



Amigo, Adriana
Odriozola, Guillermo

Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.

LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES: FRENTE INTERNO VERSUS FRENTE EXTERNO: ¿ALTERNATIVAS COMPLEMENTARIAS O ANTAGÓNICAS?

Resumen:

Las pequeñas y medianas empresas, generalmente no hacen de su competitividad una política empresarial en donde el análisis de las variables del frente externo pueda motivar y movilizar la gestión de las variables del frente interno.

El poder desarrollar de esta interrelación una gestión en sí misma, será el desafío a alcanzar para que las PyMEs sustenten su competitividad en la trascendencia de la gestión del valor y no simplemente en la optimización de sus costos internos.

Palabras Claves: Competencias – Centrales – Frente – Externo - Interno

Abstract:

Small and medium-sized companies generally do not make their competitiveness a business policy in which the analysis of external front variables can motivate and mobilize the management of internal front variables.

Being able to develop this interrelation in itself will be the challenge to be achieved so that SMEs sustain their competitiveness in the importance of value management and not simply in the optimization of their internal costs.

Keywords: Competencies - Central - Front - External - Internal

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo intenta fundamentar la necesidad de la complementariedad de la gestión de las variables del frente externo e interno frente a la problemática de las PyMES que se ven muchas veces imposibilitadas por su cultura de realizar un planteo integral de sus negocios.



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- Las competencias centrales
- El frente externo de la empresa: El concepto de competitividad
- El frente interno de la empresa
- La caracterización de las pymes

I.1. Las competencias centrales

- Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero¹, cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, su verdadero valor estriba en su sustentabilidad.

La sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características:

- Recursos valorables
 - Recursos escasos
 - Recursos difíciles de imitar
 - Recursos sin sustitutos
- Según Hamel y Prahalad,² una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias

¿Qué riesgos asume una empresa al desconocerlas?

- Paralizar sus oportunidades de crecimiento
- Asignar competencias a segmentos equivocados
- Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocio
- Sostener las competencias en proveedores equivocados lo que lleva a una cadena de valor equivocada
- Comprometer la misión corporativa
- La aparición de competidores que aprovechan genuinamente sus competencias

¹ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL, *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2007

² HAMEL, GARY; PRAHALAD, G.K. *Competiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999



| | MERCADO ACTUAL | MERCADO NUEVO |
|---------------------------|---|--|
| COMPETENCIA ACTUAL | cuadrante 1 generar valor a partir de las competencias actuales | cuadrante 2 utilizar las competencias actuales para desarrollar el valor en nuevos mercados |
| COMPETENCIA NUEVA | cuadrante 3 desarrollar una nueva competencia en el mercado actual | cuadrante 4 desarrollar una competencia nueva en un mercado nuevo |

¿Qué limitaciones y oportunidades presentan estas estrategias y cuando deben aplicarse?

| CUADRANTE | OBJETIVO | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------|------------------------|---|--|
| Cuadrante 1 | penetración de mercado | bajos costos | generar parálisis creativa y pérdida de misión |
| Cuadrante 2 | desarrollo de mercado | alta rentabilidad | perder el control sobre la demanda selectiva |
| Cuadrante 3 | desarrollo de producto | ventaja competitiva sostenible | aumento de costos |
| Cuadrante 3 | diversificación | desarrollo de distintos tipos de mercados diferenciación | altos costos |



II. Requisitos para el desarrollo de las competencias actuales

El desarrollo de las competencias actuales requiere de varios requisitos:

- Disponibilidad de dicha competencia: este requisito generalmente no es fácil de solucionar o flexibilizar en el corto plazo, cuando la no disponibilidad de la competencia puede generarle endeudamiento a mediano y largo plazo comprometiendo su misión y su visión.
- Dominio de su potencial: este requisito implica el real conocimiento y desarrollo de todo su potencial y los estudios realizados nos demuestran que el conocer el potencial de los recursos no es una preocupación de las PyMEs.
- Identificación de las competencias obsoletas: la identificación de las competencias obsoletas pueden plantear la necesidad de la desinversión pero los factores culturales de las PyMEs, basadas en fuertes presiones familiares pueden muchas veces representar un obstáculo para accionar sobre las mismas.

III. Requisitos para el desarrollo de las competencias nuevas

- Accesibilidad a dicha competencia sin afectar el índice digerible de endeudamiento de la empresa. Se recomienda realizar el esfuerzo por la accesibilidad si agrega valor al concepto restringido y ampliado del negocio.
- Conocimiento de los requerimientos del mercado para invertir en la competencia justa para agregar la oferta justa al mercado correcto, como consecuencia del principio anterior.
- Capacidad de reconversión de dicha competencia conforme al perfil competitivo y nivel de crecimiento del mercado, este principio es fundamental para incorporar la empresa el principio de la flexibilidad en la gestión,

IV. El concepto de competitividad³

- La competitividad, implica un compromiso por la trascendencia, que la empresa debe asumir con carácter permanente, aunque muchas veces lo asume sin conciencia de dicho compromiso.
- Muchas veces, la competitividad se sostiene en la sola persistencia de recursos escasos, sin tener claro si esos recursos se invierten en la gestación de valor.

³ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Editorial Ross. Argentina. 1° Edición 2009. 2° Edición 2012.



- Otras veces, la competitividad se sostiene en los costos internos de la compañía.
- Las rentas sostenidas, generan una competitividad que en algunos casos, no llegan a compensarse con los costos.
- Depende del perfil competitivo, la ventaja competitiva, la posición competitiva, las fuerzas de la competencia.

V. EL FRENTE EXTERNO VERSUS EL FRENTE INTERNO

| Perfil competitivo | Posición Competitiva | Ventajas competitivas sostenibles | Fuerzas de la Competencia |
|---|---|--|--|
| <p>Zonas en donde una empresa goza de economías de escala respecto de sus competidores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos 2. Calidad | <p>Ubicación de una empresa respecto de sus competidores, frente a toda la demanda primaria, o Potencial de mercado.</p> <p>1- Líder 2- Seguidor</p> <p>En:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos 2. Calidad | <p>Beneficios percibidos por el mercado de una unidad estructural de satisfacción que lo hace elegirla de una manera continua y le permite obtener una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria</p> | <p>Estado natural de competencia del sector:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estado actual 2. Poder negociador de la oferta 3. Poder negociador de la demanda 4. Amenaza de posibles ingresantes |



VI. ¿DE QUÉ DEPENDE EL ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL?

| | |
|--|---|
| Tamaño- Crecimiento | A mayor crecimiento mayor atractivo |
| Precio- Elasticidad | La elasticidad de la demanda al precio le quita atractivo. Se neutraliza desarrollando el valor de uso sobre el valor de cambio |
| Morfología | Las morfologías de mercado que condicionan la oferta, deben permitir la diferenciación de la propuesta de valor de sus integrantes |
| Rentabilidad | Es la clave del crecimiento sostenido y se afianza con el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles |
| Ciclo de vida | Las etapas de introducción y crecimiento afianzan la diferenciación y neutralizan la sensibilidad al precio del producto. El precursor tiene la responsabilidad de mantener vivo el sector industrial |
| Oportunidad de exportación | Permiten desarrollar mercados y hacer crecer la imagen corporativa, bajando los costos internos |
| Concentración de compradores | A menos concentración de compradores, mayor discrecionalidad de oferta |
| Posibilidad de segmentación Demanda estacional Vulnerabilidad a los sustitutos | Aumenta la posibilidad de generar demanda leal y ventajas competitivas sostenibles con su impacto en la rentabilidad |
| Tecnología | Tener en cuenta que la inversión en tecnología depende del perfil y rol competitivo. Cuando no represente diferenciación generará endeudamiento y no siempre rentabilidad. |
| Impactos energéticos | Factores secundarios a considerar según la estrategia genérica |
| Contexto legal y político | Constituyen barreras de entrada y salida importantes a la hora de desarrollar un negocio |



VII. ¿DE QUÉ DEPENDE LA POSICIÓN COMPETITIVA?

| Participación de mercado | Principal indicador. Considerar la participación sobre el potencial de mercado y no sobre la demanda real. |
|--|---|
| Estrategia de marketing + Imagen corporativa | Variable fundamental de posicionamiento |
| Cultura | Barrera clave para el crecimiento. Las culturas empresariales representan una variable fundamental a acotar, controlar y modificar |
| Costos internos | Claves de la rentabilidad pues las PyMEs generalmente no compiten por precio sino por estrategias de enfoque debido a sus mercados poco desarrollados o acotados. |
| Curva experiencia | Fundamental para dominar el expertise, bajar costos internos y afianzar imagen corporativa |
| Valor agregado | Clave para la lealtad del cliente haciendo mucho más fuerte el valor de uso sobre el valor de cambio. |
| Calidad | Variable imprescindible en la estrategia de las PyMEs, para desarrollar valor de uso y logra demanda inelástica la precio. |
| Investigación y desarrollo | Determina el camino del precursor en Innovación |
| Cash flow neto a inversión | Variable que permite llegar al mediano y largo plazo, transitando el corto plazo sin nuevos endeudamientos |



VIII. LAS FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Las fuerzas de la competencia generan un entramado económico social que impactarán en la gestión de los recursos si no son tenidas en cuenta



1. El poder de negociación de los clientes disminuye la discrecionalidad de la oferta. Se neutraliza generando valor de uso y diferenciación.
2. La rivalidad entre empresas, genera dinamismo en el mercado y asegura el rol competitivo. No interpretarlo puede generar un sector industrial achicado, poco rentable y con muy poco atractivo para la inversión.
3. La amenaza de nuevos ingresantes, puede generar la sombra de la desaparición de marcas, pero también motivar a la diferenciación y creación de relaciones continuas con clientes.
4. El poder negociador de los proveedores, puede motivar a relaciones continuas y estables garantizando la competitividad interna, garantizando el nivel estable de costos internos.
5. La amenaza de productos sustitutos aumenta la sensibilidad de la demanda al precio, generando valor de cambio por sobre el valor de uso.



IX. EL FRENTE INTERNO DE LA EMPRESA. INDICADORES ELABORADOS Y RELEVADOS⁴

| Recurso | Características básicas | Indicadores claves |
|------------------------------|--|--|
| Recursos financieros | La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica | <ul style="list-style-type: none"> • Ratio de endeudamiento • Ratio cash-flow neto a inversión • Calificación financiera |
| Recursos físicos | Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Valor de reventa de los activos fijos • Escala de las plantas • Usos alternativos de los activos fijos |
| Recursos humanos | <p>El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa.</p> <p>La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa.</p> <p>El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cuantificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles de retribución respecto de la media de la industria. • Niveles de conflictos laborales. • Nivel de rotación. |
| Recursos Tecnológicos | <p>Stock de tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del know how.</p> <p>Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Número e importancia de las patentes. • Ingresos por licencias de patentes • Proporción de personal de I+D, sobre el total |
| Imagen Corporativa | Reputación con los clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marcas • Sobreprecio respecto de marcas competidoras • Porcentaje de compras repetidas • Medidas objetivas de rendimiento de un producto • Nivel y consistencia de los resultados de la compañía |
| Capacidad empresarial | Potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Estilo directivo • Capacidad para formar equipos de trabajos consistentes • Mentalidad proactiva • Participación en reuniones industriales • Compromiso por la continuidad de la gestión |

⁴ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Editorial Ross. Argentina. 1° Edición 2009. 2° Edición 2012.



X. LA IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor permite entender a la empresa, como sumatoria de actividades que generan valor, identificando las principales y las de apoyo

| Actividades | Características | Margen |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura 2. Recursos Humanos 3. Tecnología 4. Adquisiciones | <p>Actividades de apoyo: brindan el soporte necesario para que las actividades principales se realicen</p> | <p>Margen de ganancias = satisfacción = lealtad= VCS</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Logística de actividades internas: materiales, almacenaje, control de inventarios y las usadas para recibir, guardar y llevar los insumos a un producto 2. Operaciones: fabricación 3. Logística de actividades externas: distribución a mercados de clientes 4. Marketing y Ventas: Comercialización. Posicionan y cierran la estrategia y le dan perdurabilidad. VCS. 5. Servicios: refuerzan o conservan el valor de un producto. (instalación, reparación, capacitación y el ajuste) | <p>Actividades principales: son las actividades fundamentales para elaborar un producto y/o servicio, colocarlo en el mercado y brindarle servicio pos venta</p> | <p>Margen de ganancias = satisfacción = lealtad= VCS</p> |



Pero la cadena de valor debe ser analizada para la industria completa

| CV Proveedor | CV Compañía | CV Canales Distribución | CV del cliente |
|--|---|---|--|
| 1. Actividades 2. Costos 3. Márgenes | 1. Actividades internas 2. Costos 3. Márgenes | 1. Actividades internas 2. Costos 3. Márgenes - De Aliados en la red de distribución para que el producto/servicio llegue al mercado, - Control sobre esta cadena | 1. Actividades internas 2. Costos 3. Márgenes - De Usuario final - Alto control en el caso de demanda intermedia y cuando el comprador aumenta su poder negociador |

XI. COMO INTERRELACIONAR EL FRENTE INTERNO FRENTE A LA CARACTERIZACIÓN Y DINÁMICA DE LAS PYMES

Las Pequeñas y Medianas empresas tienen ciertas características que obstaculizan la interrelación del frente externo e interno:

- Empresas familiares: esto hace que la mirada de los negocios sea un mirada melancólica y autoreferencial.
- Conducción en la generación fundadora: el liderazgo fundacional no se convierte en un liderazgo situacional.
- Decisiones tomadas en forma centralizada y poco participativo: disminuyendo la importancia de la visión y estrechado el concepto de misión.
- Sistema de aprendizaje organizacional basado más en la experiencia que en el conocimiento. Esto hace que la incorporación de nuevas miradas y enfoques sean percibidas como amenazas en vez de como oportunidades.
- Bajo nivel de especialización en su mix de productos: este factor impide la generación de relaciones continuas con clientes y desarrollo de VCS.



- No constituyen un sector “nuevo” ni están dirigidas por empresarios recién llegados a la actividad: luego priva la experiencia pasada sobre los conceptos innovadores.
- El proceso de mejora se incorpora a partir de la solución de problemas concretos: cuando se incorpora a partir del problema, el problema estuvo mal diagnosticado y con muy baja posibilidad de solución dado que se confunde al problema con el síntoma.
- Proceso semi continuo de inversión tecnológica: generando corrientes cortadas de inversión, desinversión, endeudamiento y rentabilidad.
- Orientación al mercado interno más que al externo: con muy baja propensión a desarrollo de mercado.

XII. CONCLUSIONES

- El análisis del frente interno y externo, debe ser un planteo de gestión complementaria.
- Todo planteo complementario requiere de negociación interna.
- Las PyMEs deben preocuparse seriamente por mantener condiciones saludables de clima organizacional por poder respaldar su competitividad sobre la base del crecimiento interno y externo.
- La flexibilidad, la adaptabilidad, el trabajo en equipo, el respaldo por el sector industrial, la mirada hacia el mercado, el compromiso por las ventajas competitivas sostenibles, constituirán la clave de esta interrelación que si no se interpreta y respalda como política empresarial se reconvertirá en un obstaculizador de su rol competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALBURQUERQUE, FRANCISCO, *La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina*. Revista de la CEPAL / NU. CEPAL. n. 63, pp. 147-160, Diciembre 1997.
- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*, Fundación Ross, Rosario, 1° Ed 2009. 2° Edición 2012.
- ASCUA, RUBÉN, FERRARO, FRANCISCO Y QUINTAR, AÍDA, *Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina*. CEPAL, Buenos Aires, Documento de Trabajo No 6, Septiembre 1996.



- BLOCH, R., *Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina. Análisis comparativo y posibilidades de interacción.* Ediciones De Palma. Bs. As. 2004.
- BRUSCO, M., PIORE, D., *Los directivos de las PYMEs frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior,* IV Congreso Nacional de ACEDE. Febrero de 1992.
- BUCKLEY, JOHN V., *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología,* Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
- CLACHEO, N., *Oportunidad y Negocios para las Pymes exportadoras.* Fundación ConExport; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- FARINELLI, S. *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de tandil (1995 – 2005), < riqueza, la de producción práctico>* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397/2008
- GIBSON, ROWAN Y OTROS, *Repensando el futuro,* Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 1997.
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, G.K. *Compitiendo por el futuro,* Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999.
- HITT, MICHAEL A; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E., *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización,* Thomson, 5º Edición, México, 2003.
- MILESI, D., *Las Pymes exportadoras argentinas exitosas; Hacia la construcción de ventajas competitivas.* Editorial, Miño y Dávila. 2000.
- MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL, *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC. Madrid. 2007.
- THOMPSON, ARTHUR A, JR.; STRIKLAND, A.J., *Administración Estratégica, Textos y casos,* McGraw Hill, 13º Edición, México, 2003.