

# Desarrollo de la competitividad de las Pymes: los problemas estructurales y sus condicionantes

[smacias@compite.org.mx](mailto:smacias@compite.org.mx)

# DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD

OECD:- Grado en el cual, bajo condiciones libres y claras de mercado, se producen bienes y servicios que aprueban el examen de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando el ingreso real de sus habitantes



WEF\*.- Conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de **productividad** de un país

EC\*\*.- La habilidad de una economía de proveer a su gente estándares de vida altos y crecientes y niveles elevados de empleo sobre una base **sustentable**

\* WEF: Foro Económico Mundial

\*\* EC: Unión Europea

**La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve.**

⇒ **desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo.**



# PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Elevar la productividad significa hacer mejor uso de los factores y recursos disponibles, es el eje para elevar las tasas de rentabilidad de la inversión que a su vez determinan el nivel de crecimiento de una economía.

Una economía más competitiva es la que puede tener un crecimiento más rápido en el mediano y largo plazos.



# PRODUCTIVIDAD

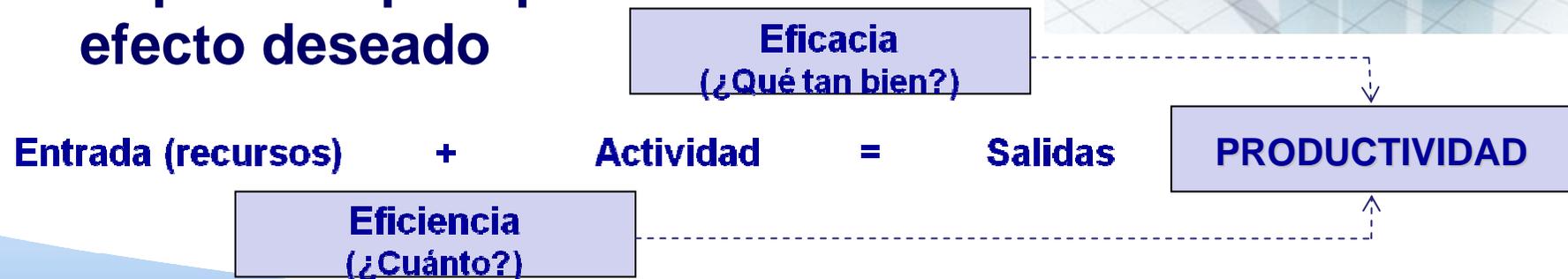
Relación entre la cantidad de bienes y servicios correctamente producidos y la cantidad de recursos utilizados (factores de producción).

## Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

## Eficacia:

Capacidad para producir un efecto deseado



# MARCO CONTEXTUAL

Las exigencias de la globalización obligan a establecer modelos de gestión empresarial basándose en la **eficacia y eficiencia**, obligando a mantenerse en un nivel de **competitividad** para incursionar dentro del contexto del comercio nacional e internacional.



(Barber, 2005)

# NUEVAS RESPUESTAS A LAS VIEJAS PREGUNTAS

**Durante años, a la pregunta de**

*¿Por qué algunos países son ricos y otros pobres?*

Se respondió señalando los recursos naturales, el trabajo de su gente y el capital.

**Hoy la respuesta más frecuente es:**

**La diferencia son las instituciones  
(económicas, legales y políticas)**

# Los Pilares de la Competitividad según el Foro Económico Mundial

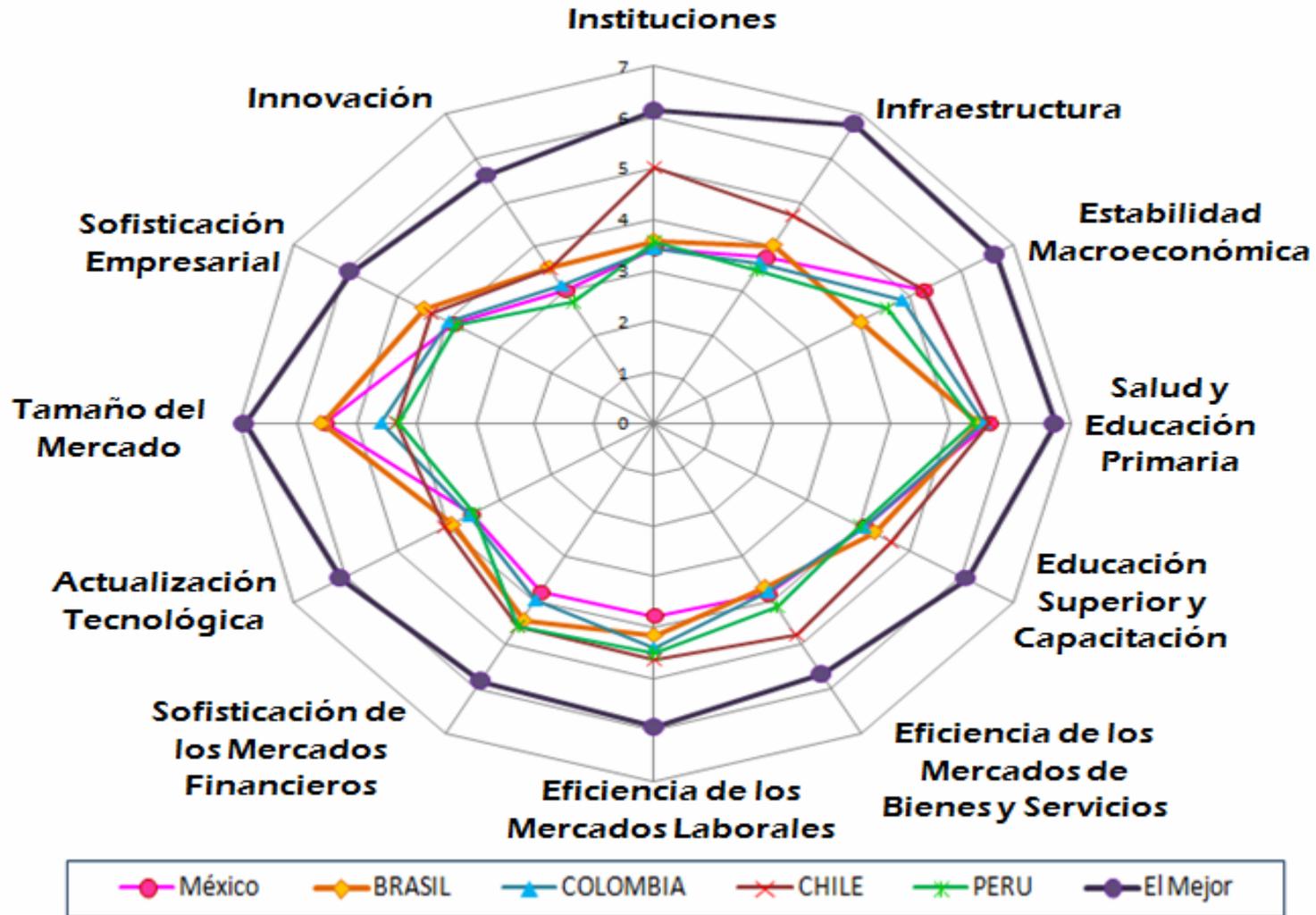


# Posición de Países Latinoamericanos

País	GCI 2010-2011		GCI 2009-2010	Comparación	
	Posición	Puntaje	Posición	Resultado	Variación
Chile	30	4.69	30	■	0
Puerto Rico	41	4.49	42	↑	1
Panamá	53	4.33	59	↑	6
Costa Rica	56	4.31	55	↓	-1
Brasil	58	4.28	56	↓	-2
Uruguay	64	4.23	65	↑	1
México	66	4.19	60	↓	-6
Colombia	68	4.14	69	↑	1
Perú	73	4.11	78	↑	5
Guatemala	78	4.04	80	↑	2
El Salvador	82	3.99	77	↓	-5
Argentina	87	3.95	85	↓	-2
Honduras	91	3.89	89	↓	-2
República Dominicana	101	3.72	97	↓	-4
Ecuador	105	3.65	105	■	0
Bolivia	108	3.64	120	↑	12
Nicaragua	112	3.57	115	↑	3
Paraguay	120	3.49	124	↑	4
Venezuela	122	3.48	113	↓	-9

Fuente: World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2010-11/2011. (Considera 139 países)

# PILARES DE COMPETITIVIDAD

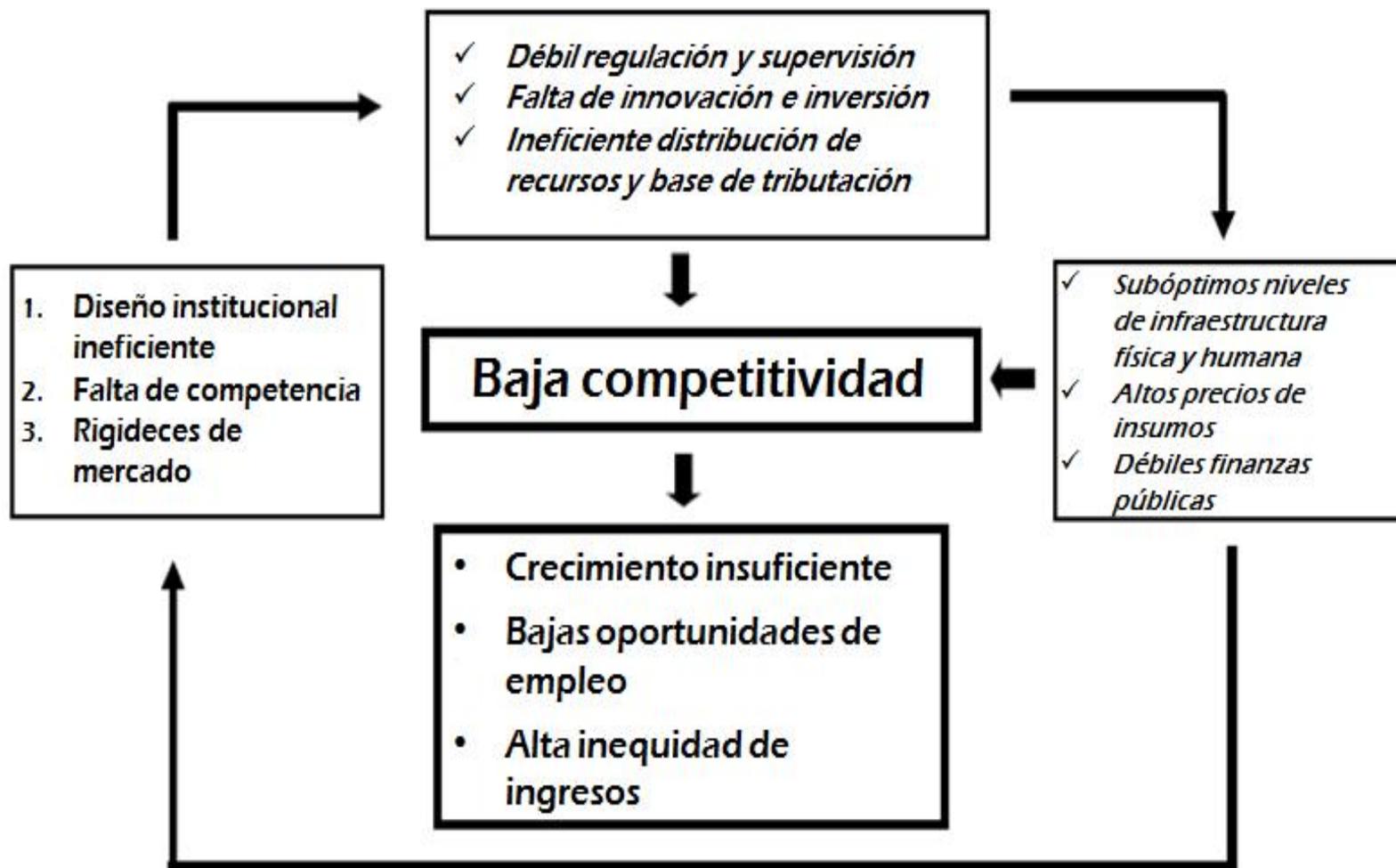


Fuente: World Economic Forum.- The Global Competitiveness Report 2010-2011.

# FUNDAMENTOS PARA LA PRODUCTIVIDAD

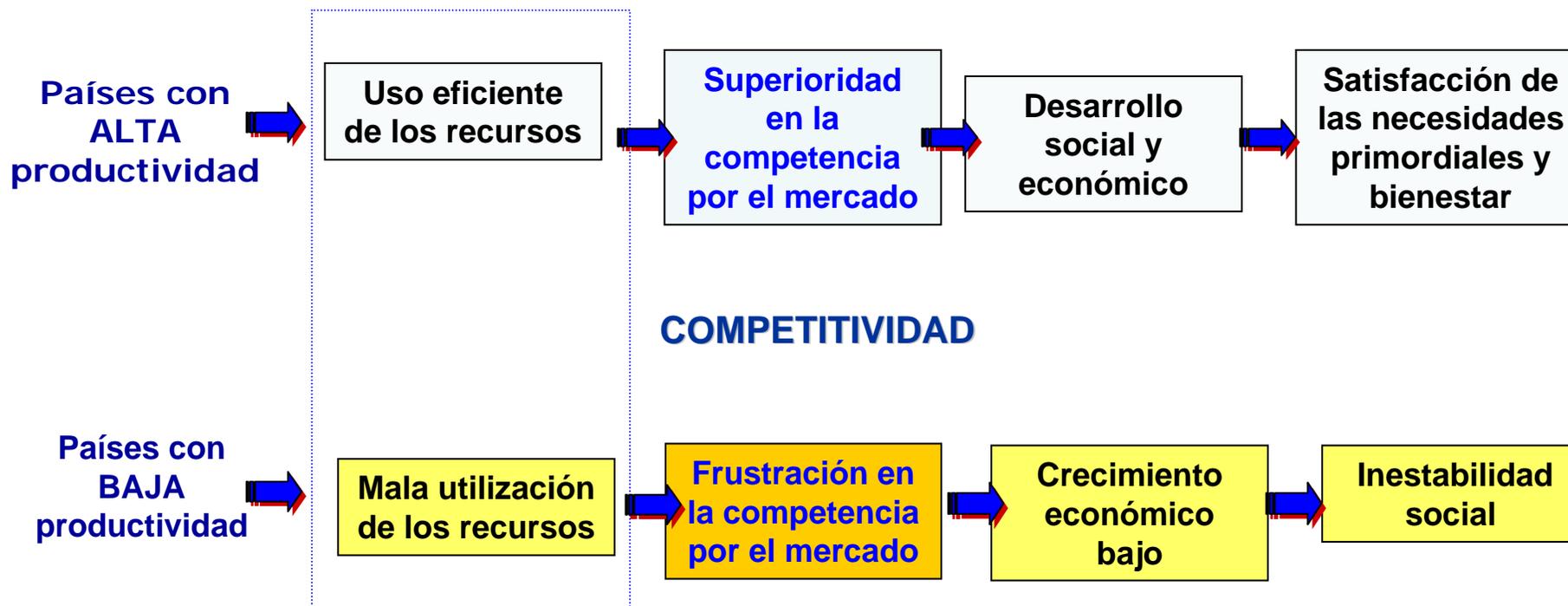


# FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Banco de México. Competitiveness and Growth of the Mexican Economy. 2009

# PRODUCTIVIDAD - COMPETITIVIDAD



# PIRÁMIDE DE LA COMPETITIVIDAD



# Factores que impulsan la competitividad en la industria manufacturera global



Fuente: Deloitte y US Council on Competitiveness - Índice Global de Competitividad en Manufactura, edición 2010.



**El esfuerzo por generar empresas  
competitivas  
ES DE TODOS:  
EMPRESAS, GOBIERNO Y TRABAJADORES**

# SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

86% Personal insuficientemente capacitado.

80% Desconoce los principios de la Calidad.

77% Irregularidad en la calidad de productos y servicios.

82% Con grandes áreas de mejora en productividad

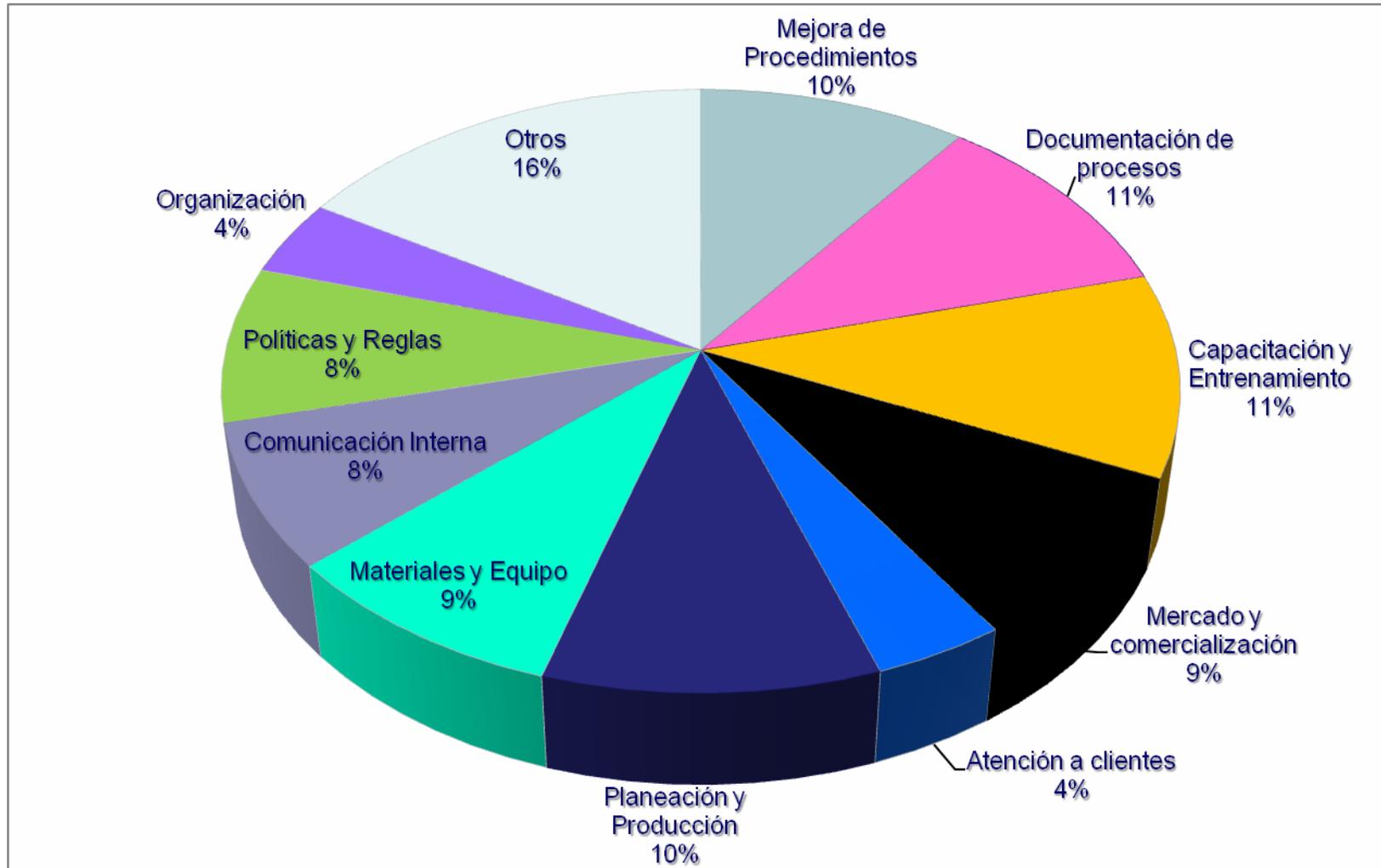
75% Con acumulación de inventarios.

68% Problemas de comunicación dirección-equipo de trabajo.

40% Utilización ineficiente del espacio físico.

**a/ Datos obtenidos de más de 10,000 empresas diagnosticadas por COMPITE**

# OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS

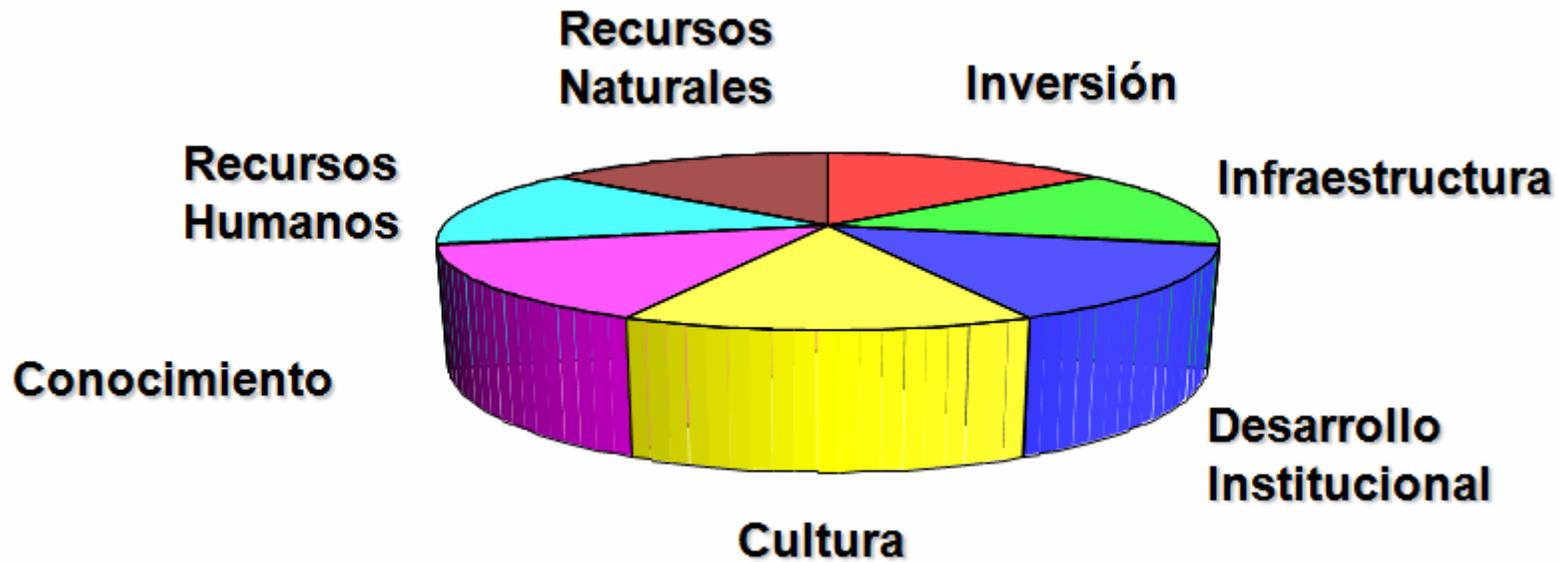


Fuente: COMPIBASE, análisis de resultados de aplicación del Taller de Gestión

En el 70% de las fallas,  
totales o parciales,  
el problema real No es una mala  
estrategia,  
sino una mala ejecución  
**DE LAS PERSONAS**

**PRODUCTIVIDAD**

# FACTORES DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL



# FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA



# ¿COMPETITIVIDAD SOBRE LA BASE DEL ENTUSIAMO DEL CLIENTE?



# LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

## Sistema de Gestión para Controlar y Administrar los Procesos

- ✓ implementar sistemas de gestión de calidad, Responsabilidad Social y Gestión Socioeconómica.
- ✓ sistemas de gestión vigentes y confiables que fomenten los valores personales de los integrantes de la empresa con los valores corporativos

Orientación al Cliente



**El capital más estratégico de la empresa es la capacitación constante en todos los niveles y áreas.**

Procesos Innovadores

# Calidad =

- Adherencia a especificaciones (siempre lo mismo y oportunamente)
- Satisfacción de expectativas del cliente
- Anticiparse a expectativas
- Aumento en **VALOR EN USO**

La medición es más subjetiva

Se debe hacer a través del cliente

Se debe recurrir a Auditoría Externa

Es el mejor semillero de creatividad

# Servicio =

- Entrega Oportuna
- Información Oportuna  
Puntual/ Exhaustiva
- Apoyo Técnico
- Refacciones
- Operatividad Ininterrumpida
- Actitud Cálida
- Comportamiento Efectivo

**ATENCIÓN AL CLIENTE EN TODOS SUS  
ÁMBITOS .....UN CLIENTE  
SATISFECHO SIEMPRE REGRESA**

# ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR

## Actividades eficientes

- Esfuerzo que agrega valor al producto o servicio desde la perspectiva del cliente.



Cualquier actividad realizada para asegurar que el producto o servicio es entregado conforme los requerimientos del cliente



# ACTITUD HACIA EL CAMBIO

Requiere de un esfuerzo para superar la zona de confort que hemos establecido con hábitos, comportamientos y actitudes, para:

- ✓ generar nuevas conductas
- ✓ estar alerta ante los nuevos estímulos
- ✓ inducir a nuevos aprendizajes
- ✓ generar con el tiempo, nuevos hábitos



# CAMBIO EN EL LUGAR DE TRABAJO



# La empresa COMPETITIVA

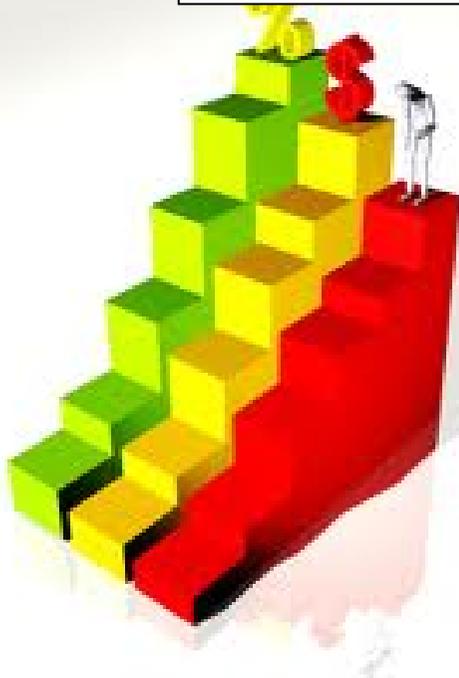
## PRODUCTIVIDAD

(Proceso de  
Producción)



## EFICIENCIA

(Proceso de Gestión y  
Atención al Cliente)



## CALIDAD

(Producto, Proceso y  
Servicio)

# LA RUTA HACIA LA PRODUCTIVIDAD

- Ejecución eficiente
- Entregas oportunas
- Excelencia en abastecimiento
- Sistemas de Gestión de Calidad
- Comunicación con los clientes
- Compromiso
- Cultura de calidad
- Enfoque positivo
- Capacidad de aprendizaje
- Definición de Metas



# COMPETITIVIDAD

## Ahora

## Antes

- La competitividad inicia con la producción y termina en el almacén
- Se debe encarar el futuro con base en la memoria
- La competitividad es de mi producto

- La competitividad depende de mi capacidad de reacción al mercado: de mi **Flexibilidad**
- Lo mejor lo marca el mercado
- El futuro exige conocer mi pasado y también el presente y futuro del mercado y de mis competidores
- La competitividad es de mi cadena productiva

# GRADOS DE COMPETITIVIDAD

EMPRESA	EMERGENTE	CONFIABLE	COMPETENTE	VANGUARDIA
PRIORIDAD	Supervivencia	Cumplimiento	Diferenciación	Liderazgo
ENFOQUE	Operación	Calidad	Nuevos Mercados	Crear Valor
MEJORES PRÁCTICAS	Día a Día	Mejora Continua	Benchmarking	Innovación
NIVEL DE CALIDAD	Errático	Estable %	Incremental ppm	6 Sigma – 0D
MERCADO	Local	Doméstico	Región	Global
SOLUCIONES	Improvisa	Adquiere	Desarrolla	Capitaliza
ACTITUD AL CAMBIO	Reacciona	Se adapta	Prevé	Promueve
TECNOLOGÍA	Imita	Adopta	Mejora	Desarrolla
MASA CRÍTICA	Dueño	Gerentes	Especialistas	Comunidad
VIGENCIA DE SU COMPETITIVIDAD	Semanas	Meses	3 a 5 años	> 10 años
NUM DE EMPRESAS	~2'800,000	50,000	3000	< 100
PRODUCTIVIDAD	< \$5,000	> \$5,000	> \$50,000	> \$500,000

# VENTAJA COMPETITIVA



Estrategia que se fundamente en  
sus recursos y capacidades  
existentes,

*(Talento organizativo)*

Que genere recursos y  
capacidades adicionales  
*(desarrollo de nuevas habilidades)*

Que aumente su posición  
**COMPETITIVA**

**La competitividad de una empresa  
siempre depende  
fundamentalmente de su propio  
desempeño**

**SON LOS CLIENTES Y NO LOS  
COMPETIDORES O LAS  
POLÍTICAS LOS QUE PERMITEN  
CRECER Y MANTENERSE A UNA  
EMPRESA**

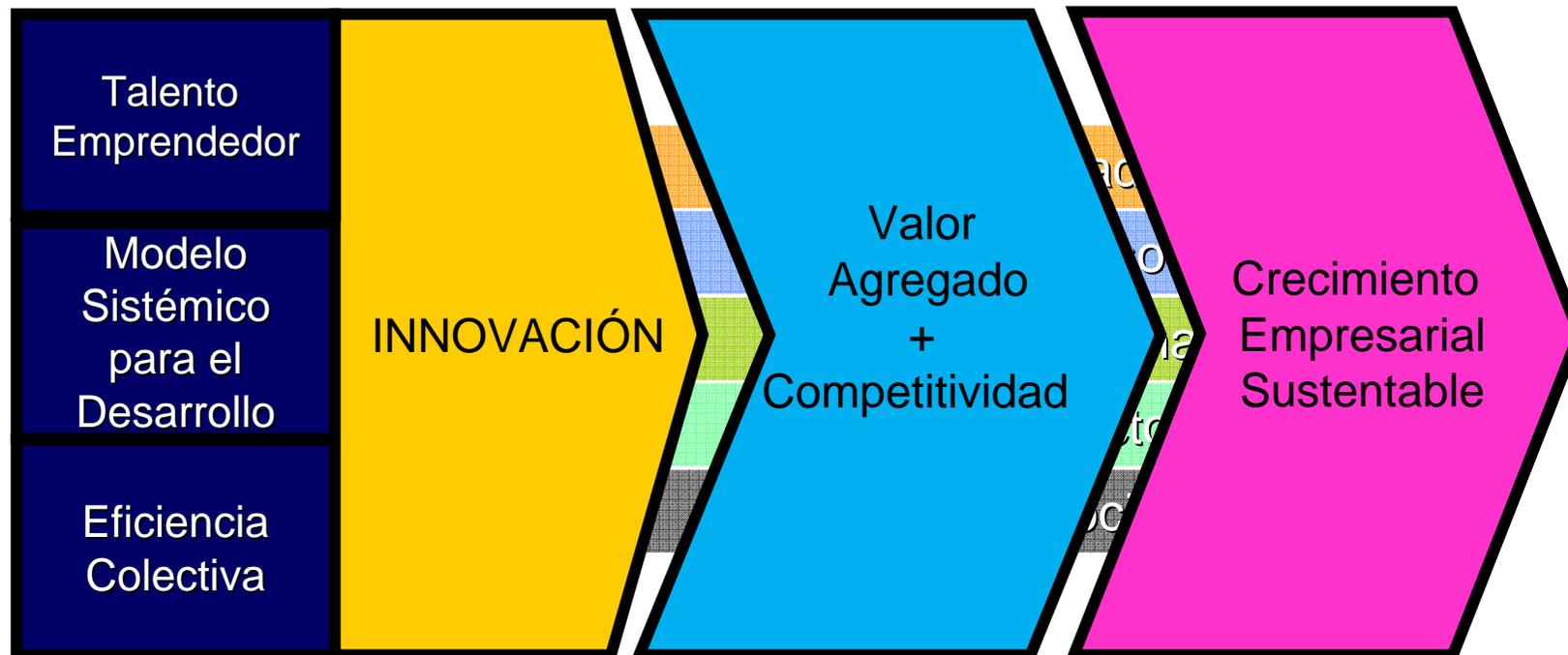
# COMPETITIVIDAD BASADA EN INNOVACIÓN

Los países mas avanzados del mundo, aquellos que están inmersos en la economía del conocimiento, han tomado como eje de la competitividad a la **INNOVACIÓN**.

Algunos ejemplos son:

- Estados Unidos;
- La Unión Europea;
- Finlandia y los países Nórdicos;
- Alemania y los países Bálticos;
- Francia

# INNOVACIÓN Y DESARROLLO



# INNOVAR PARA COMPETIR

- La **Innovación** como fenómeno cultural (aprender) y tecnológico (aplicar), favorece el incremento de la **competitividad** de todos los agentes que intervienen en la economía.

A nivel país, la **competitividad** es la capacidad de un gobierno para crear certidumbre económica a todos los inversionistas.

A nivel empresa, la **competitividad** es la capacidad empresarial para agregar valor y superar a los competidores.

# INNOVAR PARA COMPETIR

- **La nueva economía** ya no está basada en los factores de producción convencionales: tierra, materias primas o capital.
- Ahora el fundamento es:
  - La explotación del Capital Intelectual
  - La capacidad para agregar valor
  - El desarrollo de nuevos talentos y habilidades
  - El grado de humanización de la tecnología y
  - La Innovación

# CÓMO INNOVAR

## Innovación en Mercados

- Nuevas estrategias y logística comercial
- Sistemas de atención y seguimiento a clientes
- Nuevas formas de distribución
- Nuevos métodos de promoción y ventas
- Penetración en nuevos nichos
- Planes para atraer nuevos clientes
- Acciones para posicionamiento de marca y productos

# CÓMO INNOVAR

## Innovación en Procesos

- Nuevos o mejores sistemas productivos
- Maquinaria, equipos y líneas de producción
- Aprovisionamiento y control de insumos
- Programas de mantenimiento y actualización
- Seguridad y control de riesgos
- Sistemas y control de calidad
- Programas para ahorro de energía
- Programas para reducción de costos

# CÓMO INNOVAR

## Innovación Organizacional

- Nuevos o mejores sistemas administrativos
- Compras, ventas, contabilidad, finanzas
- Programas para desarrollo de nuevas habilidades
- Paquetes de incentivos a la productividad
- Sistemas para evaluación de procedimientos
- Planes de trabajo para mejorar la productividad
- Planes y programas de colaboración interna

# CÓMO INNOVAR

## Innovación en Productos

- Nuevos o mejores bienes o servicios
- Mayor valor agregado
- Nuevos o mejores diseños (bienes)
- Nuevos o mejores conceptos (servicios)
- Nueva o mejor oferta para los clientes
- Mayor adaptabilidad, rendimiento y calidad

# CÓMO INNOVAR

## Innovación en Negocios

- Diversificación empresarial
- Integración a cadenas de valor
- Alianzas estratégicas
- Creación de Franquicias
- Creación de empresas derivativas (spin-off's)
- Compra-venta, licenciamiento u obtención de regalías sobre patentes
- Proyectos de co-inversión y/o colaboración

# Los sistemas de calidad son una área de posible innovación en las empresas





América Latina puede liderar al mundo en varias cadenas de valor, como energías renovables, transporte limpio, producción sustentable de alimentos, ecoturismo, industrias creativas, entre otros.

La recuperación macroeconómica junto con el bono demográfico podría ser un factor que contribuya al crecimiento.

Una adecuada política monetaria y la baja en los niveles de inflación ayudaría a reducir la pobreza en la región.

En el supuesto de que se mantenga la estabilidad macroeconómica, las economías de la región necesitan reducir su costo de transacciones y mejorar de manera considerable su infraestructura económica y social para, con ello, mejorar su productividad.

# LOS LÍMITES DE LA INNOVACIÓN





***Consultoría y Capacitación  
Especializada***



## COMPITE, A.C.

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A. C., es una asociación civil, sin fines de lucro, dedicada a ofrecer consultoría y capacitación especializada de la más alta calidad a las empresas, orientada a lograr la máxima satisfacción de su cliente.

Desde hace **12 años**, COMPITE ha impartido más de **150 mil servicios** a empresas de todo el país y el extranjero, especialmente micro, pequeñas y medianas, lo que la constituye como una de las consultoras de empresas con mayor grado de penetración en México.



## COMPITE, A.C.

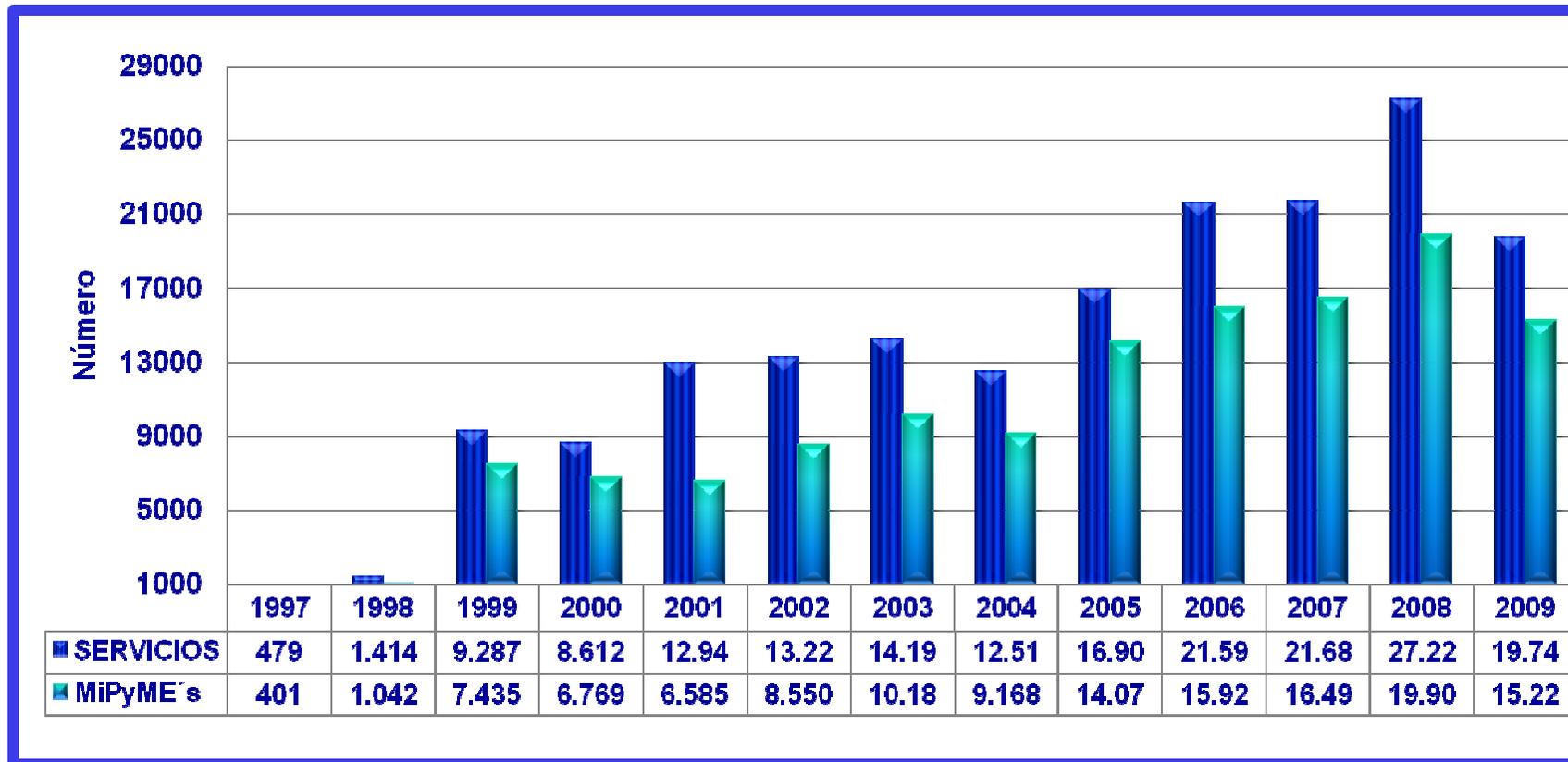
- La Asamblea de Asociados está formada por: CONCAMIN, CONCANACO – SERVYTUR, CANACINTRA, CNIV, CNEC y 9 Consultores.
- Las Secretarías de Economía y de Trabajo, CONACYT y General Motors de México integran la Comisión Coordinadora, destinada a orientar y apoyar sus tareas.
- Cada año signa convenios de colaboración con la Secretaría de Economía y diversos Gobiernos Estatales y Municipales.
- Los recursos federales y estatales se canalizan en un 100% a las empresas que reciben servicios de COMPITE



# ***Desarrollo en Soluciones***

- I. Consultoría de Alto Impacto  
(Método COMPITE)***
- II. Consultoría en estrategias  
competitivas***
- III. Capacitación***

# Servicios Realizados / MIPyME's atendidas



- MIPYMES atendidas: 130,000+
- Empresas en consultoría presencial: 22,000+
- Cursos de capacitación impartidos: 7,500+

# SERVICIOS

**COMPITE se especializa en prestar servicios para elevar la productividad, rentabilidad, calidad y responsabilidad social a empresas de giros, industriales, comerciales y de servicios a través de:**

- *Talleres de Productividad y Competitividad*
  - *Sistemas de Gestión de Calidad*
  - *Gestión Socio-Económica*
  - *Responsabilidad Social*
  - *Proyectos Integrales*
  - *Capacitación*
  - *Servicios Especiales*
- 

# Talleres de Productividad y Competitividad

- ✓ Reingeniería de procesos (líneas de producción). Metodología de General Motors Corp.
- ✓ Gestión administrativa (“back office”)
- ✓ Cambio de Modelo (SMED)
- ✓ Logística (cadena de suministros)
- ✓ Comercialización
- ✓ Reconversión productiva (de productos y procesos)
- ✓ Mejora continua
- ✓ Sectores específicos: industria de la masa y la tortilla, artesanos y sectores similares, panaderías, hoteles y restaurantes, pequeño comercio ....



# Resultados promedio obtenidos en la aplicación de Talleres

	INDICADOR	Variación Porcentual
TRP	Incremento de productividad:	+65%
	Disminución de tiempo de respuesta:	-43%
	Reducción de inventarios:	-45%
	Optimización de espacio en planta:	-27%
TCM	Tiempo de preparación:	-64%
	Incremento de productividad:	+36%
	Capacidad adicional de producción:	+27%
TGA	Tiempo de proceso:	-42%
	Eficiencia:	+67%
	Costo – Beneficio:	-59%
	Capacidad de servicios:	+65%
	Índice de calidad:	+23%
TL	Tiempo para completar un proceso logístico:	-35%
	Disminución de inventarios:	-41%
	Nivel de servicios realizados eficientemente:	+33%
	Ahorro en costos ineficientes:	-52%

**TRP:** Taller de Reingeniería de Procesos; **TCM:** Taller de Optimización de Cambio de Modelo; **TGA:** Taller de Gestión Administrativa; **TL:** Taller de Logística

# Implantación de Sistemas de Gestión

- La finalidad de este Programa es introducir a las empresas PYMES al mundo de la calidad a través de consultoría y capacitación, culmina cuando el sistema se ha desarrollado e implantado y la empresa está lista para solicitar su certificación.
- ✓ ISO 9001:2008
- ✓ Actualización del SGC ISO 9001:2000 a la versión 2008
- ✓ Calidad para empresas de Alimentos
- ✓ Calidad en instituciones de servicios de salud
- ✓ Calidad para la supervisión de obras de vivienda
- ✓ Mantenimiento y mejora de sistemas de gestión
- ✓ Revisión de avances
- ✓ Sistemas Integrados
- ✓ Sistemas de Gestión Específicos



# Consultoría en Gestión Socioeconómica

- ✓ Modelo desarrollado por el Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (ISEOR), Universidad Jean Moulin de Lyon, Francia.
- ✓ Por más de 35 años el ISEOR lo ha aplicado en más de 30 países y en más de 1,200 empresas industriales, comerciales y de servicios.
- ✓ COMPITE es el único organismo acreditado en México para impartir esta metodología.
- ✓ Consultoría de intervención enfocada a la detección y disminución de disfuncionamientos y costos ocultos.
- ✓ Logra el incremento ponderable de la rentabilidad de la empresa en corto plazo y un ambiente de trabajo proactivo.



# Capacitación Empresarial

Cursos asertivos, participativos, permiten aplicar de inmediato los conocimientos y técnicas adquiridas.

□Temas de Calidad: ISO, '5S', ...

□Temas de Productividad: Eficiencia en la producción, Logística y Competitividad, Proveeduría a Cadenas, etc.

□Habilidades gerenciales:

Simulador de Negocios, Autodiagnóstico empresarial



# Coaching

*Desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz; desarrollar el potencial de la persona para que logre sus metas y objetivos.*

Asesoría personalizada mediante la cual un “coach” acompaña a un ejecutivo en el logro de objetivos concretos, a través de un proceso de autoconocimiento y aprendizaje de la propia experiencia.

Metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

- ✓ Coaching Ejecutivo
- ✓ Coaching de Equipos
- ✓ Cursos y Talleres



# Proyectos Integrales

Soluciones efectivas para programas complejos de diagnóstico, planeación, productividad, logística, comercialización, en:

- ✓ Ramas de actividad y zonas geográficas determinadas
- ✓ Desarrollo de proveedores y clientes
- ✓ Vinculación con autoridades federales y locales

Aplicación de las herramientas requeridas a cada caso, a partir de un diagnóstico integral\* y un programa de intervención de asesoría, consultoría y capacitación diseñado ex profeso.

\* “DIMO” herramienta de COMPITE que ganó una licitación internacional de PIAPYME- Unión Europea



# SERVICIOS ESPECIALES

<b>Diplomados</b>	Gestión de la Calidad para PYME's	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivo: Proporcionar a los participantes conocimientos y habilidades para implantar, evaluar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad (Norma ISO 9001:2008) en sus organizaciones.</li> <li>✓ 186 horas efectivas en 7 módulos</li> </ul>
	Formación de Consultor APEC de Negocios (APEC Certified Business Counsellors)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigido a consultores especializados en PYMES que deseen capacitarse y ser reconocidos como CONSULTOR DE PEQUEÑOS NEGOCIOS-APEC-IBIZ Certified Business Counsellors - (CBC APEC-IBIZ).</li> </ul>
<b>Seminario</b>	Proveedores de tiendas de autoservicio y departamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seminario dirigido a las PYMES, explica los requisitos y Normas de ANTAD, para promover el desarrollo y fortalecimiento de las MIPyME's como proveedoras</li> </ul>
<b>Congresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Congreso Internacional de Calidad para PyMES</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Congreso Internacional de Responsabilidad Social en México</li> </ul>	

