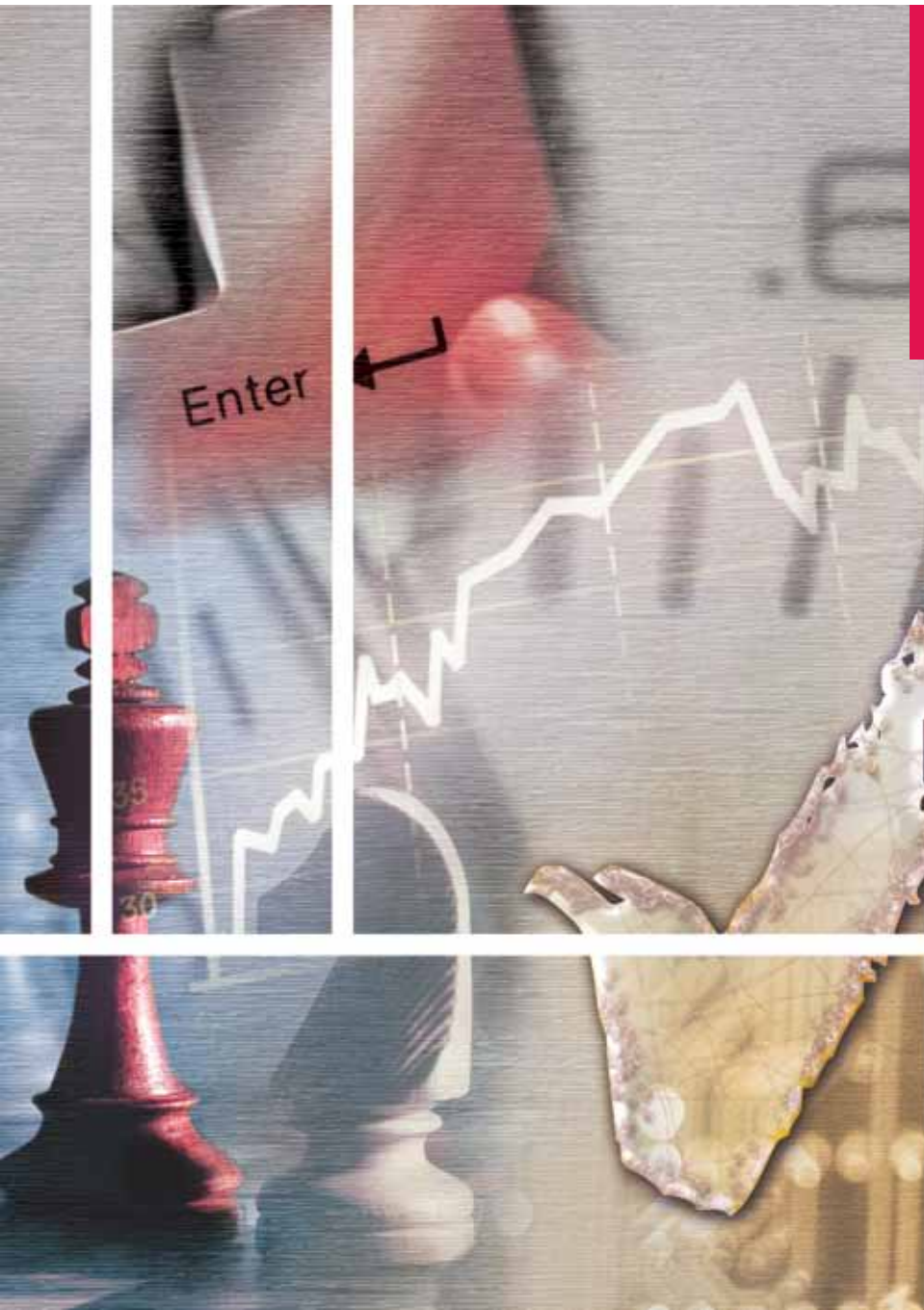


UNACH
VIRTUAL





Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.

Es una asociación civil sin fines de lucro que realiza investigación y desarrollo en materia de gestión organizacional, para contribuir al desarrollo de líderes visionarios que dirijan organizaciones privadas y públicas altamente competitivas.

Para lograr este fin, el IFCT pone al alcance de la comunidad empresarial instrumentos de aprendizaje como el Modelo Nacional para la Competitividad y el Premio Nacional de Calidad que provocan una reflexión estratégica para fomentar el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar.

La labor del IFCT, se realiza mediante alianzas y redes de colaboración con diversas instituciones para fortalecer la difusión del Modelo Nacional para la Competitividad y el progreso de personas comprometidas con la excelencia.

Su misión, acciones y programas están destinados a impulsar la consolidación de capacidades organizacionales en los sectores que inciden en la competitividad de México para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.



Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas

Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador

Índice

	pag.
Introducción	5
Principios del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas	6
1. Conocimiento del Entorno	8
2. Relación con los Clientes	9
3. Fuente de Ingresos	10
4. Propuesta de Valor	11
5. Alianzas	12
6. Recursos y Actividades Clave	13
7. Estructura de Costos	14
8. Resultados	15

Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas

Introducción

El Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas es una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, para aprovechar y responder eficientemente a las oportunidades del entorno en el que operan los negocios.

Es una adaptación del Modelo Nacional para la Competitividad para resolver y atender las problemáticas y los retos que enfrentan las organizaciones micro y pequeñas, mediante la generación valor y aseguramiento de su sustentabilidad y crecimiento, con base en el diseño de un modelo de negocios innovador.

Al igual que el Modelo Nacional para la Competitividad, este Modelo tiene como premisas: la clave del éxito de la estrategia se encuentra al interior de la organización, en el manejo de sus recursos, ya sean humanos, materiales, financieros o de conocimiento; y la generación de ventajas competitivas se sustenta en el desarrollo y fortalecimiento de los recursos y actividades clave.

El Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas está estructurado en preguntas que invitan a la reflexión y conocimiento de las áreas clave que debe contemplar el diseño del modelo de negocio de la micro y pequeña empresa: el conocimiento del entorno, la administración de la relación con los clientes, la definición de la propuesta de valor de sus productos o servicios, la formalización de alianzas, la gestión de sus recursos y actividades clave, así como del control de sus fuentes de ingresos y de su estructura de costos; y finalmente, la medición de los resultados de su estrategia.

Este Modelo es resultado de un profundo proceso de investigación con empresarios, que ofrece una solución creada específicamente para apoyar la viabilidad y competitividad de las micro y pequeñas empresas impulsando la creatividad e innovación para competir de manera exitosa en los mercados nacionales e internacionales.

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.

Principios del Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas

El Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

Los principios son:

Liderazgo Estratégico

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para identificar oportunidades, entender los retos del entorno y establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.

Logro de Resultados

El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.

Enfoque al Cliente

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como se relacionan con el cliente, conocen y anticipan sus necesidades y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.

Calidad de la Operación

La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias.

Responsabilidad por la Gente

El personal de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el logro de los objetivos personales, el alto desempeño y la sustentabilidad de la organización.

Impulso a la Innovación

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.

Construcción de Alianzas

Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a desarrollar sus capacidades clave, asegurar el crecimiento y la sustentabilidad.

Corresponsabilidad Social

El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.



Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas

Un Enfoque al Desarrollo del Modelo de Negocio



1. Conocimiento del Entorno

El diseño de un modelo de negocio requiere del conocimiento profundo de la industria o sector, el mercado y los segmentos de clientes a los que se busca servir. Estos factores proporcionan el contexto en el que la organización operará y permiten entender los retos que se enfrentarán y la mejor forma de responder a ellos.

Uno de los elementos clave del modelo de negocio, es el conocimiento de los clientes quienes deben agruparse en segmentos, lo que permite definir con claridad los grupos de clientes que se atenderán y sus necesidades específicas.

Conocimiento del Entorno

- ¿Cuáles son las tendencias a mediano plazo del sector en el que se ubica la empresa?
- ¿Qué factores externos pueden impactar a su negocio?
- ¿Quiénes son los principales competidores de su negocio?
- ¿En los últimos tres años, la competencia ha crecido, disminuido o se ha mantenido igual?
- ¿Cómo se percibe la competencia en el futuro?
- ¿Cuáles son las características de sus productos o servicios?
- ¿Cómo se compara el nivel de sus productos o servicios con los que ofrecen otros prestadores del mismo ramo?
- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el negocio?

Conocimiento del Mercado

- ¿Cómo identifica los productos o servicios que prefiere o requiere el mercado?
- ¿Cómo define quién puede ser su cliente?
- ¿Qué valor le aportará?

Conocimiento de los Clientes

- ¿Cómo establece cuáles son las necesidades de sus clientes?
- ¿Tiene definidos los grupos de clientes a los que sirve?
- ¿Puede describir a estos grupos?
- ¿Los puede agrupar en términos de sus necesidades, formas de llegar a ellos o su rentabilidad?
- ¿Cómo hace para capturar en forma continua la información del cliente?
- ¿Cómo utiliza la información del cliente para generar cambios que mejoren sus productos o la prestación de sus servicios?



2. Relación con los Clientes

Describe el tipo de relaciones que una empresa establece con sus clientes, los canales de comunicación que utilizará para ello y la forma de medir esas relaciones.

Las prácticas que se establecen para relacionarse con los clientes buscan: retenerlos, adquirir nuevos clientes o incrementar su número.

Relación con los clientes

- ¿Cómo desarrolla sus productos o servicios?
- ¿Cómo promociona sus productos o servicios?
- ¿Cómo se comunica con sus clientes?
- ¿Qué acciones realiza para ganarse la preferencia de sus clientes?
- ¿Cómo asegura la atención personalizada a sus requerimientos y necesidades?
- ¿Con qué estándares de servicio cuenta para asegurar la satisfacción de sus clientes?

Canales de Comunicación

- ¿A través de qué canales de comunicación ofrece las propuestas de valor de sus productos o servicios para cada segmento de clientes?
- ¿Cómo evalúa el impacto que éstos tienen en la atracción de clientes?
- ¿Qué tipo de mecanismos utiliza para mantener contacto con sus clientes?
- ¿Cómo integra a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos o servicios?

Medición de la Satisfacción

- ¿De qué forma recibe y alienta la retroalimentación del cliente sobre el nivel de satisfacción del producto o servicio recibido?
- ¿Qué uso da a la información sobre los niveles de satisfacción?
- ¿Qué acciones de mejora ha realizado con esta información?

3. Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos representa el flujo de efectivo que el negocio genera de sus ventas. Es clave para la sustentabilidad del negocio cuestionarse periódicamente sobre cuáles son los productos o servicios de valor por los que el cliente está dispuesto a pagar. La respuesta a esta pregunta permite identificar adecuadamente los productos o servicios que más rentabilidad generan al negocio.

- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por cada uno de los productos o servicios que se ofrecen?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que generan mayores ingresos?
- ¿Cuáles productos o servicios tienen actualmente mayor demanda?
- ¿Qué productos o servicios contribuyen mayoritariamente a los resultados del negocio?
- ¿Cómo se promueven los productos o servicios más rentables?
- ¿Cuáles mecanismos utiliza para fijar sus precios?
- ¿Qué mecanismos han demostrado dar los mejores resultados?



4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor describe las características de los productos o servicios de la empresa que generan beneficio de manera tangible a los diferentes segmentos de clientes.

La propuesta de valor tiene la capacidad de diferenciar a la empresa de sus competidores al ofrecer un conjunto de productos o servicios caracterizados por la innovación y que son difíciles de imitar. Esta es la razón por la que los clientes prefieren a su empresa, sobre las demás opciones de compra.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a reflexionar en torno a su propuesta de valor:

- ¿Qué valor se genera a los clientes con los productos o servicios que les ofrece?
- ¿Cuáles necesidades de los clientes son satisfechas con los productos o servicios ofrecidos?
- ¿Cuáles problemas del cliente son resueltos con los productos o servicios ofrecidos?
- ¿Cómo se responde de manera específica a las necesidades de cada tipo de cliente?
- ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio?
- ¿Es clara, simple y expresa de manera tangible el valor que ofrece?
- Este valor tangible se expresa ¿de forma cuantitativa (precio, rapidez en el servicio, etc.), o de forma cualitativa (diseño, experiencia, funcionalidad, etc.)?
- ¿La propuesta de valor es superior a la de sus competidores en el segmento de mercado al que está enfocando?
- ¿La propuesta de valor es alcanzable?, ¿de qué forma implementa los cambios que la ejecución requiere?
- ¿Cómo se administra y capitaliza la “marca” de los productos y servicios?
- ¿En qué se diferencia la propuesta de valor del negocio con la de la competencia?
- ¿Qué ventajas ha generado la propuesta de valor al negocio?
- ¿Ha generado rendimientos aceptables a la empresa?

5. Alianzas

Las alianzas son claves para el modelo negocio ya que permiten a la empresa optimizar el desempeño, incrementar la capacidad de gestión, reducir el riesgo y adquirir recursos que impulsan su crecimiento y sustentabilidad.

Alianzas Estratégicas

- ¿Por qué es conveniente para el negocio realizar una alianza estratégica?
- ¿Cuáles actividades, procesos, productos o servicios conviene desarrollar internamente y cuáles conviene realizar con socios?
- ¿Con quién conviene hacer alianzas (clientes actuales, potenciales, proveedores, competidores, etc.)?
- ¿De qué forma una alianza podría complementar o soportar su negocio?

Socios Estratégicos

- ¿Qué ventajas le ofrece a un socio potencial para que le convenga asociarse con su empresa?
- ¿Qué hace para identificar lo que le conviene a los posibles socios en el caso de que busquen realizar una alianza?
- ¿Cuenta con un plan estratégico que sirva de base para dialogar con los socios potenciales, persuadirlos y lograr consensos?
- ¿Cómo involucra a los socios estratégicos en el proceso de planeación?
- ¿Existen mecanismos que apoyen la ejecución de la estrategia conjunta para dar seguimiento y evaluar avances de las alianzas?

Cadena de Valor

- ¿Cómo está integrada su cadena de valor desde sus proveedores hasta sus clientes?
- ¿Cómo se asegura que cuenta con las habilidades y los recursos necesarios para integrarse a una cadena de valor?
- ¿Qué habilidades y recursos requiere desarrollar para integrarse a la cadena de valor con clientes?
- ¿Qué habilidades y recursos requiere desarrollar para integrarse a la cadena de valor con proveedores?

6. Recursos y Actividades Clave

Los recursos y actividades clave describen los activos tangibles e intangibles más importantes, como por ejemplo el talento humano para llevar a cabo la ejecución del modelo de negocio. Los recursos y actividades son la base para que la propuesta de valor llegue a los clientes y ésta se traduzca en ingresos que generen resultados para el negocio, de tal forma que se asegure con ello su crecimiento y rentabilidad.

Recursos Clave

- ¿Qué recursos se requiere para la ejecución de su propuesta de valor?
- ¿Qué recursos se requiere para asegurar la comunicación y relación efectiva con el cliente?
- ¿Cuál es el perfil del personal que se requiere para apoyar el desarrollo de los productos y servicios que su negocio ofrece?
- ¿Cómo delega en el personal responsabilidades para soportar su crecimiento y asegurar una mayor eficiencia en la operación?
- ¿Cómo se asegura el alto desempeño financiero del negocio para contar con los recursos que aseguren la sustentabilidad del negocio?
- ¿Cuáles son los insumos clave requeridos para desarrollar sus productos y servicios?
- ¿Quiénes son los socios o proveedores clave para asegurar esos insumos?
- ¿Qué ventajas competitivas le genera la alianza con socios y proveedores?
- ¿Qué mecanismos utiliza para la optimización en el uso de los recursos limitados?

Actividades Clave

- ¿Cuáles son las actividades clave requeridas para ejecutar la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son las actividades que aseguran la calidad en la relación con los clientes?
- ¿Qué actividades requiere desarrollar para asegurar el alto desempeño en la generación de productos y servicios de mayor valor agregado y rendimiento para la empresa?
- ¿Los objetivos de operación de su empresa son específicos y medibles?
- ¿Cuáles son sus objetivos prioritarios?
- ¿Cómo traduce los objetivos a planes que aseguren su ejecución?
- ¿Con qué indicadores le da seguimiento a los objetivos que aseguran la ejecución?
- ¿Cómo evalúa el desempeño en las actividades que realiza?
- ¿Qué herramientas utiliza para la mejora de las actividades?
- ¿Cuáles son las actividades previstas para solucionar los problemas clave de los clientes?

7. Estructura de Costos

La estructura de costos, describe los costos incurridos en el desarrollo de la oferta de valor que se ofrece a los clientes, el mantenimiento de la relación con ellos y las inversiones en los recursos y actividades clave.

La administración de los costos debe estar enfocada en asegurar la eficiencia de la operación, sin detrimento de la oferta de valor, asegurando la sustentabilidad del negocio.

Estructura de costos:

- ¿Tiene identificados los costos variables de su empresa?
 - Mano de obra directa
 - Insumos directos
 - Costos variables indirectos
- ¿Tiene identificados los costos fijos de su empresa?
 - De Producción
 - De Comercialización
 - De Administración
 - Financieros
- ¿Se puede identificar el costo de venta total?
- ¿Cómo se determina el margen de utilidad?
- ¿Cómo se determina el precio de venta?

8. Resultados

Los resultados responden a la necesidad de mantener una visión integral de los indicadores clave del negocio para asegurar su sentido de dirección, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje, que esta evaluación genera para tomar decisiones que soporten la eficiencia y crecimiento del negocio.

¿Cuál son sus resultados Financieros?

- Ingresos
- Gastos
- Rentabilidad
- Utilidades
- Posición Competitiva

¿Cuál es su situación respecto a su relación con clientes y grupos de interés?

- Número de Clientes
- Satisfacción de Clientes
- Número de Quejas
- Desempeño de Proveedores
- Volúmenes de Venta
- Volúmenes de Venta por Segmento
- Satisfacción del Personal
- Capacitación del Personal

¿Cómo capitaliza el desempeño de sus procesos?

- Utilización de Activos
- Efectividad y Eficiencia de los Procesos

El Modelo Nacional para la Competitividad y sus adaptaciones son propiedad intelectual del Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C. por lo que queda estrictamente prohibido su uso con fines comerciales o lucrativos.

Estos Modelos se desarrollaron para el beneficio de las organizaciones mexicanas, por lo que se distribuyen de manera gratuita y no se requiere de autorización de su titular para imprimir copias de los mismos, sin embargo, aun cuando sólo se cite o imprima un extracto del mismo, se deberá reconocer explícitamente la fuente y el titular del derecho patrimonial.

**Instituto para el
Fomento a la
Calidad Total, A.C.**

Salvador Novo No. 31
Col. Barrio Sta. Catarina
Delegación Coyoacán
C.P. 04010 México D.F.
Tel: (55) 5661-6199

www.competitividad.org.mx

Con más de dos décadas de experiencia, el Premio Nacional de Calidad ha propuesto lenguajes, principios y criterios para la gestión de las organizaciones mexicanas, considerando las características propias de nuestro entorno, cultura, talento y capacidades, haciendo énfasis en los elementos que restringen el crecimiento y la mejora de los resultados de nuestros negocios e instituciones ante un ambiente de competencia global.



Derechos reservados 2013
Universidad Autónoma de Chiapas