

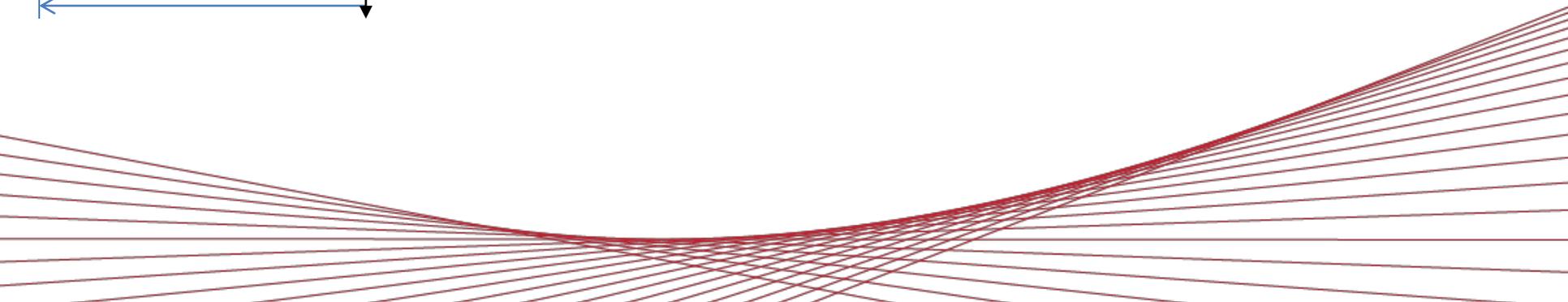


Sintonía

**COMPETITIVIDAD PARA LA NUEVA
PUEBLA, LA REGIÓN Y PARA MÉXICO**

www.sintonia.mx

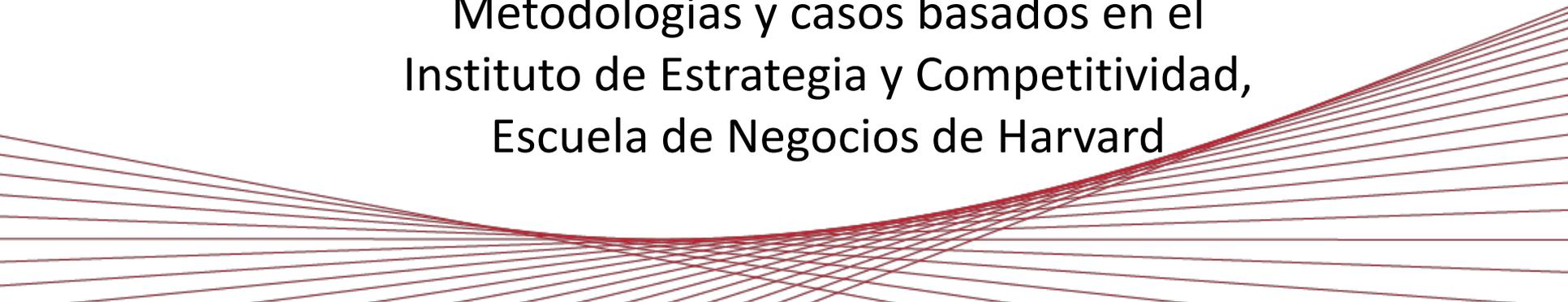
Estructura de la Capacitación y Talleres



MOC Sintonía

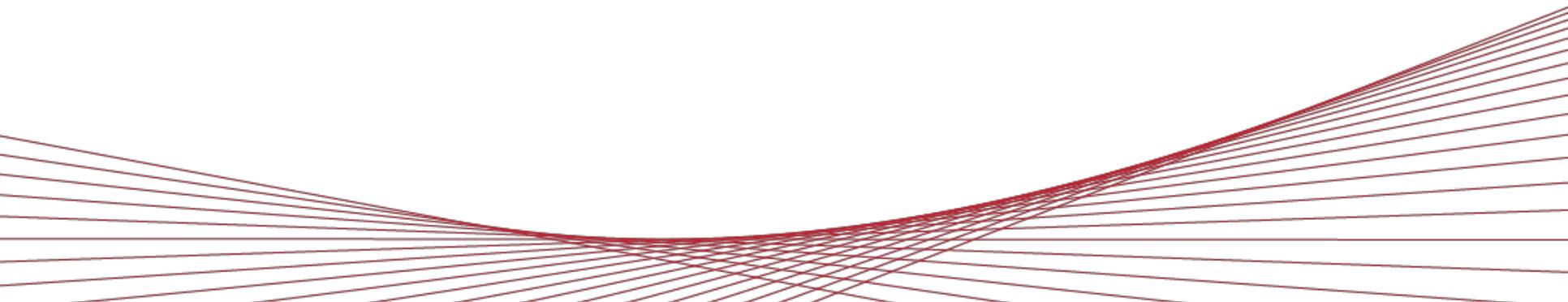
RESUMEN 2ª SESIÓN: ESTRATEGIA, CINCO FUERZAS Y CADENA DE VALOR

Metodologías y casos basados en el
Instituto de Estrategia y Competitividad,
Escuela de Negocios de Harvard



Estrategia es

1. Es la creación de una posición única, valiosa y sustentable que involucra un conjunto de actividades diferentes.
2. La estrategia implica hacer una elección entre lo que hay y no hay que hacer (*trade-off*)
3. Estrategia involucra crear consistencia y alinear las actividades de la organización (*fit*).



LAS CINCO FUERZAS QUE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA

Amenaza de
nuevos participantes

*La estructura de la
industria
determina su
rentabilidad*



Poder de
negociación de los
proveedores

Poder de
negociación de los
compradores

Amenazas de
productos o servicios
sustitutos

CADENA DE VALOR



CADENA DE VALOR

Es una herramienta para desagregar las actividades estratégicas para entender:

- a) Comportamiento de costos.
- b) Fuentes potenciales de diferenciación.
- c) Diamante, Clusters.
- d) Enfocar valor compartido a lo largo de la cadena de valor.

**LA ESTRATEGIA GUÍA LA MANERA DE LLEVAR A CABO
ACTIVIDADES Y ORGANIZA LA CADENA DE VALOR**

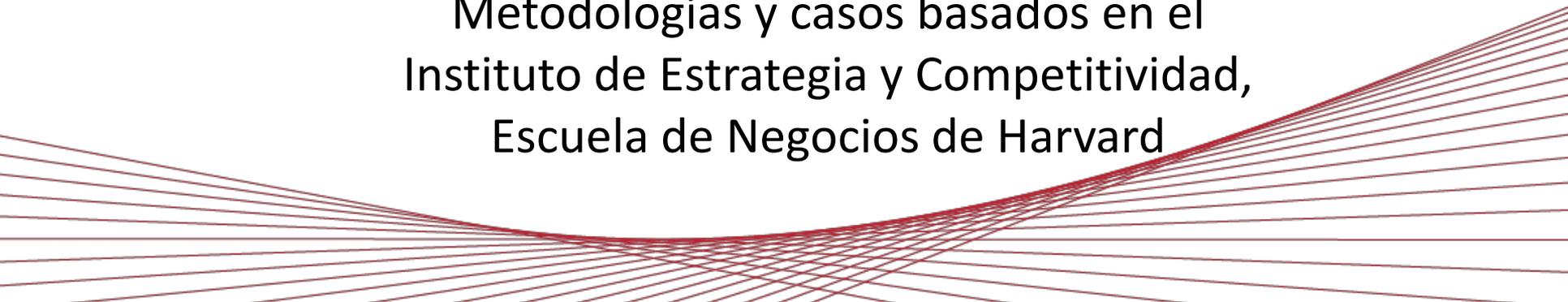


MOC Sintonía

2ª sesión: capacitación

INTRODUCCIÓN AL MODELO DEL DIAMANTE Y CLUSTERS

Metodologías y casos basados en el
Instituto de Estrategia y Competitividad,
Escuela de Negocios de Harvard

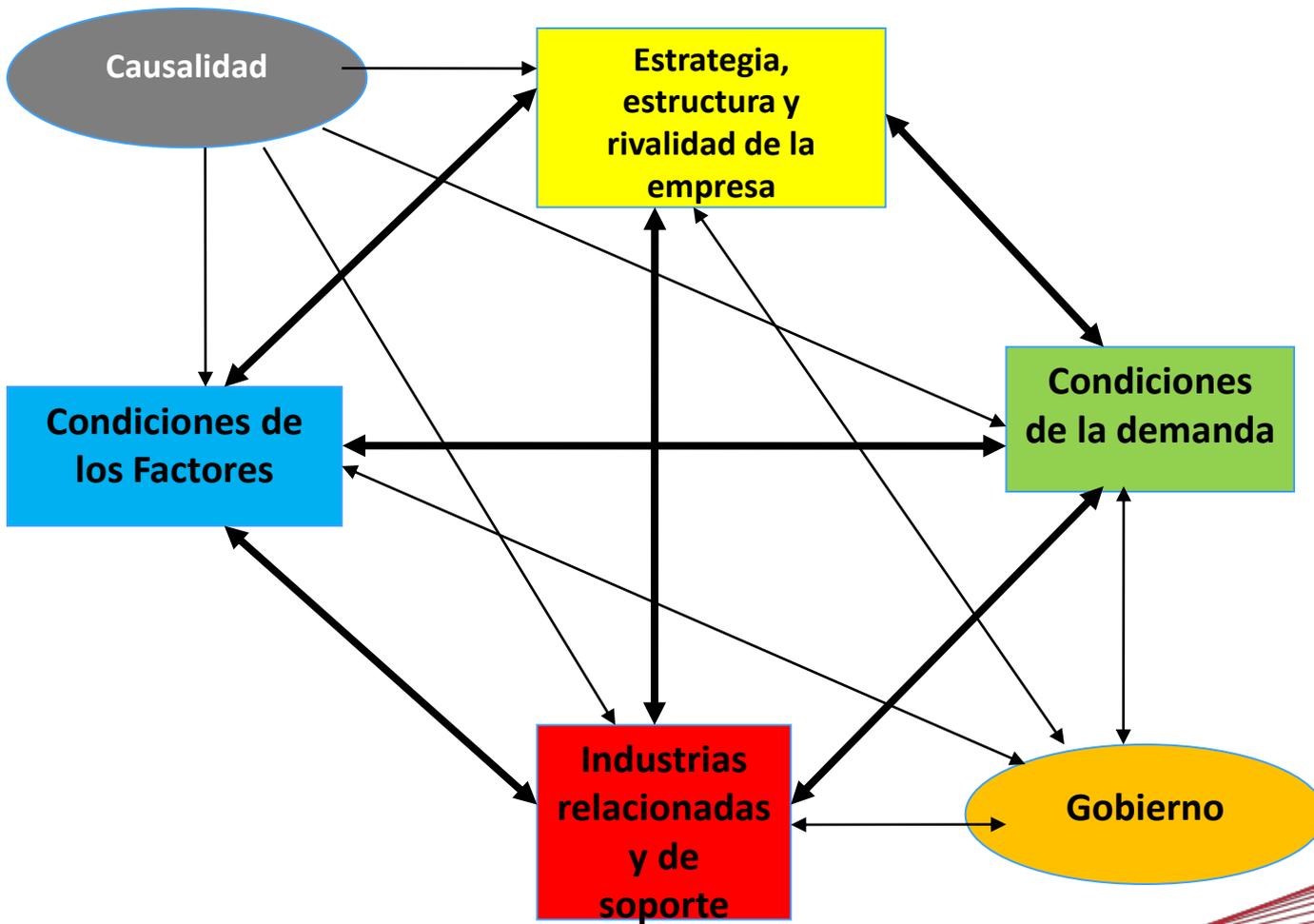


DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD (TRASCENDENCIA) NACIONAL

- 1. Condiciones de los factores.**
- 2. Condiciones de la demanda.**
- 3. Industrias relacionadas y de soporte.**
- 4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.**
- 5. Eventos inesperados (Causalidad)**
- 6. Acciones del gobierno**

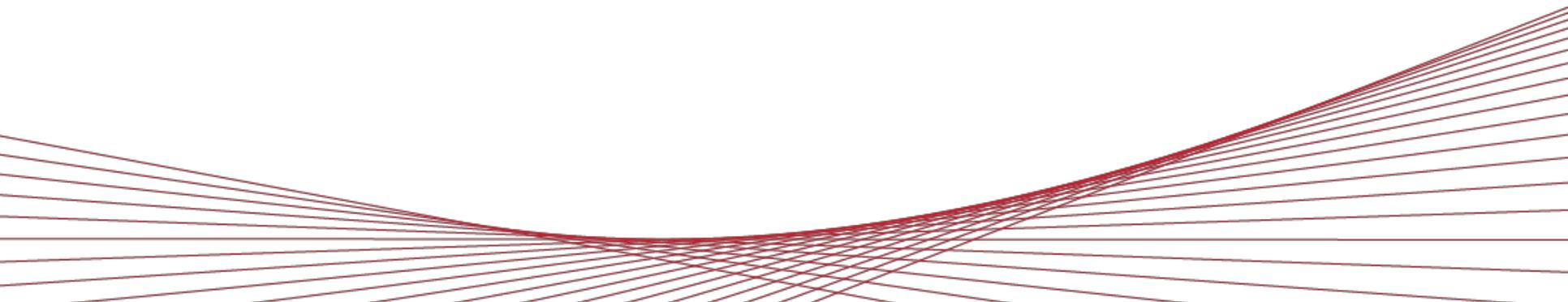
La interacción de muchos determinantes produce los beneficios de auto-reforzamiento, que presentan dificultad para que los replieguen o anulen los rivales extranjeros.

DIAMANTE



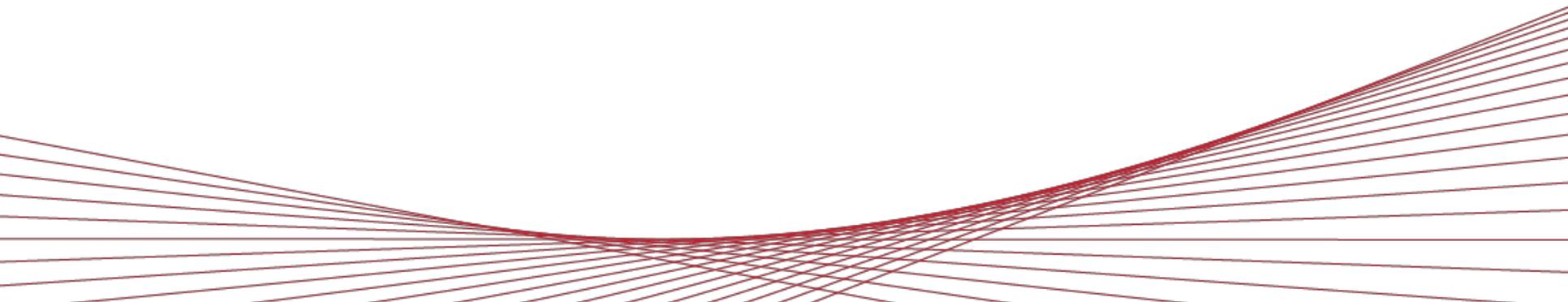
DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL

Las naciones tienen éxito, no sólo en industrias aisladas, sino en agrupaciones de industrias conectadas en relaciones verticales y horizontales.



***CASO PRÁCTICO DEL
MODELO DEL DIAMANTE***

La Industria Italiana de Baldosas Cerámicas



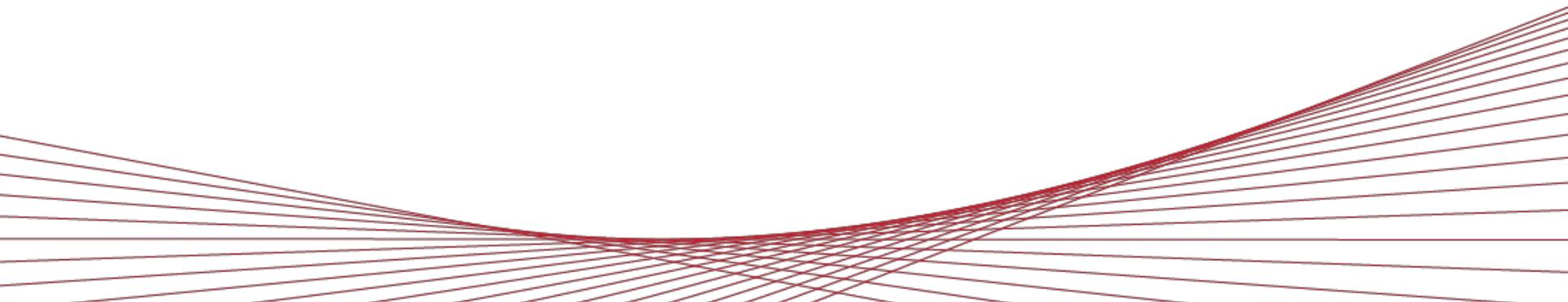
La industria italiana de baldosas cerámicas (--> 1987)

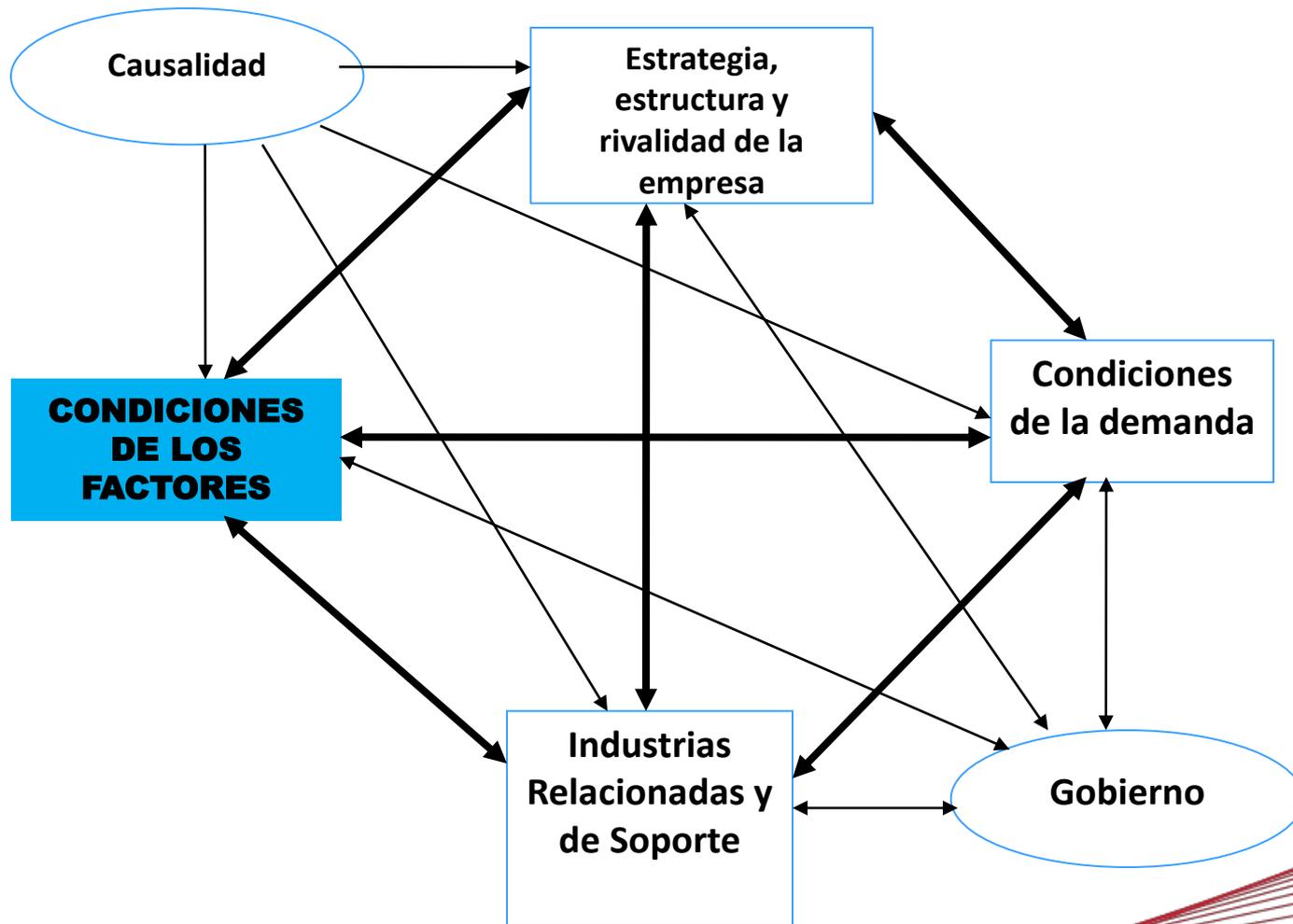
- Concentrada alrededor del pequeño pueblo de Sassuolo.**
 - El área de Sassuolo era la base de los productores más grandes del mundo de: barnices, esmaltes y equipo de producción de azulejos de cerámica.**
 - El éxito italiano se basó en la “Tecnología de la Producción“.**
 - Compitiendo con:**
 - Madera**
 - Mármol**
 - Otros productos para Construcción**
 - Tejas de Vinyl**
 - Tapicería**
- 

La industria italiana de baldosas cerámicas

--> 1987

- **La industria de baldosas creció de una industria relacionada, objetos de barro y loza (Siglo XIII).**
- **Después de la Segunda Guerra Mundial, habían muy pocas empresas dentro de esta industria.**





CONDICIONES DE LOS FACTORES

- **Recursos Humanos**

La Interdisciplinariedad (Ingeniería concurrente) era efectiva desde entonces:

- Trabajadores especializados
- Técnicos
- Ingenieros
- Personal de Mantenimiento
- Ingenieros de Diseño
- Personal de Ventas

- **Recursos Físicos**

- **Recursos de Conocimientos**

Ej. - Transferencia Tecnológica del diseño de maquinaria de la industria de alimentos.

- Centro de Investigaciones de la Universidad de Boloña.

- **Recursos Financieros**

- **Infraestructura**

CONDICIONES DE LOS FACTORES

PRODUCCIÓN

Tres procesos diferentes:

1. **Flameado Doble** (Flameado del barro, barnizado y flameado de nuevo).
2. **Flameado Sencillo** (El barniz se aplica directamente a la forma de barro).
3. **Flameado Triple** (Esmaltes especiales y pinturas son aplicadas a las tejas con doble flameado)

- En 1960 Italia era dependiente de los productores de maquinaria de otros países.

- Para 1970 , Italia fue reconocida mundialmente como productor de hornos y de prensas en la Industria

- El lazo entre el azulejo italiano y los fabricantes de equipo era cercano, estaban frecuentemente localizados puerta con puerta.

JERARQUÍAS ENTRE LOS FACTORES

- **Básicos**

(Recursos naturales, clima, localización, mano de obra capacitada o no y capital).

Ejemplos:

- Baldosas favorecidas por el clima contra otros materiales.
- Trabajadores bien pagados.
- Asociación Profesional (la mayoría de las empresas son miembros).

- **Avanzados**

(Infraestructura de comunicaciones moderna, personal con alta educación, institutos de investigación).



JERARQUÍAS ENTRE LOS FACTORES

- **Generalizados**
- **Especializados**
(Proveer más bases definitivas y sustentables para Industria de Azulejos que factores generalizados).

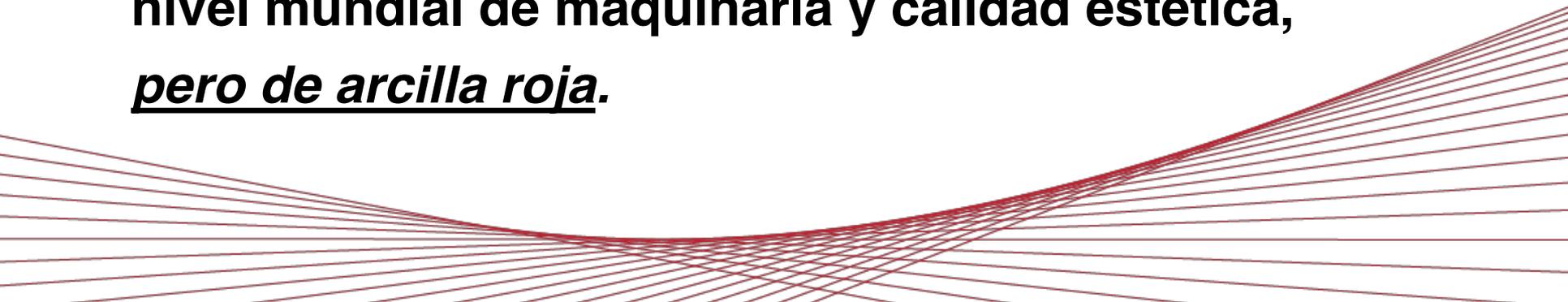
Ejemplos:

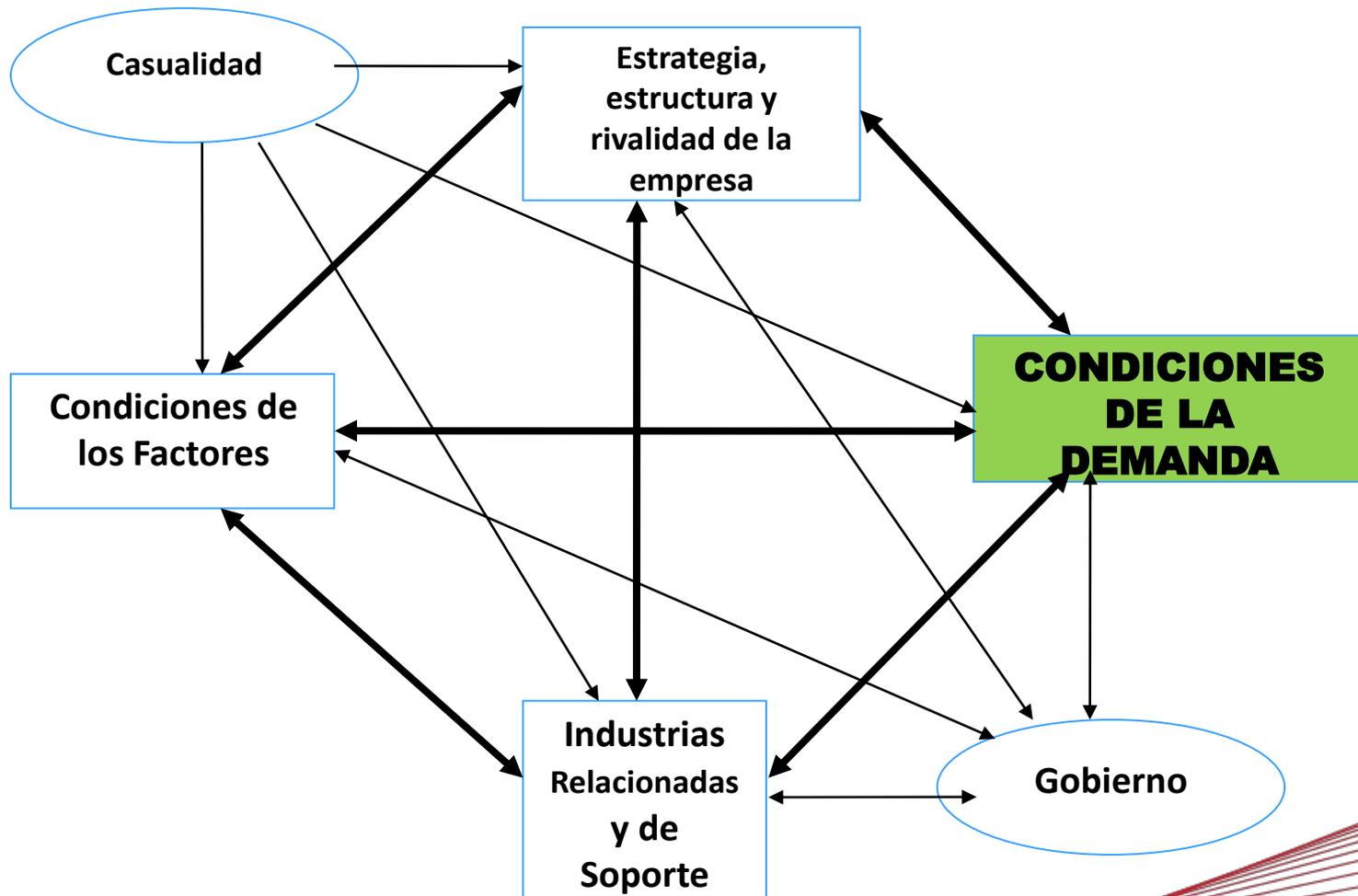
- **La experiencia los hizo producir con alta calidad y un desperdicio mínimo, altos rendimientos.**
 - **Conocidos como productores mundiales de maquinaria y de calidad estética.**
- 

Desventajas de los Factores

En la industria de los azulejos de cerámica, al principio los italianos dependían de proveedores extranjeros de arcilla blanca más fácil de flamear con el equipo que tenían. La maquinaria usualmente provenía de Alemania.

Ahora son conocidos como productores a nivel mundial de maquinaria y calidad estética, pero de arcilla roja.





CONDICIONES DE LA DEMANDA

A. Composición de la demanda local:

pisos: 60-65%
paredes: 35-40%

B. Tamaño y patrón de crecimiento de la demanda local: Creció mucho después de la Primera Guerra Mundial.

C. Mecanismos para transferir preferencias domésticas.

-Industria de baldosas de cerámica en 1987: 10 billones de dólares

- ITALIA: 30% de la producción mundial.

60% de las exportaciones mundiales (100 millones).

Ventas en 1987: 3.2 billones, 47% exportaciones.

Balance: + 1.4 billones.

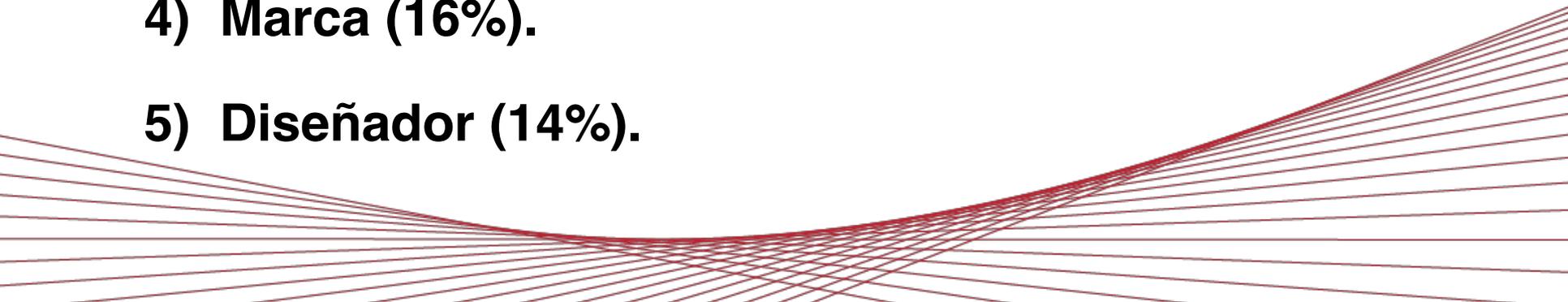
A. Composición de la Demanda Local

Tres características significativas para competir (trascender) nacionalmente:

- 1. Estructura de los segmentos de la demanda.**
 - 2. Compradores sofisticados y demandantes:**
 - Presión de los compradores para mejorar el diseño y proceso de manufactura.
 - Preferencias por baldosas en Italia.
 - El mercado de baldosas en Italia es el más sofisticado:
2) España 3) Francia 4) Alemania.
 - 3. Anticipar las necesidades de los compradores.**
- 

2. Compradores Sofisticados y Demandantes

Los Compradores tenían las siguientes prioridades (Ordenados por criterio de las empresas):

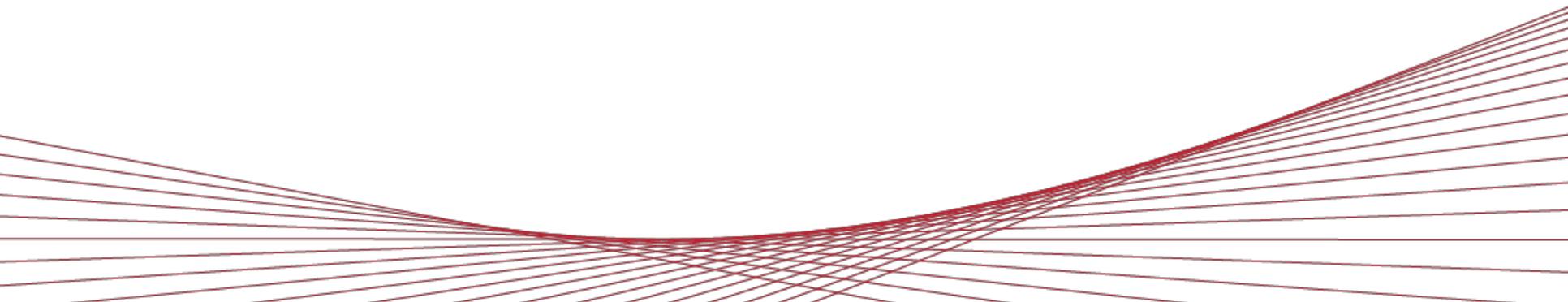
- 1) Calidad estética (25%).**
 - 2) Características Técnicas (24%).**
 - 3) Precio (21%).**
 - 4) Marca (16%).**
 - 5) Diseñador (14%).**
- 

B. Tamaño y patrón de crecimiento de la demanda local.

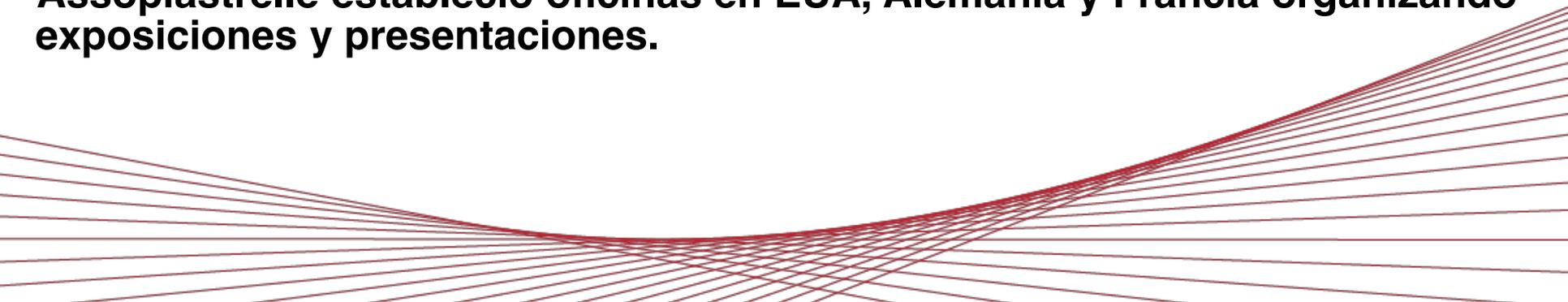
- 1. Tamaño de la demanda local.**
(En toda Italia)
 - 2. Numero de compradores independientes.**
 - 3. Índice de crecimiento de la demanda local.**
(En 1960, el mercado italiano fue el más grande del mundo)
 - 4. Crecimiento de la demanda local.**
 - En 1976, el mercado italiano representó el 23% del consumo mundial.
 - Para 1985, habían alrededor de 7,600 escaparates especializados en Italia.
 - 80% de las ventas del mercado italiano.
 - 9% para los distribuidores.
 - 11% directamente para firmas de construcción e instalación.
 - 5. Pronta saturación.**
- 

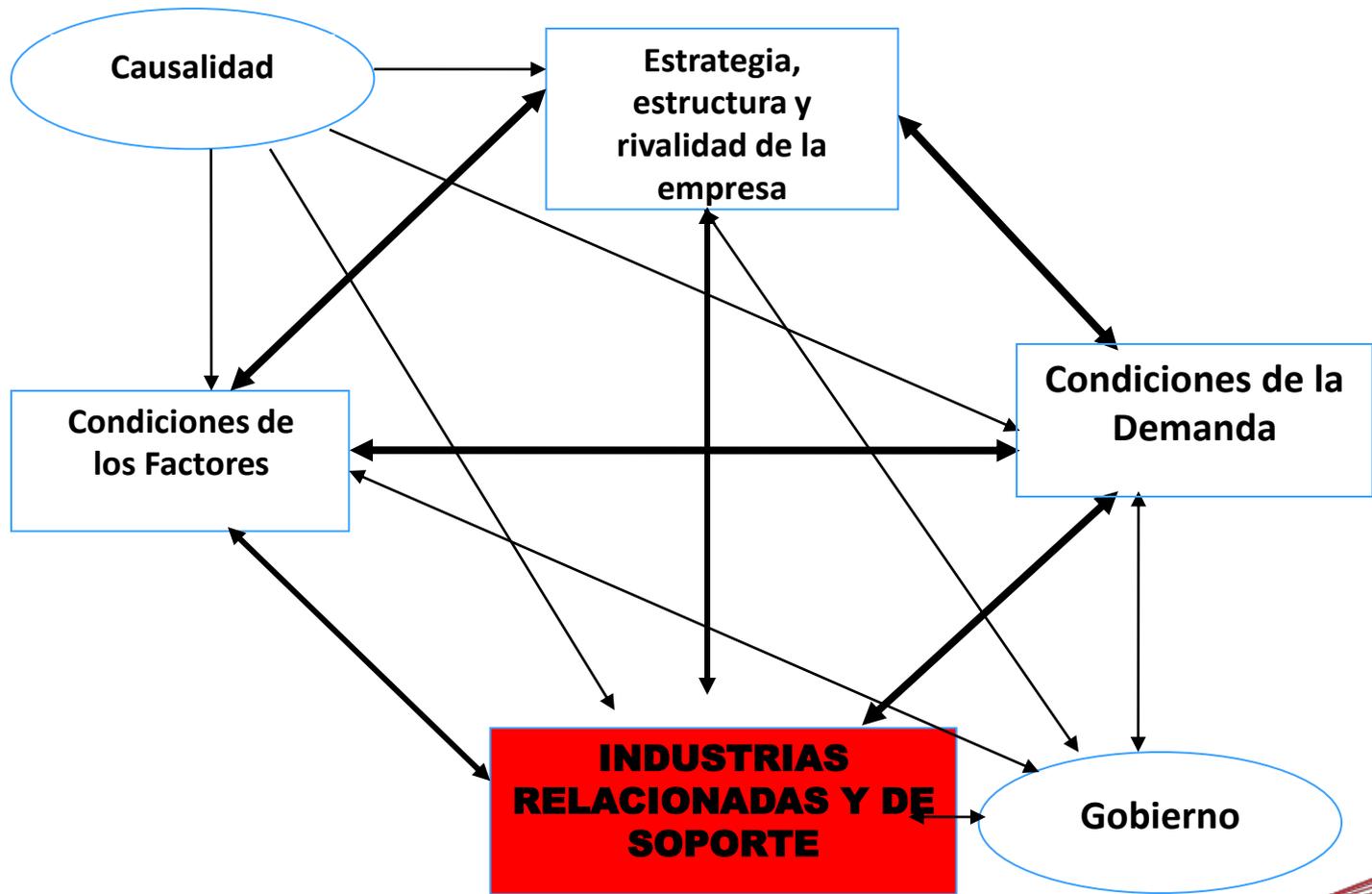
C. Mecanismo para transferir preferencias domésticas.

- a. Compradores móviles o multinacionales.**
- b. Influencias en necesidades extranjeras.**



INTERNACIONALIZACIÓN

- De 1958 a 1961 las ventas aumentaron de 21.5 a 44.1 millones de m².
 - En 1970, el mercado italiano estaba saturado.
 - Mediante la publicidad en revistas internacionales de arquitectura y diseño:
 - 1971 - 21.7 % ventas
 - 1979 - 54% ventas
 - Otras industrias relacionadas fueron líderes mundiales o a punto de serlo:
 - Mármol
 - Piedra de Construcción
 - Muebles
 - Lámparas
 - Aparatos domésticos
 - Fregaderos
 - Firmas de baldosa invirtieron en el extranjero.
 - Assopiastrelle estableció oficinas en EUA, Alemania y Francia organizando exposiciones y presentaciones.
- 



INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE SOPORTE

Efectos directos en las ventajas competitivas:

- 1. Ventajas Competitivas en industrias proveedoras**
 - Coordinación de avance.**
 - Innovación y mejora de calidad.**
 - Competidores globales o proveedores locales con estándares mundiales.**

 - 2. Ventajas Competitivas en industrias relacionadas**
 - Coordinación y actividades en común en la cadena de valor o con productos complementarios.**
- 

EJEMPLO DE INDUSTRIAS RELACIONADAS

La concentración geográfica de la industria italiana estimuló la formación de industrias relacionadas alrededor del área de Sassuolo:

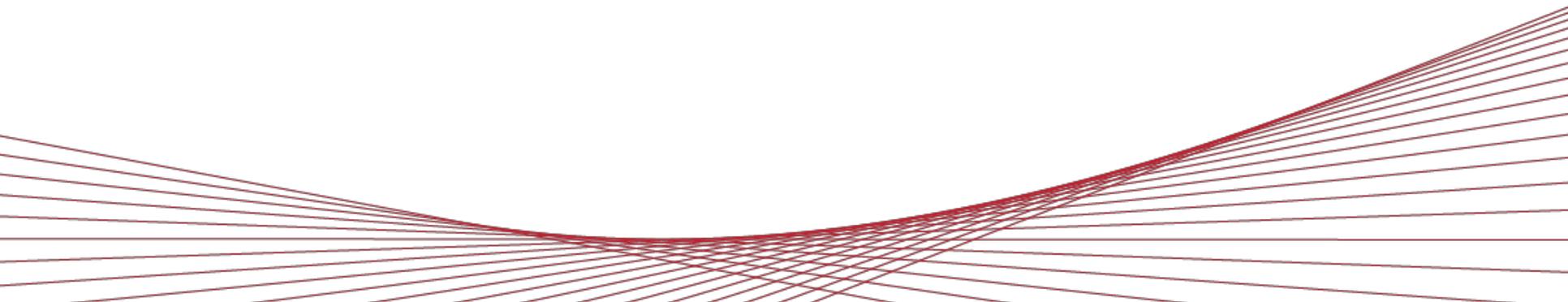
- Moldes.**
- Barnices.**
- Materiales para empaque.**
- Transportes.**
- Firmas consultoras:**
 - Diseño de planta**
 - Logística**
 - Comercial**
 - Publicidad**
 - Asuntos Fiscales**

INDUSTRIAS RELACIONADAS LÍDERES MUNDIALES

- Otras industrias relacionadas fueron líderes mundiales o a punto de serlo:

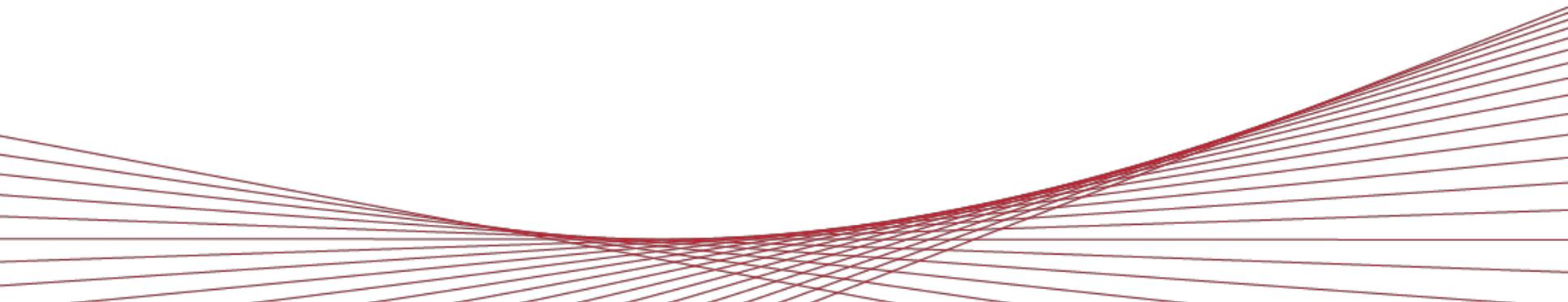
- Mármol**
- Muebles**
- Aparatos domésticos**

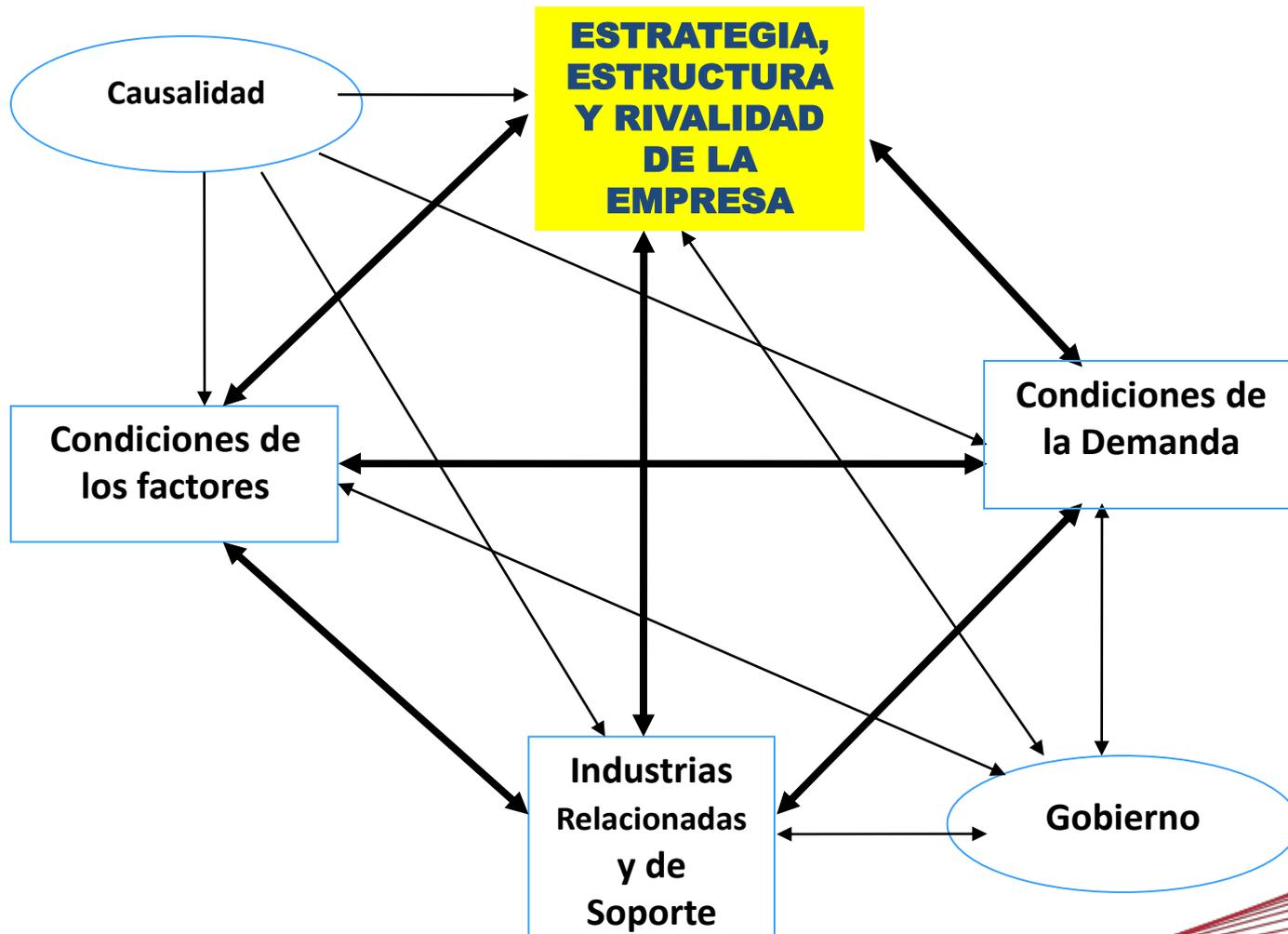
- Piedra de Construcción**
- Lámparas**
- Fregaderos**



INSTITUCIONES DE COLABORACIÓN (IFC)

- La asociación industrial, Assopiastrelle, ofrecía servicios en áreas de interés común: compras, investigación de mercado extranjero, consultoría en asuntos fiscales y legales.
- La asociación tomó la ventaja en relaciones entre el gobierno y la unión.





ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA FIRMA

- **A mediados de lo 80's, habían 200 manufactureros italianos.**
 - **Más del 60% localizados en el área de Sassuolo.**
 - **Dando un servicio excelente a los clientes con un flujo constante de información entre proveedores y productores.**
- 

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

A. Estrategia y estructura de empresas locales. No existe un sistema gerencial apropiado universal.

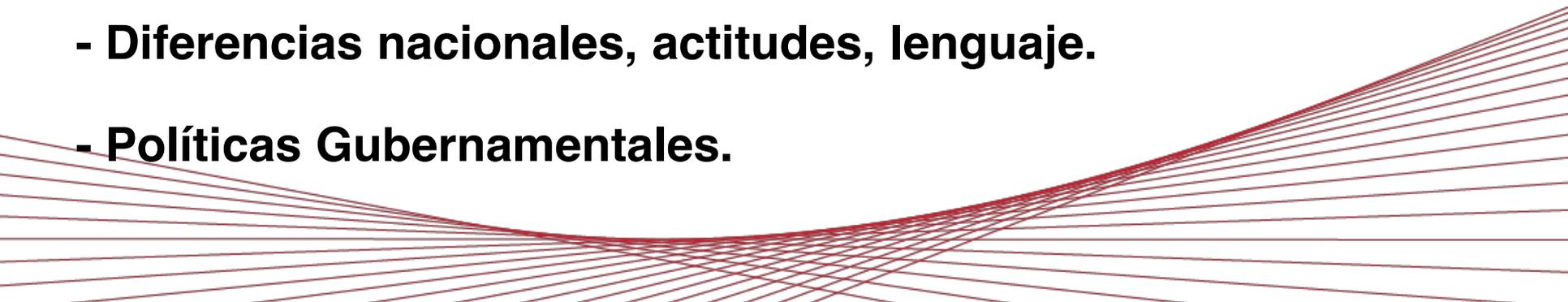
- Éxito italiano en industrias fragmentadas (iluminación, muebles, calzado, fábricas de lana y máquinas empacadoras). Enfocar estrategias.

- Éxito alemán en industrias con un alto contenido de ingeniería (óptica, químicos, maquinaria compleja).

- Éxito japonés en equipos con funciones cruzadas y la administración de operaciones de ensamble complejas.

- Diferencias nacionales, actitudes, lenguaje.

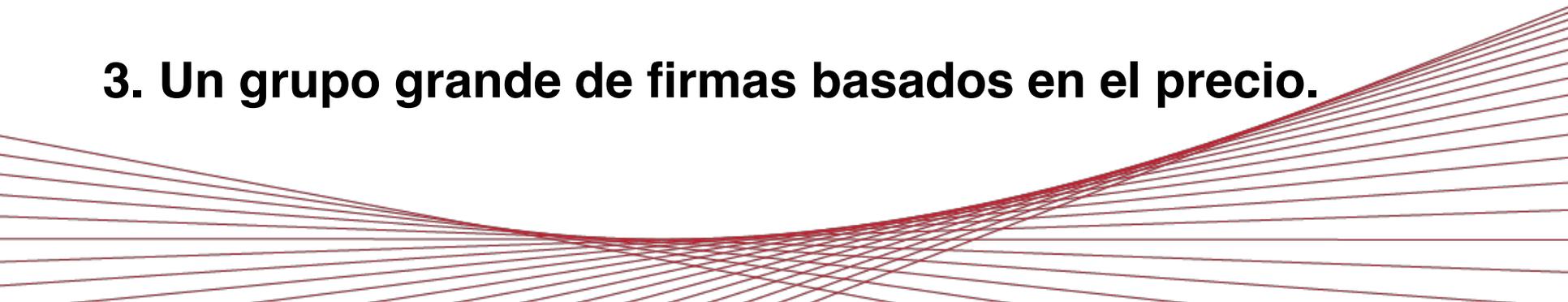
- Políticas Gubernamentales.



GRUPOS ESTRATÉGICOS

- Una industria fragmentada (la mayor: 5.3% de los activos totales).

Encontramos 3 grupos:

- 1. Invertir en tecnología, productividad, calidad y estéticos.
(Principal: exportar)**
 - 2. Invertir en publicidad y salas de exhibición.
Un grupo pequeño basándose en imagen y diseños sofisticados.**
 - 3. Un grupo grande de firmas basados en el precio.**
- 

**PRESION PARA MEJORAR LA
POSICION :
Dirigido hacia las innovaciones**

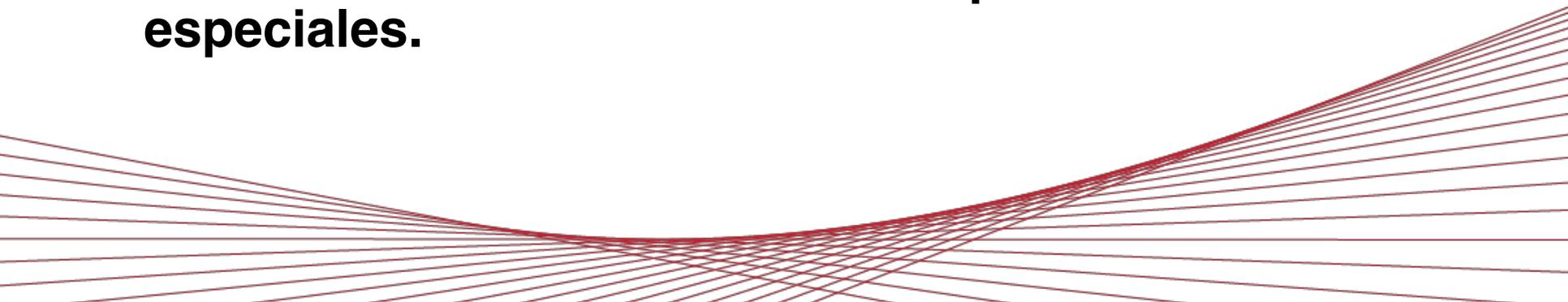
- De compradores, dentro de las firmas reducir costos (gas y mano de obra).
- Esto nos lleva a la mejor innovación de la industria italiana (el rápido “proceso de un solo tiro”), adaptado de la industria del barniz.

(El tiempo del ciclo se redujo de 16-20 horas a 50-55 minutos)

- Nuevo Método: 1976 – 13% de la producción total
1982 – 39%
1987 – 59%

(Mejora continua)

Más innovaciones...

- La desventaja en Italia de 8 horas/día de trabajo (no más), ayudó a la investigación para considerar procesos continuos que ni Alemania, ni EUA los consideraban.
 - La introducción de diseñadores famosos (diseño de azulejos).
 - El método de "Tercer Flameado" para diseños especiales.
- 

Factores importantes que influyen en la administración y organización de equipos, empresas y sociedades

Actitud frente a las normas de interacción individual de la autoridad

Sistema Educativo

Fundaciones Sociales

Estructura familiar y principios religiosos

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA FIRMA

B. Metas

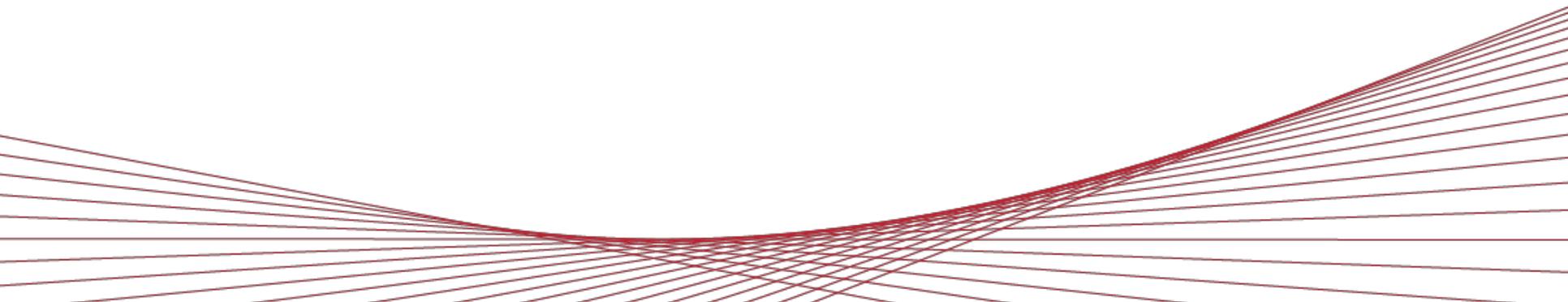
- Metas de la Compañía
- Metas Individuales
- Influencias del prestigio nacional
- Importancia de un compromiso sostenido

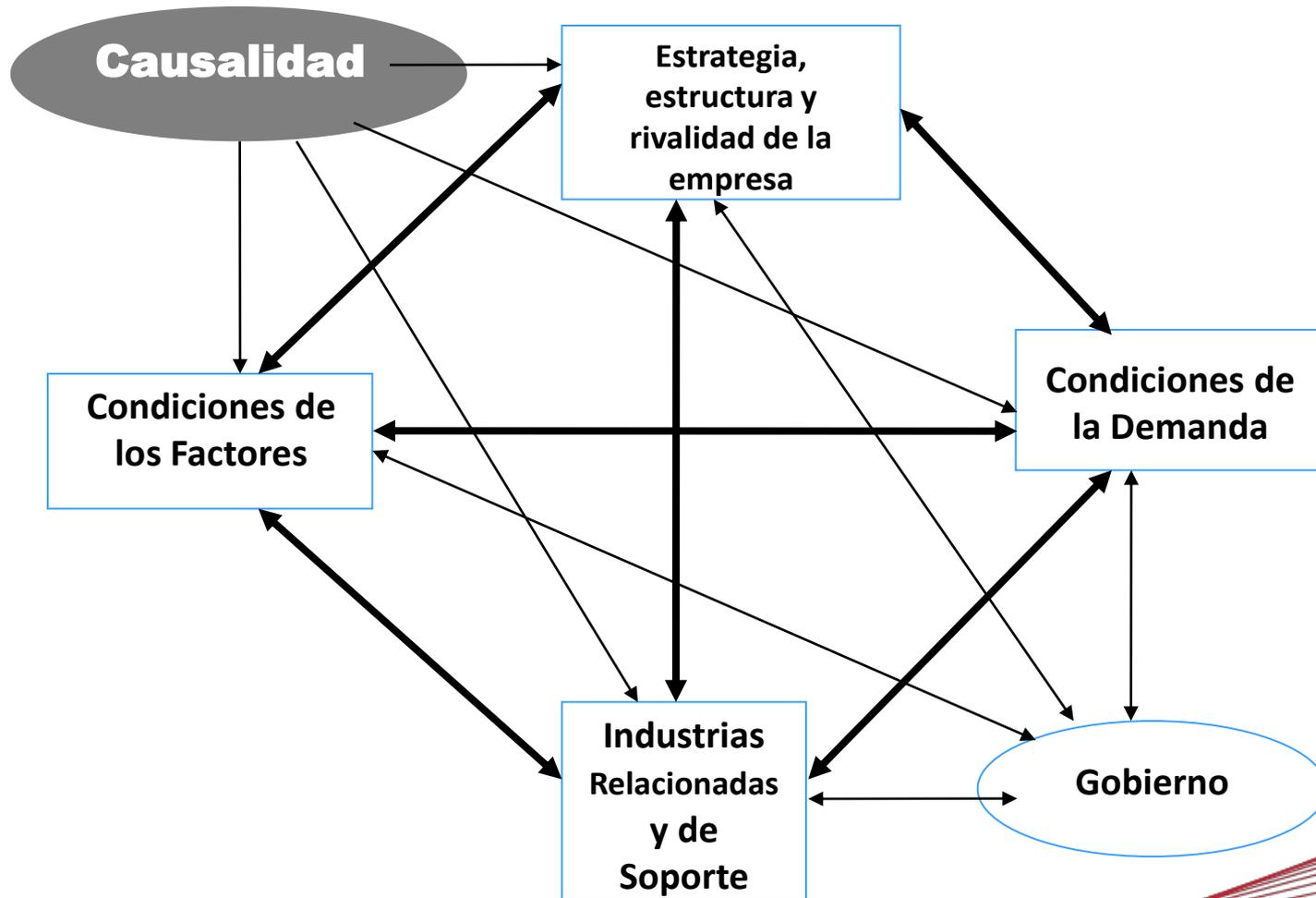
C. Rivalidad local

"Naciones con las mejores posiciones mundiales, generalmente tienen un número de competidores locales fuerte".

ej. 1955 - 14 firmas
 1962 - 102 firmas
 1987 - 356 firmas

Rivalidad Doméstica

- **Muy intensa.**
 - **Mejoras en productos/procesos se llevaban a cabo entre semana (Las patentes eran difíciles de implementar en Italia).**
 - **La mayor parte de las firmas son de propiedad de familias.**
 - **Los propietarios estaban comprometidos a sus negocios y a su comunidad.**
- 
- A decorative graphic at the bottom of the slide consisting of numerous thin, red, curved lines that create a sense of motion and depth, resembling a stylized wave or a series of overlapping paths.

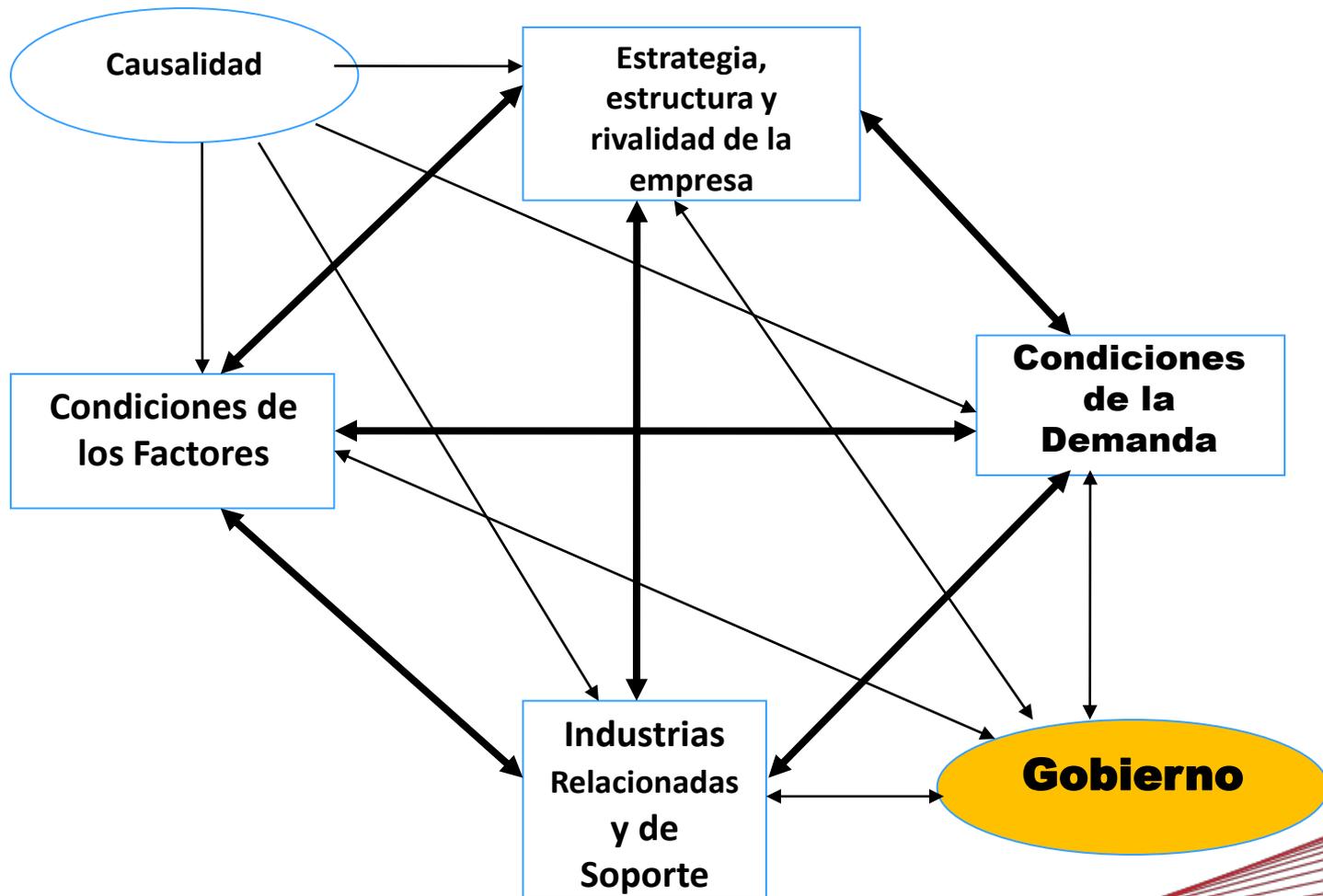


EL PAPEL DE LA CAUSALIDAD

- **Shock de la crisis energética de 1973, los hizo reducir sus costos en gas y mano de obra**

Otros podrían ser:

- **Inventos.**
 - **Mayor avance tecnológico.**
 - **Discontinuidades en costos de entrada.**
 - **Cambios significativos en los mercados financieros mundiales, economías.**
 - **Nuevas demandas.**
 - **Decisiones Políticas.**
- 

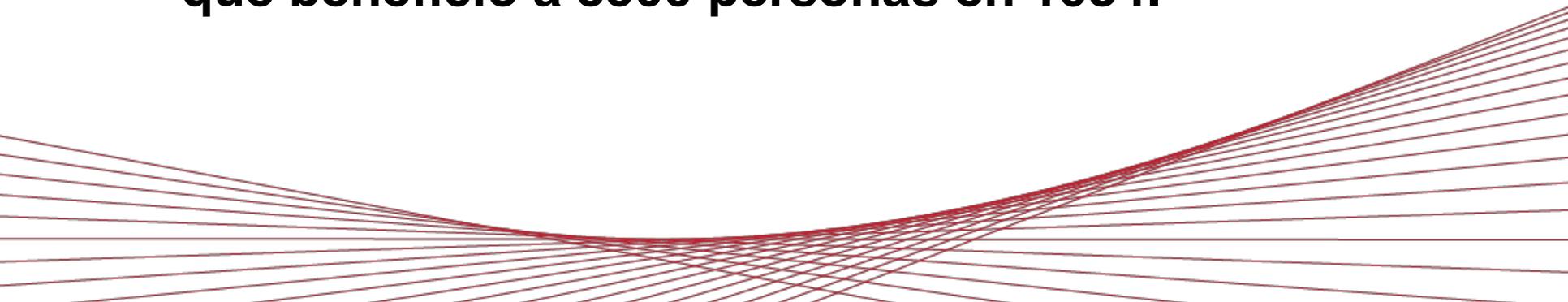


EL PAPEL DEL GOBIERNO

- **El Gobierno puede influir en los 5 factores.**
- **En cambio, las políticas del Gobierno pueden ser influenciadas por los 5 factores.**

Ejemplo:

El Gobierno creó un seguro para los desempleados que benefició a 3500 personas en 1984.



Niveles de Influencia del Diamante

Ejemplos selectos



- **Nacional**
Ej: Protección a la propiedad intelectual
- **Regional**
Ej: Política fiscal
- **Cluster**
Ej: Competencia local justa y abierta

- **Nacional**
Ej: Acceso eficiente al capital
- **Regional**
Ej: Acceso a instituciones de investigación y universidades
- **Cluster**
Ej: Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica.

- **Nacional**
Ej: Ampliación de clusters
- **Regional**
Ej: Disponibilidad de proveedores locales
- **Cluster**
Ej: Proveedores de la industria

- **Cross-Nacional**
Ej: Necesidades locales inusuales que pueden ser satisfechas nacional y globalmente.
- **Nacional**
Ej: Estándares regulatorios exigentes
- **Regional**
Ej: Leyes locales
- **Cluster**
Ej: Sofisticación de la demanda local.

Cluster Map (simplificado)

Mármol

Construcción

Muebles

Aparatos
domésticos

Lámparas

Otros clusters relacionados

Universidad de
Bologna y otras

IFC
Assospiastrelle

Gobierno, Sec.
Des. Econ. y
Trabajo

Materias
primas,
arcillas, etc.

Fábricas
Baldosa de
Cerámica
(356)

Transportes

Tiendas especializadas
cerámica
(7600)

Cadena de Valor: Industrias de soporte

Barnices

Moldes

Maquinaria,
hornos, prensas

Materiales
para empaque

Firmas consultoras:
Diseño de planta, Logística,
Comercial, Publicidad,
Asuntos Fiscales

Industrias relacionadas

Modelo del diamante

Resumen

- El marco del Diamante se aplica a todas las economías en todas las etapas del desarrollo económico.
- Las condiciones y prioridades específicas de acción difieren dramáticamente entre países y etapas de desarrollo.



- Los países en desarrollo deben aumentar la competitividad macroeconómica a un nivel mínimo para tener una oportunidad para el desarrollo sostenido.
- Los países en desarrollo tienen debilidades a través de las dimensiones del Diamante.
- Las estrategias que abordan sólo un elemento del diamante tienen una efectividad limitada para producir crecimiento y prosperidad.
 - Un enfoque en la reforma macroeconómica y la liberalización del comercio por sí solo es en última instancia, insostenible si no es compatible con la mejora de la microeconomía
 - La dependencia microeconómica puede verse seriamente comprometida por los importantes retos de la competitividad macroeconómica
- Mejoras en el Diamante deben ser estratégicas en cada nivel de ingreso y desarrollo

LIDERAZGO

A menudo, el liderazgo determina cuáles de las empresas dentro de una nación favorable tendrán éxito o fallarán.

Están en una posición de percibir algo sobre la realidad que ha escapado a otros y tiene el valor de actuar.

Un líder es alguien que entiende y cree en los determinantes (Modelo del Diamante) más que otros individuos.

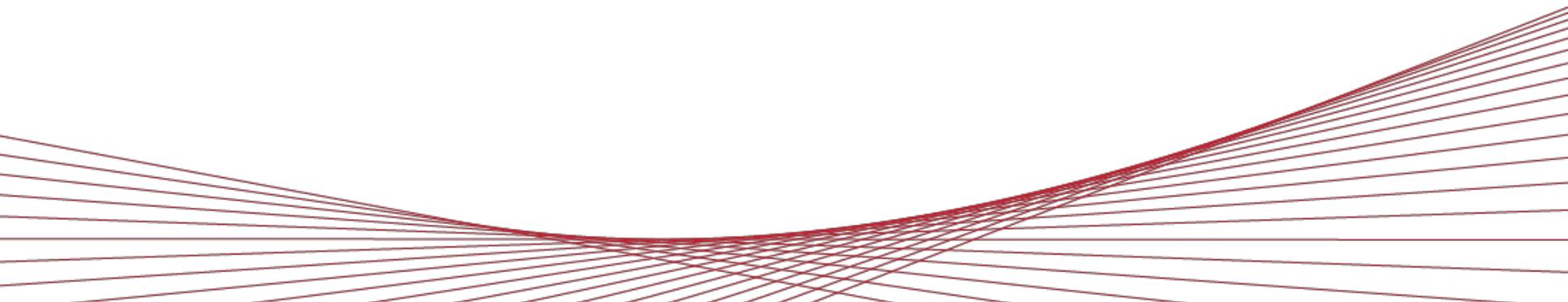
A decorative graphic at the bottom of the slide consisting of numerous thin, red, curved lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a series of overlapping paths.

LIDERAZGO

Un líder verdadero es humilde, abierto y actúa basado en una convicción firme de servir para amar.

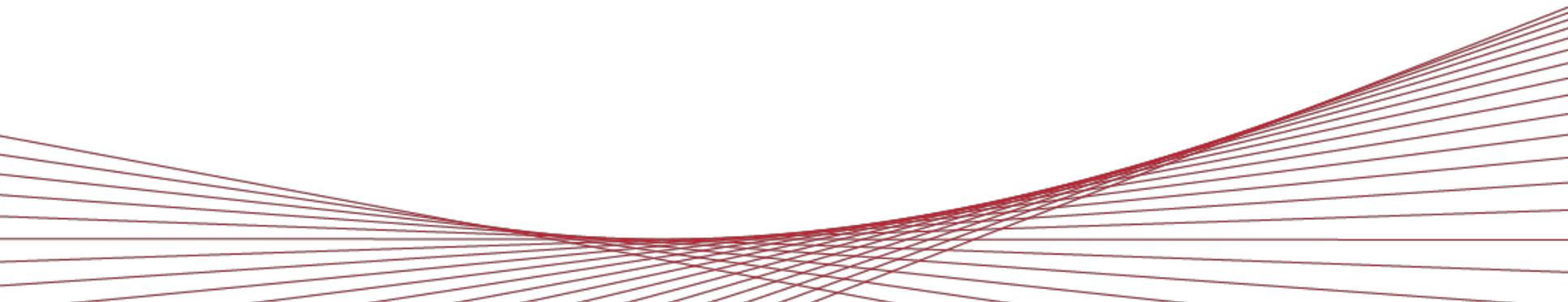
Un líder tiene principios éticos sólidos que trascienden en la organización.

Los líderes creen en dinámica y en cambios. No aceptan restricciones y saben que pueden cambiar la naturaleza de resultados.



Estructura de los Costos

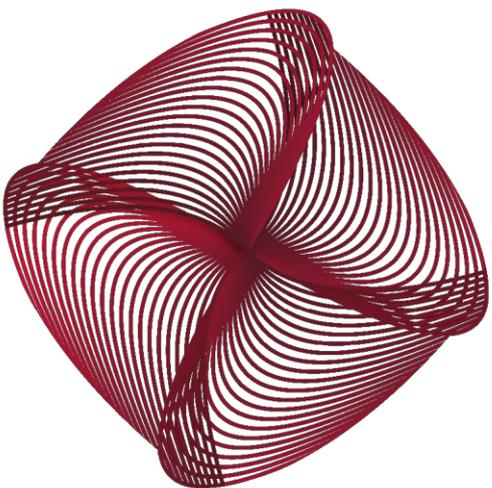
- Materias Primas (35-40%)**
- Gas Natural (10-15%)**
- Mano de obra (20-30%)**
- Activos Fijos, depreciación (15%)**



Referencias

Esta presentación se basa en las ideas del Profesor Michael Porter, específicamente del siguiente material:

- Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2008*.
 - Porter, M. (2008). *On Competition*. Estados Unidos: Harvard Business Press 2008.
 - Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de Ángel Gurría”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
 - Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de José Luis Machinea”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
 - Porter, M. (2001). “Strategy and the Internet”. *Harvard Business Review, March 2001*.
 - Porter, M. (1996). “What is Strategy”. *Harvard Business Review, Nov/Dec 1996*.
 - Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
 - Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
 - Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2011*.
- 



Sintonía

