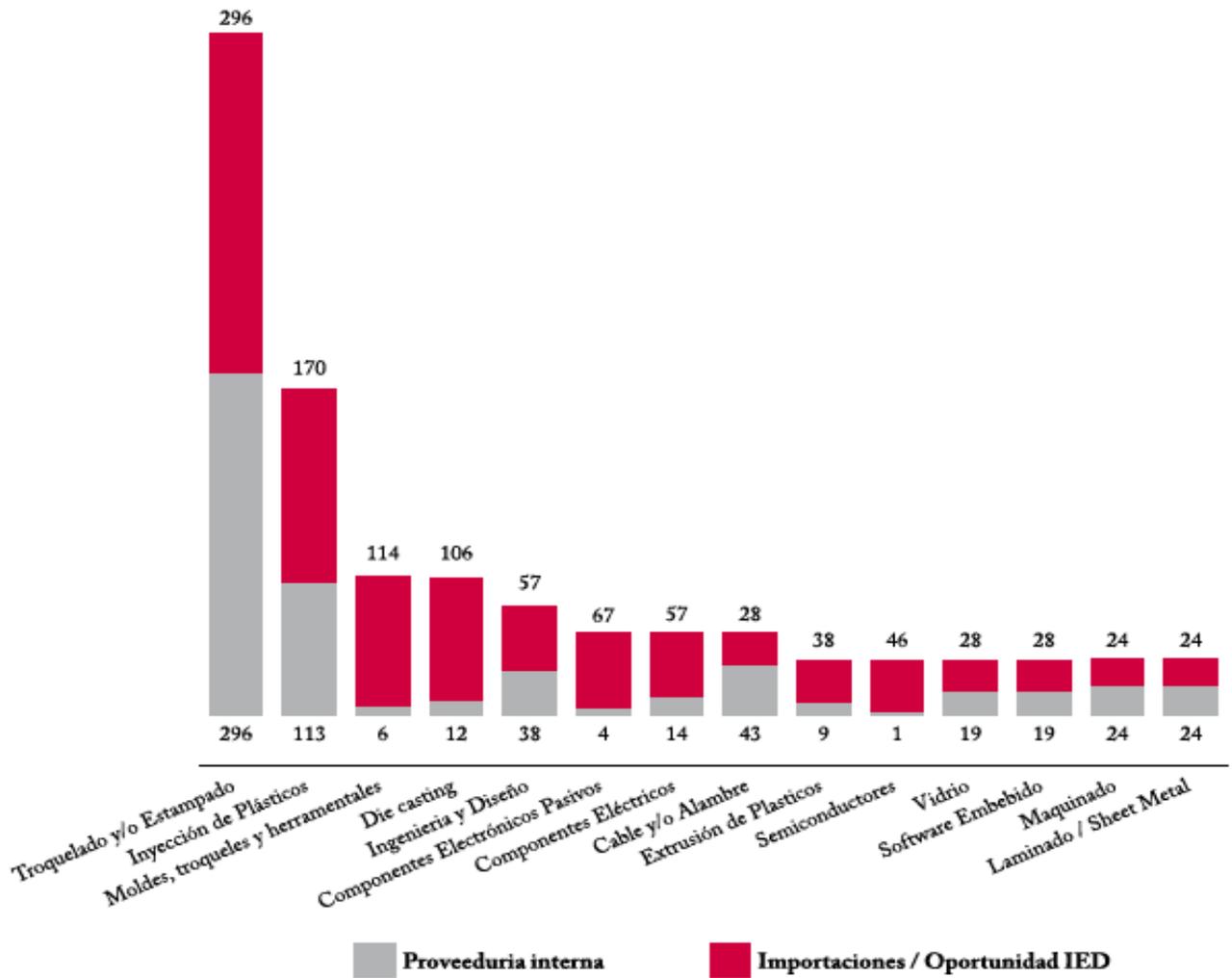
ii OECD Factbook 2013, p.19

iii OECD, Sean Dougherty, Brief for the Secretary-General on Mexico (JANUARY 2014)

Fuente:

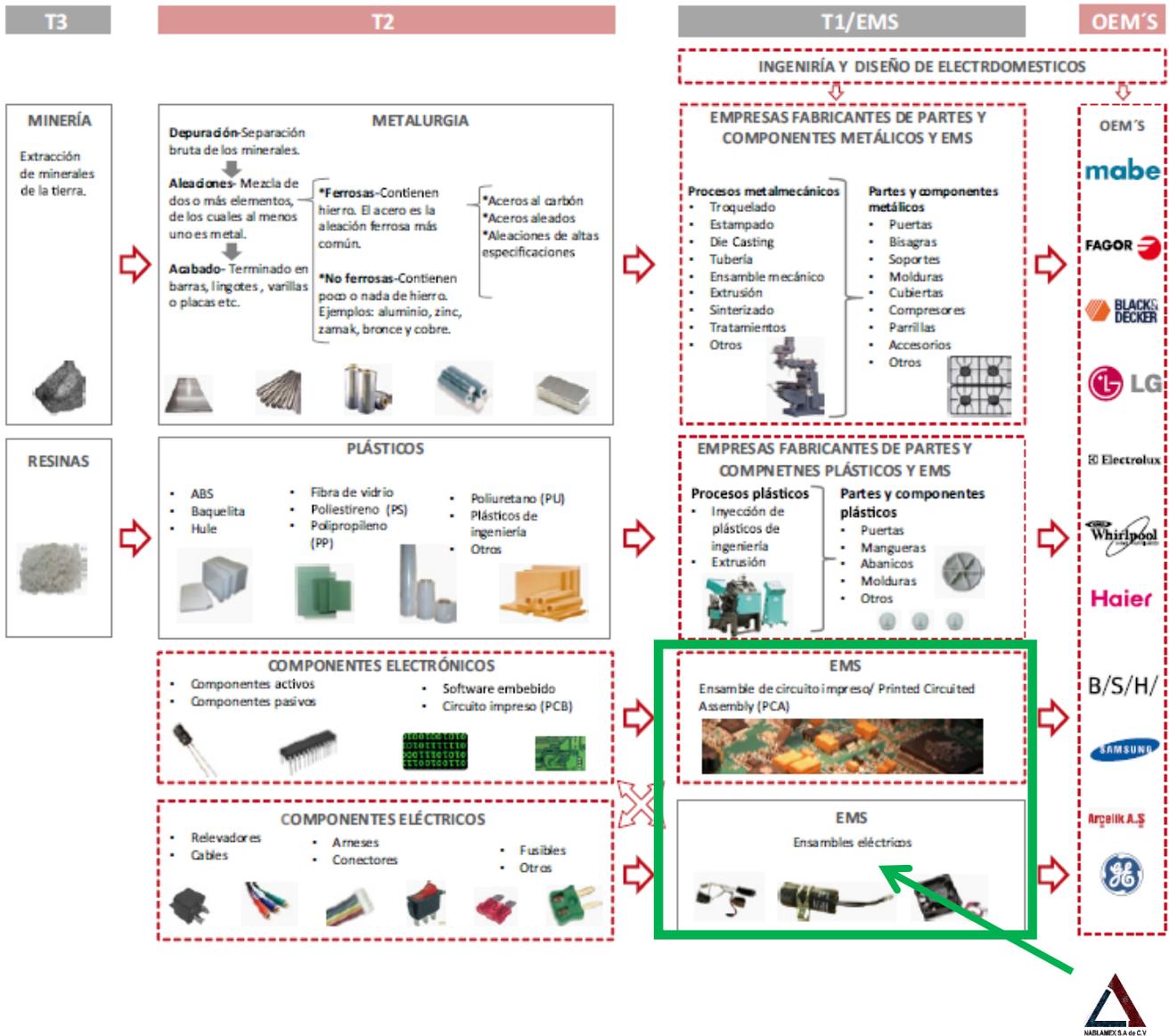
<http://www.oecd.org/centrodemexico/SPEECH%20ITAM%20GURRIA%202014%20FINAL.pdf>

ANEXO 6: Graficas De La Demanda De Procesos Y Productos En El Sector Electrónico En México.



Fuente: Promexico 2013

ANEXO 7: Cadena de valor y segmentación de mercado



Fuente: Plan de negocios de NABLAMEX. Año 2014

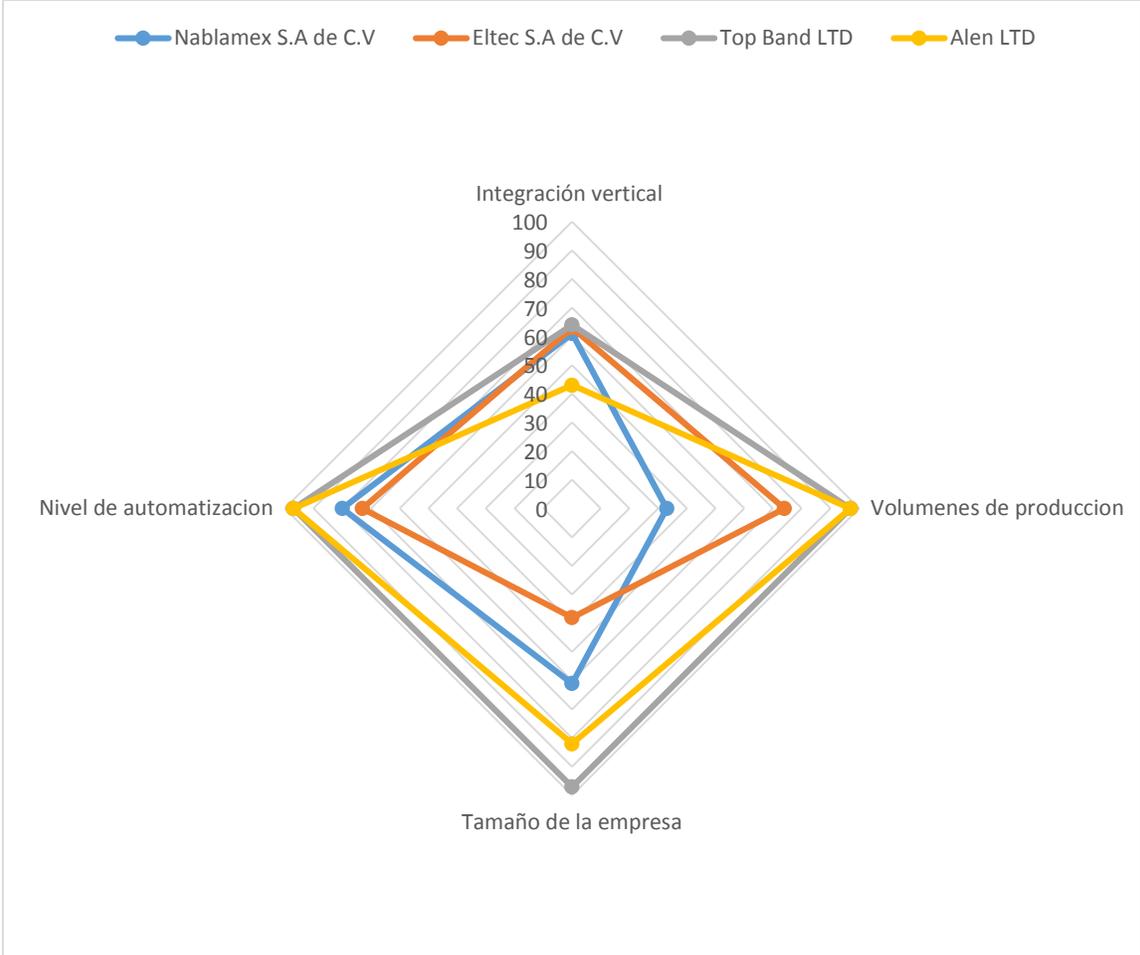
Mercado Meta de NABLAMEX



La figura XX. Mercado meta Nablamex. Fuente: Promexico 2013

Fuente: Promexico 2013

ANEXO 8: Factores en la economía de escala



Fuente: Plan de negocios de NABLAMEX. Año 2014

ANEXO 9: Estados Financieros NABLAMEX

NABLAMEX SA DE CV

Producto: Timer Inversor
Última actualización: 31 de Diciembre de 2013

Estado de Resultados

	Total
VENTAS	13,315,500
COSTO DE VENTAS	8,975,503
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	<u>4,339,997</u>
GASTOS:	
DE ADMINISTRACION	
SUELDOS	2,848,415
DE VENTA	
FLETES	180,000
DEPRECIACION	78,000
<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>	<u>1,233,582</u>
COSTO DE FINANCIAMIENTO	\$ 1,450,000.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (216,418.00)
ISR	\$ (75,746.30)
<u>UTILIDAD NETA</u>	<u>(140,672)</u>

Fuente: Plan de negocios de NABLAMEX. Año 2014 >

SUSTENTO ACADÉMICO

Introducción

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí” - Proverbio del Corán

Quiénes somos, por qué existimos y hacia dónde vamos, son preguntas fundamentales que debemos hacernos de cuando en cuando para asegurarnos de no perder el enfoque.

El presente trabajo aborda el caso de una PYME, de la importancia de identificar cual es la ventaja competitiva que aporta al mercado donde se desenvuelve y el desarrollo de un plan estratégico que contribuya al logro de sus objetivos, con la expectativa de lograr la sustentabilidad y el crecimiento futuro.

Los gobiernos de países europeos y asiáticos se esfuerzan por implementar políticas que favorezcan a estas organizaciones pues contribuyen en gran medida en el desarrollo económico.

En contraste día a día en nuestro país un emprendedor debe enfrentarse a las dificultades de lidiar con trámites burocráticos, impuestos elevados y falta de incentivos, falta de financiamiento y carencia de un contexto que estimule su expansión.

De la importancia de tener un proceso de planeación robusto, una de las razones más significativas para tener un plan es evitar el desperdicio de fuerzas en afanes de muy poca o ninguna contribución a su razón de ser.

Para el desarrollo del presente caso y una vez expuesto el contexto del mismo se plantean dos propuestas de solución que serán respaldadas teóricamente basados en temas abordados en el programa de Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana.

Dichas propuestas están planteadas como herramientas de apoyo para la decisión que debe tomar el protagonista sobre hasta qué punto deberá seguir trabajando de manera paralela en su actual empleo y su administrando su propio negocio y enfocarse en el crecimiento de NABLAMEX, definiendo una clara estrategia de cómo llegar hacia allá y partiendo como primer paso de la identificación de su propia ventaja competitiva

En el primer caso se propone abordar la propuesta de solución mediante un análisis de la situación actual para definir de manera clara cuál es la ventaja competitiva con la que cuenta NABLAMEX en el sector y con ello definir cuáles son las áreas en donde deben concentrarse los mayores esfuerzos de los protagonistas.

Es fundamental identificar la necesidad del mercado que se está cubriendo con el producto o servicio entregado para que como se menciona anteriormente los esfuerzos sean dirigidos de la mejor manera, sobre todo cuando como en el caso de muchas PYMES los recursos son limitados, por ella en la primera parte del presente trabajo se documenta de manera teórica la definición de ventaja competitiva basada en el modelo de Porter, el cual identifica tres tipos: Diferenciación, líder de costos y especialización.

Posteriormente se propone trabajar la segunda propuesta de solución mediante el desarrollo de una guía de Planeación Estratégica para NABLAMEX para definir el rumbo que debe tomar la

empresa basado en lo que los protagonistas identifiquen que es su ventaja competitiva. Para este fin se sugiere el uso del Modelo Guía de Planeación Estratégica.

Objetivos a lograr con el modelo:

1. Pasos a seguir
2. Estructura del Modelo básico de planeación
3. Filosofía de la empresa
4. Inteligencia Competitiva
5. Definición de Negocio
6. Análisis Interno
7. Selección de oportunidades
8. Definir dimensiones de la empresa y su futuro
9. Definir objetivos generales

Definición de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficacia a un menor costo.

Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable, en oposición a lo temporal son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten

Toda empresa que forma parte de un sector es porque tiene una ventaja competitiva. No se puede sobrevivir sin ella (más que el tiempo necesario para consumir los últimos recursos). En consecuencia, tener y mantener (puesto que debe ser a largo plazo) una ventaja competitiva es una condición *sine qua non*. Ésta es una de las grandes responsabilidades de la dirección de la empresa. La ventaja competitiva tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor. En esto radica una gran diferencia, puesto que si ya es difícil ser bueno o muy bueno, aún más difícil es ser mejor. Mejor se es por comparación y eso entraña la dificultad de estar constantemente compitiendo con otras empresas que buscan esa misma ventaja.

Existen muchos tipos de ventajas competitivas. Sin embargo, se puede empezar sintetizándolas al máximo para comprimirlas en tres grandes tipos. Diferenciación, líder de costos y especialización.

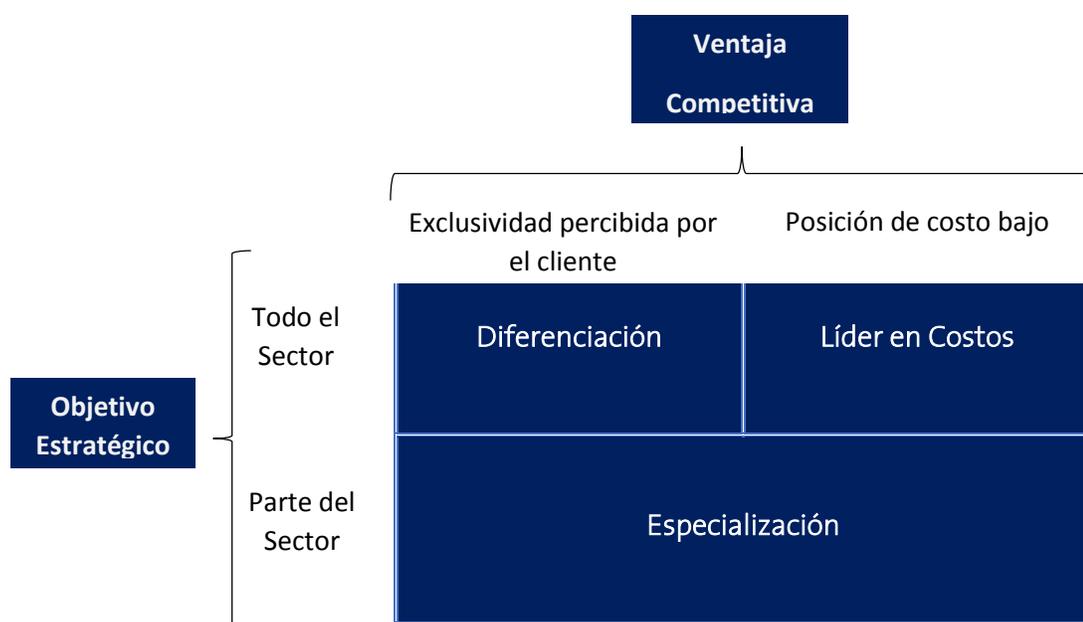
a) Diferenciación

El primer tipo de ventaja competitiva es el que consigue una empresa cuando tiene una característica mejor que la competencia y eso es percibido y apreciado por sus clientes. Esa

compañía obtiene exclusividad; ésta es la ventaja que lleva a la estrategia de diferenciación, una de las tres estrategias genéricas de Porter (1985)

En consecuencia, para que una empresa tenga diferenciación debe cumplir ambos requisitos. Debe destacar sobre su competencia en algún aspecto (o aspectos) clave de su sector (calidad, tecnología, marca, etc.), y que esto sea apreciado y percibido por su cliente. Si una empresa realmente es mejor que las demás, pero eso no es percibido por sus clientes, no tendrá diferenciación y tampoco una ventaja competitiva.

La forma de conseguir la ventaja competitiva de diferenciación, por ejemplo a través de calidad, tecnología, marca, servicio, diseño o innovación es a lo que se denomina «dimensión estratégica». Las dimensiones estratégicas definen la ventaja competitiva de forma mucho más fina, más concreta, de lo que lo hace la estrategia genérica. Se entiende mejor la estrategia de una compañía al decir que compete por calidad, servicio y marca que diciendo que se diferencia. **



Fuente: Michael Porter

b) Líder en costos

No todas las empresas quieren diferenciarse, entre otras cosas porque no todos los clientes quieren, valoran o pueden pagar esa diferenciación.

Entre este grupo de empresas que no persigue diferenciarse, la estrategia es ser igual que las demás (¡no peor!) pero con menores costos.

La ventaja competitiva es costo bajo, así como la estrategia genérica se denomina «líder en costos».

Es importante aclarar que la ventaja competitiva nunca reside en un precio bajo. El precio viene después, es una decisión estratégica que se toma una vez alcanzada la ventaja en costos. Cualquier

compañía puede decidir unos precios bajos, sin embargo, solamente la que es líder en costo (al tener los costos más bajos del sector) los puede mantener a largo plazo. Pero esa empresa con los costos más bajos puede decidir unos precios no tan reducidos, pues quizá ese mayor margen le es fundamental para reforzar su ventaja. En definitiva, el tener los costos más bajos de un sector no obliga a decidir unos precios bajos, ésta es una de las ventajas de esa estrategia, el ser la única empresa del sector en decidir a largo plazo el límite inferior de precios.

Las fuentes de costos bajos son diversas, por lo que éstas explicarán las diferentes formas de competir para lograrlos y manifestarán las varias dimensiones estratégicas que pueden existir en la estrategia genérica de costos. Por ejemplo, se pueden tener unos costos bajos por factores estructurales, los cuales proporcionan una ventaja a largo plazo pues son propiedad de la empresa. Son ejemplos de dichos factores las economías de escala en cualquier actividad (los costos por unidad bajan cuanto mayor es el tamaño de la empresa); la curva de experiencia (los costos son menores por haber estado la compañía muchos años en el sector, haber aprendido a través de esos años y ser más eficiente); la especialización o la división del trabajo también incrementan la eficiencia de una operación, como lo hacen la estandarización, el rediseño de los productos o de la maquinaria, la innovación de procesos o los nuevos materiales, todos ellos factores que se van mejorando a medida que la compañía adquiere experiencia. El tener una tecnología propia y patentada puede ser otra causa de costos estructuralmente bajos, así como también un mejor diseño de plantas o el compartir actividades en el caso de las empresas diversificadas.

El tener costos bajos debidos a la ejecución, a un mejor equipo directivo o personal, en general es fantástico; sin embargo, esta ventaja no es propiedad de la empresa, pues depende de las personas, y si abandonan la compañía, ésta pierde la ventaja. Las peores fuentes de costos son las debidas a causas externas a la empresa. Si, por ejemplo, una compañía se beneficia de menores costos por un tipo de cambio favorable o por el estado coyuntural del precio de un componente (Petróleo u otras materias primas), no podrá nunca dominar esa ventaja, pues no le pertenece. Igual que en un momento el tipo de cambio o el precio de una materia prima clave le favorecen, al cabo de un tiempo pueden serle totalmente nefastos.

c) Especialización

Con la estrategia de especialización una compañía no se dirige a todo el sector, sino solamente a una parte del mismo. Ésta puede ser una parte en sentido geográfico (pensando en el área territorial del sector) estrategia o según las necesidades que satisface el sector (definiendo el sector como un conjunto de necesidades). Existen, como ya se ha indicado, muchas definiciones de estrategia. Una de ellas dice que se trata de un proceso de negación, de asumir que la empresa no puede hacerlo todo.

En la estrategia de especialización esta característica se pone totalmente de manifiesto. La empresa que se especializa se dirige solamente a una parte del sector, renunciando al resto, y en algunos casos es muy importante (en tamaño o en rentabilidad) la parte a la que deliberadamente no se dirige.

La ventaja de la especialización debe provenir de ese concentrarse en una parte del sector, de saber mucho más de ese nicho y, en consecuencia, de satisfacer las necesidades de los clientes del mismo mucho mejor que las empresas que se dirigen a todo el sector. A pesar de que ésta es la principal razón de la especialización, no se puede olvidar que también podría darse para la misma un motivo

de costos. Si una empresa sólo opera en un área geográfica o en un segmento del mercado, su estructura (personas, instalaciones, maquinaria, etc.) será menor que la de las empresas que operan al nivel de todo el sector. Aunque tampoco hay que olvidar que, en algunos sectores, los menores costos de estructura pueden ser insuficientes como ventaja competitiva o, simplemente, no ser ciertos en el ámbito unitario, debido a las economías de escala y otras sinergias que proporcionan el mayor tamaño.

Atrapadas en medio

Conseguir las tres estrategias genéricas a la vez no es imposible, pero resulta altamente complejo. De hecho, querer lograrlo es muy humano, pues todos queremos ser el mejor con el menor esfuerzo y dejando satisfecho a todo el mundo, pero entraña un peligro evidente. El riesgo proviene del hecho de que las tres estrategias están relacionadas entre sí. El peligro estriba en que si una compañía posee unos costos bajos y quiere, además, conseguir diferenciación, sus costos se incrementen (precisamente por el costo que le representará el tratar de conseguir la diferenciación). Por ello, su riesgo es no conseguir la diferenciación deseada y, en cambio, perder la posición de bajo coste que sí poseía.

Michael Porter denominó compañías «atrapadas en medio» a las empresas que al querer conseguir todas las estrategias genéricas, no lograban ninguna de ellas.

Estar «atrapada en medio» no debe confundirse con competir mediante una estrategia que posea dimensiones estratégicas procedentes de más de una estrategia genérica, algo bastante usual en muchas compañías.

Guía De Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.

Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable contar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de estos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y debilidades de la empresa, de las oportunidades y amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos? ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde nos dirigimos? Y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan los recursos, se reducen los costos y se incrementa la productividad de la empresa

El desarrollo de una misión y visión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo, señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los

resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con los que se obtendrán los resultados de negocio planteados. En conjunto constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general de tres a cinco años)

En empresas pequeñas es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones de los propietarios o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: que se pretende lograr y cómo hacerlo.

Para este propósito se plantea aplicar el modelo siguiente:

I. Metas a lograr con el Modelo

- Ayudar a la Dirección a definir su filosofía
- Aclarar el entorno y su escenario
- Diagnosticar oportunidades y amenazas del entorno
- Diagnosticar fuerzas y debilidades de los recursos de la empresa
- Seleccionar oportunidades
- Definir dimensiones de la empresa y su futuro
- Obtener objetivos generales

II. Pasos a seguir

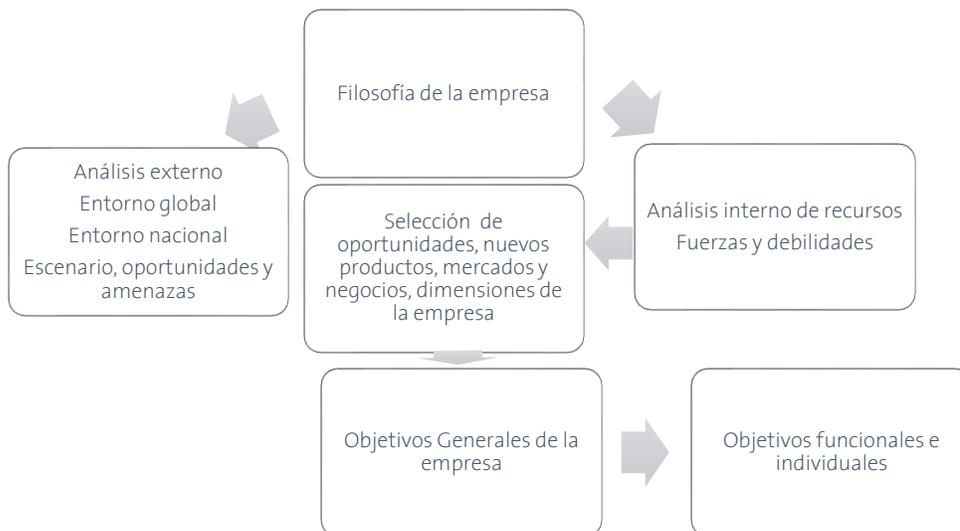
Para el desarrollo de esta guía, se plantea tener una sesión de trabajo preferentemente en un sitio externo donde se consiga un ambiente tranquilo y neutral que beneficie la generación de ideas.

Los participantes deberán ser aquellos que influyan directamente en las decisiones a nivel estrategia corporativa y estrategia de negocio preferentemente. En el caso de NABLAMEX esos roles están actualmente alojados en los dos protagonistas del caso, Gabriel y el Señor Ángel.

La estructura del proceso se menciona a continuación:

- A. Análisis Individual
 - 1. Completar manual y obtener ideas a nivel individual
- B. Análisis de equipo
 - 1. Compartir ideas individuales con el equipo e integrarlas
- C. Toma de decisiones de planeación
 - 1. Filosofía
 - 2. Oportunidades
 - 3. Objetivos
 - 4. Dimensiones a futuro
- D. Revisión de planeación
 - 1. Resultados mensuales
 - 2. Resultados anuales
 - 3. Corregir desviaciones
- E. Nuevo ciclo de planeación
 - 1. Iniciar un nuevo ciclo de planeación mejorando lo hecho en el ciclo anterior

III. Modelo básico de planeación



IV. Filosofía de la empresa

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Para generar una Filosofía empresarial requerimos desarrollar la misión, visión y valores de la misma.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
- 2) Lo que pretende hacer
- 3) El para quién lo va a hacer

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Visión es el camino. Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Lo más importante es considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Valores. Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización y por ende lo que se está pidiendo tanto de los empleados de la misma, como en cuanto a la atención al cliente.

Para los que inician un negocio esto les puede resultar de mucha utilidad, ya que establece un parámetro adecuado para tener claro hacia dónde y cómo empezar a gestionar.

V. Inteligencia Competitiva

La inteligencia competitiva sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos, es valiosa para anticipar los movimientos estratégicos que quizá emprendan los competidores en el mercado. Tener buena información para predecir el rumbo y los probables movimientos estratégicos de los rivales clave permite que una compañía prepare acciones defensivas, planee sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras que puede esperar de los rivales y explote toda la oportunidad que surja de los errores o fallas estratégicas de los competidores.

Una buena inteligencia competitiva ayuda a los administradores a evitar la afectación de ventas y utilidades por quedarse dormido ante las acciones sorpresivas de los rivales.

VI. Análisis Interno

Si bien es cierto que una compañía debe ser consciente de la situación de su entorno a la hora de decidir o pensar en su estrategia, también lo es que su situación interna será asimismo clave, pues de ella deben derivarse sus opciones y posibilidades de alcanzar una ventaja competitiva.

Se pueden sintetizar las perspectivas estratégicas internas en dos grandes apartados: el de los recursos y capacidades y el de la cadena de valor de la empresa.

A. Recursos y capacidades

Con los análisis efectuados hasta este momento, una compañía ya podría tener una idea muy clara de su situación competitiva. Ya podría saber las condiciones estratégicas tanto de su sector como de su mercado, así como la influencia que sobre ellos ejercería el entorno macro. Sin embargo, jamás podría tomar una decisión solamente con estos conocimientos pues le faltaría una parte de lo que hace ya mucho tiempo

Antes de plantearse las capacidades esenciales que debe tener la empresa para realizar una estrategia, ésta debe realizar una reflexión clave: la que afecta a sus recursos. Toda compañía se juega su estrategia solamente en unas áreas, actividades o departamentos, sus áreas de resultado clave.

Los recursos más importantes son los que nutren a las áreas de resultado clave, los necesarios para que estas áreas sean capaces de ser mejores que la competencia.

Se pueden dividir en cinco grandes apartados: habilidades (conocimiento y experiencia de las personas de una organización), tecnología o know-how, otros intangibles (como una marca o la posesión de una importante cuota de mercado), la capacidad financiera y los activos físicos (tangibles como instalaciones, maquinaria, etc.).

B. Cadena de Valor de la empresa

En el caso de la empresa la cadena de valor es una sucesión, no de sectores, sino de actividades, funciones o departamentos, los cuales deben asimismo aportar valor.

El gráfico a continuación muestra la cadena de valor de la empresa de Michael Porter. En ella se puede apreciar la división de las actividades de la empresa en dos grupos: las actividades primarias y las de apoyo.

Las actividades primarias son las que están en contacto directo con el producto o servicio. Por tanto, se trata de las actividades implicadas en su creación física; mientras que las actividades de apoyo, como su nombre indica, sustentan las actividades primarias además de asistirse entre sí.



Fuente: Michael Porter

La primera cuestión estratégica esencial que hay que plantearse en esta perspectiva de la cadena de valor de la empresa debe llevar a concluir qué actividades de las que realiza la compañía son clave. Éste es un tema vital pues, como ya se describió al hablar de los recursos y capacidades, solamente unas pocas áreas de la empresa son clave. De hecho, las actividades clave son las ARC que se han descrito anteriormente.

Asimismo, desde esta perspectiva la empresa puede preguntarse qué estrategia quiere conseguir en cada una de sus actividades, así como si está consiguiendo dicha estrategia. A partir de estas cuestiones una compañía podrá reflexionar y decidir sobre la posibilidad y la conveniencia de aspectos tan importantes estratégicamente como externalizar alguna actividad, realizarla en cooperación con otras compañías (alianzas estratégicas, joint-ventures, fusiones, adquisiciones, etc.), o incluso determinar más claramente opciones de estrategia corporativa como son la integración vertical para mejorar la realización en alguna actividad o la diversificación, duplicando en otros negocios actividades en las que tiene un alto grado de realización.

VII. Definición de Negocio

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el **modelo de negocios** de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata como la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son: 1) su propuesta de valor para el cliente y 2) su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor.

El fondo del asunto en lo que se refiere al modelo de negocios de una compañía es si su propuesta de valor se ejecuta de manera rentable para el cliente. El simple hecho de que los administradores hayan creado una estrategia para competir y manejar la empresa no significa de manera automática que tal estrategia los lleve a la rentabilidad. La importancia del modelo de negocios de una compañía es aclarar como habrá de 1) proveer valor a los clientes y 2) generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas.

VIII. Definir objetivos generales

El propósito general de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño; las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

TRABAJO DE CASO

Hechos

- **Contexto**
 - México, año 2014
 - Empresa familiar pequeña, fundada en el año 2011
 - Próximamente se inaugurará su nave industrial en Toluca México para la operación en forma de la empresa
 - Principales clientes: Mabe, Whirlpool y algunos comercializadores de refacciones en el Norte y Centro del país en los Estados de Monterrey, Guadalajara y DF.
 - Componentes electrónicos usados en México: 90% son importados
 - El mercado mexicano para los componentes electrónicos se estima en más de 5000 millones de dólares
 - Obtención de un incentivo gubernamental enfocado a promover el desarrollo de nuevos productos que contribuyan al crecimiento de las PYMES
 - Actual producto: Modulo inversor, nace como una necesidad de la industria manufacturera de lavadoras, por incorporar un control automático de giro de motor que sustituya las importaciones que actualmente se hacen a China
 - Nuevo producto con ejecución a mediano plazo: Sistema automático de drenado de aguas pesadas, con una inversión de 1M MXN y una ganancia estimada del 300%, dirigido al sector de hidrocarburos
 - Reformas Energética del país aprobada en 2014: representa oportunidades de negocios en transporte, perforación, ingeniería y obra civil; educación y capacitación.

Personajes:

- **Gabriel**
 - 34 años de edad
 - Dedicado, noble y con buena disposición
 - Casado hace 5 años
 - Socio y yerno del Sr Angel
 - Ingeniero Mecánico, egresado del Tecnológico de Monterrey
 - Con estudios de Maestría en Manufactura Avanzada y diplomados en Administración de Negocios y Diseño con Six Sigma.
 - Desarrolló su carrera dentro de la Industria Automotriz
 - Hace 7 años trabaja en GM
 - Además de socio en NABLAMEX está encargado de la administración, comercialización y compra de materia prima
- **Sr. Angel**
 - Por cumplir 60 años de edad
 - Escéptico y cauteloso para tomar decisiones
 - Socio y suegro de Gabriel
 - Estudió diseño industrial en una escuela técnica

- Conocimiento en electrónica adquirido sobre la marcha e investigando por su propia cuenta
- Fue Jefe de Departamento de Ingeniería de RELOJERA DE MEXICO
- Director General y dueño de RELOJERA MEXICANA por diez años
- Además de socio en NABLAMEX está encargado del área de diseño
-
- **Esposa de Gabriel**
 - 32 años de edad
 - Hace 5 años casada con Gabriel
 - Hace 7 años trabaja en GM
 - Actualmente tiene un puesto de supervisora
 - Tiene la intención de cambiar a un trabajo de profesora en cuanto tenga un bebé
 - Ella y Gabriel desean tener un hijo pronto

Diagnóstico

Problemas principales

- Emprender vs Dirigir, el protagonista deberá enfrentarse a importantes retos de liderazgo:
 - Revertir individualismo , el protagonista deberá pensar en el mejor equipo para poder llevar a cabo su proyecto de negocio , organizar y motivar al mismo , partiendo de muy poco dado que la empresa está naciendo
 - Tener pensamiento global, el protagonista deberá trabajar en entender otras culturas , sus necesidades y oportunidades de negocio en un entorno en el que el cliente tiene información en tiempo real sobre lo que quiere y busca a través de la internet
 - Inspirar y empoderar , el protagonista no podrá hacer todo por el mismo , deberá aprender a delegar y organizar de la mejor forma los recursos que tiene disponibles para la ejecución de las tareas diarias
 - Saber anticiparse, imaginar escenarios , prever situaciones y estar alerta para poder reaccionar asertivamente a situaciones imprevistas y visualizar oportunidades
- Falta de una estrategia definida
 - Retos de planeación , con recursos limitados y partiendo de una estructura en proceso de construcción , el protagonista deberá ser capaz de no perder el enfoque en el objetivo de consolidar un negocio organizado y con potencial de crecimiento , tomando ventaja del valor agregado que aporta su modelo de negocio a la sociedad
- Falta identificar la ventaja competitiva
 - Costos Por volumen de compra y economías de escala.
 - Especialización de servicios de desarrollos de ingeniería de componentes electrónicos adicional al proceso de manufactura
 -

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>-La empresa cuenta con un capital humano inicial muy valioso depositado en sus fundadores</p> <p>-Balance entre experiencia e ímpetu</p> <p>-30 años de experiencia en el ramo.</p> <p>-Capacidad técnica en áreas críticas de ingeniería como diseño y manufactura</p> <p>-Flexibilidad y adaptabilidad al mercado.</p> <p>-Gran potencial de crecimiento.</p> <p>-Relación con escuelas y centros de investigación.</p> <p>-Esencia empresarial bien definida.</p> <p>-La innovación como un pilar fundamental en la empresa</p> <p>-Costeo de productos.</p>	<p>-Diferencia de pensamiento natural entre sus fundadores (diferencia de edades principalmente).</p> <p>-Falta de capital para emprender negocios (negación a explorar financiamiento con ángeles inversionistas)</p> <p>-Participación actual en un solo tipo de mercado (electrodomésticos)</p> <p>-Tiempo de desarrollo de productos por arriba del promedio de la industria (ocho meses)</p>	<p>-Existencia de mercados muy variados (petroquímica, electrodomésticos, automotriz, domótica y control de fluidos).</p> <p>-Oportunidades de comercio exterior</p> <p>-Apoyos gubernamentales para emprender para el sector tecnológico</p> <p>-Masificación de la tecnología</p> <p>-Fácil acceso a economías de escala</p> <p>-Cercanía con el mercado más grande del mundo.</p>	<p>-Regulaciones excesivas en materia fiscal</p> <p>-Ambiente de negocios deteriorado por medidas populistas.</p> <p>-Caída en el consumo interno.</p> <p>-Bajos niveles de crecimiento de la economía mexicana</p> <p>-Llegada al poder de la izquierda mexicana.</p> <p>-Competencia China</p>

Alternativas de solución

Corto plazo:

- Identificación de la ventaja competitiva del producto actual
- Desarrollo de un plan estratégico para NABLAMEX

Largo plazo

- En base a los objetivos planteados definir el plan de crecimiento / expansión

Selección de Alternativa y Justificación

Las generaciones actuales cuentan con una gran ventaja con respecto a las anteriores, tienen más información para decidir si quieren conseguir un empleo o arrancar su propio negocio.

Como en el caso del protagonista, se pueden combinar un trabajo formal con un negocio, siempre y cuando no existan conflictos de interés, ni se pongan en riesgo la estabilidad familiar y la salud tanto mental como física.

Esta opción es dura, demanda mucho esfuerzo, disciplina y sacrificios mayores. Se gana por una parte la tranquilidad de asegurar el pan, pero se pierde, por otra, tiempo con la familia y para el desarrollo personal.

Resulta difícil para los emprendedores adaptarse a las culturas corporativas muy estructuradas, con procesos de decisión diferentes a los de empresas pequeñas o medianas.

Sin embargo es fundamental contar con un plan claro y objetivo rumbo al logro de las metas establecidas, en ese sentido la propuesta de solución de este caso va en el sentido de definir y documentar la identificación de la ventaja competitiva del producto actual así como el desarrollo de un plan estratégico para NABLAMEX que le dé mayor claridad en el logro de sus objetivos

Propuesta de Solución #1: Definición de la Ventaja Competitiva

a) Diferenciación

Atributos del producto actual: Timer inversor

Los elementos que definen los atributos del producto se han concentrado en la medida de lo posible, en elementos tangibles, que sean de fácil identificación y que penetren de forma inmediata en la mente de nuestros clientes. Los atributos que definen el módulo inversor, están presentes en los siguientes factores:

-Núcleo: Entendiéndose como núcleo, aquellas propiedades físicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

-Calidad: Nablamex está muy conscientes que la calidad es un elemento que todo producto debe de tener, y dar por descontado este atributo, sin embargo, aunque esto parece ser una cuestión bastante básica, a los competidores chinos no les parece aun importar este atributo, lo que

representa una ventaja para la empresa, pues los procesos están sustentados con controles de calidad muy buenos que garantizan la función y robustez del módulo inversor. En Nablamex, entendemos que la calidad debe de venir acompañada por acciones, herramientas y el conocimiento del manejo de la misma. El sistema de control de calidad se sustenta en los siguientes aspectos técnicos:

- a) Implementación del sistema de calidad ISO-9000
- b) Sistema de trabajo estándar
- c) Control del proceso basado en herramientas de control estadístico de calidad y Seis Sigma (Inspecciones 100% en procesos críticos, cartas de control de proceso de las características críticas, Hojas de verificación, histogramas, análisis de fallas, diseño de experimentos).

-Precio: El objetivo de la fijación de precios está orientado a aumentar nuestra participación en el mercado, basado en la estrategia del costo total unitario más la utilidad unitaria.

-Envase: El modulo inversor es un producto que entra en la categoría de “business to business”, por lo tanto, no es un producto que se exhiba en un aparador o en un escaparate, la estrategia de envasado, está sujeta primordialmente a dos factores que determinan el diseño del envase.

a) Protección del módulo inversor: esta es su principal función, el empaque debe asegurar que la calidad funcional no se degrade por el transporte y manejo del producto.

b) Costo: el empaque no debe ser relevante, dentro de la estructura de costos del producto. Debe de ser reciclable y contener elementos básicos de la marca, así como de su manejo a la hora de estibarlos, almacenarlos o transportarlos.

-Diseño, forma y tamaño: El producto contiene el logo así como el slogan de nuestra empresa, todo bajo una estandarización de los tamaños y tipos de letra que se han definido en la estrategia corporativa de imagen.

Finalmente podemos señalar que un proyecto bien ejecutado nos asegurara la fidelidad de nuestros clientes para seguir trabajando y así poder obtener más oportunidades de negocio en el futuro, pues habrá vivido y experimentado la diferenciación de nuestro servicio y producto.

Dentro del posicionamiento esperado, nuestra expectativa es que se nos ubique como un proveedor serio, y que estemos de manera permanente en la mente de nuestros clientes para poder ejecutar propuestas a sus problemáticas.

b) Líder de costos

Basada en la información proporcionada por NABLAMEX, como regla general, si el producto tiene un costo relativamente bajo, y un buen margen de utilidad (alrededor del 20%), así como altos volúmenes de unidades en los programas de producción, la competencia por el proyecto se incrementará, pues resulta un proyecto atractivo. En el caso del módulo inversor, los volúmenes de venta oscilan en las 12,000 unidades por mes para productos de línea para koblenz y 15,000 unidades por mes para la línea de Mabe, más 5000 unidades por mes adicionales para el mercado de refacciones, lo cual aumenta el volumen de producción, que podría convertirse en un volumen

alto si se toman en cuenta los números de otro posible fabricante interesado como Whirlpool, pues el volumen elevaría 15,000 unidades mensuales más.

Los costos de fabricación pueden variar de forma significativa, dependiendo de la propuesta de diseño de cada competidor así como del proceso de manufactura seguido. En el caso de Nablamex, apostamos por un alto grado de automatización, eliminación de procesos manuales. Invertimos tiempo en el diseño electrónico para poder llegar a la función requerida, demandando el menor número de componentes posibles

Costos intercambiables.

La estrategia de costos intercambiables dentro de esta industria es multifactorial, como a continuación se menciona:

- **Costos intercambiables por volumen de compra:** El volumen de compra resulta importante para los proveedores de componentes electrónicos, en el caso de componentes activos (micro controladores, MOC's, TRIAC'S, transistores, etc.) con un costo por unidad significativo (mayor de 10 centavos de dólar) el costo tiende a bajar de un 30% hasta un 40% a partir de las 10,000 unidades de compra mensual. Para componentes pasivos como resistores, la reducción de costos resulta más complicada, pues los niveles de compra se elevan a centenas de millares para poder tener una reducción de al menos un 20%. Una de las grandes desventajas que presentan algunos proveedores y que se mencionara más adelante en la sección de negociación con proveedores, es la celebración de contratos que garanticen cierto costo contra la formal entrega de volúmenes de producto, que significa un gran riesgo para las empresas manufactureras, pues sin importar la variación de la demanda, se tiene que comprar determinado volumen de componentes.
- **Costos intercambiables por economías de escala:** Las economías de escala, como se mencionó o anteriormente, si son un factor importante para la competencia por costos. En Nablamex la economía de escalas está considerada desde el diseño del componente para poder ensamblar mediante un proceso altamente automatizado, diferentes familias de productos y elevar la productividad. Con un solo tipo de maquinaria podemos ensamblar diferentes productos, lo que ayuda a disminuir las necesidades de inversión de capital en herramental y equipo, y de esta forma abatir costos y tener una mejor posición de negociación en este rubro.
- **Costos intercambiables por marca y país de origen:** Dentro de esta industria, dominada en su mayoría por países del continente asiático, existen gran variedad de marcas y de calidad asociada a estas marcas. Un competidor puede presentar al menos dos alternativas de solución a una determinada problemática: un diseño a un precio muy bajo integrado mediante componentes "genéricos", normalmente de origen chino, o presentar el mismo diseño con componentes originales de marcas reconocidas con la diferencia en un incremento en el costo de estos componentes. En esta situación se actúa en consecuencia, dependiendo de los requerimientos de durabilidad de los clientes.

c) Especialización

Se concentra en las necesidades de un segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.

Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Los riesgos de esta estrategia son:

- El diferencial de precios, en relación a los productos competidores no especializados, pueda llegar a ser demasiado importante (eliminando la ventaja distintiva por los costos o la diferenciación)
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento y el mercado global, se puedan disipar.
- El segmento cubierto, pueda subdividirse en subsegmentos más especializados

Contrariamente a la estrategia de concentración, se trata de un ataque directo por parte de una empresa especializada.

Busca expulsar a los todólogos de un segmento de mercado, concibiendo una nueva manera para atender ese segmento. El especialista, crea así un "nuevo mercado", a partir de un segmento de mercado del todólogo.

Los todólogos, son incapaces de encontrar una defensa eficaz, porque son prisioneros de la lógica económica de su propio sistema (economías de escala, extensión de productos y extensión de mercados).

Las extensiones de productos y de mercados (usadas por los todólogos), esconden el hecho que ciertos segmentos de clientes o tipo de productos, pueden representar un volumen de negocios suficiente, para justificar que una empresa especialista se dedique a éste totalmente.

A veces, el precio de los todólogos, así como la calidad del servicio ofrecido, esconden subsidios, que favorecen o desfavorecen a algunos clientes.

A menudo, los consumidores juzgan que un todólogo, continuamente identificado con productos de consumo masivo, no puede fabricar un "producto de mucha calidad" (atributos y/o beneficios y/o servicios).

Los especialistas, pueden concebir nuevas configuraciones de empresas, para ofrecer a segmentos de compradores del todólogo una gama de productos, servicios y precios mejores.

d) Interespacio

Muchos mercados se caracterizan por la ausencia total de grandes empresas. No ponen mayores obstáculos a la entrada, y la medida mínima para la eficacia (MME), es sólo una pequeña, proporción del mercado total.

Son mercados abastecidos por numerosas empresas, que entran y salen, en función de las condiciones económicas y de las aptitudes empresariales de los propietarios (es una industria fragmentada y ninguna empresa puede apropiarse de una importante participación del mercado).

En otros casos, son mercados (nichos) abastecidos por pequeñas empresas muy rentables, de gran madurez y que cada una mantiene una, fuerte participación del mercado (nicho).

Un mercado global, muy limitado y de un crecimiento demasiado bajo (crecimiento vegetativo de la demanda), como para que interese a las grandes empresas (las grandes empresas no ingresan a mercados donde el tamaño actual o potencial se sitúa debajo de un punto mínimo).

Barreras a la entrada, como la curva de la experiencia, el saber hacer (know how), las tecnologías específicas no transferibles, los costos hundidos, los vínculos privilegiados por los canales de distribución. Estas barreras son ineficaces para bloquear el ingreso de una empresa grande.

Una MME, es una fracción importante del mercado total, que sirve para disuadir a un nuevo, empresario pequeño que desee penetrar en un nuevo mercado rentable.

Una información imperfecta de las oportunidades del mercado, y una gran discreción (callan la boca) de las actuales empresas en cuanto a la rentabilidad real, protegen al mercado de los nuevos competidores.

Las estrategias de innovación y penetración de mercados, diferenciación, extensión de mercado (3 variantes), extensión de productos y liderazgo de costos, son pertinentes para estos pequeños mercados.

Los riesgos en los mercados intersticiales son los cambios en la tecnología y en las variables socio-demográficas, que pueden generar un crecimiento del mercado intersticial y llegar al límite donde el tamaño del mercado interese a las grandes empresas.

Propuesta de Solución#2

Guía de planeación estratégica

Objetivo: En Nablamex S.A de C.V estamos enfocados en el diseño, desarrollo, manufactura y comercialización de productos electrónicos y electromecánicos, que brinden soluciones tecnológicas a la medida de las necesidades de nuestros clientes, basados en una plataforma de creatividad, innovación, calidad y mejora continua, buscando satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, así mismo estamos comprometidos con la generación de valor para con nuestros clientes, empleados proveedores e inversionistas.

Accionistas:

La responsabilidad de la empresa ante los accionistas es:

- a) Incrementar el valor de sus acciones.
- b) Generar una sinergia que permita una dinámica de crecimiento mutuo.

- c) Cumplir con los objetivos estratégicos marcados en común acuerdo
- d) Mantener el apetito de inversión mediante propuestas de valor innovadoras
- e) Proporcionar información clara, oportuna y exacta del estado actual de la empresa, así como las oportunidades hacia el futuro.
- f) Que el negocio te ayude a ser una mejor persona

La responsabilidad de los accionistas ante la empresa es:

- a) Atender a las necesidades de capital de la empresa, cuando el producto o servicio pruebe su potencial.
- b) Mantener un interés genuino hacia la empresa y sus proyectos, dentro del marco regulatorio que marca el acta constitutiva.
- c) Guiarse con espíritu profesional e incluyente en la toma de decisiones
- e) Pensar en el interés del negocio, por encima del propio
- f) Ser puntual

Personas

La responsabilidad de la empresa ante el personal es:

- a) Reconocer el mérito de los demás: premiar significativamente el círculo virtuoso del esfuerzo, la acción y el resultado.
- b) Reconocer el enorme valor del trabajador manual. Evitar las “palmaditas” como reconocimiento válido.
- c) Las relaciones importan: Nuestra ventaja competitiva proviene de la relación con nuestros clientes, proveedores y empleados, por lo tanto se debe de procurar a las personas como nos gustaría ser tratados.
- d) No dejar crecer los conflictos, tomar acción para llegar a la solución oportuna y en consenso.

La responsabilidad del personal ante la empresa es:

- a) Asegurarse de ir siempre más allá: Que el desconocimiento, flojera, miedo, o cualquier otra actitud negativa no sean limitantes para dar el mejor de los esfuerzos.
- b) Balance de actitud con aptitud: El conocimiento no es una garantía, demuestra tu mejor actitud para hacer que las cosas sucedan
- c) Entusiasmo por aprender: Que el combustible de la innovación sea el hambre por aprender cosas nuevas todos los días.
- d) Análisis, por encima de la inspiración o de la intuición.

Clientes

La responsabilidad de la empresa ante los clientes es:

- a) Mantener una oferta de valor constante que lo ayude a crecer o mantenerse como un referente en su mercado.
- b) Mantener una relación estrecha, entender su entorno y ayudarlo a encontrar diversos caminos para definir soluciones a su problemática.
- c) Ser un factor de cambio que permee en su organización.

La responsabilidad de los clientes ante la empresa es:

- a) El pago puntual y exacto por los productos y servicios proporcionados
- Gobierno:

La responsabilidad de la empresa ante el gobierno es:

- a) El pago exacto oportuno y puntual de los impuestos, generados por nuestra actividad económica.

La responsabilidad del gobierno ante la empresa es:

- a) La retribución de los impuestos pagados mediante la generación y preservación de un ambiente adecuado para hacer negocios.

Proveedores

La responsabilidad de la empresa ante los proveedores es:

- a) El pago exacto y oportuno por los productos y servicios recibidos.
- b) Mantener una demanda que permita a nuestros proveedores un crecimiento sustentable.
- c) Considerar a los proveedores como socios estratégicos que en binomio con la empresa sean parte del éxito.

Bancos

La responsabilidad de la empresa ante los bancos es:

- a) Cumplir de manera exacta y oportuna a los compromisos crediticios obtenidos

La responsabilidad de los bancos ante la empresa es:

- a) Cumplir a cabalidad su papel como motores en el apalancamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Adicional al análisis FODA que se presentó dentro del diagnóstico del caso es necesario hacer visible el contexto político económico y social en el que se desarrolla NABLAMEX, como parte del modelo de Planeación Estratégica de la empresa.

Amenazas

Entorno	Corto Plazo	Largo Plazo
<i>Político</i>	1.- Elecciones intermedias en el aparato legislativo mexicano. 2.- Parálisis legislativa ante la falta de acuerdos.	1.- La probable llegada al poder de un partido de “izquierda”. 2.- Incremento de la corrupción en niveles insostenibles.
<i>Económico</i>	1.- Bajo crecimiento de la economía Mexicana. 2.- Debilidad del mercado interno.	1.- Crisis económica producto de la incompetencia en materia económica por parte del gobierno. 2.- Tratado de libre comercio con China
<i>Social</i>	1.- Falta de competencia en capacidad educativa. 2.- Inseguridad y violencia	2.- Descomposición total en el tejido social.

Oportunidades

Entorno	Corto Plazo	Largo Plazo
<i>Político</i>	1.- Elecciones intermedias en el aparato legislativo mexicano	1.- Regreso de la derecha al poder
<i>Económico</i>	1.- Efecto de reformas estructurales recién propuestas	1.- “Reforma” a las reformas estructurales 2.- Tratado de libre comercio con China
<i>Social</i>	1.- Masificación de la tecnología	1.- Envejecimiento de la pirámide poblacional

Factores	Actuales (2015)
Comerciales	1.- Existencia de mercado de refacciones que brinda buenos márgenes de utilidad 2.- Relaciones comerciales con los grandes distribuidores a nivel nacional, así como con grandes OEM’s (Mabe y Koblenz) 3.- Dependencia solo del mercado nacional
Productos servicios	o 1.- Para el tamaño del negocio, la oferta de productos es limitada (5 productos). 2.- La oportunidad de sustitución de importaciones es del 80%

Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Elevado tiempo de desarrollo de productos (1.5 años vs 0.5 de la media de la industria). 2.-Herramientas de simulación al alcance. 3.-Nivel de automatización en la manufactura. 4.-Plan de desarrollo tecnológico 5.-La innovación como pilar fundamental en la empresa 6.-Convenios con Universidades y Centros de desarrollo Tecnológico. 7.-Una patente en progreso
Potencial humano	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Falta interés del 50% de los accionistas. 2.-Experiencia de más de 20 años en el ramo. 3.-Accionistas con buena preparación empresarial y tecnológica. 4.-Departamento de ingeniería débil, pero con gran potencial 5.- Apoyos gubernamentales para contratación de especialistas.
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> 1.-Falta capital para emprender negocios. 2.- Bajos niveles de ventas (1 MDP en dos años) 3.-Expectativa de ganar apoyos por 2 MDP

Factores	Futuros (2017)
Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Alcanzar mercados de refacciones en Latinoamérica 2.-Incremento de relaciones comerciales con los grandes distribuidores a nivel nacional, así como con grandes OEM´s (Mabe, Koblenz Whirlpool) en el mercado norteamericano. 3.- Participación en mercado de control de fluidos en la industria del manejo de la energía.
Productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Productos y servicios que ayuden a masificar la tecnología. 2.- Lanzamiento de productos enfocados al cuidado del medio ambiente y con gran contenido tecnológico.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> 1.-Departamento de ingeniería y desarrollo con presupuesto suficiente y acorde con necesidades. 2.-Ejecucion plena de nuestro plan de desarrollo tecnológico 3.-10 patentes por año.
Potencial humano	<ul style="list-style-type: none"> 1.-Incorporacion de especialistas de nuestra propia formación. 2.- Plan de carrera para ejecutivos al 50%. 3.-Ejecutivos con alto grado de pensamiento estratégico
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Empresa con finanzas sanas 2.-Inestabilidad económica mundial

A continuación se muestran los factores a considerar en la identificación de la propuesta de valor para NABLAMEX

Factores	Actual (¿Cuáles?)	Futuros (¿Cuál debería ser?)
Ramo de negocio	Diseño y manufactura componentes electrónicos para la industria de electrodomésticos	Diversificación a mercados de manejo de energía y enfocados a la masificación de la tecnología.
Clientes	Koblenz y grandes distribuidores de refacciones.	Actuales + PEMEX, Petrobras, GE, Bosch, LG

Necesidades de los clientes que satisfacemos	Costo, desarrollo, sustitución de importaciones	
¿Con qué productos o servicios?	Componentes electrónicos funcionales electrónicos listos para integrarse a un ensamble final	Unidades funcionales completas para nuevas aplicaciones en productos de consumo del ramo de electrodomésticos y de manejo de energía.
¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?	Diseño e innovación tecnológica	Diseño e innovación tecnológica

La empresa está concebida como una empresa industrial del ramo manufacturero que está registrada ante las autoridades mexicanas como una Sociedad Anónima de Capital Variable, fundada y establecida en la ciudad de Toluca, Estado de México.

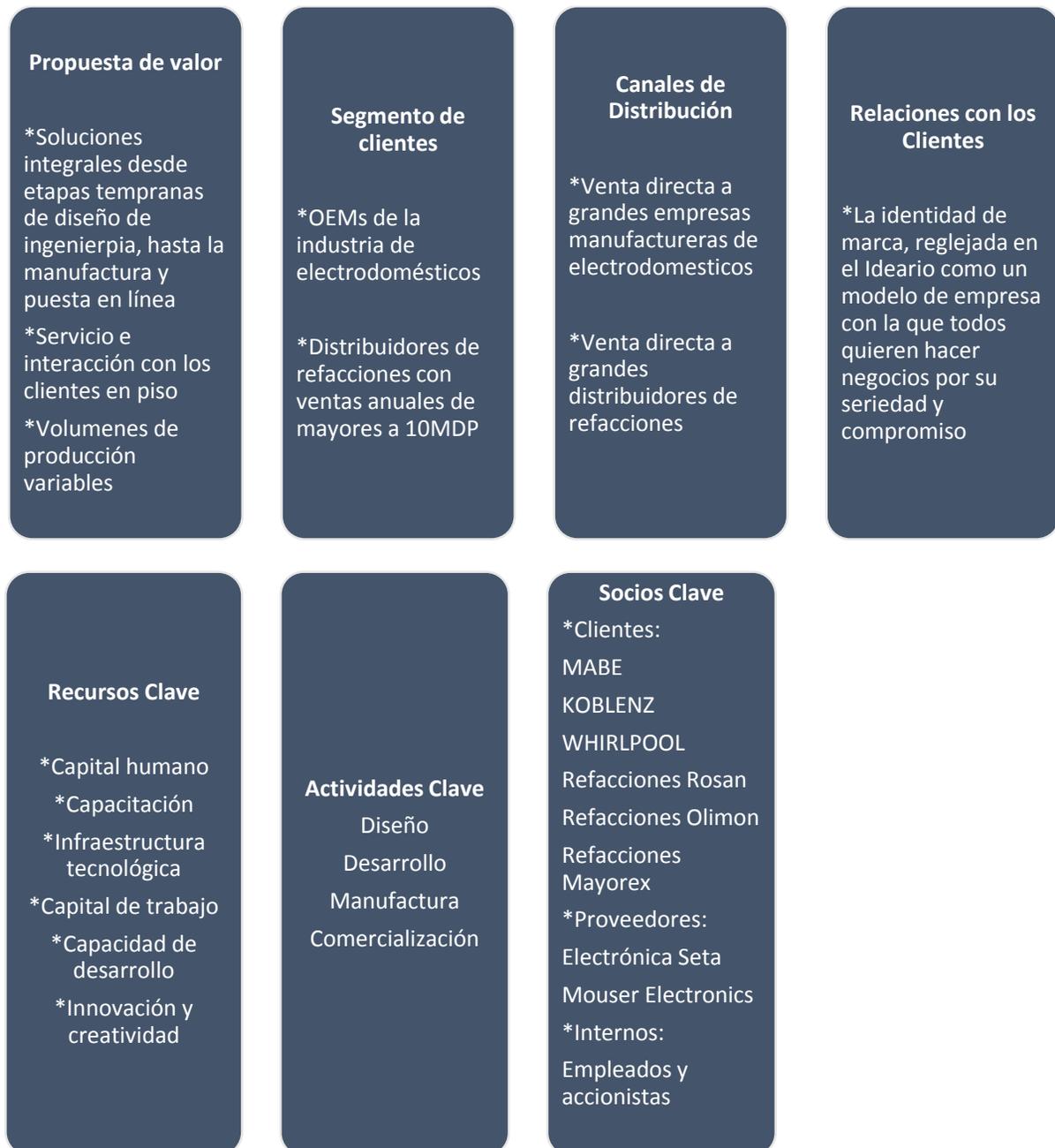
Nablamex es un proyecto joven, pues fue constituida formalmente como empresa en Agosto del 2013, sin embargo paso por un proceso de incubación en el Tecnológico de Monterrey Campus Toluca del año 2010 al 2011 y a pesar de su corta existencia, cuenta con gran experiencia, pues sus socios fundadores suman más de 30 años de experiencia en el ramo.

Es importante señalar que el sector electrónico y el sector eléctrico, suelen confundirse, por lo que es importante resaltar la diferencia primordial entre ellos. Si la función principal del aparato, o componente es transformar la energía eléctrica en cualquier otro tipo de energía, entonces se denomina eléctrico, por otro lado, si la función del aparato o componente es procesar algún tipo de información o pulso eléctrico, este se considera electrónico.

El negocio propuesto en el presente documento, contempla el diseño, desarrollo, manufactura y comercialización de un elemento electrónico que tiene como función principal, controlar el sentido de giro de un motor de corriente alterna. Dicho elemento electrónico, grosso modo, consta de una tablilla electrónica, con diversos elementos electrónicos pasivos y activos, contenidos dentro de un módulo de plástico provisto con un disipador de calor y será denominado a partir de esta mención como “Módulo inversor”, (Anexar referencia a los documentos técnicos como dibujos, planos).

Dicho proyecto, tiene su origen a petición expresa de nuestros clientes Koblenz y Mabe, que abrieron un proceso de selección y sustitución de proveedores para suplir este producto, con un nuevo diseño y con una base de proveedores diferente. El producto a sustituir, actualmente es producido en China.

Modelo de Negocio NABLAMEX



IX. Selección de oportunidades

Una de las más apremiantes y difícil dudas al momento de resolver se refiere a la búsqueda, selección y definición de una idea empresarial para que se convierta en una buena oportunidad y posteriormente en una empresa

Con frecuencia, dicha dificultad trunca el deseo y la intención de ser empresario, pues no es fácil responder a las preguntas: Dónde encuentro ideas para iniciar una empresa?, Cuál es mi negocio?, Qué idea puede ser una buena oportunidad?, Será buena o mala la idea?

A continuación se muestra el análisis relacionado a productos, mercado y dimensiones que servirán como punto de partida en la selección de oportunidades de negocio para NABLAMEX:

<i>Productos Actuales</i>	<i>Mercados Actuales</i>
1.-Timer inversor de motor	1.- Lavadoras de ciclo simple (Refacciones y componente de línea para Koblenz)
2.- Sensor de medición de vida filtro	2.- Almacenamiento de agua (Refacciones)
3.- Timer mecánico	3.- Lavadoras de ciclo simple (Refacciones)
4.- Transformador de corriente	4.- Refrigeradores en general (Refacciones)
5.-Sensor de velocidad de giro de motor	5.- Lavadoras de ciclo simple (Refacciones)

<i>Nuevos productos para nuevos mercados</i>	<i>Fecha disponible</i>
1.- Medidor de gas	Q4 2015
2.- Tarjeta electrónica control de presión, temperatura y flujo	Q3 2016

<i>Nuevos negocios para investigación</i>	<i>Fecha disponible</i>
1.- Tecnologías para incorporar aplicación en celulares.	Q3 2016
2.-Optimizacion energética en el hogar	Q3 2016
3.- Productos plásticos de ingeniería	Q3 2016

	Dimensión actual (2014)	Dimensión futura (2020)
# Empresas	1	Un Corporativo más tres unidades de negocio (Electrodomésticos, Energía y plásticos)
# Productos	5 productos	60
Ventas	1 MDP	50 MDP
Ventas	1 MDP	50 MDP
Inversión	650,000 pesos	15 MDP

	<i>Corto Plazo</i>	<i>Largo Plazo</i>
Financiero	EBIT Anual \$680K P	EBIT Anual \$5 MDP
Comercial	Colocar en el mercado el módulo inversor, tarjeta de sensor de velocidad y medidor de gas.	Explorar y penetrar en mercados distintos a los locales y regionales buscando nuevas oportunidades de negocio en lugares no atendidos que permitan incrementar el número de sucursales para comercializar nuestros productos.
Producción	<p>Establecer el sistema de producción de las líneas de manufactura del módulo inversor, tarjeta de sensor de velocidad, tarjeta de filtro de agua y medidor de gas cumpliendo la demanda de los productos lanzados en tiempo, calidad y forma.</p> <p>Otro objetivo a corto plazo es el establecer un sistema de calidad, sencillo pero suficiente y eficiente para superar las expectativas de nuestros clientes.</p>	<p>Adoptar estrategias como reingeniería, ingeniería inversa, six sigma, que permitan el establecimiento de un sistema de producción que este a la altura de grandes manufactureras, teniendo como fin el ser un competidor serio en el mercado y mantener la confianza de la cadena productiva.</p> <p>Establecer un programa de residencias in house por parte de nuestros ingenieros en las líneas de ensamble de nuestros clientes para asegurarnos que nuestros productos funcionen de forma en que nuestros clientes lo requieren así como brindar la posibilidad de asesorar a nuestros clientes en la instalación, manejo y almacenamiento de nuestros productos, buscando siempre superar las expectativas de nuestros clientes en el servicio, calidad y propuestas de soluciones a problemas.</p>
Diseño	Establecer la operación del departamento de diseño y desarrollo con las herramientas de software, hardware y personal necesarias para mantener la demanda inicial de la empresa.	Generar un promedio de 10 a 20 patentes por año, contar con herramientas de hardware y software capaces de competir con los mejores centros de diseño del ramo, así como contar con personal con niveles de postgrado.

Conclusiones

El presente trabajo claramente muestra un caso de emprendimiento y los retos que tomar este camino representa. Aunque muchas personas sueñan con renunciar a su empleo y comenzar su propio negocio sólo unos cuantos lo hacen realmente. La transición de empleado a empresario es más que cambiar de empleo, una verdadera transformación.

El trabajo más importante de un empresario es diseñar el negocio y buscar la permanencia de este.

Queda claro que el plan de negocios debe mostrar la manera en que la idea de negocio genera valor para posteriormente lograr generar riqueza. Para esto, definir el modelo de negocio es fundamental. Sin un mercado objetivo claro, una oferta de valor diferenciada, una estrategia de costos o elementos de especialización las posibilidades de éxito se verán mermadas, por ella toma relevancia el haber abordado estos temas a lo largo del presente trabajo.

Una vez definida la estrategia en el plan de negocios, la estructura u organización debe alinearse de manera natural justificando de qué manera contribuirían al logro de los objetivos establecidos en el plan.

La dirección de empresas es una profesión, más que una vocación, por lo que requiere ciertos conocimientos básicos como son: Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos y el desarrollo de algunas habilidades como lo son la negociación y la toma de decisiones.

La negociación definida como un diálogo entre dos o más partes para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo, supone la capacidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

Supone la utilización de técnicas de resolución de conflictos y crear ambientes propicios de colaboración logrando compromisos duraderos.

Toda negociación donde la relación es la principal preocupación corre el riesgo de producir un mal acuerdo. Es fundamental separar a las personas del problema y "centrarse en los intereses, no en las posiciones" con ello lograr generar una variedad de posibilidades antes de decidir qué hacer.

Finalmente, la estructura sigue a la estrategia; si no se tiene el valor de cambiar la estructura, entonces nunca cambia la estrategia por lo que para un efectivo ejercicio de planeación estratégica deben tomarse en cuenta la Visión, la Misión, los Objetivos y el cambio de estructura organizacional que cumpla con los objetivos de la empresa.

La velocidad de los cambios es la única constante en el mundo de los negocios, por lo que la estrategia debe ser vista como la forma de ponerme en ventaja ante la competencia a través de poner en contacto a la empresa con el entorno, para ello hay que ser innovadores y creativos en todo lo que realizamos, hay que generar valor día a día y trabajar en la red de relaciones. Es la expectativa del Director de una PYME además de tiempo y energía las 24 horas del día. La principal característica de un agente de cambio es soportar la frustración.

Referencias bibliográficas

- “El MBA de ESADE”; ESADE Business School, Editorial Planeta ISBN 978-84-08-09449-4
- Modelo Guía de Planeación Estratégica (Referencia: Fernando Cabrera Mir)
- “Administración estratégica” Thomson I Peteraf / Gamble I Strickland / Mc Graw Hill Ed. 18
- “Emprender o dirigir” Juan Grau / Jesus M Sotomayor / PANORAMA Ed. 2ª
- MODELOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS / David Blanc Fleisman* / Gest. Terc. Milen. Año 5. N°9
- ¿Cómo construir una Filosofía Empresarial? Mónica Morales Rodríguez Directora del centro de desarrollo humano Casa Shambhala.
<http://www.pymempresario.com/destacados/como-construir-una-filosofia-empresarial/>