

1^{ER}

CONGRESO INTERNACIONAL de
COMPETITIVIDAD EN LA MIPYMES

24 - 25 - 26
FEBRERO 2016
MACHALA - EL ORO



UMET | METROPOLITANA



La prospectiva como herramienta para orientar la competitividad de las MIPYMES

Autores: Dra C. Orquídea Urquiola Sánchez
Dr C. Raúl López Fernández
Dr C. Arturo Bofill Placeres

La pequeña y mediana empresa (PYME) constituye un actor clave del desarrollo de los países

Porter, M. 1990

- Son las empresas, y no las naciones, quienes compiten en los mercados.
- Comprender en qué forma las empresas crean y mantienen la su ventaja competitiva, **su competitividad.**

Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanza una posición competitiva favorable que permite la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia.

La competitividad en la PYME

Cambios que afectan la empresa

- Cambios acelerados y continuos
- Interno y externo



Estrategia formulada e implantada en unas circunstancias diferentes a las actuales, puede no ser adecuada o incluso perjudicial.



Predecir el futuro es difícil, pero lo seguro es que será diferente al actual.

Métodos tradicionales no son válidos en general debido al cambio. Es necesario adaptarse y o incluso adelantarse a los cambios.



MÉTODOS DE PROSPECTIVA

Prospectiva, desarrollo estratégico y competitividad

La prospectiva es un panorama de futuros posibles, de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores; el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado. (Godet, M. 2007).

IMPLICA

- Anticipación preactiva y proactiva
- Diseño de estrategias y acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables.

**Qué estrategias, para
qué escenarios**

**Experiencia
práctica en cinco PYMES** aplicación

Fases y herramientas asociadas al procedimiento para la proyección estratégica con enfoque prospectivo (León, L, 2012 ; Urquiola, O.).

Fase	Objetivo	Pasos	Técnicas y Herramientas
Análisis retrospectivo Fase 1	Determinar puntos fuertes y débiles del sistema estudiado	Formar equipo de expertos Taller para elaborar listas con los cambios importante del entorno Identificar puntos fuertes y débiles en relación con el entorno	Revisión documental, observación directa, métodos de expertos, encuesta, entrevista y tormenta de ideas, Taller
Aplicación de los métodos prospectivos Fase 2	Definir escenarios a través de los métodos prospectivos	Identificación de variables claves Relación de los principales actores en su ambiente estratégico Determinación de alianzas y conflictos. Determinación de Tácticas y Objetivos entre actores Definición de hipótesis por parte de los actores. Construcción de escenarios	MICMAC, MACTOR, SMIC, Método de expertos
Formulación y aplicación estratégica Fase 3	Formular e implementar estrategia	Rediseñar la visión Formulación de la estrategia maestra Formulación de estrategias Implantación estratégica Revisión y control	Trabajo en equipo y expertos, revisión de la documentación

Experiencias de aplicación en PYMES

Fase 1 Análisis Retrospectivo

Paso 1. Talleres para la creación del equipo de expertos; objetivo de la investigación, sus beneficios.

- **Cálculo del número de expertos y coeficiente de competencia**

Paso 2. Elaborar listas de cambios importante del entorno.

- ✓ Su impacto en la misión empresa y qué posibles líneas tomar para enfrentarlo.
- ✓ Ruptura de paradigmas.
- ✓ Identificación de las competencias distintivas de la empresa.

Paso 3. Identificar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno

- ✓ Diagnóstico interno/ determinar fuentes de ventajas competitivas/ **cadena de valor**

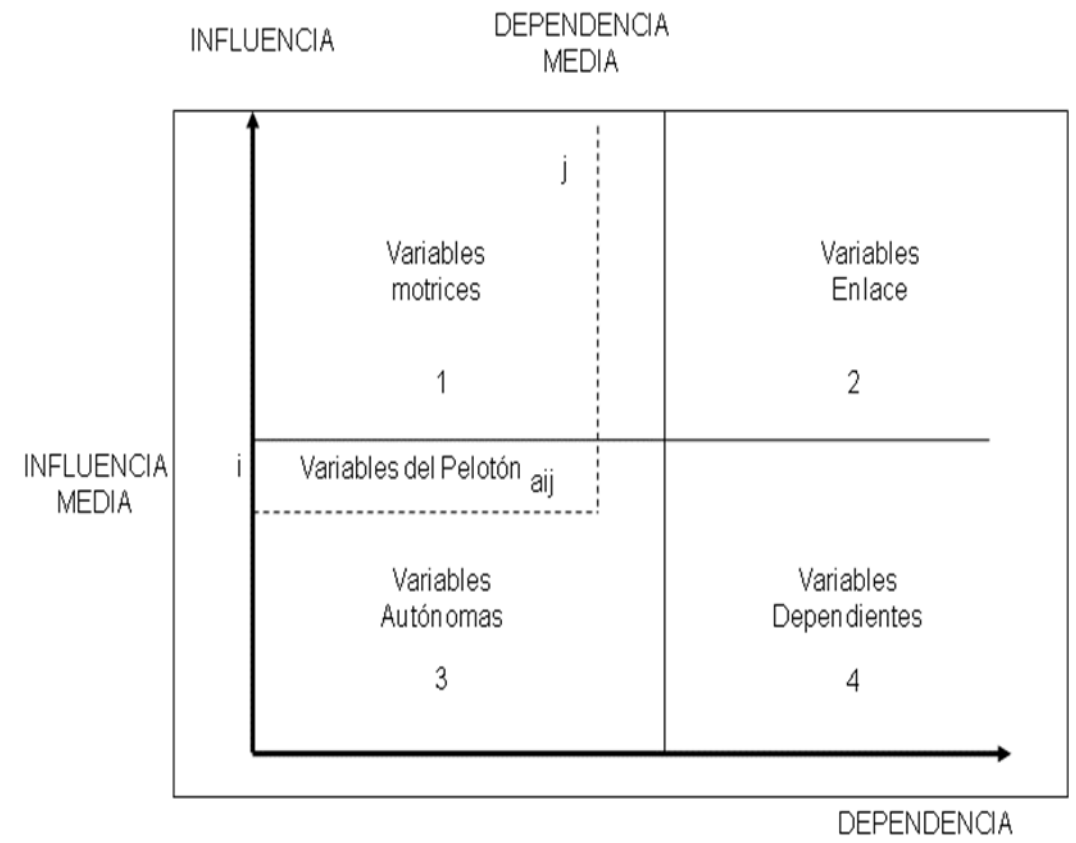
Resultados de aplicación

Fase 2 Aplicación de los Métodos de Prospectiva

a) Análisis estructural MICMAC (Matriz de Impactos cruzados aplicados a una clasificación)

Taller / definen **variables claves** que inciden en el comportamiento y desarrollo de la organización.

Matriz de Influencias Directas (MDI), Matriz de Influencias Indirectas (MII), Matriz de Influencia Directa Potencial (MIDP) y Matriz de Influencia Indirecta Potencial (MIIP)



Fuente: Prospectiva Estratégica. Problemas y métodos M. Godet, 2007

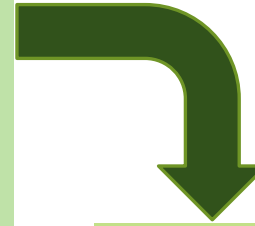
Resultados prácticos generales

**Valoraciones
de los
expertos**



Definen las variables claves

Variables internas, cuyo mejoramiento de su comportamiento favorece el resultado de las variables externas.



b) Análisis del juego de los actores (MACTOR)

✓ Retos estratégicos y los objetivos asociados

Resultados de aplicación

MACTOR

- ✓ Evalúa la influencia directa (MDI) entre actores y sus posiciones frente a cada uno de los objetivos propuestos (2MAO).
- ✓ Determina el carácter de oposición o convergencia (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y la jerarquía de los objetivos

Determinación de los escenarios

Expertos /hipótesis

Calcula la media de probabilidades de los escenarios, para el conjunto de los expertos.

Evaluación de las hipótesis

Escenario de apuesta

GAP ESTRATÉGICO

Formulan objetivos y estrategias para la competitividad

CONCLUSIONES

1. La utilización de los métodos prospectivos demuestran que el análisis estratégico va más allá de definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sistema a estudiar y su entorno, es necesario delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios, para desarrollar la capacidad de anticipación que se necesita en un entorno tan cambiante y competitivo.
2. Las PYMES para enfrentar la competencia de las grandes compañías tienen que desarrollar herramientas y mecanismos que contribuyan a mejorar la productividad, aumentando permanentemente su competitividad, y así eliminar todas las prácticas que generan dinámicas económicas inapropiadas para su crecimiento. Una de ellas es la prospectiva.
3. La aplicación de la prospectiva como herramienta para el desarrollo depende de la alta gerencia de las PYMES, que si desea lograr una alta calidad en su gestión debe dar muestra de capacidad de anticipación, innovación y de compromiso con los objetivos de la empresa, de sus trabajadores y de la sociedad en general.