

*COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA*



COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA



INDICE:

Introducción.

- 1.- La industria del Metal en España.
- 2.- El sector industrial del Mecanizado en España.
- 3.- Análisis del perfil estratégico del sector industrial del mecanizado.
- 4.- Perfil estratégico de una empresa tipo del sector del mecanizado.
- 5.- Fuerzas que regulan la competencia del sector del mecanizado.
- 6.- Identificación de fuentes de ventaja competitiva en el análisis del entorno de una empresa tipo de mecanizado en España; creación de un entorno competitivo.
- 7.- Los nuevos tiempos exigen cuestionar algunos conceptos fundamentales.

COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA

INTRODUCCIÓN.



- ¿Qué es WNT Ibérica?

- Es una empresa de ámbito Europeo con 20 años de experiencia en la distribución de herramienta de calidad para el mecanizado. El grupo CERATIZIT la compró hace 5 años con el fin de promover las ventas del producto fabricado en el grupo (herramienta de metal duro de sujeción mecánica y barra de metal duro) y hacerlo de forma controlada en un segmento tradicionalmente atendido a través de la distribución; el de los mecanizadores pequeños y medianos.

- WNT factura 140 millones de euros en Europa, diariamente suministra más de 3.000 paquetes (10.000 líneas de pedido) y tiene unos 150 Técnicos de Mecanizado en contacto con talleres de mecanizado de toda Europa.

¿Por qué WNT habla de la competitividad de las empresas de mecanizado?

Evidentemente WNT no se dedica al Mecanizado, pero vive del Mecanizado y como observador externo posee muchos datos e información de este tipo de empresas en toda Europa.

En el caso de España, WNT después de un año tiene contacto con más de 2.000 empresas con la misma tipología; empresas de menos de 50 empleados que se dedican al mecanizado general en su mayoría y que viven de la subcontratación dentro del sector del Metal.

COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA

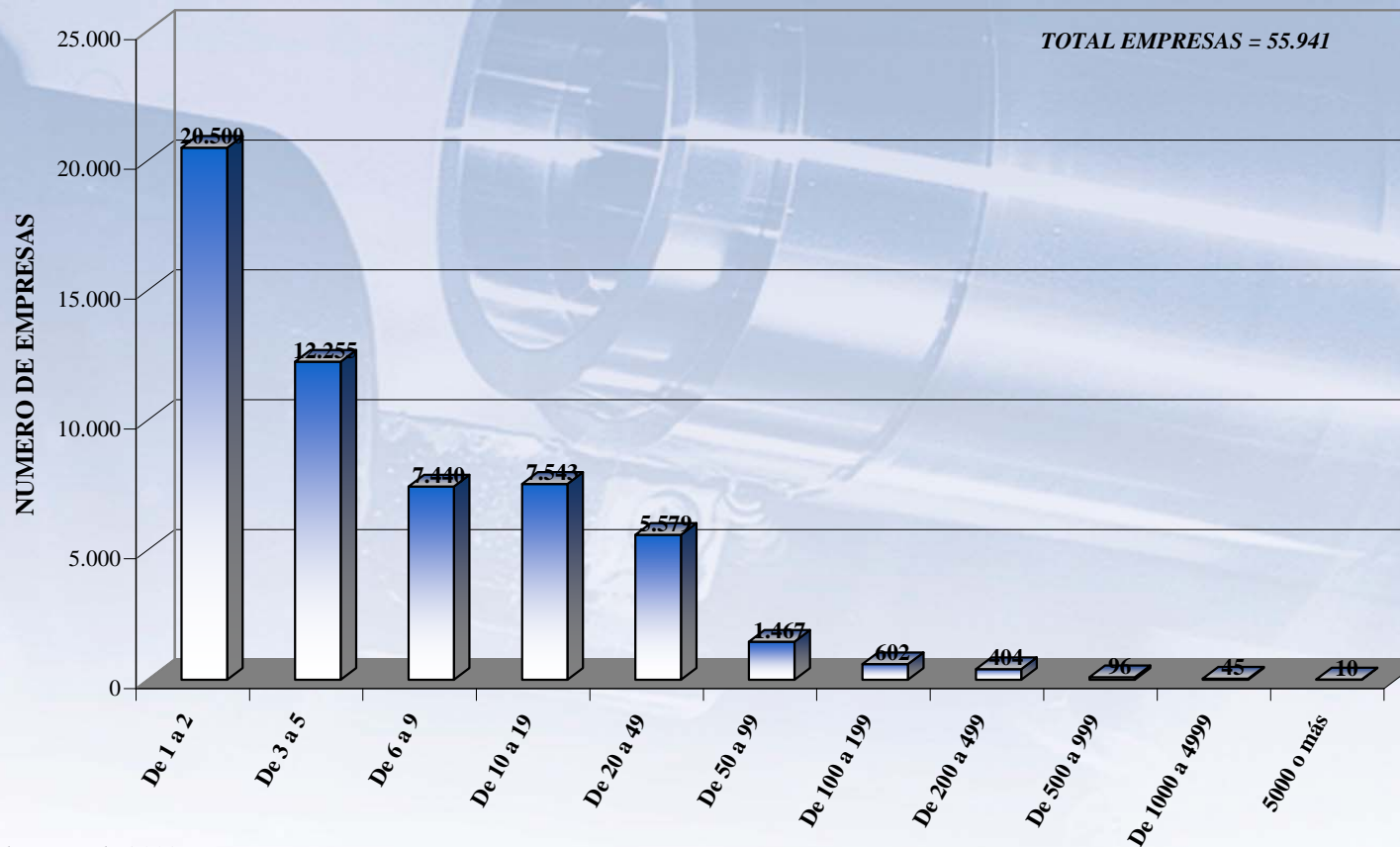


1.- LA INDUSTRIA DEL METAL EN ESPAÑA. Número y tamaño de las empresas del sector



GRUPOS DE ACTIVIDAD PRINCIPAL CNAE93 DEL 27 AL 35

Fuente: Observatorio del Metal



COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA

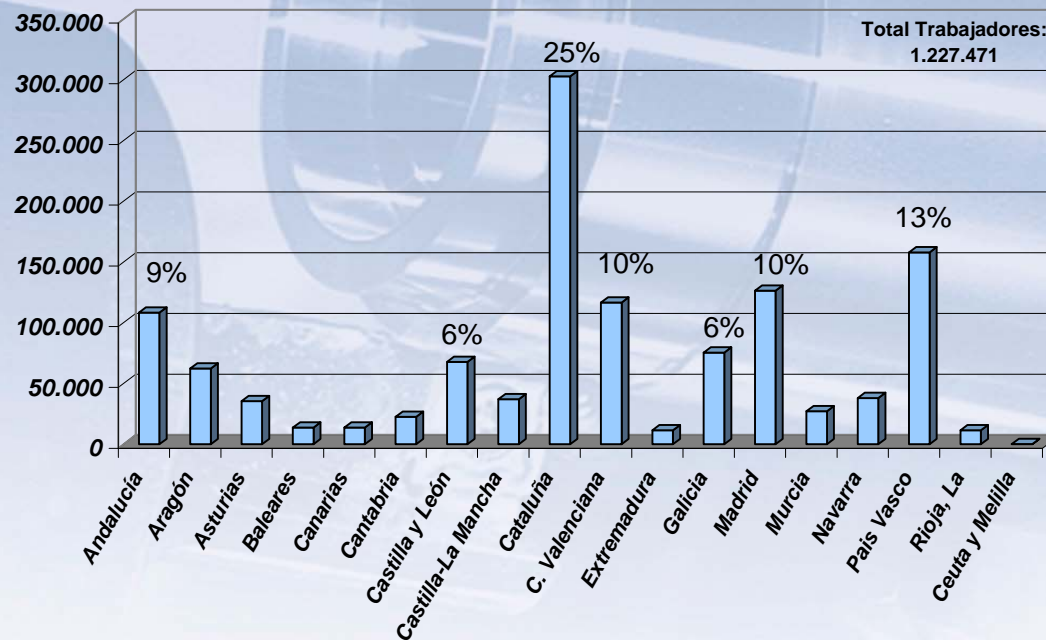


1.- LA INDUSTRIA DEL METAL EN ESPAÑA. Trabajadores por Comunidad Autónoma



Nº DE TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA DEL METAL POR COMUNIDAD AUTONOMA. (CNAE 27-35 Media 2007)

Fuente: Encuesta de Población Activa (INE) y Confemetal



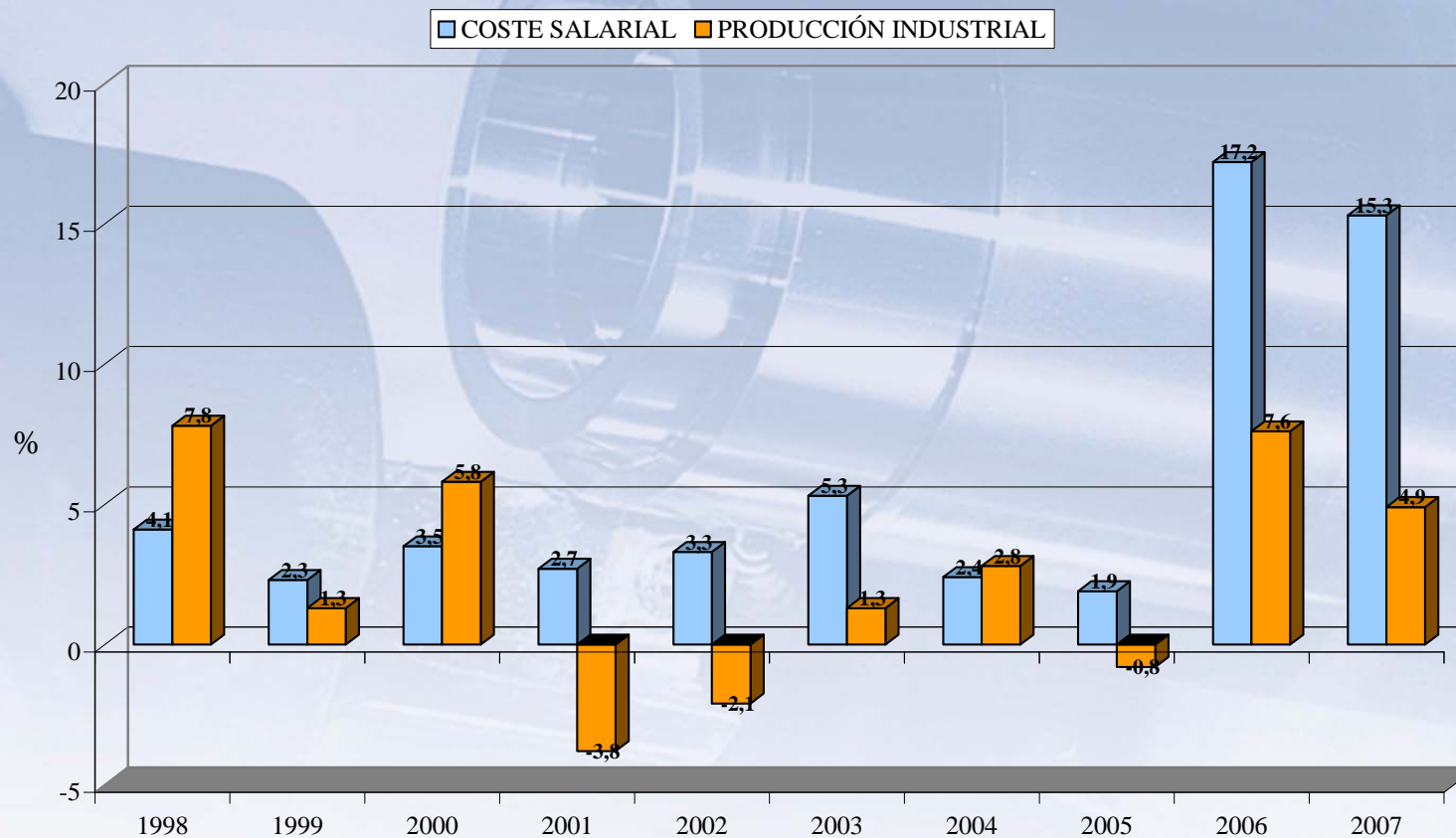
COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA



1.- LA INDUSTRIA DEL METAL EN ESPAÑA. El coste salarial: cada vez más importante



TASA DE VARIACIÓN ANUAL



COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA



2.- EL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA.

Consideraciones previas.

•Delimitación del Sector Industrial del Mecanizado por Arranque de Viruta:

Conjunto de empresas cuya actividad económica se enmarca en la Industria del Metal (CNAE 27-35), y que la tecnología de producción o de transformación más empleada en su proceso productivo es el Mecanizado.

Las empresas que más se adaptan a este perfil, por código CNAE son las de las actividades principales 27, 28 y 29.

•El Mecanizado como eje del negocio:

Mecanizado; ¿producto o servicio?

El mecanizado como producto: cuando se produce un producto propio y concreto desde la Materia prima hasta su forma final.

El mecanizado como servicio: cuando se transforman productos y el valor añadido es el de la transformación geométrica de una sola fase o pieza de un producto más complejo.

COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA



2.- EL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA. **Consideraciones previas.**

El mecanizado como servicio. Estrategias genéricas.

- **Estrategia de liderazgo en costes.** Cuando los costes son inferiores a los de la competencia para un servicio comparable en calidad.

Es arriesgada porque requiere grandes series para bajar los costes y en estas grandes series hay que competir con los países de bajo coste de mano de obra. Todavía es la estrategia de muchas empresas de mecanizado en España.

- **Estrategia de diferenciación.** Cuando la empresa de mecanizado se diferencia de la competencia en lo cuanto a servicio prestado. Rapidez, Calidad, Atención al Cliente, etc...

Permite trabajar con mejores márgenes, permite construir “empresas con nombre” y permite ser competitivo con los costes de mano de obra que hay en España, pero requiere una alta cualificación del personal y tecnológica además de un gran enfoque al cliente. Es cuando la empresa de mecanizado se transforma en una empresa de servicio.

**COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA**



**3.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO
EN ESPAÑA.**



Dimensión Socio-Cultural	Conflictividad Laboral	■		
	Mercado de Trabajo		←	■
	Sindicatos		■	
	Imagen Social			■
Dimensión Económica	Productividad			■
	Balanza de Pagos	■	→	
	Política Industrial		■	
	Coste Salarial			■
	Coste Energético			■
	Coste Materia Prima			■
Dimensión Tecnológico	Infraestructura Tecnológica	■		
	Acceso a las tecnologías		■	
	Política de I+D		■	
Dimensión Político-Social	Situación Política	■		
	Política Fiscal		■	
	Legislación Económica-Social			■

**COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA**



**4.- PERFIL DE UNA EMPRESA DEL MECANIZADO EN ESPAÑA
ANÁLISIS POR ALGUNAS DE LAS AREAS FUNCIONALES.**



Área Comercial	Cuota de Mercado			Red
	Imagen de Marca			Red
	Fuerza de Ventas		Yellow	
Área de Producción	Estructura de Costes			Red
	Calidad	Green		
	Nivel de Productividad			Red
Área Tecnológica	Tecnología Disponible		Yellow ←	
	Inversión en I+D			Red
	Asimilación de Tecnología		Yellow ←	
Área de Recursos Humanos	Sistemas de Incentivos	Green		
	Clima Social		Yellow	
	Capacitación del Personal			Red

**COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA**



**5.- FUERZAS QUE REGULAN LA COMPETENCIA EN EL
SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO.**

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Σ Intensidad de la Fuerza α (Rentabilidad del Sector) ⁻¹

Σ Intensidad de la Fuerza α (Posibilidad de entrada en el Sector) ⁻¹

**COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA**



**5.- FUERZAS QUE REGULAN LA COMPETENCIA EN EL
SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO.**

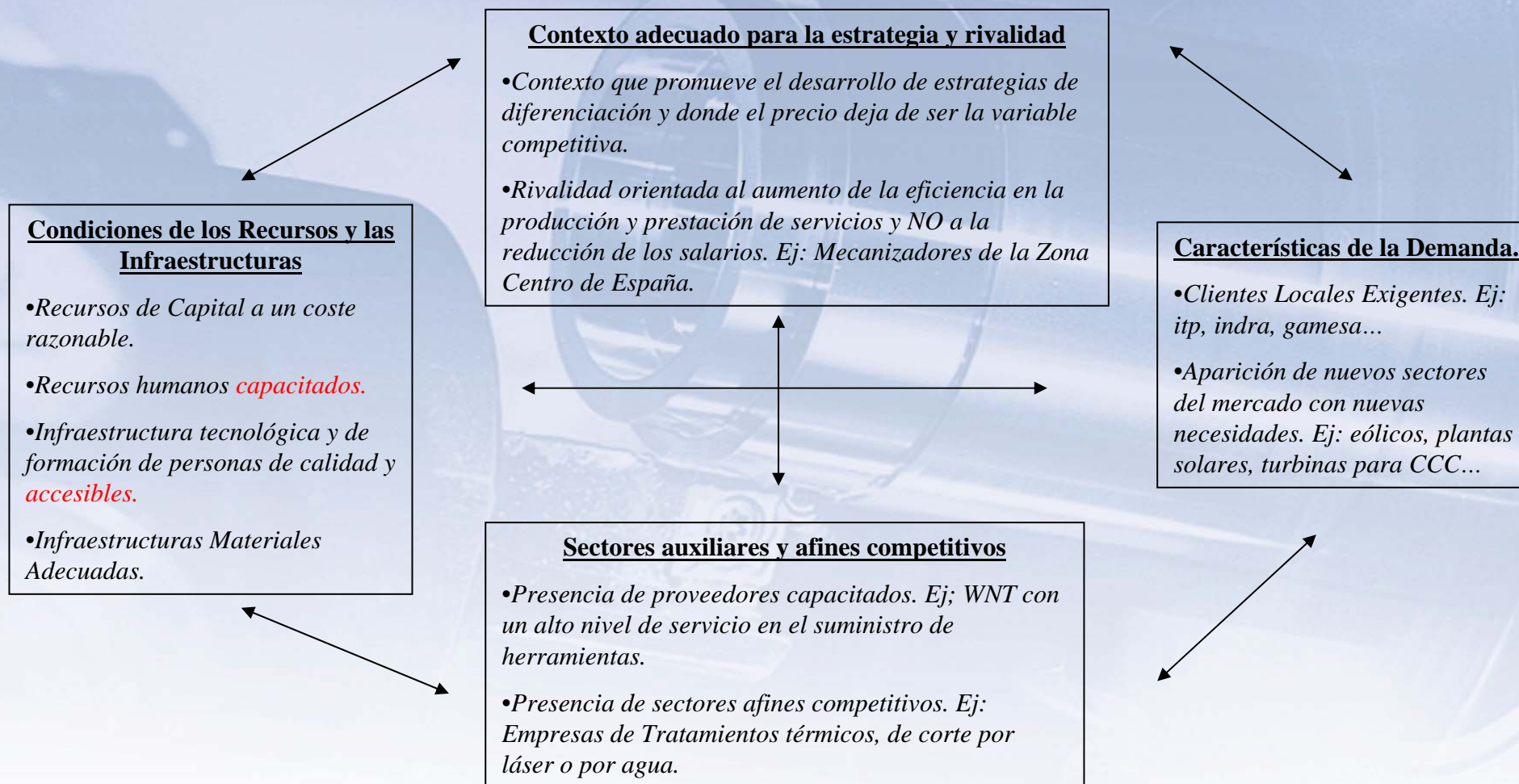
Intensidad de las Fuerzas y equilibrio.

FUERZA	INTENSIDAD	COMO EQUILIBRARLA A FAVOR
Rivalidad entre los Competidores en el sector industrial del Mecanizado	ALTA	Estableciendo una estrategia de diferenciación. Desplazamiento hacia nuevos sectores que requieran más especialización y calidad de servicio-producto mecanizado.
Posibilidad de entrada de Competidores Potenciales	MEDIA	Esta fuerza es muy intensa para empresas que actúan según una estrategia de liderazgo en costes porque no pueden competir con los competidores potenciales de bajo coste de mano de obra.
Posibilidad de entrada de Productos Sustitutivos al Mecanizado	MEDIA	Buscar productos que requieran buena calidad superficial y variedad de operaciones de mecanizado.
Poder de negociación de los Clientes	ALTA	Búsqueda de clientes que requieran proveedores de mecanizado flexibles, que aporten soluciones a la adaptación productiva de su ingeniería y para los que el servicio y contacto permanente sea muy importante.
Poder de negociación de los Proveedores	BAJA	Entre los proveedores de máquina-herramienta existe mucha rivalidad, no así entre los proveedores de materia prima, no obstante los esfuerzos de orientación en este aspecto no son tan críticos.

COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA

7.- FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN EL ANÁLISIS EXTERNO. CREACIÓN DE UN ENTORNO COMPETITIVO.

Fuentes de ventaja competitiva de la ubicación.



COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA



8.- LOS NUEVOS TIEMPOS EXIGEN CUESTIONAR ALGUNOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES.

- La estrategia NO es eficacia operativa.

Si somos eficaces, realizaremos actividades SIMILARES mejor que nuestros competidores; usaremos bien nuestros recursos. Eso es necesario pero YA no suficiente; además debemos realizar esas actividades de forma DIFERENTE a la competencia. **La diferencia nos permitirá mantener una ventaja competitiva.**

- Una posición estratégica sostenible impone renunciaciones.

“Para tener más de una cosa es necesario tener menos de otra”. Una vez creada una imagen en el mercado de ofrecer un tipo de valor y ser excelente en una tipología de pieza o material, si comenzamos a ofrecer otro valor distinto podemos desconcertar a nuestros clientes o incluso socavar nuestra reputación. Además la capacitación técnica y humana del taller debe renunciar a unos tipos de trabajo para poder ser excelente en otros.

- Debemos convertir las habilidades individuales en rutinas organizativas que nos permitan obtener ventajas competitivas.

“Cada maestrillo tiene su librillo” nos arruinará. “Eso solo lo sabe hacer Manolo” nos hará vulnerables a la competencia. **Las capacidades estratégicas se construyen combinando los recursos individuales de forma controlada.**

- La productividad ya no tiene sentido, en estos tiempos debemos medir la rentabilidad.

Los nuevos tiempos imponen muchos costes indirectos que hacen que la productividad nos engañe y además de forma inconsciente la productividad nos dirige a negocios donde el precio es lo único importante, **una estrategia de diferenciación impone un parámetro más global que permita hacer inversiones que miren al futuro: RENTABILIDAD.**

**COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA**



La pequeña y mediana empresa de mecanizado debe exponerse a las intensas fuerzas de la competencia pero ha de estar dispuesta a orientarlas a su favor, aprovechando y potenciando al máximo las capacidades internas y las oportunidades del entorno.

*“...expuestos al llanto,
a la nostalgia,
a la risa y al dolor.
Dispuestos para cada instante que amamos la vida...”*

*Manolo García
(Saldremos a la lluvia)*



Muchas Gracias por su atención.