

EL RETO DE LA GLOBALIZACIÓN PARA LA INDUTRIA MEXICANA

opciones para las empresas

Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C.

CONTENIDO

Presentación

Capítulo I.
El reto para las empresas mexicanas

Capítulo II.
Una economía cerrada y una abierta

Capítulo III.
Creando ventajas competitivas

Capítulo IV.
Mecanismos estratégicos encaminados a elevar la competitividad

Capítulo V.
Mecanismos estratégicos de incorporación al mercado global

Capítulo VI.
Diseño de una estrategia de competitividad

Capítulo VII.
Respuesta al reto de la globalización

Capítulo VIII.
Respuesta al reto de la globalización

Bibliografía

CUERPO DE INVESTIGADORES QUE
PARTICIPARON EN ESTE PROYECTO

Norma Alvarez L.

María Luisa Aspe A.

Roberto Blum V.

Joseph Hodara B:

Cristina Rodríguez D.

Luis Rubio F.

Martha Torres R.

Luis Vergara A.

PRESENTACION

La competencia internacional es una realidad en el México de hoy. La liberalización comercial que se ha venido dando en los últimos meses ha cambiado de raíz la naturaleza de la industria mexicana. Hoy en día, las empresas mexicanas tienen que competir frente a las importaciones más diversas y de los orígenes más variados. La liberalización comercial constituye así el factor más profundo y trascendente de cambio que el país haya experimentado en los últimos cincuenta años. El problema ahora es enfrentar exitosamente esa competencia y transformar a la economía nacional en una plataforma sana y próspera de crecimiento.

Este libro está dirigido de manera particular, aunque no exclusiva, a los empresarios del medio de la pequeña y la mediana industria, y tiene como objetivo principal el de contribuir a que la planta productiva se adapte exitosamente a la competencia internacional. Para ésto, el propósito es mostrar y describir las tendencias del comercio y de la producción a nivel internacional, así como los imperativos económicos de México. La única manera en que la planta industrial nacional será capaz de competir en esta nueva etapa de la economía es a través de una profunda reorganización de su estructura de producción, de una reconcepción de sus mercados y, sobre todo, de la adopción de una actitud de competencia frente al enorme reto que representa la economía global. En algunos casos, la reorganización implicará exportar; en otros convertirse en proveedores de maquiladoras o de otros grandes consumidores; y en otros más, la

reorganización implicará desarrollar nuevos productos para nuevos mercados en México y en el resto del mundo. La inserción de México en la economía internacional constituye una enorme oportunidad de desarrollo para la industria y la sociedad; por ello es que hay que enfrentarla con determinación.

El libro presenta las opciones de estrategia que tienen frente a sí las empresas, sobre todo las medianas y pequeñas, para lograr una eficiente incorporación en la economía global, estrategias todas ellas encaminadas al desarrollo de las fortalezas industriales requeridas para alcanzar la competitividad internacional, así como las posibles formas de penetración de los mercados actuales y potenciales. El libro busca coadyuvar de esta manera con los industriales mexicanos para enfrentar con éxito el reto que tanto el crecimiento como el desarrollo del país -dentro de la llamada economía global- tienen frente a sí.

El grupo de profesionales de IBAFIN busca, a través de este libro, proporcionar un instrumental estratégico para los industriales mexicanos. El libro es resultado del análisis que ha tenido lugar en tres estudios previos sobre la conversión industrial, la evolución de la Cuenca del Pacífico y la política industrial del país. Como tal, este trabajo hace recomendaciones concretas y específicas para la transformación de la planta productiva a la luz de los ajustes que la economía en su conjunto está experimentando. El libro fue resultado del esfuerzo colectivo de todos los profesionales de IBAFIN, destacándose la labor de Norma Alvarez en el proceso. El libro fue posible gracias al generoso apoyo de la Fundación Ford, a quien expresamos nuestro agradecimiento.

IBAFIN Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. es una institución independiente, sin fines de lucro, dedicada a la investigación en las áreas de desarrollo, economía y otras afines. Su objetivo es el de contribuir a la toma de decisiones de políticas públicas y a la formulación de programas de desarrollo, así como al fortalecimiento de la economía del país mediante la presentación de estudios, investigaciones y recomendaciones producto de su actividad académica.

La Junta de Gobierno del Centro es responsable de la supervisión del Centro y de la aprobación de áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como su publicación, es responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución. Los estatutos del Centro establecen que "La Junta de Gobierno tiene por función primordial la de hacer posible la consecución del objeto social, bajo las condiciones más favorables, salvaguardando en todo momento la independencia de criterio de los profesionales y de sus actividades de investigación y docencia, así como las de sus publicaciones. La Junta de Gobierno conocerá y opinará sobre los proyectos de investigación que hayan concluido los profesionales del Centro, pero en ningún caso será su función la de determinar, controlar o influenciar el desarrollo ni el contenido de los proyectos de investigación o de las conclusiones a que éstos lleguen".

El propósito del Centro al presentar este estudio es el de contribuir al debate sobre el problema de la industria nacional con el ánimo de fortalecer a la economía del país y coadyuvar a la recuperación de una capacidad de crecimiento estable y sostenido.

Luis Rubio F.

CAPITULO I

I. EL RETO PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS

Hoy en día, a nivel mundial, las empresas e industrias se están enfrentando de manera creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados. Existe, sobre todo, un nuevo tipo de competencia a nivel internacional, el cual es diferente tanto cualitativa como cuantitativamente del tradicionalmente observado: por un lado existen nuevos productos y procesos productivos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas; por el otro, existen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial.

Estas diferencias en la competencia internacional son el resultado del proceso de globalización de la economía mundial, el cual ha provocado que el mundo entero se convierta en un solo mercado. Es ahora en este único mercado donde se producen y manufacturan los bienes industriales, con la participación de empresas de diferentes nacionalidades, sectores o regiones. Las empresas adquieren sus insumos de ese mismo y único mercado, sin preocuparse del origen de los mismos, pero sí de la calidad, precio, puntualidad en el tiempo de entrega y diseño. Es en este mismo mercado, además, donde todas las empresas comercializan y distribuyen sus productos. Por lo tanto, la competencia se da ahora en el marco de la economía y mercado globales. Este nuevo marco en el

que las empresas compiten abre grandes oportunidades, pero al mismo tiempo graves riesgos para todas y cada una de ellas. Las oportunidades se encuentran en las líneas de la modernización, la expansión de la empresa, la penetración a nuevos mercados y el éxito al competir con firmas extranjeras. Los riesgos van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en un mercado, hasta la virtual desaparición de la empresa.

El problema, el reto, no es exclusivo de México; en la actualidad, y ante las nuevas circunstancias, las más diversas empresas e industrias del mundo se han visto obligadas a ajustarse introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando líneas de producción, identificando nichos de mercado y desarrollando ventajas excepcionales. En el momento en que estas empresas diseñan e implantan sus estrategias de ajuste, toman en cuenta seriamente las tendencias de la economía mundial y la agresiva competencia internacional. Sin embargo, y lo más importante, es que reconocen que ya no es posible mantenerse aisladas de los procesos económicos que suceden en el mundo. En el fondo, ese es el mensaje implícito en la liberalización de las importaciones que ha tenido lugar recientemente en nuestro país.

Por lo anterior y ante el nuevo contexto económico -que incluye tanto los cambios en el comportamiento no sólo del mercado, sino incluso de los procesos productivos de otras empresas, así como el nuevo tipo de competencia-, el reto actual es competir. Las estrategias adecuadas para participar exitosamente en el comercio a nivel global son aquellas encaminadas a elevar significativamente el

nivel de competitividad de las empresas, incrementando su productividad y su potencial para la participación en el mercado mundial.

A diferencia del pasado -en que la industria mexicana estaba protegida de las importaciones- y debido a los cambios económicos que se están dando a nivel mundial así como a la creciente competencia en todos los mercados de bienes industriales, las empresas mexicanas tienen que cambiar sus formas tradicionales de operar. Por muchos años, el país vivió aislado de las corrientes económicas internacionales, situación que, en parte, contribuyó a la gestación de las crisis de 1976 y 1982. Hoy en día, precisamente porque es necesario romper con las causas de las dificultades del país, ya no es posible que la industria se mantenga aislada de los procesos económicos a nivel internacional. Las empresas tienen que considerar estos factores -la competencia internacional, el exceso de oferta mundial de algunos bienes, los precios relativos internacionales e incluso la contracción del mercado doméstico- en el momento de diseñar sus estrategias de desarrollo. Es decir, el espacio en el que deben operar las empresas es la escena mundial y no puede ni debe limitarse a sus áreas tradicionales.

EJEMPLOS DE INDUSTRIAS ANTE EL NUEVO MARCO DE COMPETENCIA

Tres industrias en el mundo constituyen buenos ejemplos de la enorme transformación de la economía mundial y de los efectos de la nueva competencia internacional.

La industria de telecomunicaciones se ha visto modificada drásticamente por los procesos de privatización y desregulación que han tenido lugar en los más diversos países. Al terminar con los monopolios de las telecomunicaciones (en algunos casos privados, como en Estados Unidos, en tanto que en otros públicos, como en Japón y Gran Bretaña), muchas empresas de diversa capacidad se han convertido en fabricantes de equipos, ofreciendo una gran variedad de productos en términos de calidad y precio. Las empresas, además, se han visto obligadas a acelerar el ritmo de introducción de avances tecnológicos, eliminando con ello las barreras tradicionales entre las telecomunicaciones y la computación. El surgimiento de un sinnúmero de nuevas empresas y el desarrollo tecnológico en la industria de las telecomunicaciones han provocado una nueva y más dinámica competencia en este sector. Hasta hace unos años, en esta industria, como en la de la computación, sólo se podía competir si se contaba con capacidad para la producción de sistemas completos, lo que excluía a prácticamente todas las empresas del mundo. Hoy en día, pequeñas empresas pueden competir con las grandes a través de la producción de la más diversa variedad de partes, componentes y servicios.

En el caso de la industria de computación -tanto en el ramo de equipos ("hardware") como de programas ("software")-, el avance tecnológico ha sido tan extraordinario que industrias enteras se han transformado con la introducción de computadoras; de esta manera, se ha incrementado sustancialmente la demanda de equipos y programas. Pero el fenómeno más importante para la industria de las telecomunicaciones y para la de computación es la transformación en la manera

de fabricar los equipos. Hasta hace unos años, una empresa manufacturaba prácticamente todas las partes y componentes que formaban parte de un equipo telefónico o de una computadora. Hoy en día existen literalmente miles de proveedores compitiendo por suministrar las diversas partes y componentes de las computadoras y equipos de telecomunicación a los grandes fabricantes. A este proceso se ha dado por llamarle mercantilización, pues actualmente se venden teclados de computadoras o microcircuitos para conmutadores como antes se comerciaban las mercancías como el maíz, el cobre o el ganado.

La mercantilización de los productos de las grandes industrias ha abierto ingentes oportunidades de desarrollo a empresas que antes no tenían posibilidad alguna de aspirar a fabricar algunos de los principales componentes de las computadoras más sofisticadas o del automóvil más moderno. A su vez, estas oportunidades vienen asociadas a una competencia desalmada entre las empresas por convertirse en proveedores, competencia que consiste en ofrecer la mejor calidad, el más bajo precio, puntualidad en términos de entrega y un eficiente servicio.

El caso de la industria automotriz es semejante. Las industrias llamadas terminales (General Motors, Ford, Nissan, Volkswagen, etcétera), que antes compraban no más del tres o cuatro por ciento de sus partes y componentes de otras empresas, hoy en día llegan a adquirir en el mercado abierto más del 50 por ciento de todos sus insumos. Al igual que en la computación y las telecomunicaciones, esta nueva organización de la producción ha conducido al

crecimiento de un enorme sector de empresas productoras de partes y componentes que compiten en función de su capacidad de producción. A su vez, las ventajas que obtienen son el resultado de estrategias encaminadas a lograr incrementos importantes de productividad, lo que se traduce en mayor calidad y menor costo.

La evolución de estas tres industrias mundiales demuestra dos cosas. Primero, que hay grandes oportunidades de inversión y desarrollo industrial; segundo, que las oportunidades sólo son asequibles para las empresas más competitivas. Es decir, la competitividad se convierte en la esencia de la economía global, y ésta depende de la habilidad de cada empresa para crear condiciones y aprovechar circunstancias en aras de una superior calidad o un menor precio. Para la industria mexicana, el gran reto al cual se tiene que enfrentar consiste en comprender estos procesos e incorporarse exitosamente a ellos. La globalización, la política económica de liberalización y la contracción que ha sufrido el mercado nacional, traen consigo graves riesgos para las empresas que conforman el sector industrial. Por lo tanto, es fundamental que las empresas mexicanas comprendan y asuman el reto que les imponen las condiciones de la economía nacional y la agresiva competencia de la economía global.

Tanto el hecho de enfrentar el reto de la competencia internacional como el de participar en la economía global, obligan a las empresas a formular estrategias de modernización, estrategias que tengan como objetivo elevar significativamente su productividad y su penetración en el mercado global, convirtiéndose, por lo

tanto, en empresas competitivas. Las estrategias empresariales encaminadas a incrementar la competitividad incluyen la puesta en práctica de acciones y cambios sustantivos que van desde la reorganización de su forma de producir - reduciendo o fusionando líneas de producción o especializándose en un solo producto-, la capacitación y reentrenamiento del personal, la adaptación de innovaciones tecnológicas a su alcance -a través de la estrecha vinculación con centros de investigación-, hasta la reorganización de sus procesos de distribución y comercialización ya sea por venta directa, afiliándose a una gran compañía comercializadora, o estableciendo contratos de manufactura a través de las maquiladoras de exportación. En fin, las estrategias que las empresas mexicanas instrumenten para elevar su competitividad constituirán nuevos procesos productivos y distributivos encaminados directamente a aumentar su productividad y su penetración al mercado global, aprovechando (o desarrollando) eficientemente sus ventajas comparativas.

Sin embargo, el cambio más importante requerido por las empresas es que, al modificar su forma de producir y distribuir, conciban al mundo como un mercado único, como su fuente de insumos y espacio de acción tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de sus productos. Esto conforma una visión global de la economía mundial, que es el marco en donde se desarrolla en estos momentos la competencia internacional.

La competencia constituye en nuestros días el motor de crecimiento económico. Las empresas mexicanas tienen la responsabilidad de asumir el reto

de competir, elevando su productividad y penetrando en los mercados actuales y potenciales. Lo anterior implica que las empresas logren su incorporación al proceso de globalización produciendo, aprovisionándose y compitiendo en el mercado mundial. El que las empresas asuman esta nueva responsabilidad significará que éstas no quedarán al margen del nuevo marco de competencia en el que de hecho ellas mismas van a actuar y que, además, aprovecharán la oportunidad que les ofrece la economía global de crecer y desarrollarse.

LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA MUNDIAL

La globalización de la economía mundial -marco de la competencia internacional- está representada por la interdependencia entre las economías nacionales, las industrias y las empresas. Esta interdependencia ha ido creciendo aceleradamente y constituye, al mismo tiempo, el resultado de la expansión del comercio internacional, del surgimiento de nuevos actores importantes en el comercio internacional -como Corea y Taiwán- y del mayor grado de vinculación entre países, industrias y empresas para llevar a cabo procesos productivos más allá de las fronteras. El comercio internacional es actualmente el motor de crecimiento y desarrollo para los países, industrias y empresas, porque permite que éstas se especialicen optando no sólo entre la industria y otros sectores o entre diferentes ramas de la industria, sino incluso entre etapas diferentes del proceso de producción. Les permite también aumentar sus relaciones y su interdependencia, haciendo del mundo un mercado global.

No sólo el comercio internacional está modificando el comportamiento y la estructura de la economía mundial, sino que también se ha observado una mayor interdependencia entre las economías nacionales, industrias y empresas para realizar actividades productivas. Las nuevas relaciones no son ya únicamente el resultado de la expansión de empresas multinacionales -orientadas a un mercado específico-, sino de la producción compartida entre unidades que traspasan no sólo sectores y regiones sino principalmente países, constituyendo de esta manera una *producción global*.

El proceso de globalización

La economía global está conformada ahora por dos elementos: el mercado global y la producción global. En ella se están incrementando las relaciones entre las economías domésticas y entre las unidades que las conforman (mercado, industrias y empresas). La globalización de la economía mundial está constituida por la expansión del comercio internacional para la provisión de insumos y para la distribución y comercialización del producto, así como por el creciente traspaso de las fronteras para llevar a cabo ya no sólo actividades de comercio y distribución, sino incluso de producción. Por lo tanto, el proceso de globalización de la economía mundial convierte al mundo en un solo mercado, fuente de insumos y espacio de acción tanto para la producción como para la adquisición, distribución y comercialización de los productos.

Este proceso tiene dos efectos directos muy importantes. En primer lugar, al incrementar las redes de relación entre unidades productivas de diferentes sectores o regiones, cambia drásticamente la economía mundial. Estas relaciones van desde la provisión de los insumos y factores de producción y la subdivisión de los procesos productivos, hasta el creciente intercambio de productos y servicios que se distribuyen a nivel mundial. La economía mundial ha dejado de ser un agregado de economías domésticas para convertirse en una sola, conformada por las interrelaciones que constituyen, a su vez, una gran red industrial, comercial, financiera y tecnológica. En segundo lugar, la economía global ha incrementado aceleradamente el dinamismo de la economía mundial. La velocidad de los cambios en los procesos económicos -producción, distribución y financiamiento- y tecnológicos ha modificado los factores determinantes de la demanda y oferta de las mercancías, bienes y servicios que se comercializan a nivel mundial, como son los precios, el uso de los insumos de la producción y los costos.

Tendencias de la globalización

Las tendencias de la economía mundial que dieron origen a la globalización de los procesos productivos y distributivos se originaron desde los años setenta. Dichas tendencias son a la vez las causas y los efectos de la globalización; esto es así debido a que la evolución y dinamismo de las tendencias económicas mundiales las hace estar estrechamente vinculadas entre sí, provocando el surgimiento de la producción y del mercado globales por medio de la división de procesos productivos a través de las fronteras y la transformación de la economía

mundial en un único mercado para el abastecimiento de insumos y la distribución de la producción. Dichas tendencias son el resultado, al mismo tiempo, del proceso de globalización.

Un ejemplo importante de adaptación al proceso de globalización lo constituye el exitoso ajuste de Japón a las tendencias económicas de los años setenta. El proceso de ajuste japonés representó, al mismo tiempo, un empuje hacia el surgimiento del mercado y producción globales. Este país reestructuró su forma de producir y distribuir a partir de la explosión de los precios de los energéticos, sobre todo la ocurrida en 1973. Esta reestructuración significó el desarrollo y la explotación de nuevas ventajas comparativas: Japón reorientó su producción pasando de industrias procesadoras, intensivas en mano de obra y consumidoras de materias e insumos primarios, hacia industrias intensivas en tecnología y en el uso de mano de obra altamente calificada. Por lo tanto, penetró al mercado internacional con nuevos bienes industriales muy sofisticados, los transformó en mercancías industriales y se convirtió en un fuerte e importante competidor en la escena internacional. Asimismo, en las industrias tradicionales internacionalizó su proceso productivo invirtiendo en otros países, incorporando la producción compartida y aprovechando las ventajas que le ofrecían aquellos para reducir sus costos y elevar su competitividad. De esta manera convirtió al mundo en su campo de acción para la adquisición, producción, comercialización y distribución de productos industriales.

De las tendencias que constituyen las causas y efectos de la globalización es importante resaltar las siguientes: la rapidez y el dinamismo de la innovación y adaptación tecnológica, la caída de los precios relativos de las materias primas y de los productos primarios, la importancia que han cobrado el sector servicios y el empleo calificado, la conversión de los bienes industriales en mercancías industriales (la mercantilización), la creación y explotación de nuevas ventajas comparativas y la internacionalización de la producción y de la distribución para aumentar competitividad. A continuación consideraremos brevemente cada una de estas tendencias.

a) Innovación y desarrollo tecnológico

En primer lugar, la tecnología se ha convertido en el factor más dinámico y más importante del proceso de cambio en las tendencias productivas mundiales y de la división de la producción entre diferentes unidades, sectores y regiones. La tecnología ha pasado a ser un factor muy importante de la nueva organización de la producción, ya que otorga la posibilidad de reducir las líneas de producción o dividir las internacionalmente, provoca el surgimiento de nuevos productos y determina, en gran medida, tanto el uso y costo de los insumos primarios, como las ventajas comparativas que las empresas pueden aprovechar. En otras palabras, la tecnología que ha de emplearse ya no puede ser vieja y obsoleta, pues en ese caso las empresas quedan fuera del mercado.

Las principales características del actual desarrollo tecnológico son su acelerada innovación y dinamismo –representados por la constante superación y actualización de los métodos técnicos, de los procesos aplicados y de los materiales utilizados. Este dinamismo ha sido provocado por el continuo avance en la investigación científica y desarrollo tecnológico y por la creciente interacción entre diversas disciplinas científicas. Otra característica importante del desarrollo tecnológico se refiere directamente al papel que éste ha adquirido al vincularse directamente con la industria –articulación entre los centros de investigación y las empresas-, lo que ha dado como resultado una alta velocidad en la adaptación de nuevas tecnologías en los procesos productivos.

La experiencia japonesa es un claro ejemplo de la importancia que ha cobrado la inversión en investigación y desarrollo tecnológico para que las empresas logren un alto nivel de competitividad a nivel mundial, sobre todo porque demuestra que lo más importante en la primera etapa de industrialización dentro del marco global es la adaptación de la tecnología y no tanto del desarrollo básico. Con el desarrollo tecnológico se hace necesario el desarrollo de una base científica amplia, que es precisamente lo que está ocurriendo en ese país. Actualmente, compañías como Fujitsu, Matsushita, Mitsubishi y Toshiba han comenzado a promover el diseño de un microprocesador, llamado TRON, desarrollado precisamente en la Universidad de Tokio. De esta manera, empresas japonesas están compitiendo exitosamente en el mercado global¹.

¹ VALERY, Nicholas. "The Titans of High Technology. Japan and the United States: A Survey", en The Economist. August 23, 1986, p. 12.

La incorporación de una tecnología más avanzada en los procesos productivos otorga a las empresas la posibilidad de competir con otras firmas -en términos de volumen, calidad, precio, tiempo de entrega y diseño. La tecnología permite a las empresas reorganizar su proceso productivo, diseñar nuevos productos, reducir costos, desarrollar y explotar ventajas técnicas sobre sus competidores y aprovechar eficientemente los insumos aumentando su productividad.

b) Nueva posición relativa de las materias primas

La segunda tendencia importante de la economía global la constituyen las drásticas caídas de los precios relativos de las materias primas y de los insumos primarios. Después de un periodo de incrementos constantes en los precios relativos de los productos primarios y de las materias primas, las empresas de los países industriales -quienes se veían seriamente afectadas por tales incrementos- se adaptaron a ellos no sólo con una mayor conservación y un ahorro importante de los insumos primarios, sino introduciendo nuevas formas de producción, nuevos productos y materiales y, sobre todo, importantes incrementos en los niveles de productividad en el uso de factores primarios. Una clara evidencia del incremento de la productividad en el uso de materias primas lo constituye, por ejemplo, el hecho de que actualmente se utilizan cerca de dos quintas partes de materias primas por unidad industrial producida con respecto al volumen de insumos primarios que se necesitaba a principios de siglo para producir el mismo

bien. Otro ejemplo lo constituye el hecho de que, en 1984, los japoneses utilizaron únicamente el 60 por ciento de materias primas de las que habían sido empleadas en 1973 para el mismo volumen de producción industrial².

La nueva orientación en la producción industrial que ha dejado de ser intensiva en el uso de materias primas y productos primarios (o que se volvió altamente productiva en la utilización de los mismos), trajo consigo un creciente exceso de oferta de las mercancías primarias, lo que aunado a una sustitución creciente de insumos en la producción de bienes industriales, afectó directamente sus precios relativos. A partir de la disminución de los precios relativos de las materias primas y de la sustancial modificación de la organización de la producción, ya no es posible para las empresas seguir apoyándose en el costo de los insumos primarios como el factor determinante de su competitividad en la producción industrial. Ahora, en cambio, deben concentrarse en elevar el nivel de productividad en el uso de los insumos, pues esto constituye el factor clave de dicha competitividad.

c) Creciente importancia del sector servicios y del empleo calificado

La tercera tendencia del proceso de globalización la constituye el acelerado crecimiento de la participación del sector servicios en el producto mundial. Actualmente, el sector servicios está absorbiendo ramas que antes pertenecían a

² DRUCKER, Peter F. "The Changed World Economy", en The McKinsey Quarterly. Autumn, 1986, p. 7.

la industria a partir de que muchos procesos productivos se han automatizado. De hecho, muchas de las nuevas actividades que surgen a partir de la incorporación de innovaciones tecnológicas son las responsables directas del impresionante crecimiento del sector servicios. El avance tecnológico en las industrias de computación, comunicación y automatización administrativa es el factor responsable del desarrollo de la informática. Dichas industrias son, de hecho, las herramientas para llevar a cabo la recolección, el almacenamiento, el procesamiento, la transmisión y el uso de la información. Estas actividades, que forman parte del sector servicios, han de constituir las actividades más importantes en el siglo XXI y tomarán incluso el lugar de algunas actividades del sector industrial³.

Sin embargo, no todas las actividades que ha absorbido el sector servicios tienen que ver con la incorporación de innovaciones tecnológicas. También existen empresas que ofrecen servicios a otras firmas únicamente para complementar el proceso de producción de las segundas, como son por ejemplo el procesamiento y la maquila. El desarrollo de algunos países asiáticos tuvo lugar en gran medida gracias a la producción compartida con otros países, básicamente con Japón, a quienes les ofrecían ventajas, como mano de obra barata, para que los segundos aumentaran su competitividad. Estas actividades representan la división de la producción en procesos que se distribuyen entre empresas y regiones, formando así una producción global.

³ BROWNING, John. "The Office of the Future: A Survey of Information Technology", en *The Economist*. July 12, 1986, pp. 1-12.

La importancia que ha cobrado el sector servicios por el desplazamiento de empresas industriales y por el surgimiento de compañías que se ofrecen para complementar los procesos productivos de otras empresas ha repercutido directamente sobre el empleo. Gran parte del empleo se ha concentrado en actividades relacionadas con la investigación, el manejo y difusión de la información y el diseño o la administración de procesos automatizados. Por otro lado, el uso intensivo de capital, tecnología y personal altamente capacitado en los procesos productivos está desplazando seriamente al trabajo no calificado, además de que los servicios están demandando una mayor proporción de empleo, al cual le exige un alto nivel de calificación. En el fondo de este cambio se encuentra la creciente importancia de trabajo calificado, necesario para manejar los instrumentos modernos y de avanzada tecnología que se han ido incorporando en el proceso productivo.

La crisis industrial en Gran Bretaña es en gran medida el resultado de que el número de trabajadores no calificados por unidad de producción industrial no ha decrecido tan rápido como en el resto de los países desarrollados. Aun así, y quizá por ello mismo, Gran Bretaña tiene una de las tasas más altas de desempleo, alrededor del 13 por ciento, entre los países occidentales⁴. Si una empresa o industria no incrementa sustancialmente su producción y reduce al mismo tiempo la fuerza laboral no capacitada, no puede esperar ser competitiva en el mercado global.

⁴ DRUCKER. Op. Cit. p. 10.

Es necesario que las empresas, para elevar su competitividad, incorporen en su proceso productivo el uso de personal calificado y que pongan en práctica constantemente programas de capacitación para sus trabajadores ya que esto constituye una ventaja comparativa en relación a los competidores y les otorga la posibilidad tanto de aumentar la productividad con respecto al uso del factor trabajo, como de competir exitosamente.

d) Transformación de los bienes industriales

La siguiente tendencia de la globalización la constituye el hecho de que los bienes industriales se han convertido en mercancías industriales. Un ejemplo de esto lo constituye el hecho, antes mencionado, de que los microcircuitos ("chips") se comercializan ahora de la misma manera en que se compra y vende el maíz o cualquier otra mercancía. Esta nueva modalidad de los bienes industriales, su mercantilización, se caracteriza por la importancia que cobran tanto el precio y el volumen de las ventas, como la oportunidad para su comercialización. De hecho, el peso principal del ciclo de estos productos ya no recae en la producción en sí, sino en su comercialización. Actualmente, las empresas productoras de bienes industriales concentran su atención en la distribución y en la comercialización de su producto porque son bienes para los cuales existen muchos competidores, están altamente normalizados, es decir, no presentan una gran diferenciación. Generalmente, estos productos pasan a ser insumos de otros bienes industriales porque gran parte de la producción industrial actual está constituida por la manufactura de partes y componentes.

Esta característica del producto industrial ha tenido varias consecuencias. Los precios relativos de las mercancías industriales no se han incrementado al ritmo en que ha crecido su demanda -y en algunos casos dichos precios han disminuido- debido principalmente a los altos volúmenes de su producción, su rápida evolución y sustitución y la existencia de infinidad de productores. La oferta por lo tanto es sumamente elevada, incluso superior a la demanda. Por ejemplo, los microcircuitos con una capacidad de memoria de 256 Ram se han convertido en mercancías a partir de que constituyen un importante insumo de las microprocesadoras y de que han surgido un sinnúmero de empresas que los producen. Las empresas productoras de estos microcircuitos han incrementado constantemente su capacidad y volumen de producción, reduciendo de esta manera los costos para producirlos ofreciéndolos, por lo tanto, a precios cada vez más bajos. En 1985, el precio unitario era de 17 dólares; seis meses después se ofrecían a 4 dólares, hasta alcanzar, en 1986, el precio de un dólar⁵.

Otra consecuencia de la mercantilización de los bienes industriales se refiere a la contracción en los márgenes de ganancia de su producción. Dichos márgenes han dejado de determinarse en función de la reducción de costos de los factores que se utilizan, para definirse ahora por el uso que se les dé a estos, es decir, de la productividad adicional que generen. Esto es, los productores ya no pueden esperar que sus insumos primarios bajen de precio y menos aún pueden ofrecer sus productos en el mercado global con precios muy elevados para asegurar así sus niveles de ganancia. En cambio, deben tratar de aumentar su volumen de

⁵ VALERY. Op. Cit. p. 9.

producción con respecto a los insumos que utilizan y ser más productivos, asegurando así la rentabilidad de su producción.

Además, se ha reducido sustancialmente el ciclo de vida de los productos industriales, por lo que se pierde la posibilidad de aprovechar el proceso de curva de aprendizaje, el cual permitía utilizar cierto lapso para amortizar costos de inversión y desarrollo y lograr la penetración del producto en el mercado. Las empresas, en vez de esperar el comportamiento de la demanda para aumentar sus inversiones o para recuperar su primera inversión deben, en el corto plazo, aumentar su capacidad y volumen de producción para reducir sus costos y penetrar exitosamente en el mercado global.

Por lo anteriormente expuesto, las empresas productoras de bienes industriales -ahora mercancías- dan una mayor importancia a la distribución y comercialización que a la producción de dichos bienes y concentran su atención en la elevación de su productividad pues éste es el factor determinante para penetrar en los mercados. Dicha productividad está generalmente en función del desarrollo y aprovechamiento de las ventajas comparativas con las que se cuente para el uso de los factores empleados.

e) Desarrollo y aprovechamiento de nuevas ventajas comparativas

Como se desprende de lo ya apuntado, otra tendencia importante de la economía global la constituye el desarrollo y aprovechamiento de las ventajas comparativas. Actualmente, dichas ventajas no corresponden a los factores estáticos y tradicionales de una economía, tales como situación geográfica,

recursos naturales, disponibilidad de mano de obra de bajo costo, etcétera. Las nuevas ventajas comparativas que se aprovechan actualmente están relacionadas, entre otras cosas, con la innovación y adaptación tecnológica, con la infraestructura de la planta productiva y su eficiente utilización, con los niveles de educación y capacitación de los recursos humanos, con el uso de los insumos primarios y de los factores y con el desarrollo de nuevas vinculaciones interempresariales.

Sin embargo, la característica principal de la tendencia a aprovechar eficientemente las ventajas comparativas la constituye el hecho de que las empresas se enfrentan a la necesidad de identificar, buscar y desarrollar nuevas ventajas. Por lo tanto, las empresas que participan en la competencia internacional dividen sus procesos productivos a través de las fronteras, buscan optimizar el uso de los factores, adquieren sus insumos a partir de la selección del mejor proveedor, aprovechan los beneficios que la reorganización de la producción les ofrece y, en consecuencia, explotan todas aquellas ventajas comparativas que pueden desarrollar en relación a sus competidores. De esta manera, elevan significativamente su productividad, penetran exitosamente en los mercados y son, por lo tanto, más competitivas.

f) Internacionalización de la producción y de la distribución

De las tendencias antes mencionadas -la tecnología, la posición de las materias primas, la importancia del sector servicios y del empleo calificado, el

nuevo papel de las mercancías y el aprovechamiento de las ventajas comparativas- se desprende la necesidad de aumentar la productividad con nuevos procesos y con la división de la producción entre empresas y regiones, lo que representa una nueva concepción del uso de los factores. Esta nueva concepción da lugar a la internacionalización de la distribución porque, de hecho, aprovechar ventajas comparativas implica que las empresas busquen el mejor proveedor de insumos e identifiquen las oportunidades y nichos de mercado.

La internacionalización significa también que empresas distintas se especialicen en etapas diferentes del proceso de producción, promoviendo de esta manera la producción compartida traspasando sectores, regiones y fronteras. La producción de un bien abarca actualmente la participación de varias empresas que están distribuidas en distintos países, regiones o sectores, cada una de ellas realizando aquellas tareas en las que tiene una ventaja comparativa.

Ambos elementos, la producción y el mercado globales, constituyen las bases sobre las cuales se presenta la competencia internacional.

La competencia internacional

En el trasfondo del proceso de globalización de la economía mundial se encuentra el factor de la nueva competencia internacional. Las tendencias de la globalización antes mencionadas han provocado que los recursos (materiales, humanos, financieros y tecnológicos) presenten una gran movilidad y que se

reduzca sustancialmente el control que se ejerce sobre los mismos. El aumento de movilidad y la disminución del control producen, al mismo tiempo, un acelerado incremento en la competencia: los países, las industrias y las empresas compiten por la adquisición, control y participación en la transferencia de recursos. La globalización, por lo tanto, aumenta la interdependencia entre las unidades productivas a partir del momento en que se incrementa la competencia entre ellas. Sin embargo, un hecho importante es que, al aumentar la interdependencia entre las diversas unidades productivas se reduce sustancialmente la dependencia de cada una de éstas hacia un mercado específico y sus ciclos económicos. De esta manera, se da la posibilidad a todas las empresas de crecer y desarrollarse eficiente y equilibradamente a través de su participación en la economía global y en la competencia internacional.

Actualmente, los países, las industrias y en especial las empresas se encuentran atadas entre sí, ya no sólo por vínculos comerciales, sino por la creciente interdependencia antes apuntada, por las relaciones que surgen a partir de que compiten entre sí y por la amenaza de competidores extranjeros. La competencia ya no se centra en un nicho de mercado o en uno nacional únicamente; la competencia es ahora un fenómeno mundial. De hecho, la competitividad de una empresa o de un producto depende de su posición no solamente en el mercado doméstico, sino principalmente en el mercado global. Además, al competir, las empresas se ajustan y adaptan. A fin de cuentas, la única manera de aprender a competir es precisamente compitiendo.

Para que las empresas logren su incorporación a la competencia internacional les resulta necesario aumentar la competitividad de los bienes y servicios que ofrecen, aprovechando eficientemente las ventajas comparativas con las que cuentan, dividiendo sus procesos productivos entre varias empresas y a través de las fronteras y dirigiendo el consumo de insumos y la distribución de la producción hacia el mercado mundial. Por lo tanto, las empresas tienen que lograr la elevación de sus niveles de competitividad incrementando su productividad y su penetración en los mercados tradicionales, desarrollando la penetración en los potenciales y generando sus propias ventajas competitivas.

Las empresas mexicanas se enfrentan tanto a la necesidad de diversificar sus mercados para reducir su única vinculación con respecto al mercado interno, que no sólo es insuficiente sino que coyunturalmente se encuentra en recesión con bajos niveles de consumo, como a la apertura comercial que introduce e incorpora la competencia internacional al mercado nacional, al que antes las empresas consideraban como suyo y exclusivo. Por lo tanto, el incremento de la productividad y la penetración al mercado global constituyen los objetivos cruciales de las empresas que deseen competir y lograr su desarrollo y crecimiento. Ambos objetivos deben estar enmarcados en todas y cada una de las estrategias encaminadas al crecimiento, ajuste o desarrollo empresarial que se diseñen e instrumenten.

LAS EMPRESAS MEXICANAS EN LA COMPETENCIA INTERNACIONAL

Para las empresas mexicanas, competir en la economía global es una imperiosa necesidad para su sobrevivencia y para el logro de su desarrollo. La participación eficiente y agresiva en la competencia internacional y en el mercado global -satisfaciendo la creciente demanda de bienes industriales a los niveles de competitividad requeridos- constituye, como ya ha sido señalado, el motor de crecimiento de las industrias y empresas. Lo anterior significa que el crecimiento futuro de cada industria y de cada empresa va a depender en gran medida del éxito que alcancen al competir globalmente. Las empresas que diseñen e instrumenten estrategias de acceso al mercado global -que incluye tanto al mercado nacional como al internacional- y estrategias a través de las cuales logren un incremento dinámico de su productividad, aumentarán significativamente sus niveles de competitividad.

Criterios para competir en el mercado global

Existen criterios generales que proveen a las empresas de orientaciones tanto en lo relativo a la manera en que pueden tener éxito al competir como a la forma de instrumentar las estrategias encaminadas a elevar su competitividad y su participación en la economía global. Estos criterios son: la necesidad de competir internacionalmente con una visión totalizadora de la economía mundial, un sesgo dinámico hacia el crecimiento, una actitud de alerta y de respuesta hacia cada una de las iniciativas de la competencia y una constante creación, desarrollo y

aprovechamiento de las ventajas comparativas. Estos criterios son determinantes para la formación de una nueva cultura y actitud empresarial. Son, además, elementos indispensables para conseguir la incorporación adecuada y eficiente a la economía global y se caracterizan por ser completamente distintos a los que han prevalecido durante todo el proceso de industrialización en México.

a) Nueva visión de la economía mundial

Para diseñar una estrategia empresarial que tenga como objetivo elevar la competitividad y la penetración al mercado global es necesario, en primer lugar, modificar la visión tradicional acerca de la esfera doméstica e internacional: ambas han dejado de estar separadas o de mantener interrelaciones únicamente comerciales y en la actualidad las esferas doméstica e internacional forman parte de un todo, integrado por todas y cada una de las economías nacionales y por la suma de las relaciones entre ellas. Ya no es posible mantener la visión de dos mercados con requerimientos diferentes en cada uno de ellos. Ahora los márgenes de competitividad se corresponden directamente entre el mercado doméstico y el mercado internacional.

En virtud de lo anterior, las empresas exitosas serán aquellas capaces de instrumentar planes estratégicos para competir internacionalmente y penetrar en los mercados actuales y potenciales. Dichas estrategias verán a la economía mundial como un todo integrado y tomarán en cuenta los requerimientos para ser competitivos a nivel global. Además, una visión totalizadora de la economía

mundial -sin el establecimiento de diferencias entre las esferas doméstica e internacional- significa que las empresas tendrán una nueva idea acerca de los proveedores, de los lugares de procesamiento y del mercado al cual dirigir la producción. Los proveedores serán aquellos que ofrezcan los insumos de mayor calidad y menor costo en todo el mundo; el lugar de procesamiento será aquél que cuente con las mejores condiciones en infraestructura y que presente un aprovechamiento eficiente de ventajas comparativas; y el mercado al que dirigirán su producción ya no será el local y cautivo en el que antes participaba, sino el mercado global.

b) Sesgo hacia el crecimiento

El segundo criterio es el hecho de tener una nueva actitud y un sesgo hacia el crecimiento -identificado como una mayor y más activa participación en el mercado. Las empresas, al reconocer los factores críticos para sobrevivir y tener éxito en el marco de la actual competencia deberán establecer estrategias dinámicas orientadas al crecimiento. La economía global impone nuevas reglas de sobrevivencia para las empresas ya que el comportamiento de la demanda de bienes industriales se está moviendo hacia la dirección en donde encuentre un alto nivel de competitividad en precio y calidad, y hacia nuevos mercados (y nichos de mercado) y productos; por lo tanto, estrategias con sesgo hacia el crecimiento contribuirán a que las empresas generen y aumenten agresivamente su propia demanda.

El sesgo hacia el crecimiento y la generación de la propia demanda, exigirán estrategias de inversión y de precio distintas a las que han prevalecido hasta la fecha. La inversión estará dirigida a incrementar la demanda a través de la introducción de nuevos productos, de modificaciones importantes en los actuales diseños y modelos y a través de inversiones sustanciales en mercadotecnia. El establecimiento de precios ya no estará determinado por el nivel de utilidades deseado o por el nivel al que el mercado actual pueda responder, sino que los precios estarán determinados por el requerimiento de la expansión de la demanda: el porcentaje de participación en el mercado. Para soportar bajas sustanciales en los precios, será necesario establecer estrategias que abatan los costos sin afectar la calidad de los productos.

Para las empresas que satisfacen una fuerte demanda, la nueva actitud hacia el crecimiento podrá representar una doble estrategia tendiente tanto a incrementar la producción como a elevar la capacidad de la empresa. Sin embargo, esto no significa que las empresas que no satisfacen una demanda fuerte y creciente no tendrán un sesgo hacia el crecimiento; al contrario, éstas podrán establecer estrategias que respondan directamente a la necesidad de incrementar la demanda para que aprovechen eficientemente su capacidad.

El sesgo hacia el crecimiento puede representar un riesgo potencial pues el mercado y la demanda no crecerán necesariamente lo suficiente como para absorber la inversión dirigida a incrementar la capacidad; sin embargo, una actitud agresiva y generadora de demanda es parte de la cultura y de las estrategias

empresariales necesarias para enfrentar el reto de la globalización. Esto es precisamente lo que han hecho las empresas automotrices en sus ventas internacionales al mantener sus precios constantes en dólares a pesar de que el yen se ha revaluado más de 50 por ciento; el objetivo ha sido procurar utilidades futuras al mantener su penetración en el mercado. En todo caso, el riesgo de dejar de participar en el mercado o de quedar rezagado con respecto a las iniciativas de los competidores es infinitamente mayor.

c) Actitud hacia los competidores

El tercer criterio fundamental en la actitud empresarial es tener un seguimiento continuo y permanente sobre los competidores nacionales y externos y sobre cada una de sus acciones. El hecho de quedar rezagados detrás de un competidor puede ser más riesgoso que dejar de crecer: si una empresa no incrementa sustancialmente su demanda se enfrenta a una disminución en su nivel de ganancias, pero si una empresa pierde su lugar en el mercado y queda a la zaga de sus competidores no sólo reduce su nivel de ganancias, sino que ésta puede desaparecer. Por lo tanto, para minimizar el riesgo frente a los competidores, los empresarios tendrán que estar alertas a las acciones que los primeros lleven a cabo. Esta preocupación constante puede orientarse a dos objetivos: ser mejor -lo que significa tener productos de mayor calidad y bajos precios- o ser diferente -que representa la búsqueda de nuevos nichos de mercado y la diversificación de la producción.

Existen diversas maneras en que las empresas pueden responder a las acciones de los competidores, desde incrementar el volumen de producción para aumentar la participación en el mercado al haberse reducido los costos, hasta la sofisticación de un mismo producto o la introducción de nuevos productos al mercado; sin embargo, lo importante es la respuesta y la rapidez de la misma. En caso de que a las iniciativas de los competidores no les correspondiera una acción de la empresa, ya sea por problemas financieros o simplemente por inseguridad y miedo a cometer un error, la brecha entre la empresa y sus competidores será cada vez más difícil de estrechar.

d) Desarrollo y aprovechamiento de ventajas comparativas

Por último, la actitud empresarial necesaria para ser exitoso al incorporarse a la economía global requiere de un cuarto criterio que consiste en tener una actitud de identificación, creación, desarrollo y explotación de ventajas comparativas. Las ventajas que las empresas pueden aprovechar cambian y se modifican constantemente por el dinamismo de la economía global. Esto hace necesario que los empresarios creen y desarrollen nuevos factores y características que les representen una ventaja sobre sus competidores y que, además, las exploten agresivamente.

Tanto la visión global de la economía y la tendencia al crecimiento, como una actitud responsiva hacia las iniciativas de los competidores, traerán como consecuencia una creciente necesidad de enfocar las estrategias empresariales

hacia la identificación de las ventajas actuales y potenciales de la empresa, la creación de nuevas ventajas, su desarrollo y eficiente aprovechamiento. La generación de ventajas comparativas estará dirigida en gran medida a la estructura de la industria en sí, a sus líneas de producción, a la incorporación de cambios sustanciales en los productos, a la innovación tecnológica y capacitación y dependerá en gran medida de la selección del producto y del mercado al que se oriente el mismo.

Los cuatro criterios señalados constituyen el fundamento de la forma en que podrán competir las empresas que deseen incorporarse a la economía global y crecer en el nuevo contexto que están enfrentando. Todos y cada uno de ellos se corresponden y forman una nueva y coherente actitud hacia la necesidad de enfrentar el reto de la globalización.

La época actual está marcada por la lucha comercial, por la globalización en la producción y distribución y por el nuevo tipo de competencia a nivel internacional. La inserción de las empresas mexicanas a la economía global, logrando alcanzar una alta competitividad a nivel internacional y la penetración a mercados actuales y potenciales con productos de alta calidad a bajo costo son requisitos indispensables so pena de quedar a la zaga en el desarrollo económico mundial. Es imprescindible que las empresas mexicanas comprendan cabalmente lo que significa ser competitivo y que lleven a la práctica estrategias tendientes a la reorganización de su producción y comercialización, reduciendo rigideces estructurales, adaptándose tanto a las tendencias globales como al contexto de

política económica del país y buscando revertir la tendencia descendente que se venía observando en su productividad.

La incorporación de la economía mexicana al mercado global y su participación en la competencia internacional no sólo habrán de modificar la forma de producir, distribuir y comercializar de las empresas, sino que también habrán de cambiar las relaciones entre las diferentes esferas de la sociedad incrementando tanto la participación de cada una de ellas así como los beneficios para todos los mexicanos. Las nuevas relaciones que surjan de la incorporación al mercado global se traducirán en un mayor acceso de los consumidores a los satisfactores de sus requerimientos, demandas y necesidades con bienes de alta calidad y menor precio. También se traducirá en una mayor inversión con el consecuente aumento del empleo y del nivel de consumo y el crecimiento del mercado, lo cual constituye la generación de un círculo económico virtuoso. Finalmente, se eliminarán los vicios burocráticos, los grandes intereses creados alrededor de una economía cerrada y el gigantismo gubernamental, ya que el gobierno tendrá que ser más flexible y dinámico para unificar a la sociedad y concertar su participación hacia un esfuerzo común: la modernización de México.

CAPITULO II

II. UNA ECONOMIA CERRADA Y UNA ABIERTA

Una economía abierta opera de una manera radicalmente distinta al modo de funcionar de una economía cerrada. En el primer caso, el mercado internacional se convierte en el factor determinante del éxito de las empresas, en tanto que en el segundo las empresas operan en un ambiente relativamente predecible en el que el gobierno tiene un impacto fundamental en su desempeño. El propósito de este capítulo es el de mostrar las profundas diferencias en el modo de operar de las empresas en una economía abierta y en una economía cerrada y protegida. Se describe también brevemente la evolución de la industria nacional y se examinan las implicaciones de las transformaciones que se están dando actualmente en México en materia de política económica y comercial.

Consideraremos unos ejemplos que muestran claramente las diferencias en el modo de operar de empresas ubicadas en economías abiertas y cerradas. Aunque las empresas consideradas son por necesidad ficticias en el sentido de que no corresponden en la realidad a firmas concretas, sí amalgaman en cada caso las características de varias de ellas, de manera tal que puede asegurarse que reflejan fielmente las situaciones que se pretende analizar.

ESPECIALIDADES METALICAS ALVAREZ, S.A.

Especialidades Metálicas Alvarez, S.A. es una empresa de tamaño medio, dedicada a la fabricación de tres géneros de productos: herramientas (desarmadores, llaves de tuercas, pinzas, etcétera), tijeras de toda índole y un tipo especial de marcos metálicos para ser empleados en la fabricación de módulos para el levantamiento de cercas metálicas muy resistentes.

La empresa fue creada en 1946 por Don Severiano Alvarez, un español inmigrado, quien inicialmente se dedicó sólo a la fabricación de herramientas. Unos años más tarde, Don Severiano identificó un nuevo mercado potencial y se dedicó a fabricar tijeras. A lo largo de los años cincuenta y durante la primera mitad de la década de los sesenta la empresa creció sostenidamente. En 1967 se hizo cargo de ella el Ing. Rutilo Blanquel, esposo de la hija única de Don Severiano. En Ing. Blanquel, además de ser desde entonces el Director General de la empresa, llegó rápidamente a ser, para todo fin práctico, el único dueño de la misma.

En 1972, un amigo del Ing. Blanquel que se dedicaba a la fabricación y venta de malla ciclón para cercas, así como a la venta de los demás elementos y accesorios requeridos para el levantamiento de las cercas e incluso a la instalación de las mismas, se le acercó con una proposición para un gran negocio. Le informó que un funcionario gubernamental estaba dispuesto a contratarlo para la colocación de innumerables kilómetros de cercado requerido por diversas obras

públicas, siempre y cuando la cerca que se colocara superara sustancialmente a las tradicionales de malla ciclón en resistencia, rigidez y durabilidad. Por lo que al precio se refería no habría problema. Podría cotizarse exitosamente aun por encima de los precios vigentes en el mercado para el tipo de cercado solicitado, que de por sí ya eran muy elevados. La proposición era que Especialidades Metálicas fabricara los marcos que soportarían a la malla ciclón y serían la base de los módulos de las cercas.

Aunque Especialidades Metálicas nunca había trabajado con el tipo de metales y maquinaria que serían requeridos para los módulos, el Ing. Blanquel aceptó la proposición de su amigo y llevó a cabo la última inversión de consideración que se realizó a favor de Especialidades Metálicas: adquirió la maquinaria (usada) requerida para la fabricación de las cercas. Poco a poco Rutilo Blanquel y su amigo fueron cultivando, multiplicando y aprovechando sus relaciones con funcionarios públicos para obtener contratos bastante favorables para la fabricación e instalación de los módulos de cercado. Hubo también ventas a empresas privadas y a particulares, pero éstas fueron relativamente poco significativas, proporcionalmente hablando, y ello se debió fundamentalmente a los altos precios de los módulos de cercado.

La década 1972-1981 fue la edad dorada de Especialidades Metálicas (aunque ello no siempre se reflejó así en la contabilidad formal de la empresa). Los fabricantes nacionales de herramientas y tijeras no eran demasiados y habían logrado repartirse el mercado interno en una forma más o menos estable. No se

permitía la importación de estos artículos y no estaban sujetos a control de precios. Cuando había dificultades entre productores y consumidores, las autoridades de la Secretaría de Comercio mediaban entre éstos, logrando acuerdos en los que todos parecían salir beneficiados, y en ocasiones los productores salían con contratos nuevos y algunos subsidios.

Hasta septiembre de 1976 los precios de las herramientas y de las tijeras fabricadas por Especialidades Metálicas fueron superiores a los que se podrían adquirir en el exterior, aunque su calidad era muy inferior a la de éstas. Sólo por un tiempo después de la devaluación de septiembre de 1976 pudieron haber competido en precio (nunca en calidad) estos productos de Especialidades Metálicas con los de importación pero para 1978 los precios nuevamente se habían incrementado con respecto a los del exterior. Por otra parte, aunque con altibajos, la fabricación de los marcos para los módulos de cercado dio lugar, año con año, a una proporción sustancial de las utilidades reales generadas por la empresa durante esa década.

A partir de 1982, la situación se alteró bruscamente. Durante ese año, el amigo de Rutilo Blanquel tuvo grandes dificultades en relación a la cobranza de los pagos que debían efectuar sus clientes en el sector público por la compra de instalación de módulos de cercado. En ocasiones fue necesario emprender negociaciones que implicaron erogaciones directas para obtener los pagos, los cuales invariablemente se retrasaron varios meses. Habiendo sido 1982 un año

con una tasa inflacionaria superior al 100%, el costo financiero de los retrasos fue cuantioso, obligando a Blanquel a endeudarse más allá de sus posibilidades.

Desde 1983 hasta la fecha, las unidades anuales vendidas de los módulos de cercado, y consiguientemente la producción de los marcos para los mismos, ha sido tan sólo una pequeña fracción de lo que fue en los años anteriores. Esto se ha debido en algún grado a contracciones en el gasto público, pero las causas principales del fenómeno han sido la sustitución de ciertos funcionarios públicos, por una parte, y las dificultades que han experimentado otros para autorizar la compra de los módulos de cercado a precios superiores a los vigentes en el mercado interno, por otra.

La demanda de las herramientas y tijeras producidas por Especialidades Metálicas también sufrió una caída importante en 1983 y 1984, aunque a partir de 1985 pudo observarse una buena recuperación y se llegó incluso a niveles de demanda semejantes a los vigentes a fines de la década de los setenta. Durante los primeros meses de 1988, sin embargo, se ha presentado de nuevo una caída.

A diferencia de Don Severiano Alvarez, Rutilo Blanquel nunca ha considerado a Especialidades Metálicas como parte de su patrimonio. Siempre ha concebido a la empresa como un instrumento para la generación de ingresos destinados al mantenimiento del alto nivel de vida de su familia; a la adquisición de propiedades en diversas ciudades del país (México, Cuernavaca, Valle de Bravo y Cancún) y del extranjero (Madrid, McAllen y Miami); y a la alimentación de cuentas

bancarias en bancos extranjeros (Rutilo Blanquel ha adquirido también una cantidad no despreciable de centenarios y joyería fina). Los ingresos generados por Especialidades Metálicas han servido también para financiar el arranque de una empresa de uno de los hijos del Ing. Blanquel (una refaccionaria) y la construcción de las casas de dos de ellos. Invertir dinero en Especialidades Metálicas ha sido siempre visto por Rutilo Blanquel como un mal ocasionalmente inevitable.

La empresa ha tenido que soportar el pago de considerables sueldos al propio Ing. Blanquel y a media docena de sus familiares que nunca han trabajado en ella. Los sueldos pagados al personal, en cambio, han sido por lo general bastante bajos, lo que ha propiciado una rotación relativamente elevada. La capacitación de personal es absolutamente informal y se reduce al entrenamiento mínimo para la operación de los equipos concretos utilizados. Esta capacitación es proporcionada a los nuevos empleados por compañeros de trabajo con más experiencia. Los automóviles de Rutilo Blanquel, así como los de su esposa, sus hijos y sus nueras, son todos propiedad de Especialidades Metálicas. Los frecuentes viajes a Europa y Estados Unidos del Ing. Blanquel, su esposa y sus hijos han sido siempre contabilizados como gastos de la empresa. Especialidades Metálicas no tiene registrados a todos sus trabajadores ante el Seguro Social y siempre que el Ing. Blanquel estima que el riesgo de evadir impuestos ha sido bajo, lo ha hecho.

El anuncio del ingreso de México al GATT, causó verdadera zozobra en el ánimo del Ing. Blanquel. Pese a todas las evidencias en contra, hasta el último momento pensó que dicho ingreso no tendría lugar y que todo continuaría como siempre. Aunque las importaciones no han afectado sus actividades de manera significativa hasta el momento, el Ing. Blanquel tiene serias dudas sobre el futuro de Especialidades Metálicas. Por más que ha intentado hacer resurgir pedidos por parte del gobierno, su empresa está en un fuerte aprieto financiero. Peor aún, el Ing. Blanquel está convencido de que jamás podría exportar rentablemente sus herramientas y tijeras y ve como algo inevitable que en los próximos meses la venta de productos importados de este tipo en condiciones semejantes de precio y muy superiores en calidad le arrebatase la porción del mercado interno que hasta ahora ha sido suya.

Cuando Rutilo Blanquel oye hablar de la necesidad de exportar, de las oportunidades que brinda el desarrollo de comercio en la Cuenca del Pacífico, o de la globalización de la producción, no se siente interpelado ni realmente convocado a nada. Como empresario se identifica fundamentalmente con un modo de operar, un tipo de relación con el gobierno y una concepción de la empresa que le produjeron buenos resultados en el pasado, pero que de pronto parecen haberse evaporado. Peor aún, no se siente parte del tipo de mundo que empieza a anticipar para el futuro.

Rutilo Blanquel tampoco tiene claro qué siente y qué piensa en relación al gobierno. Durante la década de los sesenta, y mucho más durante la de los

setenta, lo criticó duramente en privado. Por otra parte, fue siempre consciente de que prosperaba gracias a la protección de las importaciones que le brindaba (en lo referente a las herramientas y tijeras) y a los contratos que, en condiciones tan favorables, le otorgaba a través de su amigo (en lo referente a la producción de los marcos para los módulos de cercado). Aunque por razones de tradiciones familiares y de valores adquiridos en la infancia se siente más identificado con los principios doctrinales de otro partido, en la práctica le ha parecido siempre que el PRI es el único partido capaz de gobernar el país y que cualquier otro estado de cosas, además de imposible, sería catastrófico. Ha llegado a entender de una manera un tanto confusa que las transformaciones que se operan en México en materia de política económica y comercial son inevitables y por ello no siente rencor hacia el gobierno por llevarlas a cabo, aunque sí le reprocha el que no haya habido una advertencia oportuna y clara sobre las mismas y un periodo de transición que le hubiera permitido adaptarse o acomodarse a las nuevas circunstancias.

En 1988 Rutilo Blanquel, a los 52 años de edad, piensa que más temprano que tarde tendrá que cerrar y liquidar Especialidades Metálicas. Lo considera inevitable. Está resignado a vivir a costa de la disminución progresiva de su patrimonio, lo cual le asusta (el mantenimiento de sus propiedades y de su estilo de vida requiere de gastos considerables continuos) y entristece. Se siente derrotado. Como siempre ha concebido a su empresa como generadora de recursos para ser transferidos del ámbito productivo al del patrimonio familiar y nunca como objeto de desarrollo de un medio de alta competencia, no contempla

seriamente la posibilidad de realizar nuevas inversiones sustanciales, ya fuera para la recapitalización y reestructuración de Especialidades Metálicas o para la creación de una empresa nueva.

CHUNG - RHEE ENTERPRISES

Chung-Rhee Enterprises es una empresa más bien pequeña en el contexto internacional (aunque es mucho mayor que Especialidades Metálicas) cuyas oficinas administrativas centrales se ubican en Pusan en Corea del Sur, localidad en la que se encuentra situada también una de las tres plantas de la corporación (las otras dos se localizan en San Diego y en Tijuana y cada una de las tres responde a un propósito específico distinto). La empresa se dedica fundamentalmente a la producción de radiadores (para motores de combustión interna, refrigeradores, ciertos sistemas de calefacción y aire acondicionado) y de los componentes centrales para sistemas sofisticados y muy precisos de control automático, en particular de termostatos "inteligentes" o "autoadaptables", giro en relación al cual ejerce cierto liderazgo mundial. En la actualidad tiene acuerdos de representación en Houston, Chicago, Toronto, Sao Paulo, Bruselas y Osaka, aunque la mayor parte de sus ventas, particularmente en lo referente a los componentes centrales para sistemas de control automático, corresponden a pedidos directos. Continuamente surgen nuevos clientes incentivados para serlo por la publicación trimestral de un boletín, The Chung-Rhee Enterprises Newsletter, que, con un tiraje de varios miles de ejemplares, ha llegado a constituir una forma de promoción muy efectiva. (El directorio inicial de destinatarios del

boletín, que se publica desde 1981, fue producto de una costosa investigación y es objeto de revisión y expansión permanentes).

El origen de lo que actualmente es Chung-Rhee Enterprises se remonta a la segunda mitad de la década de los cincuenta cuando fue creada en Pusan, con el nombre Chung-Rhee, una fábrica de radiadores. En 1973 fue adquirida por Sung Yun Suh, un joven inversionista convencido del potencial industrial de su país, quien dos años después adquirió también una empresa, más bien pequeña, fabricante de termostatos, dando lugar a través de la integración de ambas a Chung-Rhee Enterprises.

Sung Yun Suh, heredero de una familia tradicionalmente terrateniente, visitó Japón en 1969 y quedó muy impresionado por lo que observó. Pudo entrever que lo que en aquel país se estaba haciendo en esa época le permitiría superar eventualmente, en cuanto a participación en el comercio internacional, a las naciones más avanzadas de Europa. Poco después de su regreso a Corea tuvo la intuición de que así como los japoneses estaban demostrando un éxito notable en adaptar y mejorar técnicas de producción originadas en Estados Unidos y Europa, los coreanos harían bien en adaptar a sus propias circunstancias históricas, económicas, sociales y culturales lo mejor del proceso de desarrollo del Japón a partir de los años cincuenta. De pronto tuvo una visión de lo que podría ser el futuro de su país y del papel que él podría jugar en la construcción del mismo. Fue entonces cuando decidió que al término de sus estudios universitarios se dedicaría a participar en el desarrollo industrial y comercial de su país. De ese momento en

adelante, para Sung Yun Suh la llave del éxito sería siempre anticipar lo que podía ser el mejor futuro para luego volcarse a su construcción con todas sus capacidades y recursos.

Sung Yun Suh eligió comprar la fábrica de radiadores Chung-Rhee por varias razones, entre las que figuró el precio (los antiguos dueños habían peleado entre sí y sólo deseaban vender la empresa lo más pronto posible aunque ello implicara un precio por abajo del correspondiente a su valor real); pero lo más significativo fue que se trataba de una empresa que, por las características de los procesos productivos vigentes en ella (con la mano de obra poco calificada como un componente importante), resultaba relativamente fácil de ser transformada de muchas maneras distintas.

De nuevo observando con cuidado lo que acontecía en Japón, Sung Yun Suh pronosticó correctamente que poco a poco iría perdiendo peso específico la ventaja comparativa que representaba el bajo nivel de sueldos entonces pagados en su país, y ello tanto porque ese nivel tendería a subir conforme avanzara el proceso de industrialización, como porque al mismo tiempo la importancia relativa del factor mano de obra tendería a disminuir. Para Suh las cosas estaban claras: las industrias con más futuro en Corea serían aquéllas que incorporaran en mayor grado tecnología y mano de obra calificada, y las empresas que deseaban basar su éxito en el empleo de mano de obra barata deberían planear su transnacionalización para aprovechar la oportunidad que otros países, menos desarrollados industrialmente, pudieran aportar en ese sentido.

Con fundamento en lo anterior, Sung Yun Suh se dedicó a buscar otra empresa más pequeña que la fábrica de radiadores, que pudiera ser absorbida por ésta de una manera natural y que abriera una posibilidad de desarrollo en la línea prevista. No tardó mucho en localizar a una empresa que satisfacía todas sus condiciones; se trataba de una fábrica de termostatos de la cual pudo adquirir el control tras un proceso relativamente largo de negociaciones. Fue así como a principios de 1975 nació Chung-Rhee Enterprises, de la fusión de una y otra empresa.

Chung-Rhee Enterprises se constituyó con una definición nítida de su misión, la cual no se ha alterado desde entonces: proveer componentes para sistemas de control de temperatura que incorporen la mejor tecnología disponible. Sung Yun Suh había resuelto que los productos de Chung-Rhee Enterprises competirían exitosamente en los mercados que decidiera penetrar en función de la ventaja que de alguna manera presentaran en términos de tecnología, ya fuera en las características del producto en sí, ya en las del proceso productivo que lo originó, ya en ambas cosas.

La historia de Chung-Rhee Enterprises a partir de 1975 está constituida por tres etapas bastante bien definidas y que corresponden a los periodos 1975-1979, 1980-1985 y 1986 a la fecha. En la primera de estas etapas la empresa se transformó de manera tal que pudiera aprovechar las oportunidades y afrontar los retos que Sung Yun Suh estimaba que podría presentar el futuro a mediano plazo.

Durante la primera mitad de la década de los ochenta la empresa fue objeto de una expansión vertiginosa basada en el desarrollo y la incorporación de dos tipos de adelantos tecnológicos en lo referente a la fabricación de los elementos centrales para sistemas de control de temperatura. A partir de 1985, la empresa se ha transnacionalizado a través de la operación de sus plantas en San Diego y en Tijuana.

De 1975 a 1979, Sung Yun Suh orientó todos sus esfuerzos en cuatro direcciones fundamentales: 1) En lo referente a la fabricación de los radiadores, se dedicó a modernizar radicalmente el proceso productivo de los mismos, de tal manera que para 1978 había sido prácticamente sustituida la planta adquirida cinco años antes por una nueva en la que el factor mano de obra no calificada había disminuido notablemente su importancia relativa, en tanto que se había incrementado de manera significativa la de la mano de obra experta y la de la tecnología. 2) Además de producir y vender radiadores y termostatos por separado, a partir de 1976 aceptó pedidos para la venta de porciones mayores y más integradas de ciertos sistemas de control automático de temperatura. Sin embargo, buscando no disminuir su capacidad para aprovechar economías de escala que pudiese ser provocada por una dispersión excesiva en las actividades productivas, subcontrató siempre a otras empresas para todo lo que no fuera la producción de los radiadores y de los termostatos. Estas operaciones más amplias fueron sistemáticamente categorizadas por Suh como un mecanismo para incrementar sus flujos netos positivos de recursos líquidos y estar así en mejores posibilidades de apoyar el desarrollo de sus propias actividades productivas. 3) En

lo referente a la fabricación de los termostatos, creó y apoyó muy sustancialmente la operación de un área de investigación y desarrollo de nuevos productos. Para estas actividades reclutó los servicios de varios conciudadanos egresados de las mejores universidades del mundo. 4) En congruencia con todo lo anterior, puso en práctica y otorgó una alta prioridad a programas muy robustos para la formación y capacitación del personal a todos los niveles.

En octubre de 1979, el Dr. Tae Won Kim, un egresado del California Institute of Technology que había sido contratado por Suh dos años y medio antes, desarrolló un tipo de termostato "inteligente" o "autoadaptable" que, en lugar de activar un sistema de control automático de manera tal que la temperatura en un espacio determinado se mantuviera dentro de un rango fijo predeterminado, modificaba continuamente dicho rango en forma automática en función de los valores que asumían ciertas variables, pudiéndose especificar para cada sistema concreto cuáles eran esas variables y la función entre sus valores y el rango de temperatura admisibles. La tecnología generada por Kim (que fue patentada a nombre de Chung-Rhee Enterprises) propició un crecimiento vertiginoso en la producción y en las ventas de los componentes centrales para sistemas de control automático de temperatura. En el campo específico de los termostatos "inteligentes" o "autoadaptables" la empresa alcanzó en 1982 una posición de relativo liderazgo mundial (relativo porque existen otras dos empresas productoras de termostatos "inteligentes" o "autoadaptables" que también ejercen ese tipo de liderazgo, aunque cada una de las tres se ha distinguido de las otras en lo relativo a nivel de sofisticación, tipos específicos de aplicación a los que se da mejor

respuesta, grado de generalidad en el uso posible de los productos, etcétera). La publicación trimestral del Chung-Rhee Enterprises Newsletter, iniciada en 1980, además de constituir un mecanismo efectivo de promoción, como ya ha sido apuntado, resultó ser un estímulo permanente para los miembros del grupo encargado del desarrollo de nuevos productos y del perfeccionamiento de los existentes.

En 1983, el grupo encabezado por Tae Won Kim logró un nuevo salto tecnológico que constituyó la base de un aceleramiento en la ya muy marcada tendencia de crecimiento en la empresa del área de fabricación de los termostatos "inteligentes". Aprovechando los últimos adelantos en materia de circuitos electrónicos altamente integrados, Kim y sus asistentes diseñaron un sistema que, a través de la incorporación de dos microprocesadores, aportaba una capacidad para la adaptabilidad de un orden muy superior al hasta entonces conocido y permitía generar un número mucho mayor de tipos de productos al tiempo que se simplificaban significativamente los procesos productivos. Lo producido, además de poder atender a un número mucho mayor de situaciones que antes, era mejor en cuanto a confiabilidad y oportunidad en las respuestas y, sin embargo, tenía un costo de producción inferior. Fue así que a partir de los últimos meses de 1984 la capacidad instalada de la planta en Pusan quedó absolutamente saturada.

Desde su viaje al Japón en su época de estudiante, Sung Yun Suh se había dado cuenta de que en el futuro el mercado de las empresas exitosas en el contexto internacional no podía ser otro que el mundo entero; Chung-Rhee

Enterprises había mantenido desde 1980 una visión y un comportamiento globales en lo referente a la comercialización de sus termostatos. Sin embargo, en lo que respecta a procesos productivos no había ocurrido lo mismo ya que, con la excepción de los microcircuitos y ciertos componentes cerámicos fabricados a partir de óxidos de elementos químicos extremadamente raros que eran adquiridos a proveedores norteamericanos, todos los aspectos de los procesos productivos tenían lugar en la planta de Pusan o en alguna de las otras empresas coreanas subcontratadas de manera sistemática.

La insuficiencia de las instalaciones en Pusan alcanzada hacia el fin de 1984, no resultó ser una sorpresa para Sung Yun Suh. Era previsible desde hacía algo más de un año, cuando se había puesto de manifiesto el impacto del más reciente desarrollo tecnológico del grupo dirigido por Tae Won Kim en los volúmenes de producción y ventas de termostatos "inteligentes". Ante la necesidad de ampliar sustancialmente las instalaciones en Pusan o establecer otras en alguna otra parte, Suh resolvió considerar a todo el mundo, no sólo como su mercado potencial, sino también como posible territorio para la localización de sus nuevas instalaciones. El criterio para seleccionar la o las localidades más convenientes sería lograr la mayor competitividad posible a través del abatimiento de los costos de producción y comercialización y de la mayor cercanía a los mercados concretos que atendía o pretendía atender.

Con base en los resultados de diversos estudios e investigaciones y después de una estancia de dos semanas de Suh en el sur del estado de

California, llevada a cabo con propósitos de observación directa y sensibilización personal, Chung-Rhee Enterprises se dividió en 1985 a todos los niveles, exceptuando el más alto, en dos empresas prácticamente autónomas aunque con la misma razón social. Todo lo referente a la producción de los elementos centrales para sistemas de control automático se trasladó a dos plantas ubicadas en San Diego y Tijuana. En Pusan permaneció lo relativo a la fabricación de los radiadores.

Las instalaciones de Pusan fueron objeto de adaptaciones sustanciales, entre las que amerita destacarse el incremento en el grado de automatización. Por lo que se refiere a la producción de los elementos centrales para sistemas de control automático, los procesos más intensivos en incorporación de tecnología fueron reservados para la planta ubicada en San Diego, en tanto que el ensamble final de los productos se situó en una maquiladora (operada por Chung-Rhee Enterprises que también es su propietaria) localizada en Tijuana. Para dirigir todas las operaciones relativas a la producción y comercialización de estos productos Suh seleccionó a Kyu Hyun Park, un joven administrador que se había distinguido por la agresividad de sus propuestas y los excelentes resultados que había obtenido cuando le habían sido aprobadas. El inicio de las operaciones en San Diego y en Tijuana indujo de una manera natural la completa internacionalización de las transacciones financieras de Chung-Rhee Enterprises. A partir de 1986 la empresa se encuentra plenamente integrada a los circuitos internacionales más importantes en materia de producción, comercio y finanzas. En la planta de Tijuana la empresa ha logrado en sólo dos años llevar a la práctica normas de

calidad en procesos intensivos en mano de obra no superados en lugar alguno del mundo. Esto ha sido posible gracias a una fórmula desarrollada por Park que ha logrado integrar óptimamente tres ingredientes: mucha capacitación, mucha exigencia y sueldos significativamente mejores que los acostumbrados en las maquiladoras de la zona. Chung-Rhee es una de la diez o quince maquiladoras de Tijuana (entre cientos de establecimientos de este tipo ubicados en la localidad) en las que la rotación del personal no es un problema.

Desde hace más de un año una empresa holandesa y otra japonesa han estado intentando producir y comercializar productos comparables a los generados por Chung-Rhee Enterprises en el complejo San Diego-Tijuana. Esto ha constituido una buena noticia para Sung Yun Suh y para Kyu Hyun Park, quienes interpretan estos intentos como un estímulo valioso para que Chung-Rhee Enterprises prosiga realizando su misión cada vez mejor. En una conversación que tuvieron recientemente sobre estos asuntos, concluyeron que lo que en última instancia sabían hacer no era tanto dispositivos sofisticados para el control automático o radiadores, sino competir.

Las diferencias

Los casos de las empresas Especialidades Metálicas Alvarez, S.A. y Chung-Rhee Enterprises ilustran claramente las diferencias que se presentan entre la operación de una empresa ubicada en una economía cerrada y la de otra inserta en una economía abierta, las más importantes de las cuales se derivan de

lo que en cada caso viene a ser el factor clave del éxito. En efecto, en tanto que para Rutilo Blanquel lo crucial han sido las decisiones de funcionarios públicos - otorgamiento de contratos y mantenimiento del cierre de la frontera-, para Sung Yun Suh y para Kyu Hyun Park lo fundamental ha sido ofrecer los mejores productos posibles al menor precio posible. Es por esto que en tanto que Rutilo Blanquel se ha preocupado por desarrollar sus relaciones con funcionarios públicos y ha descuidado todo lo referente a los procesos productivos de su empresa, Suh y Park han dirigido su atención al desarrollo y al aprovechamiento de ventajas comparativas y a que su empresa sea líder mundial en su campo. Nada sorprendente resulta que, en tanto que Blanquel ha considerado sólo una parte del mercado interno como su campo de acción, en Chung-Rhee Enterprises el mundo entero ha sido siempre considerado como el mercado potencial y haya llegado a ser, además, el espacio disponible para desarrollar las prácticas productivas, aprovechando las ventajas y las oportunidades específicas brindadas por distintas regiones o países.

Especialidades Metálicas ha carecido de estímulo alguno para ser más eficiente -de hecho su ineficiencia ha sido premiada a través de un mayor margen de utilidades-, ha operado en un medio prácticamente no competido -los productores nacionales de herramientas y tijeras se han repartido pacíficamente el mercado interno- y considera que una verdadera competencia sería algo tremendamente negativo (y desde su perspectiva tiene razón, ya que tal competencia con mucha probabilidad implicaría su liquidación). Para Chung-Rhee Enterprises, en cambio, de lo que se trata en el medio de la industria y el comercio

es precisamente de competir exitosamente, lo cual exige la satisfacción de normas de calidad y de niveles de productividad semejantes o mejores a los alcanzados en cualquier lugar del mundo.

A pesar de la inflación observada a partir de 1973 y la devaluación de 1976 a 1981, Rutilo Blanquel nunca se vio afectado significativamente por cambios operados en el medio ambiente y, tal vez precisamente por ello, jamás se llevó a cabo en Especialidades Metálicas un ejercicio de planeación estratégica. De hecho, el horizonte de previsión en esta empresa (porque no se planea ahí propiamente hablando) normalmente ha sido de unos cuantos meses. En Chung-Rhee Enterprises, que opera en un entorno de gran velocidad de cambio en lo referente a tecnología, financiamiento y mercados, rutinariamente se han hecho planes a diez años plazo y en la actualidad se busca realizar los avances en materia tecnológica que habrán de caracterizar a los mejores sistemas de control automático al iniciarse el siglo XXI.

Rutilo Blanquel ha vivido obsesionado por los márgenes de utilidad de sus operaciones y los precios de sus productos. La mejor noticia que recibió fue la de que podría vender los marcos para la fabricación de los módulos de cercado a un precio superior al (suyo, y muy por arriba del) vigente en el mercado. Suh y Park, en cambio, siempre han sabido que competir exitosamente implica márgenes de utilidad discretos pero potenciables a través de volúmenes de ventas que a su vez permiten niveles de productividad competitivos. Casi podría decirse que su preocupación -exactamente al revés que en el caso de Blanquel- ha sido la de

ofrecer sus productos al menor precio posible, habiendo hecho además todo lo necesario para que sean los de mayor calidad en el mundo.

Las actitudes manifestadas en materia de capacitación entre una y otra empresa son también exactamente opuestas. En Especialidades Metálicas se ha esperado que el personal tenga los conocimientos y habilidades mínimas requeridas para desarrollar su trabajo (los choferes han debido saber manejar, los operadores de máquinas operarlas, las mecanógrafas escribir a máquina, etcétera), y se ha hecho lo necesario (aunque por lo general de una manera informal) para que ello sea así. Ha habido quienes no han tenido que saber nada en especial como ha sido el caso de mozos, cargadores, veladores, etcétera). La posesión de conocimientos o habilidades adicionales ha sido siempre irrelevante para la empresa (excepto en el caso de sus contadores y de su apoderado de quienes sí se ha esperado que sepan en cualquier momento como afrontar cualquier situación que se presente a la empresa). Sung Yun Suh y Kyu Hyun Park -por el contrario- han sabido siempre que sólo producirán los mejores productos en el mercado si cuentan con el personal mejor capacitado del mundo. El gasto efectuado en Chung-Rhee Enterprises en desarrollo tecnológico y adiestramiento de personal representa una proporción significativa del total, pero sus directivos saben muy bien que esa inversión da origen a una capitalización de la empresa más sutil que la manifestada a través de los activos fijos (los cuales, por su parte, ciertamente nunca han sido descuidados) y en la que, sin embargo, radica la clave de su éxito sostenido. Los científicos y técnicos de alto nivel que han integrado el grupo de trabajo de Tae Won Kim han percibido sueldos

semejantes a los de los altos administradores (del orden de decenas de miles de dólares mensuales desde que radican en San Diego) y han disfrutado de condiciones de trabajo parecidas a las que tendrían en alguna universidad de prestigio, con la sola exigencia adicional de una alta productividad en todo sentido. En los casos de personas con una creatividad especial probada se suprime esta exigencia y se les permite una especie de florecimiento en completa libertad. Los técnicos de la planta de San Diego están igual o mejor capacitados y pagados que los que emplea la NASA. Los administradores son evaluados casi exclusivamente en términos de resultados y una vez que han demostrado una capacidad satisfactoria, en relación a los estándares de la empresa, pueden negociar con la Dirección General el otorgamiento de recursos extraordinarios con base en proyectos elaborados por iniciativa propia. Como siempre, la exigencia fundamental es que estos proyectos se encuentren orientados a una mayor y/o mejor realización de la misión de la empresa. El desarrollo exitoso de estos proyectos es fuertemente premiado.

Especialidades Metálicas ha vivido una relación de verdadera dependencia en relación al gobierno. Para Sung Yun Suh el gobierno de su país ha resultado ser ocasionalmente un factor limitante para sus actividades -en virtud de la puesta en vigencia de ciertas regulaciones-, aunque en general ha funcionado como elemento estimulador y facilitador del desarrollo de Chung-Rhee Enterprises. Para Kyu Hyun Park el gobierno del Estado de California es una entidad con la que poco tiene que ver directamente (excepto en lo referente al pago de impuestos, lo que se lleva a cabo de manera impersonal y automática) y a la que percibe como

una agencia eficaz para la continua generación y el permanente mantenimiento de la infraestructura en la que se apoyan las actividades productivas. El gobierno federal en Washington, D.C. es algo aún más distante. En opinión de Park, ambos gobiernos son organismos encargados de crear y mantener -cada uno a su nivel- las condiciones de todo tipo que permiten que se lleven a cabo las actividades políticas, económicas, sociales y culturales de individuos y organizaciones en el marco de las leyes vigentes.

Las diferencias mencionadas entre las dos empresas consideradas en el presente capítulo se explican en lo fundamental por las que existen entre los distintos tipos de economías -abierta y cerrada- en las que han venido operando. En los párrafos siguientes se apuntarán algunas de las razones por las cuales durante varias décadas las empresas mexicanas operaron en el seno de una economía cerrada y atrofiadoramente proteccionista.

La historia

La industrialización de México se inició como respuesta a un accidente histórico específico. El ingreso de los Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial tuvo como consecuencia que hubiera necesidad de fabricar en México gran parte de lo que hasta entonces se importaba y que ya no se encontraba disponible. A lo largo de la década de los cincuenta, y sobre todo durante los años sesenta, se recurrió de manera indiscriminada al proteccionismo invocando el argumento de la "industria infantil". La idea era que esta "industria infantil" requería

de tal proteccionismo para poder desarrollarse, aunque lo que ocurrió realmente es que, lejos de desarrollarse en la línea de la competitividad a nivel internacional y careciendo de cualquier estímulo para ello, prosperó en condiciones que le eran desproporcionadamente favorables, generándose como resultado bajos niveles de productividad, eficiencia y calidad y un retraso importante en materia de tecnología. Puede así afirmarse que, efectivamente, por cerca de cuarenta años se privilegió en México al capital a expensas de los consumidores nacionales y de la competitividad internacional de nuestro aparato productivo.

Las decisiones gubernamentales en materia de política industrial con frecuencia fueron tomadas con criterios de índole burocrática como sustento y con una visión de corto plazo. La inversión pública, que durante los años treinta y cuarenta se había dirigido fundamentalmente al desarrollo infraestructural, fue orientada crecientemente a la creación o adquisición por parte del gobierno de una gran diversidad de empresas productivas. En ausencia de un concepto claro de la estructura industrial requerida por el país y de una política industrial cabal para hacerla realidad, tuvo lugar una proliferación sin límite de fideicomisos y entidades de todo tipo, supuestamente dedicados a la solución de problemas específicos y cuyos resultados, en el mejor de los casos, fueron meros paliativos.

Es importante tener presente que a lo largo de las décadas de los años cincuenta y sesenta se dió una efectiva coincidencia de posiciones entre el gobierno y el sector privado en materia de política económica y comercial. Fue sólo hasta principios de la década de los setenta cuando esta coincidencia de

posiciones comenzó a debilitarse como resultado de las transformaciones del papel tradicional del gobierno en la economía y de la estructura de ésta. Poco a poco fue dándose una relación más conflictiva en muchos aspectos, situación que se evidenció de una manera particular en la expropiación de la banca privada en 1982. Pese a todo, sin embargo, ha sido hasta estos años recientes cuando se han alterado de manera sustancial las condiciones en las que han venido operando las empresas mexicanas y ello debido a la decisión, por lo demás inevitable, en favor de la apertura económica.

El reto enfrentado

Recientemente un proveedor de conductores eléctricos empleados como insumos por la industria fabricante de autopartes, entre otras, describió claramente la naturaleza del reto que enfrenta en la actualidad la industria mexicana. Lo hizo en los siguientes términos: "Tradicionalmente hemos pensado que si deseábamos exportar tendríamos que competir en calidad con los proveedores domésticos de las empresas de autopartes norteamericanas y siempre descartamos esa posibilidad. Ahora, con la apertura económica, sabemos que será inevitable competir favorablemente con aquellas empresas norteamericanas, exportemos o no, ya que la competencia se dará, no sólo en el exterior, sino también en nuestro propio territorio. De hecho, nuestra única posibilidad para enfrentar con éxito esa competencia será exportando, porque de otra manera nunca lograríamos los volúmenes de producción que nos permitieran competir favorablemente en precio, aun suponiendo que logremos competir en calidad. Pero eso no es todo, ni mucho

menos. Durante los últimos años, como todo el mundo sabe, la industria automotriz norteamericana ha perdido año con año terreno frente a sus competidores japoneses y coreanos. Actualmente en los Estados Unidos se lucha por revertir esta tendencia y ello implica la elevación de las normas de calidad en la industria automotriz norteamericana hasta alcanzar, y aun superar, las de los países asiáticos. Esto implica para nosotros la exigencia de un casi inconcebible salto doble en la calidad de nuestros productos. No sólo tenemos que superar los niveles tradicionales de la industria norteamericana, sino que por encima de estos, los de los japoneses y los coreanos que hoy en día, en estos campos, están fijando la referencia internacional en materia de calidad, o sea lo que se conoce como world class quality".

La verdad es que en el futuro sólo serán viables las empresas que puedan competir exitosamente con las generadoras en el plano internacional de productos o servicios semejantes a los generados por ellas. Lo anterior es cierto aun para aquellas empresas que pretendan servir tan sólo al mercado interno sin intentar prácticas exportadoras, y lo es porque con la apertura económica el campo de acción potencial, tanto para las empresas extranjeras como para las nacionales, es todo el mundo, México incluso. Un poco de reflexión descubre, además, que en términos generales el éxito implicará una acentuada orientación exportadora y esto precisamente por razones de competitividad. En primer lugar se encuentra el hecho de que en muchos casos el mercado interno es insuficiente para dar lugar a dimensiones en la producción que permitan generar y aprovechar economías de escala. En una economía cerrada es posible sustituir volúmenes de producción

grandes en unos cuantos productos por pequeños volúmenes de producción en un número muy elevado de ellos, pero en una economía abierta las penalizaciones en materia de costos que este modo de operar implica resultan ser intolerablemente desventajosas. En segundo lugar, la competitividad exige exportaciones para compensar por los pagos que convenga efectuar al exterior para obtener los insumos de mayor calidad y menor precio en el mercado global. De hecho, de lo que se trata no es de exportar por exportar, sino de competir exitosamente en el mercado global, lo que implica una actuación con el mundo como escenario en lo referente a obtención de insumos, producción, comercialización y financiamiento. Es importante también tener presente que el exportar puede efectuarse tanto de manera directa -vendiendo productos en el exterior- como de manera indirecta -proveyendo insumos a empresas que exporten directamente. Esto último puede ser particularmente relevante para muchas empresas pequeñas o medianas que, por razón de su tamaño, se vean dificultadas para llevar a cabo exportaciones directas. (Otra estrategia para convertir a estas empresas en entidades exportadoras, como se verá más adelante, es el recurrir a compañías comercializadoras).

Las economías abiertas y las economías cerradas implican modos muy distintos de operación para las empresas. Durante décadas las empresas mexicanas disfrutaron de un proteccionismo que ya no resulta viable. La apertura de nuestra economía es un hecho en proceso de realización y ello implica que las empresas que pretendan mantenerse en actividad tendrán que revisar y modificar sustancialmente sus orientaciones, prioridades, normas de calidad y modos de

operar. Efectuar exitosamente estas modificaciones exigirá la formulación y la puesta en práctica de una estrategia que, de una manera efectiva, transforme una empresa orientada al servicio del mercado interno bajo condiciones de protección, en otra con una orientación global y con la capacidad para competir adecuadamente en el mercado mundial.

Las estrategias

Es claro que la formulación de una estrategia del tipo apuntado al término del apartado anterior deberá por necesidad emprenderse en el marco general de la planeación estratégica. En otro capítulo del presente trabajo se busca proveer, de una manera operativa y aplicable en la práctica, los elementos fundamentales de este tipo de planeación. Supuesto el contexto general de la planeación estratégica, puede decirse que el concepto central de cualquier estrategia exitosa para la inserción en el mercado global es el de ventaja comparativa. En realidad todas las estrategias que puedan proponerse consistirán en mecanismos para el desarrollo y/o el aprovechamiento de este tipo de ventajas, o sea de condiciones que incrementen diferencialmente la competitividad de las empresas.

Buscando proceder analítica y sistemáticamente, convendrá clasificar en dos grandes géneros los distintos tipos de mecanismos estratégicos concretos que han demostrado su efectividad en las experiencias tenidas en otros países y que se encuentran en principio disponibles para cualquier empresario comprometido con el proyecto de adaptar su empresa (o de crear una nueva) para que opere

exitosamente en el marco de una economía abierta. En primer término se encuentran los mecanismos encaminados a elevar la competitividad de la empresa a través de la reestructuración de sus actividades productivas, entre las que pueden mencionarse las siguientes: reorganización de la producción, replanteamiento de los tipos de productos ofrecidos, puesta en práctica de programas de investigación y desarrollo, establecimiento de programas de entrenamiento y capacitación, subcontratación de porciones de los procesos productivos, etcétera. En segundo lugar se tienen los mecanismos encaminados a lograr, consolidar y mantener una incorporación adecuada en los mercados mundiales. Entre éstos pueden destacarse los siguientes: desarrollar actividades de maquila para exportación, hacer uso de los servicios de compañías comercializadoras, generar asociaciones interempresariales que den lugar a resultados efectivos, globalizar la producción (establecimiento de transnacionales mexicanas), ofrecer productos o servicios a otros procesos productivos (ser subcontratado), exportar eficazmente, etcétera.

En los siguientes tres capítulos del presente trabajo se abordarán las estrategias que desarrollan las empresas globales para aprovechar ventajas comparativas y los dos géneros complementarios de mecanismos estratégicos concretos que han sido apuntados.

CAPITULOIII

III. CREANDO VENTAJAS COMPETITIVAS

Se ha comentado con frecuencia la transformación de la economía mundial acontecida a lo largo de los últimos 15 años. Se habla de la globalización de la economía como el cambio más significativo en nuestra época y de un proceso que ha hecho irreversiblemente independientes a las antiguas economías nacionales, en el que surgen nuevos actores, sobre todo, los países llamados NICs o de reciente industrialización, lo que ha conducido a una situación en la que los países líderes han tenido que aceptar compartir su liderazgo con naciones advenedizas. El centro de gravedad se está desplazando a la Cuenca del Pacífico. Se dice que el siglo próximo será el de la llamada "pax nipónica"; se dicen muchas otras cosas, pero ¿qué es en realidad este fenómeno de las empresas globales que están dominando cada vez más la economía internacional? y ¿qué significa aprovechar y desarrollar ventajas comparativas como estrategia de competencia internacional?

Las empresas globales

Ser una empresa global no quiere decir exportar ni ser multinacional, sino concebir al mundo como el mercado, fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de sus productos.

Es decir, una empresa global es aquella que ha percibido al mundo como su ámbito de acción y está dispuesta a actuar en consonancia con esta percepción. Las empresas globales no crean una distinción entre la esfera doméstica y la internacional puesto que su posición en un mercado está determinada por su posición en la competencia internacional. Además, han establecido estrategias para competir a nivel mundial a partir de las cuales se han especializado y aprovechado los adelantos tecnológicos en las comunicaciones, en la transportación y en los métodos de administración. Asimismo, han estado atentas y han sabido responder oportuna y adecuadamente a todos aquellos procesos político-económicos que en los últimos años han liberalizado el comercio internacional, creado nuevos polos de desarrollo, permitido la elevación de los niveles de vida de millones de individuos y promovido el desarrollo educacional y tecnológico a grandes masas de trabajadores. Estas circunstancias han propiciado la globalización de ciertas empresas que se han esforzado para desarrollar estrategias con el fin de comercializar sus productos en todo el planeta, buscar proveedores en cualquier parte del mundo, localizar sus plantas en multitud de países con una división del trabajo flexible y, en lo posible, llevar al exterior de la propia empresa la fabricación de componentes mediante la subcontratación o maquila. Un buen ejemplo de la globalización de una empresa y sus efectos es la posición estratégica que IBM ha alcanzado en la venta de computadoras en Francia y Alemania. Esta actividad se ha apoyado en la tecnología y la comercialización que esta empresa desarrolla en otros países, en combinación con un sistema coordinado de manufactura a través de todo el planeta.

No todas las empresas que operan a nivel internacional pueden ser consideradas como globales. Aun cuando existen empresas que se han transformado en multinacionales, operando en varios mercados nacionales simultáneamente, muchas de éstas no tienen las características necesarias para ser consideradas industrias globales, ya que al no percibir al mundo como un solo mercado, su posición en un mercado específico es independiente de su posición en otros ámbitos y su estrategia de competencia internacional está constituida por un conjunto de estrategias domésticas dirigidas a cada uno de los mercados en los que operan. Gigantes multinacionales como Nestlé, por ejemplo, no han dado el salto estructural para poder ser consideradas como globales. Cabe mencionar que, hasta este momento, la mayor parte de las empresas en la industria de alimentos procesados no han requerido competir internacionalmente para ser exitosas.

A partir de la década de los setenta, un número mayor de empresas se ha ido convirtiendo en globales, y la tendencia previsible es que se mantenga esta importante transformación estructural de la industria. El incremento de la inversión extranjera en todos los países, los aumentos dramáticos del comercio internacional, la transferencia y difusión de las tecnologías de organización y producción, así como la caída de las barreras del sistema financiero internacional, señalan con claridad una transformación estructural semejante a aquella en que la industria deja de ser regional para volverse nacional. Los directivos empresariales deberán considerar como una inminente posibilidad la incorporación a la

competencia global de sus industrias, con el consiguiente surgimiento de retos y oportunidades insospechados para sus empresas.

Existen grandes diferencias entre las estrategias adecuadas para competir nacionalmente y las apropiadas para hacerlo a un nivel global. Entre dichas diferencias hay que considerar que existen variaciones en el costo de los factores entre los distintos países, que las circunstancias son variables en cada mercado, que el papel e intervención es diferente entre los distintos gobiernos y, finalmente, que existen diferencias de recursos y metas y en la capacidad de vigilar a los competidores extranjeros. Es posible afirmar que los factores estructurales y las fuerzas del mercado que operan en las industrias globales son las mismas que en las industrias nacionales. Sin embargo, en el diseño de las estrategias empresariales para competir internacionalmente, habrá que considerar los mismos elementos estructurales y fuerzas competitivas, sólo que encuadrándolos en su mayor complejidad y estableciendo vínculos estrechos que posibiliten la coordinación de sus actividades a nivel global.

Las empresas se globalizan para aprovechar las oportunidades que se presentan al operar coordinadamente en muchos mercados nacionales. Existen fuentes precisas de tales oportunidades, algunas de las cuales son:

- a) La existencia de ventajas comparativas, uno de los motores más importantes de la competencia global. Cuando los países tienen ventajas en el costo de los factores o bien en la calidad para la producción, éstos se convierten en países

exportadores y las empresas globales localizadas en éstos obtienen una ventaja crucial en su posición mundial.

- b) Economías de escala en la producción de ciertos bienes o servicios que superan las posibilidades de un gran mercado nacional.
- c) La experiencia tecnológica global y la experiencia manufacturera, que implican el aprovechamiento de curvas pronunciadas de declinación de costos.
- d) Las economías de escala en la transportación, las cuales permiten que los costos fijos sean divididos entre los diversos mercados en que se ofrecen los productos de una empresa.
- e) Economías de escala en la comercialización y en la compra de insumos a proveedores.
- f) Diferenciación del producto, a partir de la cual la competencia global puede aumentar la reputación y credibilidad de la empresa.
- g) Patentes de tecnología; en aquellos casos en los cuales los costos de la investigación son relativamente altos en relación a las ventas de un mercado nacional, las oportunidades de la globalización son importantes.
- h) Movilidad de la producción, la cual se manifiesta en casos en que la empresa transfiere su equipo y su personal especializado de país a país; un ejemplo sería el de los tanques petroleros que funcionan para todos los países.

Por otro lado, existen también impedimentos que dificultan o hacen costoso el proceso de globalización de las empresas. Algunos de ellos pueden ser de tipo económico, tales como costos de transporte y almacenamiento; demanda diferenciada de los productos por razones de cultura, clima o ingreso; costo de

entrada a los canales de distribución nacionales; requerimiento de una fuerza local para la venta directa; sensibilidad del producto al paso del tiempo, como los productos perecederos o la moda; segmentación compleja del mercado que requiere diferenciación extrema del producto, o falta de demanda global. Los impedimentos pueden ser también de carácter administrativo, tales como diferencias en los procesos de comercialización, aun cuando los productos sean globalmente similares; desventajas con los competidores locales cuando se requiere, en la comercialización o en la prestación del servicio, una fuerte interacción con el consumidor; obstáculos a las empresas cuando la rapidez de los cambios tecnológicos requiere de una constante adaptación del producto a los mercados locales. También pueden presentarse impedimentos institucionales por parte del gobierno, tales como impuestos y tarifas; cuotas de importación; trato preferencial a proveedores locales; exigencias en relación a la transferencia de tecnología; tratamiento preferencial a empresas locales en materia de impuestos, de políticas laborales o salariales; leyes en el país de origen que impiden las operaciones internacionales, etcétera. Finalmente, pueden existir impedimentos producto de la percepción o de falta de recursos dentro de la empresa.

A pesar de los impedimentos existentes y junto a las oportunidades aprovechables, en los últimos tiempos se han presentado innovaciones estratégicas que estimulan la globalización en las empresas, innovaciones tales como la redefinición del producto para hacerlo atractivo a mercados diversos, o bien la identificación de segmentos en los diversos mercados nacionales que requieren de bienes similares o que se encuentran sujetos a menores

impedimentos que los del mercado en su conjunto; la adaptación de bajo costo de los productos a las condiciones locales o la realización de cambios en el diseño que llevan directamente a la incorporación de componentes más estandarizados y a la contratación de proveedores globales; la superación de los límites impuestos por la carencia de recursos, situación que es especialmente interesante en países como Japón y más recientemente en Hong Kong, Corea y Singapur, quienes no tenían experiencia industrial alguna y han tenido un éxito notable para entrar de lleno a la época global de la competencia. (Para algunas empresas de países europeos o asiáticos, la globalización se inició al tener éstas acceso al mercado norteamericano, gracias a su enorme potencial económico.)

Las innovaciones estratégicas que estimulan la globalización de las empresas ponen de manifiesto la necesidad de buscar, identificar y aprovechar las ventajas comparativas, así como la de desarrollar ventajas competitivas.

Las ventajas comparativas

La teoría de las ventajas comparativas, que surge en la época clásica de la economía, permite entender con mayor claridad algunos de los fenómenos macroeconómicos que influyen en el desarrollo de la economía global. Esta idea plantea que la mezcla única de recursos de cada país es responsable de que las industrias y las empresas surjan y crezcan en determinados lugares, se establezcan las condiciones para el comercio interregional o internacional y éste se dé en la realidad. Existen países o regiones en donde, por ejemplo, el hierro es

de fácil extracción y, consecuentemente, los costos de este proceso son bajos. Estos países exportarán su producción de hierro a aquellas zonas donde el hierro sea más costoso o inexistente. Es, pues, natural la localización de una empresa minera, extractora de hierro en esa zona y de una industria fundidora en la zona carbonífera.

Además de su relativa existencia o inexistencia, los recursos económicos presentan características tales como un diferente grado de movilidad, ya sea debido a los costos de transportación, a la infraestructura de transporte, a características de cultura o a situaciones institucionales y regulatorias. Todo esto, en conjunto, crea las condiciones que constituyen la mezcla única de factores determinantes de las ventajas comparativas de cada país.

A partir de lo anterior, se pueden señalar, con relativa facilidad y de manera abstracta y conceptual, las ventajas comparativas de un determinado país. Además, el comercio internacional puede servir de indicador de las ventajas comparativas que un país en su conjunto presenta. Por ejemplo, los rubros de la exportación mexicana señalan, indudablemente, las principales ventajas comparativas de México. Así, tenemos que, entre 1977 y 1985, México exportó fundamentalmente petróleo crudo, lo que indica que en ese periodo el petróleo mexicano obtuvo una ventaja significativa sobre otras industrias nacionales, ventaja que lo hizo más competitivo en el mercado internacional. Las razones de este fenómeno son diversas: por una parte, era un hecho la abundancia relativa del petróleo; por otro lado, es posible que se haya estructurado un programa para

bajar costos, que éste haya sido exitoso y que, al mismo tiempo, el petróleo mexicano se haya diferenciado del petróleo en otros países por alguna razón, por ejemplo, su cercanía con el mercado norteamericano y/o la ausencia de condicionamiento político para su compra. Estas estrategias y condiciones, unidas temporalmente, permitieron que la industria del petróleo mexicano gozara de una importante ventaja comparativa y que México la aprovechara competitivamente. Otra característica que constituye una ventaja comparativa en México es, como ya se mencionó, su cercanía geográfica con Estados Unidos. El acceso relativamente fácil al mercado norteamericano que las empresas y productos industriales mexicanos pueden tener, es un factor que permite pensar en posibilidades reales de competir exitosamente en el mercado global.

En términos generales, podemos afirmar que existen ciertas características específicas que nuestro país presenta y que constituyen ventajas comparativas. Estas ventajas, una vez que son percibidas y localizadas, pueden ser aprovechadas por las empresas para convertirlas en sus propias ventajas competitivas y traducirlas en mayor rentabilidad y capacidad de crecimiento y expansión. Es importante señalar, sin embargo, que sólo a partir del momento en que una industria o empresa identifica y aprovecha una ventaja comparativa del país, ésta se convierte en una ventaja para competir exitosamente. Una industria, al aprovechar la cercanía geográfica y el acceso al mercado norteamericano, hace suyas estas características y las convierte en sus propias ventajas competitivas.

A partir de un rápido análisis del comercio internacional de México, es posible observar ciertas ventajas comparativas aprovechables en los siguientes aspectos:

- 1.- La mano de obra no especializada es abundante y barata. México exporta productos que aprovechan este recurso; esto se detecta, por ejemplo, en el ensamble de productos que realizan las empresas maquiladoras, o bien, en el alto contenido de mano de obra, situación que, unida a condiciones favorables de clima, propicia la exportación de flores y productos hortícolas.
- 2.- México tiene una importante ventaja en su proximidad geográfica con Estados Unidos. Esta se percibe en exportaciones como el turismo fronterizo y, en menor medida, en el turismo en general proveniente de aquel país, que aprovecha la ventaja de los bajos costos del transporte y las características de clima, de playas y de atractivos culturales con que México cuenta.
- 3.- Los recursos mineros son abundantes y relativamente fáciles de explotar. La orografía y las condiciones geológicas del territorio mexicano presentan ventajas sobre otros países en este renglón. El país siempre ha sido una zona de extracción de minerales: la plata y el oro durante el periodo colonial y el petróleo en los últimos tiempos. Asimismo, la explotación y exportación de otros minerales industriales como la fluorita, la sal, el plomo, el cobre, el estaño y otros, constituyen importantes rubros de nuestra actividad económica. Esta

ventaja comparativa de México es la que ha mantenido una mayor consistencia durante toda su historia.

4.- La existencia de una red de comunicaciones y transportes relativamente avanzada ha permitido la integración de un mercado nacional, el cual, con un mayor esfuerzo en los puntos de entrada y salida con el exterior, podría ser aprovechado para dar una ventaja adicional a las industrias y empresas establecidas en el territorio nacional.

5.- El arreglo político-institucional que ha prevalecido en nuestro país durante las últimas décadas y que ha creado condiciones de estabilidad, seguridad y paz sociales. Las leyes y reglamentos especialmente aplicables para las áreas fronterizas promueven la industria maquiladora. Esta industria, aprovechando la mano de obra barata y la cercanía con Estados Unidos, se ha convertido en la de más rápido crecimiento en los últimos años, con una exportación de valor muy importante.

Las anteriores pueden considerarse como algunas de las ventajas comparativas que el país presenta; sin embargo, los beneficios potenciales de las ventajas comparativas no se aplican a las empresas o industrias de forma automática. Las ventajas comparativas por sí solas no son elementos que aseguren el éxito y la supervivencia de las empresas o de las industrias. Sólo a partir del momento en que las aprovecha una empresa o industria, convierte a las ventajas comparativas en sus propias ventajas competitivas. Por otro lado, cada

industria tiene características estructurales diferentes que modifican las posibles estrategias competitivas, señalando direcciones y oportunidades concretas aprovechables por las empresas para aumentar sus utilidades. Las industrias mexicanas tienen cierta experiencia aprovechable en sus tratos con los mercados internacionales, misma que puede ser una ventaja o un obstáculo. A veces, la falta de experiencia ha permitido que se vean soluciones y estrategias novedosas a los problemas que la tradición de otras industrias o empresas ha impedido percibir. En todo caso, una ventaja comparativa se convierte en tal, sólo en la medida en que una empresa la haga suya y la aproveche como una fuerza específica en el mercado. Por ejemplo, una empresa puede decidir localizar sus instalaciones cerca de un puerto o cerca del mercado o de sus materias primas, con lo que convierte una condición general en una ventaja competitiva excepcional. Finalmente, además de las ventajas comparativas con las que de manera natural cuenta cada país y cada industria, las empresas tienen, al mismo tiempo, características diferentes que hay que analizar por separado, para que cada una de ellas pueda desarrollar sus propias ventajas competitivas y diseñar las estrategias adecuadas que constituyan la clave de su éxito al competir.

Estrategias para aprovechar las ventajas comparativas y desarrollar ventajas competitivas

a) La estructura industrial y las fuerzas competitivas

El primer determinante para el éxito de una empresa es que la industria sea atractiva en términos de competitividad. Este concepto es el resultado de las fuerzas que determinan la competencia en esa industria. Una estrategia empresarial exitosa deberá estar basada en el conocimiento y análisis de las fuerzas y de las reglas de competencia de la industria a la que pertenece para poder enfrentarlas y aun modificarlas a favor propio. En ocasiones, la estructura de la industria, de la cual depende que cualquier empresa sea rentable, puede ser modificada por las propias empresas; otras veces, es el proceso de maduración de la propia industria el que determina los cambios de la estructura y la consiguiente rentabilidad. Por ejemplo, al comienzo de la década de 1980, se abrió un nicho para la renta de videocassettes a consumidores que deseaban ver sus propias películas. Esto creó las condiciones para que los salas de cine vieran bajar en forma importante sus utilidades y tuvieran que buscar segmentos del mercado que aún quisieran consumir su producto. Muchas de éstas se especializaron en la proyección de películas escogidas -en salas más pequeñas- y abrieron un menú al exhibir en el mismo lugar diferentes cintas. Todo esto fue creando un nuevo valor que se transfirió a los consumidores.

Las fuerzas competitivas que determinan la utilidad en una industria son: 1) el costo y las posibilidades de entrada de nuevos competidores, 2) la amenaza de sustitutos, 3) el poder negociador de los compradores, 4) el poder negociador de los proveedores y 5) la rivalidad de la competencia. La mezcla relativa de las fuerzas competitivas de una industria específica es la que determina el grado de utilidad que cualquier empresa en esa rama industrial puede esperar. Puede ser que una empresa haya tenido éxito en su estrategia competitiva particular, pero que la industria a la que pertenece sea una en que las fuerzas determinan bajas tasas de utilidad. Entonces sus utilidades serán bajas, a menos que sea capaz de modificar, mediante su propia actividad, la estructura de su industria.

En industrias en que las fuerzas son favorables, las utilidades generadas para las diferentes empresas pueden ser altas; tal es el caso de la industria farmacéutica o de la refresquera. En cambio, en aquéllas en que la presión de alguna de las fuerzas es alta, son pocas las empresas que obtienen buenas utilidades, como lo ilustran los casos de la industria del acero o la del hule. Las utilidades generadas por cada empresa no son resultado únicamente del producto aportado o del uso de tecnología avanzada o tradicional, sino de la estructura de la industria; así, en tanto que el comercio de granos con baja tecnología es un negocio sumamente atractivo, los negocios de las computadoras personales, de la renta de videocassettes o de la televisión por cable no proporcionan buenos rendimientos para todos los participantes. La importancia y el peso relativo de cada una de las cinco fuerzas competitivas está dada por la estructura de la industria, es decir, por sus características económicas y tecnológicas subyacentes.

La estructura industrial es algo relativamente estable, pero se modifica en el transcurso del tiempo al evolucionar la industria. De esta manera, los rendimientos promedio de la industria pueden modificarse, aumentando o disminuyendo. Las tendencias industriales más importantes para diseñar una estrategia empresarial competitiva que sea exitosa son, pues, aquellas que afectan la estructura industrial.

Por lo tanto, no son sólo las cinco fuerzas competitivas y su determinante, la estructura industrial, las que afectan las utilidades. Las propias empresas, mediante sus actividades estratégicas, pueden modificar las fuerzas que afectan el nivel de utilidades de la industria, ya sea aumentándolo o disminuyéndolo. A veces la estrategia de una empresa puede modificar desfavorablemente la estructura industrial. Por ejemplo, la innovación de un producto puede modificar los requerimientos de entrada o bien exacerbar la rivalidad de los competidores, disminuyendo las utilidades para toda la industria. En la industria tabacalera, un esfuerzo por disminuir precios por parte de una empresa puede llevar a que la diferenciación de los productos se vea borrada y se presenten competidores genéricos, lo que aumentaría la sensibilidad del consumidor al precio y destruiría los rendimientos para todas las empresas.

Así, es importante que en la planeación estratégica de las empresas se conozca a fondo la estructura industrial y sus fuerzas competitivas para lograr desarrollar una estrategia competitiva que sea exitosa y sostenible. No es suficiente que las estrategias empresariales se encaminen únicamente a que las

utilidades crezcan durante un periodo corto, sino que el objetivo estratégico deberá ser el de incrementar las utilidades en la propia industria y que ésta se mantenga atractiva.

b) Las estrategias de competencia

Una empresa puede tener una de dos ventajas competitivas fundamentales: bajos costos o diferenciación del producto. Estas dos ventajas, unidas a la amplitud de sus actividades productivas, dan lugar a dos estrategias genéricas cuyo objetivo sea alcanzar rendimientos superiores al promedio de la industria modificando, por lo tanto, la estructura y las fuerzas competitivas de la misma. Estas estrategias genéricas se pueden encaminar a lograr, ya sea, el liderazgo en costos, o la diferenciación y precisión del proceso en un segmento de la producción o del producto en un segmento del mercado. Cada una de estas estrategias requiere de un camino específico y de decisiones concretas para lograr su éxito.

Quizá la más clara de las estrategias mencionadas es la que desarrolla la ventaja competitiva de liderazgo en costos. En ésta, la empresa decide convertirse en el productor de más bajos costos de la industria. La forma de lograrlo dependerá en cierta medida de la estructura de su industria pero, sobre todo, de que la empresa esté decidida a utilizar todos los posibles mecanismos y factores para bajar y mantener sus costos bajos. Al mismo tiempo, la empresa debe conservar una paridad o proximidad en su diferenciación tanto con el proceso

productivo como con el producto de sus competidores para lograr rendimientos adecuados. Usualmente esta estrategia requiere que la empresa sea el líder, no el segundo, en lo relativo a costos.

La segunda estrategia es aquélla que desarrolla la ventaja competitiva de diferenciación del producto. Esta estrategia permite a la empresa un sobreprecio que el cliente está dispuesto a pagar debido a las características específicas del producto o servicio rendido. Una empresa que desea alcanzar una diferenciación de su producto deberá estar dispuesta a elevar sus costos. A diferencia de la estrategia de costos, la diferenciación admite la existencia de varios competidores diferenciados, todos ellos con utilidades superiores al promedio de la industria.

Ambas estrategias implican acciones contrarias, por lo que no es posible para una misma empresa mantener ambas estrategias simultáneamente. Cuando esto sucede, la empresa perderá oportunidades de mejorar su posición y quedará empantanada en el centro, sin posibilidades de elevar sus rendimientos. La instrumentación de estas estrategias genéricas -la de liderazgo en costos y la de diferenciación o precisión- y el consecuente desarrollo de ventajas competitivas requieren que la empresa sea capaz de aprovechar las ventajas comparativas del país y de su industria y de implantar la estrategia en forma decidida. Es tarea específica de los empresarios concebir y desarrollar esas ventajas comparativas de manera que se conviertan en ventajas competitivas útiles para la empresa, ya que esto constituye el elemento clave para sostener un crecimiento adecuado y estable en la era del mercado global.

En el capítulo anterior se presentaron, a manera de ejemplos, los casos de dos empresas, una mexicana, acostumbrada a vivir dentro del esquema de protección que rigió en nuestro país en los últimos 40 años; y la otra, una empresa coreana, que definió el mundo como su mercado. El caso de Especialidades Metálicas Alvarez S.A. muestra cómo la protección indiscriminada a la industria provocó la desaparición de todo incentivo para aumentar la productividad, desarrollar nuevos productos de mejor calidad y crecer. Esta empresa no tenía incentivo alguno para buscar formas nuevas de competir o para aprovechar las ventajas indudables que la época y el país le presentaban. La mano de obra barata, la cercanía con Estados Unidos y las facilidades y promociones que el gobierno otorgaba para su crecimiento no fueron aprovechadas por el Ing. Blanquel. Su estrategia aparente fue la de ordeñar a la empresa y no invertir, excepto en lo indispensable, para continuar operando.

Chung Rhee Enterprises, por el contrario, nació de una visión diferente de hacer negocios. Corea, a partir de los años de la década de 1960 decidió competir en el mercado mundial con sus productos, tratando de aprovechar y desarrollar sus ventajas comparativas básicas, las cuales eran muy pobres, puesto que su territorio no es rico en minerales, ni su agricultura es muy importante. Además, su población, no muy grande, era extraordinariamente homogénea. Sin embargo, el gobierno decidió crear y desarrollar características que pudieran traducirse en ventajas para su industria. Entre otras, incrementó la educación de la población y estableció un marco legal y regulatorio que se enfocaba a crear las condiciones

adecuadas para que las empresas pudieran competir. Estas condiciones macroeconómicas, regulatorias e institucionales fueron parte del entorno que el gobierno creó para el desarrollo de las empresas. Las ventajas comparativas se encontraban a disposición de todas las empresas, pero fue labor de los empresarios y de las empresas transformarlas en ventajas competitivas para sus productos.

Ya para 1973, cuando Sung Yun Suh adquirió la fábrica de radiadores Chung-Rhee y posteriormente la de termostatos, Corea había enviado a Estados Unidos y Japón a numerosos jóvenes a realizar sus estudios en las mejores escuelas profesionales. Así fue que, una vez que la misión de la empresa fue definida en términos de competir en el mercado mundial a base de las mejores tecnologías y procesos, Chung-Rhee Enterprises fue capaz de contratar a un individuo altamente calificado para que desarrollara la tecnología que le permitiera a la empresa competir exitosamente. Esta acción fructificó con la creación del "termostato inteligente" que patentó la empresa y que inmediatamente le permitió crecer rápidamente. Para no dispersar sus esfuerzos y aprovechar la experiencia y el capital de otros empresarios, Chung-Rhee Enterprises decidió subcontratar diversos componentes de su producción, lo que permitió a la empresa especializarse en aquellas operaciones que realizaba de manera óptima. Esta decisión de subcontratar en lo posible le permitió a Sung Yun Suh buscar en el mundo entero proveedores de componentes y hacerlos competir entre sí por sus contratos. De esta forma, la previsión que él había realizado de la necesidad de

trasnacionalizar sus operaciones vio abierto un cauce natural para explotar la ventaja de la mano de obra barata de países no industrializados.

Sung Yun Suh había previsto que la mano de obra coreana, al paso del tiempo, iría especializándose y elevando sus niveles de vida y exigencias y, en consecuencia, perdiendo su competitividad en términos de precio. Ante esto, decidió que la estrategia adecuada para seguir compitiendo sería la de subcontratar la mayor cantidad de componentes para sus productos y dedicar el mayor esfuerzo de la empresa a las actividades directamente derivadas de su punto fuerte, es decir, la integración cada vez más sofisticada de los radiadores con los "termostatos inteligentes". El resultado fue que para 1983 el grupo de investigación encabezado por el Dr. Tae Won Kim había logrado integrar unos microprocesadores, dándoles mayor flexibilidad y adaptabilidad, lo que permitió generar un mayor número de productos. Cuando en 1984 la capacidad de las plantas coreanas en Pusan quedó saturada, se presentó la oportunidad de internacionalizar las plantas de Chung-Rhee Enterprises. Se decidió que éstas podrían situarse en cualquier lugar del mundo a condición de que su localización les permitiera competir mejor. El mercado más importante que habría que atacar era el norteamericano, por lo que, después de estudiar los pros y contras, se decidió establecer una planta en San Diego, California y otra que serviría para ensamblar sus productos, aprovechando el desnivel de precios, en Tijuana, B.C.

Estos dos ejemplos muestran con toda claridad las diferencias en la visión estratégica con que fueron manejadas las empresas en cuestión. Las ventajas

comparativas generales que México ha presentado a sus empresas no fueron transformadas en ventajas competitivas por la empresa Especialidades Metálicas Alvarez, S.A. debido a la protección que el marco macroeconómico proporcionaba a la industria nacional y a una falta de visión estratégica. La estrategia es siempre una forma de percibir las cosas para ganar. Cuando la protección es amplia, no hay necesidad de pensar en cómo ganar, ya que está asegurada la supervivencia para prácticamente todos.

La empresa coreana es ejemplo de una visión estratégica clara de los negocios en un mundo competitivo y cada vez más integrado y global. La responsabilidad de los empresarios mexicanos en este momento es la de desarrollar estrategias competitivas que permitan a la empresa crecer y desarrollarse en un mundo cada vez menos protegido. El reto es importante, los riesgos grandes, pero las satisfacciones mayores cuando las empresas mexicanas sean capaces de competir con productos de óptima calidad y bajos precios en ese ámbito que hoy parece imposible de penetrar, la economía global.

CAPITULO IV

IV. MECANISMOS ESTRATEGICOS ENCAMINADOS A ELEVAR LA COMPETITIVIDAD

Como ya se ha venido apuntando a lo largo de este estudio, la economía mundial ha cambiado a pasos agigantados en los últimos años, hasta llegar a convertirse en una economía global. Los bienes -desde las materias primas hasta las manufacturas más complejas y sofisticadas- se han convertido en mercancías; los mercados han cambiado de naturaleza pues más que constituir espacios o lugares comunes, se han convertido en redes interconectadas, mostrando una integración verdaderamente espectacular, no sólo para colocar productos sino, más aún, para buscar proveedores y realizar las funciones de ensamblaje, producción, distribución y comercialización, lo que ha provocado, a su vez, la apertura de nuevos horizontes en mercados potenciales llegando a cubrir el planeta entero. La mayor interrelación resultante entre las diversas economías ha suscitado un incremento sustancial en el nivel de competencia a todos niveles, no sólo debido a una penetración más agresiva a los mercados, sino también debido al aumento en el número de actores.

En este mundo, en donde la globalización de la industria tiende a ganar más y más terreno, vislumbrándose como una tendencia a largo plazo, factores tales como ventajas comparativas, productividad, eficiencia y flexibilidad poseen

una importancia fundamental ya que son determinantes para la subsistencia de una empresa inmersa en las nuevas condiciones de competitividad imperantes en el entorno internacional. Lo anterior ha originado toda una nueva generación de productos, procesos, formas de organización y estructura de mercados. El cambio en las reglas del juego ha obligado a las empresas alrededor de todo el mundo a ajustarse a este nuevo entorno. La intensa competencia que se ha desatado para mantener, e incluso aumentar, la participación en el mercado se ha traducido en:

- a) constante innovación de productos y procesos de producción;
- b) desarrollo de flexibilidad estructural para responder rápidamente a cambios en el entorno;
- c) mayor énfasis en la disminución de costos y aumento en la productividad;
- d) búsqueda permanente de nichos de mercado;
- e) impulso sin precedente al desarrollo de recursos humanos;
- f) exigencia de eficiencia en todas y cada una de las fases del proceso productivo y
- g) esfuerzo constante por incorporarse al mercado global.

Las complejas interrelaciones surgidas en la economía internacional han obligado a los más diversos países a ajustarse para no quedar fuera de los flujos industriales, comerciales y tecnológicos que están teniendo lugar. Ante esta nueva realidad, para países como el nuestro las salidas no son simples, pero existen y son muy claras. México y los empresarios mexicanos tienen la oportunidad de participar activa y eficientemente en los nuevos procesos de industrialización. En este contexto, la apertura a la competencia internacional por parte de nuestro país representa una respuesta a este reto. Si bien es cierto que esta acción entraña

serias dificultades, lo es aún más el hecho de que las ventajas que representa contrarrestan con creces los problemas que habrán de enfrentarse.

Las medidas de política económica que han sido adoptadas en los últimos meses apuntan claramente hacia la continuación y permanencia de las medidas de apertura. Dentro de este marco, el industrial deberá adquirir -en un tiempo que se antoja limitado- la habilidad para reaccionar ante los cambios que se están dando tanto en el entorno externo como en el interno, desarrollar nuevos procesos productivos y nuevos productos, adaptar y generar tecnologías, incrementar su eficiencia y productividad y competir exitosamente al producir a niveles y estándares internacionales en precio y calidad.

Frente a la apertura y de cara a la globalización de la industria y el comercio, es insostenible una actitud de cerrazón e ignorancia. No es posible un empresariado ajeno a los cambios en el marco internacional y apartado de los flujos económicos globales. La capacidad de crecimiento de la economía -y la misma supervivencia de las empresas- depende en gran medida de la integración a esos flujos. La característica esencial de una economía abierta es precisamente la competencia. Esto implica, necesariamente, un cambio en los criterios de determinación del éxito económico, lo que a su vez significa que para los empresarios mexicanos no sólo han cambiado las reglas del juego sino, más todavía, el juego mismo: la elevación de la productividad y la competitividad junto con la penetración subsecuente al mercado global constituyen imperativos para lograr la supervivencia de las empresas y su virtual crecimiento.

Nuevas exigencias en el entorno internacional.

Si bien de un tiempo a la fecha la industria mexicana ha comenzado a responder a la nueva competencia en un mercado considerado durante mucho tiempo como propio, esta respuesta no ha sido suficiente. El aparato productivo mexicano, en términos generales, aún es relativamente débil debido a lo elevado de sus costos de producción, su baja productividad, su falta de competitividad y su excesiva rigidez en un marco en donde la flexibilidad, eficiencia, productividad y adaptación a las necesidades del mercado son esenciales. La relativa fragilidad del aparato productivo de ninguna manera es casual, sino producto de un proteccionismo irrestricto que sólo provocó una ausencia total de castigos a la ineficiencia. El viraje en política comercial de los últimos dos años trata de corregir este error: la apertura puede ser vista como una estrategia para impulsar la modernización de la planta productiva. Reactivar y reestructurar plantas e industrias lo más rápidamente posible, en un mundo cada vez más complejo y competitivo, no resulta fácil. Esta es, sin embargo, la única opción viable para el futuro de las empresas y, por tanto, para el país.

El entorno internacional contemporáneo exige a las empresas: a) la búsqueda permanente de oportunidades de provisionamiento, producción, comercialización y distribución; b) el incremento continuo de la productividad con la consecuente disminución en los costos de producción; c) la adaptación de los procesos productivos a los requerimientos y demandas del mercado; d) la

adopción de técnicas productivas que eleven el nivel de competitividad y e) normas estrictas de calidad y entrega oportuna.

La transformación del aparato productivo es condición sine qua non para poder hacer frente a estos requerimientos. Para poder competir, las empresas deberán llevar a cabo cambios en materia administrativa, financiera, productiva, de inversión, de comercialización, etcétera; pero, antes que nada, y para que lo anterior pueda llevarse a cabo, se requiere de un cambio fundamental en la mentalidad, en la actitud, en el modo de operar y en las concepciones mismas que han estado presentes durante mucho tiempo en el sector industrial. Si el empresario no reconoce la necesidad de participar en la economía global no será capaz de asumir el reto que el futuro ya está exigiendo. Anteriormente, para una empresa podía ser opcional volverse global; hoy, sin embargo, dadas las tendencias prevalecientes en el entorno macroeconómico y la apertura comercial tan amplia que se está observando en nuestro país, la globalización de nuestras empresas es imprescindible al grado que aquéllas que no lleven a cabo este proceso de transformación podrían llegar a desaparecer.

El cambio implica la creación de una nueva cultura empresarial cimentada en la calidad y eficiencia conjuntando esfuerzos administrativos, productivos y tecnológicos; la búsqueda continua y permanente de la excelencia productiva; el desarrollo asociado a un espíritu de competencia y creatividad y el cambio de enfoque local a uno global. Por lo tanto, la transformación de la industria será exitosa en la medida en que se comprendan los cambios en el terreno

internacional y se logre una gran capacidad de adaptación junto con la habilidad para reaccionar veloz y oportunamente. En el mediano plazo, este cambio permitiría una activa y exitosa participación del aparato productivo mexicano en los flujos internacionales a través de una planta industrial moderna, eficiente y competitiva liderada por un empresariado dinámico y pujante.

Nunca estará de más recalcar que la competitividad es el factor clave en la nueva realidad mundial de tal manera que aquellas empresas que no se encuentren preparadas para enfrentar este reto tenderán inevitablemente a desaparecer.

Hacia una empresa exitosa

En el mundo industrial existen factores que son cruciales para la competencia. Es imprescindible que las empresas identifiquen aquellos mecanismos estratégicos que puedan mejorar su posición y rentabilidad dentro de la competencia global. El primer paso para competir exitosamente es contar con un proyecto englobador que le dé sentido a todas y cada una de las acciones llevadas a cabo por la empresa. Si bien a primera vista esto parece obvio, sorprendería la cantidad de empresas que al no contar con un proyecto explícito han perdido valiosas oportunidades. Este proyecto debe ser resultado de la planeación estratégica que se encarga de analizar, por una parte, las fuerzas y debilidades y las ventajas competitivas con que cuenta la empresa y por otra parte, y en base a lo anterior, la posición de la industria en el mercado y frente a

sus competidores. Todos los planes, proyectos y objetivos que se plantee la empresa -surgidos a partir de este estudio- en cuestiones de crecimiento, diversificación, simplificación, nuevos mercados, nuevos productos, nuevos procesos de producción, entrenamiento, desarrollo tecnológico, ligas estratégicas, asociaciones interempresariales, etcétera, deberán encontrarse enmarcadas en el proceso de planeación estratégica. Si bien este aspecto será tratado con detenimiento en el capítulo VI, baste por ahora mencionar que mediante un proceso de planeación estratégica, la empresa es capaz de anticipar reacciones de manera integral, estar atenta a situaciones coyunturales y a aprovecharlas oportunamente, mejorando así su capacidad de reaccionar rápida y apropiadamente a cualquier eventualidad que se presente.

Ahora más que nunca es necesario un conocimiento dinámico y constante del entorno, pues éste le dará una gran flexibilidad a la empresa para identificar y comprender el significado de nuevos patrones y realidades, mejorando su habilidad para responder rápida, efectiva y flexiblemente tanto en lo referente a la toma de decisiones, como en el proceso de instrumentación. Asimismo podrá identificar y comprender las tendencias que se vislumbran, posibilitándola para diseñar alternativas que regirán en el futuro.

La comprensión de las opciones que tiene frente a sí una empresa es determinante para competir con éxito, ya que el entorno está constituido por un contexto cambiante y dinámico. Si se conocen las tendencias fundamentales, las posibilidades de alcanzar una posición competitiva a largo plazo se elevan

significativamente. La comprensión del entorno, junto con un conocimiento profundo de la situación interna de la empresa, incrementan su capacidad para elegir mecanismos estratégicos adecuados y fijar objetivos y metas realistas y alcanzables.

Ahora bien, toda empresa busca lograr una posición competitiva favorable frente al mercado, de la cual se derive una mayor rentabilidad. De lo que se trata es de ser competitivo no sólo para permanecer en el mercado, sino para incrementar su participación en él con el consiguiente aumento de las utilidades. Toda decisión y acción tomada por una empresa se encuentra guiada por este último objetivo.

Del mismo proceso de planeación estratégica surge la posibilidad de elegir aquellos mecanismos estratégicos encaminados a la obtención de características industriales requeridas para ser competitivo. De allí la necesidad de dirigir energías creativas hacia aquellos aspectos considerados como esenciales para lograr una rentabilidad de largo plazo.

En el mundo, existen ciertos "tipos" de industria que han probado ser exitosos y que, sin embargo, no se caracterizan por el ramo o sector al que pertenecen, sino por factores competitivos comunes -independientemente de la clase de actividades que en general realicen- que les han permitido enfrentar con éxito los continuos cambios en el entorno internacional:

- a) Ante la rápida obsolescencia de productos, estas empresas han tendido a invertir una mayor cantidad de recursos en investigación científica y desarrollo tecnológico en busca de nuevos productos y procesos productivos.
- b) La consecuente disminución en el "ciclo de vida" de los productos ha forzado a estas empresas a acortar el proceso de producción, tanto en número de componentes como en tiempo a invertir con mayor frecuencia y a perfeccionar sus sistemas distributivos, con el fin de ser los primeros en entrar al mercado.
- c) La acelerada innovación las ha obligado a desarrollar una flexibilidad estructural mediante una permanente reorganización y reestructuración interna enfocada tanto a líneas de producto como al proceso mismo de producción, que responda con dinamismo a las exigencias del mercado y la competencia.
- d) La competencia internacional ha exigido que desarrollen una gran eficiencia en todo su accionar industrial. Parte esencial de éste, está conformado por el personal de las empresas, por lo que se han intensificado en ellas los programas de entrenamiento y capacitación a todos niveles con el fin de contar con personal altamente calificado y con la receptividad y capacidad necesarias para responder eficientemente ante cualquier situación.

Las empresas más exitosas a nivel mundial han puesto un mayor énfasis en este tipo de acciones, pues en la actualidad es gracias a ellas como una empresa puede conseguir y mantener competitividad. Este tipo de actividades ha pasado a

ser parte permanente del aparato productivo y son actualmente los instrumentos que capacitan a una empresa para competir, desarrollarse y enfrentar con éxito la demanda del mercado.

A continuación se ofrecen mecanismos estratégicos encaminados a que las firmas -cualquiera que sea su tamaño- alcancen dichos factores competitivos, ejemplificados con empresas que al implantar alguno o varios de ellos, han logrado incrementar significativamente su nivel de competitividad. Los ejemplos aquí mencionados, si bien pueden referirse a empresas de gran tamaño, es decir, de casos conocidos, de ninguna manera anulan la puesta en marcha de algún mecanismo estratégico para una empresa pequeña o mediana.

Cabe recalcar que estas acciones las han llevado a cabo las empresas porque ello responde a su mejor interés. Con ellas pretenden establecer una posición competitiva, rentable y sostenible frente a las fuerzas que determinan la competencia misma.

Los principios de estrategia aquí expuestos de ninguna manera pretenden ser exclusivos o excluyentes de otros más. Baste mencionar, sin embargo, que las empresas más exitosas han llevado a la práctica uno o varios mecanismos estratégicos de los aquí propuestos, probando con creces que el desarrollo de recursos humanos, el impulso a la investigación científica y desarrollo tecnológico y la búsqueda de una mayor eficiencia y flexibilidad en el aparato productivo mediante la reorganización interna, han sido factores esenciales en la elevación

de su competitividad. Por supuesto, estos mecanismos no son garantías indiscutibles de éxito, pero incrementan notablemente la probabilidad de éste.

Finalmente, si bien las técnicas concretas aplicadas varían de acuerdo a cada situación en particular, estos principios bien pueden ser aplicables a cualquier empresa. Más aún, de los conceptos estratégicos generales pueden generarse ideas propias adaptables a cada circunstancia.

Mecanismos Estratégicos

1. Investigación científica y desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico a nivel internacional ha tenido en los últimos años un impulso sin precedente. El cambio tecnológico derivado de éste ha repercutido de tal manera en el mundo industrial que ha pasado a ser uno de los principales conductores de la competencia. De todos los factores que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico juega un papel esencial ya que afecta la ventaja competitiva de una empresa y produce, en consecuencia, el surgimiento y decadencia de multitud de industrias.

Al hablar de tecnología o cambio tecnológico, llega a presuponerse con gran facilidad que se está haciendo referencia a la alta tecnología, conocida comúnmente como "high-tech". Nada más alejado de la realidad. El hablar de desarrollo y avance tecnológico en una empresa se refiere a la utilización de la

tecnología más adecuada para llevar a cabo eficientemente un proceso productivo. Pero tecnología más adecuada no es sinónimo de "high-tech". Esta aclaración es importante, pues muchos empresarios ven a las inversiones en investigación y desarrollo como exclusivas de esta rama, descuidando del todo lo que podría ser un impulso efectivo de éstas. Algo más, investigación y desarrollo no sólo significan innovación (búsqueda de nuevos productos y procesos productivos que creen nuevos mercados) -si bien ésta es una de las razones por las cuales se invierte en este rubro-, sino también mejoras en las técnicas de producción y de productos. Tampoco es necesariamente cierto que estas actividades están concentradas exclusivamente en los laboratorios de cada empresa, ya que existen infinidad de opciones para vincularse estrechamente con el desarrollo tecnológico.

Ahora bien, en países que, como el nuestro, carecen de la infraestructura necesaria para desarrollar en el corto plazo tecnología propia, los caminos de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación de ninguna manera se encuentran cerrados. La transferencia de tecnología puede ser vista como un primer camino pues, si se aprovecha como es debido, los resultados pueden ser impresionantes. Dentro de este marco, es posible distinguir tres etapas por las que han pasado infinidad de empresas carentes, en un primer momento, de una base tecnológica propia, pero que, al aprovechar la transferencia de tecnología, han disminuido su dependencia de ésta. En una primera fase, la totalidad de la tecnología es importada, pero, sin embargo, hay un aprendizaje de la misma -no sólo de su manejo sino, más aún, de su diseño- lo que permite su

integración al proceso productivo. En una segunda etapa, y como derivación de la primera, esta tecnología puede ser adaptada a situaciones y requerimientos específicos, lo cual, a su vez, y dentro de la siguiente fase, puede llegar a traducirse en generación de tecnología propia. Estas tres etapas de ninguna manera se encuentran aisladas entre sí, ni son independientes una de la otra.

Lo anterior hace pensar que las inversiones en investigación y desarrollo no son exclusivas de la tercera etapa, ni que únicamente esten destinadas a la innovación. Más bien, son esenciales desde la primera fase ya que crean una cultura y una base que irá permitiendo paulatinamente los siguientes saltos cualitativos. Como puede observarse, este arduo esfuerzo está enmarcado en un proyecto que por necesidad es de largo plazo. Todo esto, sin embargo, no desmiente la afirmación de que la innovación representa un factor de competitividad esencial, ni la de que las empresas de alta tecnología tienen un futuro promisorio. De hecho, este tipo de empresas, cuyos negocios giran alrededor de altas tecnologías rápidamente cambiantes, no tienen otra alternativa mas que continuar invirtiendo en investigación y desarrollo. Así, firmas en el ramo de la biotecnología como Centocor -que desarrolla tratamientos para el cáncer y diagnóstico con anticuerpos monoclonales- y Genentech -productora de medicamentos para el corazón- han elevado sustancialmente su presupuesto en este campo (59 y 110 por ciento más durante 1987 con respecto al año anterior, respectivamente). Por su parte, la industria de la computación en general invierte 8.2 por ciento de sus ventas en investigación y desarrollo. En esta rama sobresalen Compaq Computer Corporation (con un aumento del 77 por ciento

entre 1986 y 1987), Apple Computer (elevando su inversión en 50 por ciento) y AT&T Bell Laboratories, que incrementó su presupuesto total a 2.5 miles de millones de dólares durante 1987 (8 por ciento más que en 1986)⁶. Asimismo, en General Electric las inversiones en investigación se han elevado 54 por ciento desde 1982, llegando el año pasado a 1.2 miles de millones de dólares⁷.

Sin embargo, lo más importante aquí es destacar que el uso de tecnología no adecuada, con el consiguiente atraso en la materia, no es ya compatible en un mundo en donde el desarrollo tecnológico representa una ventaja competitiva estratégica; y más todavía, que la incorporación de la innovación tecnológica con su correcta adaptación y futuro desarrollo dependen de inversiones en investigación y desarrollo a todos niveles. Hoy más que nunca es necesario ligar la investigación científica y el desarrollo tecnológico a los procesos productivos. Por supuesto, no existe una única manera de llevar a cabo este vínculo. Esto puede darse dentro de una industria, mediante asociaciones entre empresas o como cooperación entre industrias y universidades, tecnológicos y centros de investigación.

Como se ha señalado ya, la investigación y desarrollo no es actividad exclusiva de empresas de alta tecnología. La firma Procter & Gamble -empresa productora de bienes de consumo- representa un buen ejemplo en su división de pañales desechables. Esta división nació en la década de los sesenta y diez años

⁶ "A Perilous Cutback in Research Spending", en Business Week. June 20, 1988, p. 70.

⁷ "The Innovators", en Fortune. June 6, 1988, p. 28

más tarde poseía ya el 70 por ciento del mercado norteamericano. Su más férreo competidor, Kimberly Clark, respondió a principios de los ochenta con una nueva marca, "Huggies", introduciendo cambios en el diseño -como la aparición de la banda elástica- y, de esta manera, reduciendo seriamente la dominación de Procter & Gamble. A mediados de los ochenta la disminución continuaba, así que se buscó urgentemente el modo de introducir mejoras al producto y ganar de nueva cuenta el terreno perdido. Los investigadores de P & G se dieron a la tarea de evitar el surgimiento de salpullidos y erupciones provocadas por el uso de pañales desechables. Trabajando con cierto tipo de polímeros -moléculas capaces de absorber hasta 1000 veces su peso en agua- y después de muchos experimentos, se diseñaron pañales que no sólo eran más absorbentes, sino también mucho más delgados. La empresa desarrolló la nueva tecnología tan rápido como fue posible, lanzando en 1986 "Ultra Pampers" y al año siguiente "Ultra Pampers Plus", 30 por ciento más absorbentes y delgados. Para 1986 los pañales desechables arrojaron ganancias por más de dos mil millones de dólares, lo cual indica que Procter & Gamble, al ser más competitivo, ha comenzado a recuperar parte del mercado⁸. Cabe resaltar aquí el hecho de que el mejoramiento del producto es tan importante como la creación de otros y, que si bien no se crean necesariamente nuevos mercados, sí se rescatan y fortalecen los viejos.

Sobra decir, sin embargo, que fuertes inversiones en investigación y desarrollo de ninguna manera garantizan la competitividad. Es necesario que el conocimiento y la tecnología desarrollados sean comercializados y trasladados al

⁸ Ibid. pp. 31-32.

mercado en el menor tiempo posible. Las videograbadoras, por ejemplo, fueron inventadas en Estados Unidos en 1956; no obstante, hoy en día ninguna compañía norteamericana las produce, en tanto que Sony y Matsushita controlan un 90 por ciento del mercado norteamericano⁹.

Más aún, la investigación dentro de una empresa no se enfoca a la búsqueda del conocimiento; en si mismo lo que interesa es la búsqueda de productos y de procesos productivos más eficientes. En muchas ocasiones, por otro lado, el foco central de la inversión en investigación y desarrollo no se encuentra en la cantidad de dinero que se destina, sino en la dirección en la que se realiza. Por ejemplo, durante 1987 Philips invirtió dos mil millones de dólares en este rubro y, sin embargo, sus ganancias disminuyeron en un 19 por ciento. Ante esta situación, Philips decidió disminuir la investigación básica a la mitad (10 por ciento del total de gasto en investigación y desarrollo). Estos recursos serían canalizados para incrementar el desarrollo de productos y su comercialización, pues se han cansado de haber jugado siempre un segundo lugar en relación con sus rivales japoneses en la comercialización de nuevos desarrollos. La estrategia, además, se basa en acercar la investigación a la mercadotecnia y a la manufactura reciclando a los investigadores en otros departamentos con el fin de infundirles prioridades en la búsqueda de utilidades¹⁰.

⁹ THE CONFERENCE BOARD. Key to U.S. Competitiveness. Research Report No. 907, p. 14

¹⁰ "Enough with the Theory - Where's the Thingamajic?", en Business Week. February 22, 1988, p. 22.

A pesar de los problemas que pueda enfrentar una empresa de éxito en un momento determinado, sabe siempre que sus inversiones en investigación y desarrollo tarde o temprano darán frutos. Siemens, por ejemplo, ha invertido en los últimos cinco años 24 mil millones de dólares con el fin de poder seguir compitiendo con norteamericanos y japoneses en los campos de los semiconductores y las telecomunicaciones. No obstante estas fuertes inversiones, el año pasado declinaron sus ganancias en un 13.5 por ciento (750 millones de dólares). Diversas estrategias se han puesto en marcha -disminución de costos, promoción de la producción en el extranjero, etcétera- siendo la principal el énfasis en mayores inversiones en investigación y desarrollo. Este año se han presupuestado 3.9 mil millones de dólares en esta área y, aunque los directivos de Siemens afirman que los resultados no se verán sino hasta la siguiente década, estos comienzan ya a percibirse (la división de electrónica ha incrementado su proporción en las ventas totales, pasando de un 30 a un 50 por ciento y se espera que aumente a 75 por ciento a mediados de los noventa)¹¹.

Por supuesto, este tipo de investigación intraindustria requiere de fuertes inversiones originales e inyecciones continuas de capital con un lento rendimiento, la mayor parte de las veces a largo plazo. Empresas del tamaño de Philips, Siemens o Procter & Gamble pueden sortear este tipo de inversiones, pero no todas son capaces de hacerlo. Cada vez un mayor número de compañías trabajan con universidades o entre ellas mismas para atacar problemas específicos y

¹¹ "Can Siemens Buy Itself High Times in High-Tech?", en Business Week. February 22, 1988, p. 22

realizar investigaciones que de otra manera serían demasiado costosas para ser asumidas por una sola empresa. Al organizarse y cooperar entre sí, los costos de investigación y desarrollo disminuyen, mientras que el proceso de innovación y mejoramiento es distribuido funcionalmente.

En el caso de investigación interindustrias dos o más compañías pueden unir esfuerzos para desarrollar un proyecto en específico, o bien, formar un centro de investigación autónomo que dé servicio a éstas. Dentro del primer enfoque existen infinidad de ejemplos. Recientemente AT&T y Sun Microsystems se unieron para desarrollar una versión normalizada del sistema operativo Unix (original de AT&T) para computadoras personales¹². Philips, junto con Siemens, invertirá 1.25 billones de dólares durante 1984-1989 para desarrollar microcircuitos para computadora con capacidad de almacenamiento de millones de bits. Si bien este proyecto conjunto no se debe a la falta de financiamiento, la conjunción de esfuerzos es vista como esencial por ambas partes, ya que el proyecto es tan grande que se necesita de un cambio en el ambiente de la investigación. Así como lo ha hecho en este proyecto, Philips ha juntado fuerzas con otras 60 compañías en los últimos años¹³. Dentro de la segunda variante -la instalación conjunta de un centro de investigación autónomo-, firmas manufactureras de semiconductores han formado varios consorcios independientes en donde se desarrollan nuevas tecnologías para manufacturar microcircuitos¹⁴. En este campo sobresale la Corporación de Investigación en Semiconductores, consorcio no lucrativo cuyo

¹² "A Perilous Cutback in Research Spending", en Op. Cit. p. 70.

¹³ "Enough with the Theory - Where's the Thingamajic?", en Op. Cit. p. 69

¹⁴ "A Perilous Cutback in Research Spending", en Op. Cit. p. 69.

objetivo es reforzar la capacidad generadora de investigación en la tecnología de semiconductores¹⁵.

En cuanto a proyectos con universidades, las empresas comienzan a interesarse cada vez más en posibles asociaciones. Para las universidades estas asociaciones ofrecen la perspectiva de más recursos para la investigación, beneficiándose también de probables donaciones de equipo y de interactuar con el grupo de investigadores de la empresa, en caso de que ésta cuente con uno. La participación de la industria en proyectos conjuntos está motivada por la necesidad de desarrollar y adaptar nuevos procesos y productos tecnológicos rápidamente y asegurarse el acceso a investigadores innovadores y a ideas frescas. Un buen ejemplo lo constituye el programa entre Monsanto y la Universidad de Washington. Ambas, en un esfuerzo por diversificarse y expandirse hacia el área de la biotecnología, firmaron un acuerdo en 1982 en el que Monsanto pagaría a la Universidad 62 millones de dólares en un periodo de ocho años y medio mientras que investigadores de ambas partes trabajarían juntos para acelerar descubrimientos en investigación básica y trasladarlos al producto¹⁶. Por su parte, la empresa metal-mecánica inglesa Lucas, dedicada a fabricar componentes para automóviles, se ha ligado estrechamente con la Universidad de Warwick para intentar nuevas tecnologías que permitan desarrollar nuevos productos y procesos

¹⁵ THE CONFERENCE BOARD. Op. Cit. p. 10

¹⁶ Ibid. p. 10

industriales. Actualmente, esta empresa invierte el seis por ciento de sus ingresos en este rubro¹⁷.

Asimismo, centros tecnológicos pueden vincularse al proceso productivo a través de proyectos industriales específicos. Este es el caso del Instituto Tecnológico de Tepic, quien se ha dado a la tarea de construir y desarrollar una planta deshidratadora de mango. Como es bien sabido, México produce y exporta una gran cantidad de frutas; sin embargo, su comercialización se ve afectada en múltiples ocasiones por las fluctuaciones de los mercados, tanto las del nacional como las del internacional. El mango, por supuesto, no es la excepción. Si bien el consumo interno y la exportación de esta fruta son muy elevados, buena parte de la producción total no puede ser colocada lo que -aunado a la naturaleza perecedera del producto- provoca una pérdida cuantiosa sin que muchas veces sea posible recuperar la inversión inicial.

El Tecnológico comenzó a investigar sobre la deshidratación del mango con el fin de poder aprovechar el excedente de la producción. El proyecto consistió en establecer las bases para el diseño de una planta modelo con capacidad para procesar cinco toneladas diarias de mango de las que se obtendrían 500 kilogramos del producto deshidratado. En las pruebas iniciales se han obtenido, sólo en el Distrito Federal, más de dos millones de pesos en menos de cuatro meses. Los cálculos afirman que la planta podría pagarse en un lapso de 18 meses si las ventas exceden un millón de dólares anuales (cifra factible de

¹⁷ "Metalbashers Revive", en The Economist. March 12, 1988, pp. 65-66

acuerdo con los estudios). El paquete tecnológico de la planta no terminó ahí, sino que también se llevaron a cabo estudios de mercado de alcance internacional, ingeniería básica, disponibilidad de materia prima, organización empresarial, estimación de la inversión fija de capital y estudios de financiamiento¹⁸. Este proyecto puede ser el principio de una mayor vinculación entre los centros de investigación y el aparato productivo, al vender paquetes tecnológicos que resuelvan problemas industriales concretos.

Si bien este tipo de asociaciones industria-universidad no se encuentran exentos de problemas y percepciones opuestas desde la perspectiva de cada lado, mucho podría ganarse -por ambas partes- con un mayor acercamiento y conjunción de fuerzas. Las inversiones en investigación y desarrollo -sin importar la modalidad que tomen- son una de las herramientas más útiles con las que cuenta la industria para incrementar la competitividad. El reto es enorme, las probabilidades de éxito también.

2. Capacitación y entrenamiento

En el pasado, y hasta no hace mucho tiempo, los trabajadores entraban a formar parte de la fuerza de trabajo con habilidades adquiridas que resultaban ser útiles para la mayor parte de su vida. Hoy en día, sin embargo, la industria ha dejado de regirse por antiguos parámetros, exigiendo una mano de obra

¹⁸ "Proyectos para instalar industrias con previa investigación, nueva labor de los tecnológicos", en El Financiero. Abril 28, 1988

capacitada y flexible con las habilidades necesarias para responder eficientemente a los continuos cambios en el entorno. La tecnología y la competencia internacional requieren de la preparación y capacitación técnica y especializada del personal. Un buen entrenamiento no sólo se enfoca al aprendizaje del manejo de tecnologías, sino también a su funcionamiento y diseño. Más aún, a partir de éste puede lograrse un mayor entendimiento y conocimiento tanto de las técnicas como de la maquinaria utilizadas. Esto desembocaría en una mayor comprensión del entorno, flexibilidad ante nuevos requerimientos, capacidad para reconocer cambios y tendencias y actuar en concordancia con éstos.

Por otro lado, no es posible soslayar el hecho de que la importancia de la educación básica se ha visto incrementada notablemente pero, más aún, y dado que las habilidades requeridas para un empleo cambian constantemente, una educación continua es esencial a todos los niveles. Los conocimientos adquiridos por un ingeniero en sistemas de computación durante sus estudios universitarios, por ejemplo, se vuelven obsoletos en uno y medio o dos años; los de un ingeniero electricista en cinco años cuando mucho. La inversión en recursos humanos debe ser vista -más que la inversión en capital- como la fuente fundamental de las mejoras de eficiencia y productividad. Es por ello que esta inversión, tradicionalmente enfocada únicamente al entrenamiento de personal recién ingresado a la fuerza de trabajo, debe reenfocarse impulsando la educación continua y el reentrenamiento.

Ahora bien, un programa de entrenamiento integral no sólo capacita al personal para realizar su trabajo eficientemente, sino que debe ser capaz de lograr un cambio positivo de actitudes hacia la excelencia y la competitividad. Sólo de esta manera es posible generar personal con habilidades innovadoras y flexibilidad para adaptar nuevos procesos productivos y tecnológicos. Programas como los de control de calidad están enfocados primordialmente a los recursos humanos. Su objetivo principal es incrementar la competitividad inculcando a todo el personal -desde obreros hasta gerentes- que la calidad de la producción es el factor clave para ganar aceptación en el mercado. En este tipo de programas, se educa a la fuerza de trabajo con la idea de que no deben dejar pasar ningún defecto; que acepten sólo calidad y que contribuyan a describir y remover obstáculos que impiden una producción de excelencia. Asimismo, se instala un sistema de incentivos -generalmente monetarios- que demuestre con hechos que los directivos aprecian un trabajo de calidad.

En este contexto, lo esencial es hacer sentir al trabajador como parte integrante y responsable del proceso productivo. Muchas compañías exitosas -en las más variadas áreas- consideran que su activo más importante está constituido por su personal. El énfasis permanente en la calidad de sus recursos humanos se deriva del reconocimiento de que precisamente es en ellos en donde se origina el incremento de la productividad. Los cambios de actitud originados por programas motivacionales, se ven reforzados por programas de entrenamiento técnico y especializado, los que a su vez ven incrementados sustancialmente los resultados positivos. Esto no es nuevo: cuando un trabajador se encuentra motivado

positivamente, su capacidad receptiva, de aprendizaje y laboral se eleva potencialmente.

Singapore Airlines, por ejemplo, se encuentra clasificada entre las diez compañías aéreas más importantes del mundo. Su éxito no es casual. Constantemente invierte grandes cantidades de recursos en la compra de las más modernas aeronaves, desechando aquéllas consideradas como obsoletas. Asimismo, ha sabido explotar sus derechos de tráfico a partir de hábiles estudios de mercado que le han permitido crecer a una tasa promedio anual cercana al 20 por ciento. El servicio que esta línea aérea brinda -tanto a bordo como en tierra- es excepcional. Ha invertido millones de dólares en sistemas de computación que facilitan el acceso inmediato a horarios, redes de comunicación, etcétera. Pero detrás del magnífico servicio al público, existe toda una filosofía de excelencia a todos niveles. Esta filosofía está basada en los incentivos que se ofrece al personal que destaca en el desempeño de sus labores y al entrenamiento que recibe el personal en general. Únicamente en este renglón, la empresa invierte entre 15 y 20 millones de dólares al año. Los directivos aseguran que estas inversiones son las más redituables. Actualmente, por ejemplo, su cuerpo de ingenieros se encarga de casi todo el mantenimiento de aeronaves y equipo. Hace no mucho tiempo este servicio debía ser contratado a un costo mucho mayor y con una eficiencia muy por debajo a la lograda por el equipo de mantenimiento interno¹⁹.

¹⁹ "Successful Strategies - The Story of Singapore Airlines (SIA)", en Long Range Planning. V. 17, no. 5, October, 1984, pp. 17-22.

Por otra parte, existen compañías que debido a su gran tamaño van perdiendo contacto directo con el mercado, por lo que han llevado a cabo programas de reentrenamiento con el fin de conocer más de cerca los requerimientos del mercado. En este caso sobresale la actuación de IBM. Desde 1985 esta empresa ha visto reducidas sus ganancias internas en un cinco por ciento, mientras que sus ingresos mundiales han declinado 25 por ciento. El problema ha residido en que mientras que el personal de ventas de IBM trataba de conseguir un equipo más nuevo y rápido, los clientes potenciales en realidad buscaban una buena guía junto con un sistema de programas ("software") que resolviesen problemas específicos en sus negocios. La estrategia para resolver esto se basó en el reentrenamiento arduo. Hasta la fecha, 21,500 empleados han sido transferidos de áreas como manufactura, desarrollo y administración hacia áreas de mercadeo y programación para atención al cliente, creándose una nueva división que desarrolla aplicaciones de "software" para tareas específicas según las necesidades y requerimientos de los clientes. Otros 11,800 empleados han sido llevados al campo de las ventas e ingeniería en sistemas, convirtiéndose así en consultores técnicos.

El reto que IBM ha debido enfrentar es enorme: ¿cómo puede enseñar a un empleado de planta, a un técnico o a un gerente a vender? La respuesta se ha basado en la concepción de que uno debe adaptarse al clima cambiante del entorno. Para lograr ésto, la compañía ha tenido que asignar grandes recursos al entrenamiento (más de mil millones de dólares anuales). Esta empresa ofrece la

más rigurosa y amplia educación en ventas dentro de la industria de la computación. El periodo inicial de entrenamiento tiene una duración aproximada de 13 meses. Una vez aprobado este curso y antes de ser admitido, el empleado deberá también aprobar exámenes de aptitud en las oficinas de ventas, que es en donde eventualmente serán "contratados". Cabe resaltar que generalmente el 80 por ciento de los reentrenados son aceptados y, algo aún más sorprendente es que, por ejemplo este año, poco más del 60 por ciento de los reentrenados (2100 de 3500) se encuentran entre los 40 y los 60 años de edad. Recientemente, IBM añadió un curso de estrategia competitiva debido a que los clientes esperaban un mayor conocimiento por parte de los empleados de IBM acerca de productos que otras compañías ofrecen. Asimismo, se imparten cursos de especialización industrial en los cuales los empleados aprenden y conocen la manera en que el cliente enfrenta sus problemas en áreas como operaciones, distribución o personal. Este conocimiento es básico para representantes de mercado ya que más tarde trabajarán con clientes en los nuevos programas conocidos como "sistemas de conformación de estrategias de inversión" (ISIS) diseñados para elevar las ventas de "software". Los directivos y encargados del programa afirman que los empleados reentrenados han sido igual o más exitosos en los nuevos campos, que si se hubiesen realizado nuevas contrataciones. Durante los últimos dos años el tamaño de la división de venta y mercadeo se ha elevado en un 20 por ciento. En el primer trimestre de este año, las ganancias se han incrementado en un 10 por ciento y, según afirman, lo mejor está por venir²⁰.

²⁰ "How IBM Teaches Techies to Sell", en Fortune. June 6, 1988, pp. 71-73

Por su parte, la compañía Philips -ante el reconocimiento de que muchos de sus productos resultaban anticuados y su participación en el mercado se había visto reducida considerablemente- decidió llevar a cabo cambios importantes con el fin de mantenerse en competencia con otros líderes mundiales en su campo de acción. Dentro del programa de mejoramiento destaca el entrenamiento y capacitación continua del personal a todos los niveles. En los últimos años se han impartido alrededor de 250 seminarios a un total de 15,000 gerentes a través de los cuales se llevan a cabo programas de estructuración en más de 150 unidades organizacionales que emplean a más de 60,000 personas. Gracias a estos programas se han obtenido importantes logros en ahorro de tiempo (tanto en el proceso de producción como en el servicio al cliente), confiabilidad del producto, satisfacción del cliente, incremento en la calidad del producto y, por último, y más importante, una elevación sustancial de las utilidades²¹.

3. Reorganización

Actualmente, la producción ya no sólo debe conjugar calidad y bajo costo - aunque éstos continúan siendo imperativos de competitividad- sino también flexibilidad. Esto requiere de un proceso de ajuste, adaptación y transformación conforme cambian las demandas del mercado.

²¹ "The Quest for Quality at Phillips", en Long Range Planning. V. 19/6, no. 100, December, 1986, pp. 25-30.

Ante la necesidad de una mayor responsividad, es decir, de volverse más flexible en términos de lo que puede hacerse y de cómo puede llevarse a cabo, las empresas han tenido que reestructurar ya sea su proceso productivo, sus líneas de producción o bien ambos. A lo largo de toda la industria existe una búsqueda constante por reducir costos que permitan continuar participando en el mercado. Las empresas han reconocido que una mayor flexibilidad estructural podría permitir encarar con éxito los continuos cambios en el entorno. Las compañías han disminuido sus tiempos de desarrollo y reorganizado sus industrias con el fin de crear nuevos productos, nuevos servicios y nuevas formas de fabricar más barato.

Hoy, más que nunca, la flexibilidad y eficiencia son características esenciales de una actividad empresarial dinámica. De lo que se trata es de permitir que la producción responda rápidamente a la demanda, en lugar de producir para tener grandes inventarios en espera de ventas futuras. Por supuesto, de ninguna manera se descarta la posibilidad de inestabilidades en el mercado global; pero es posible hacerlas más manejables. Es por ello que el futuro pertenece a los fabricantes que aprenden a planificar cuidadosamente para volver más flexible su producción. Un futuro promisorio de ningún modo es exclusivo de las empresas en industrias en ascenso; una adecuada estructuración en industrias maduras, e incluso declinantes, puede significar la diferencia entre la quiebra y el éxito.

Ahora bien, el proceso de reestructuración puede estar enfocado hacia el proceso productivo; es decir, al cómo se encuentra organizada la empresa para

producir, o hacia las líneas de producción y el producto mismo, esto es, al qué se produce. Sobra decir que estas dos estrategias muestran una fuerte complementariedad: si se desea cambiar, por ejemplo, lo que se produce, primero será necesario cambiar cómo se produce. Si bien en el campo industrial existen tantas variantes como empresas, es posible distinguir ciertos principios y tendencias generales. En lo que se refiere al proceso productivo, los objetivos esenciales son la disminución de los costos y una mayor flexibilidad que le permita a la empresa responder en forma dinámica a los requerimientos del mercado buscando una mayor eficiencia y una posición competitiva permanente. En la reorganización en las líneas de producción se observan fuertes tendencias a la simplificación del producto.

Por supuesto, cada empresa enfrenta, según su rama industrial, mercados distintos; por lo que sus respuestas estarán orientadas a resolver problemas específicos. Es así que una empresa puede decidir reducir su tamaño, fusionarse, dividirse, automatizarse, especializarse en una línea de producción o diversificar ésta, etcétera. Todas estas acciones representan ejemplos de reorganización al interior de la empresa y responden a distintas circunstancias concretas. El objetivo último, sin embargo, es común en todas ellas: conseguir y mantener una posición competitiva. El reto consiste en identificar un objetivo muy claramente y, con base en ello, estructurarse adecuadamente para lograrlo.

A lo largo de todo el mundo, la industria automotriz ha tenido que enfrentar diversos problemas, desde las crisis petroleras de la década pasada, hasta una

sobreoferta en ascenso y el surgimiento de una fuerte competencia por parte de países como Japón. En esta industria, resaltan dos buenos ejemplos de reorganización. Por un lado, Fiat reconoció que, para competir en el mercado automotriz, era necesaria una producción de autos competitivos a bajo costo, bajo el supuesto de que para sobrevivir cuando se produce un bien relativamente homogéneo en un mercado altamente competitivo, es indispensable reducir costos. La manera más directa para disminuir costos era reduciendo salarios; sin embargo, esto resultaba muy problemático debido a la fuerza que habían adquirido los sindicatos. Fiat se convirtió en blanco de disputas laborales que se caracterizaban por huelgas, indisciplina e incluso sabotaje. A pesar de esto, Fiat, finalmente, pudo disminuir el número de trabajadores al tiempo que llevaba a cabo un proceso de modernización y automatización de la producción. La otra estrategia clave -paralela a ésta- fue canalizar la producción hacia mercados considerados esenciales. Fiat decidió fortalecerse en el mercado doméstico y europeo con el fin de consolidarse internamente y de ahí, saltar fuera de Europa con las herramientas necesarias para poder competir en la economía global²².

Por su parte, General Motors, el mayor fabricante de automóviles en el mundo, ha llevado a cabo un proceso de ajuste y reestructuración que le permitirá ser más eficiente, más responsivo, más competitivo y mucho más pequeño. General Motors ha reconocido que el mercado ha cambiado y para poder hacer frente a este cambio, deberá reducirse. A pesar de haber invertido 50 mil millones

²² "Getting Fiat Back on the Road", en Long Range Planning. V. 19, no. 1, February, 1986, pp. 25-30.

de dólares en los últimos ocho años, sigue siendo el productor con mayores costos entre los productores norteamericanos, debido principalmente a que no puede vender lo suficiente como para mantener sus plantas trabajando eficientemente. Así, ha decidido cerrar cuando menos cuatro de sus 26 plantas de ensamblaje y eliminar por lo menos 100,000 plazas. El ahorro de recursos derivados de esta acción será canalizado a reorganizar la producción especializándose en la fabricación de motores de cuatro cilindros. Estos motores tienen más potencia que algunos de seis cilindros, menor gasto de combustible y menos emisiones. Los resultados han sido impresionantes; únicamente durante el primer trimestre de este año, GM ha incrementado su participación en el mercado a 37.2 por ciento. Todo lo anterior está basado en una nueva planeación administrativa, bajo la cual se han creado comités de administración de trabajo encargados de reducir costos, incrementar la calidad y propiciar la competitividad²³.

Las crisis petroleras ocurridas durante la década pasada y principios de la actual han afectado, además de la industria automotriz, a infinidad de industrias. Entre éstas se encuentran las productoras de neumáticos. Goodyear, el mayor productor del mundo, representa un buen ejemplo de reestructuración en las líneas de producción. Hacia 1982, esta empresa decidió diversificarse hacia la producción de plásticos, hules, autopartes y productos aeroespaciales, que van desde pequeños dirigibles hasta radares. No obstante esta diversificación, las llantas siguen siendo consideradas el pilar de la empresa y, por supuesto, este

²³ "GM Faces Reality", en Business Week. May 9, 1988, pp. 42-48.

campo tampoco se encuentra exento de problemas. Goodyear ha tenido que enfrentar a competidores de la talla de Michelin -quien introdujo las radiales y tiene ahora el 18 por ciento del mercado- y a Bridgestone de Japón -quien comprará el 75 por ciento de Firestone y, por tanto, obtendrá en conjunto el 16 por ciento del mercado (Goodyear tiene una participación en el mercado del 20 por ciento). Ante esta situación, Goodyear ha invertido millones de dólares en nueva maquinaria; ha entrenado al personal -que actualmente supervisa su propio trabajo- y ha invertido fuertes cantidades en investigación para desarrollar una llanta radial -denominada Tiempo- que es útil en todo tipo de clima²⁴.

Por su parte, la industria metal mecánica ha tendido a declinar en muchos países industrializados debido tanto a la evolución de estas economías hacia los servicios como a la competencia que los países en desarrollo -sobre todo Corea y Brasil- han interpuesto en función de sus menores costos de mano de obra. Así, muchas de las empresas que antes fueron líderes en esta industria han quebrado, cerrado, o simplemente subsistido manteniendo una inestabilidad permanente. En este contexto resulta interesante observar cómo un conjunto de empresas inglesas de la rama metal mecánica se han reorganizado y han renovado su capacidad de crecer, desarrollándose y recontratando muchos de los obreros que fueron quedando desempleados con el cierre de plantas a lo largo de la última década.

El Grupo TI, quien fuera uno de los principales proveedores del grupo automotriz Rover hasta que éste cerró varias de sus plantas, se ha reorganizado

²⁴ "Goodyear Feels the Heat", en Business Week. March 7, 1988, pp. 30-32.

y, saliendo de una situación de virtual quiebra en 1985, obtuvo ingresos por 250 millones de dólares en 1987. La clave de su éxito ha residido en una cuidadosa estrategia que permitió, primero, precisar el negocio específico del grupo -y, por lo tanto, eliminar todo lo demás- y, segundo, identificar nichos de mercado en los que sus productos pudiesen competir. El resultado en el caso de este grupo fue la decisión de especializarse en la manufactura de productos metálicos de alto valor agregado para mercados muy especializados como la industria aeronáutica y la de fabricación de motores. Gracias a esta estrategia fue posible aprovechar la tecnología y experiencia de sus ingenieros y obreros especializados para fabricar productos con los que los países en desarrollo no pueden competir con salarios más bajos. Además, el Grupo TI se dividió en cuatro pequeñas empresas, cada una especializada en un tipo de producto constituyéndose como centros de utilidades independientes²⁵.

Por otro lado, cabe resaltar la acción de dos industrias japonesas que, a través de su reestructuración, han sido capaces de enfrentar con éxito mercados cambiantes y decrecientes característicos de las industrias de astilleros y del acero. En el primer caso, el mercado naviero ha ido en franco descenso a lo largo de la última década, al grado que en 1987 se registró un exceso superior al 20 por ciento en la disponibilidad de barcos de carga. Para los astilleros japoneses, que aún mantienen el 50 por ciento del mercado mundial, el problema ha sido sumamente serio. El año pasado, el número de órdenes para la fabricación de buques fue menor en un 35 por ciento comparada con la registrada en 1983. En

²⁵ "Metalbashers Revive", en Op. Cit. pp. 65-66.

este marco, uno esperaría que la mayoría de los astilleros ya hubiesen quebrado; sin embargo, y a pesar de la revaluación del yen (casi 50 por ciento en dos años) y de las pérdidas en operación que todos los astilleros han sufrido en los últimos dos años, la industria se ha reorganizado, abatiendo costos en preparación para una feroz batalla -principalmente con los coreanos- con el fin de retener su penetración en el mercado de una manera rentable.

La reorganización se ha llevado a cabo mediante la fusión de varias empresas (en 1986 había 44 astilleros, en tanto que en 1987 había sólo 36); asimismo, algunas empresas pequeñas han cerrado, mientras que otras se han especializado, convirtiéndose en proveedores y subcontratistas de la industria. Todo esto ha permitido reducir la capacidad instalada en poco más de 20 por ciento en un año. A pesar de esta reducción, el desempleo en la industria no se ha incrementado gracias a un conjunto de acciones muy creativas. Si bien el empleo ha disminuido de 75,000 empleados en 1980 a 40,000 en 1987, se han creado fuentes alternas para poder absorberlos. Una de ellas ha sido la constitución de empresas nuevas por parte de los astilleros en industrias de vanguardia (o la reasignación de empleados y obreros a otras entidades del mismo grupo corporativo que se encuentren en una fase de ascenso). De esta manera se ha iniciado una transición hacia industrias que demandan el mismo tipo de habilidades de origen, pero que tienen un gran futuro por delante, y todo ello sin la necesidad de abandonar las oportunidades que la propia industria naviera -ya reestructurada- aún ofrece.

La otra fuente alterna ha consistido en inversiones en infraestructura en conjunto con el gobierno japonés, en función de las cuales muchas de las personas que anteriormente eran empleados de los astilleros han iniciado empresas propias, frecuentemente como subcontratistas de alguna de las empresas de sus antiguos empleadores²⁶. Gracias a esta reorganización, los astilleros han revitalizado su industria tradicional, preparándose para una transición hacia nuevas industrias y abriendo nuevas oportunidades a sus empleados y obreros.

Por su parte, la industria del acero en Japón -representada principalmente por cinco productores (Nippon Steel, Nippon Kokan, Kawasaki Steel, Sumitomo Metal Industries y Kobe Steel), quienes concentran las dos terceras partes de la producción japonesa de acero- ha enfrentado una disminución continua de la demanda. Durante el año fiscal de 1986, se vendieron 96.4 millones de toneladas, siete por ciento por abajo del año anterior. Esta disminución representó una pérdida de 70 mil millones de yens para las cinco compañías mencionadas. Sin embargo, estudios efectuados por el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI), aseguran que lo peor está por venir ya que la demanda mundial de acero continuará bajando, colocándose entre 85 y 90 millones de toneladas al año, mientras que la capacidad instalada actual se encuentra sobre 150 millones de toneladas anuales.

²⁶ "Sunken Treasures", en The Economist. March 19, 1988, pp. 68-69.

Ante este panorama, las compañías han decidido reducir su capacidad instalada cerrando ocho de 34 altos hornos -acción que esperan finalizar para 1990- y reduciendo su fuerza de trabajo en un 13 por ciento (44,000 empleados). Asimismo, se ha dado un giro hacia la producción de acero con mayor valor agregado, con productos como acero galvanizado, acero laminado en frío para automóviles, acero revestido de zinc, etcétera. Al igual que en la industria de los astilleros, la disminución de la fuerza de trabajo no ha incidido en el desempleo gracias a proyectos de diversificación. Se han abierto 64 nuevas subsidiarias que producen desde semiconductores hasta laboratorios biotecnológicos. Estas subsidiarias presentan inversiones de poca magnitud, con ventas anuales proyectadas de mil millones de yens o menos. Por su parte, el gobierno se ha comprometido a cubrir el 70 por ciento del costo de entrenamiento para trabajadores que hayan sido transferidos a estas nuevas compañías²⁷. La reducción de la capacidad instalada, la diversificación y la producción de nuevos productos han propiciado que la industria siderúrgica japonesa recobre su capacidad de crecimiento junto con una posición más competitiva en la industria global.

Por otra parte, la industria manufacturera a lo largo de todo el mundo está comenzando a redescubrir que el diseño es la clave para mantener competitividad industrial. El diseño se encuentra en el centro mismo del producto y representa más, mucho más, que una simple capa de "maquillaje". Un buen diseño se encarga de hacer al producto confiable, fácil de usar, seguro y simple. La

²⁷ "Japan's Steelmakers Recast Themselves", en The Economist. August 29, 1987, pp. 59-60.

tendencia del diseño es hacia la simplicidad, y no sólo simplicidad del estilo sino también simplicidad en el ensamblaje. Esto último representa la clave para que la industria manufacturera pueda disminuir costos y producir con mayor calidad. Al reducir el número de partes que deben ser ensambladas, se disminuye el tiempo de producción, el número de proveedores y los costos de producción.

Con esta idea ha surgido una nueva corriente en la industria -principalmente en la japonesa- al combinar la mecánica con la electrónica. El resultado ha sido la "mecatrónica", cuyo objetivo es eliminar el mayor número posible de partes mecánicas y reemplazarlas con componentes electrónicos. De esta manera se obtiene mayor precisión, confiabilidad, calidad y, por supuesto, menores costos. Los relojes electrónicos y las calculadoras fueron los primeros ejemplos de cómo este proceso puede ayudar a obtener productos a menor precio en industrias consideradas como tradicionales. Las máquinas de escribir, los teléfonos y las videograbadoras son ejemplos más recientes.

La compañía japonesa Sony ejemplifica esta nueva tendencia. Hace aproximadamente dos años, esta empresa cayó en la cuenta de que tenía que responder a una presión competitiva cada vez mayor en el mercado de los "walkman". Ante esta realidad, se efectuaron estudios estratégicos con respecto al tamaño, número de partes y costos. La estrategia se basó en la simplificación, al reemplazar partes mecánicas -difíciles de ensamblar y propensas a romperse- por partes electrónicas -más baratas, fáciles de ensamblar y más confiables. Además de que esto ha permitido disminuir el tiempo de ensamblaje en más de la mitad

(considérese que el ensamblaje llega a representar entre la mitad y dos terceras partes del costo total de manufactura), se ha hecho más fácil y rápido encontrar nuevas versiones y modalidades, que van desde un "walkman" a prueba de agua con colores llamativos, hasta otro con distintivos colores pastel para evitar que se pierdan entre la nieve. Como resultado de la "mecatrónica" en Sony, sus "walkman" tienen ahora un margen de utilidades mucho mayor en su nueva versión de 32 dólares, que en la vieja de 39 dólares. El origen de esta baja en el precio se encuentra en el recorte de partes mecánicas utilizadas (de 97 a 45), lo que a su vez disminuyó el número de trabajadores necesarios para el ensamblaje, pasando de 60 a sólo diez y redujo el tiempo promedio del proceso en un 67 por ciento²⁸.

La industria de la computación, por otro lado, exige de todos los productores una fuerte competitividad y una máxima responsividad ante los requerimientos de compatibilidad tanto del equipo ("hardware") como del sistema ("software") que el mercado comienza a demandar. En este caso, sobresalen las actuaciones de Hewlett Packard y de Norsk Data.

Hewlett Packard ha tenido un crecimiento inusitado en los últimos años; desde 1982 sus ventas en computadoras se han incrementado en un 15 por ciento, lo que representa 65 por ciento de sus ingresos. El éxito se debe a la introducción de una línea de computación basada en una tecnología muy

²⁸ "U. S. Manufacturers Learn the Hard Lesson of Simplicity", en Business Week. February 29, 1988, pp. 50-51.

prometedora. Tradicionalmente, HP fabricaba computadoras únicas en su género e incompatibles en los mercados técnico, fabril y de oficina, con lo que sus gastos en investigación y desarrollo, manufactura y apoyo se duplicaban. Se decidió entonces sustituir los tres diseños que se producían por una sola máquina, la Spectrum, que se adapta a casi todo el "software" que hay en el mercado. La Spectrum posee una tecnología que se fundamenta en un serie extremadamente limitada de elementos de circuitos básicos. La simplicidad resultante hace mucho más sencilla la tarea de hacer compatibles los modelos Spectrum de diferentes tamaños²⁹.

Por su parte, Norsk Data -empresa noruega quien durante más de una década ocupó el primer sitio dentro de los productores de computadoras europeos- ha enfrentado serios problemas como la baja de sus acciones de 42 hasta 7.50 dólares a fines de 1987 y una fuerte disminución en la demanda. Ambas reducciones se debieron a una pérdida del terreno dentro del mercado de la computación, pues mientras Norsk Data fabricaba computadoras altamente especializadas, los clientes exigían un tipo de computadora que utilizara un "software" uniforme. Norsk Data ha respondido a esta demanda lanzando al mercado una nueva línea de super mini-computadoras que se adapten al uso de Unix, el sistema operativo fabricado recientemente por AT&T (previamente mencionado) que puede combinar marcas y tamaños de diferentes computadoras

²⁹ "Mild-Mannered Hewlett Packard Is Making like Superman", en Business Week. March 7, 1988, pp. 63-65.

y que se espera será el principal sistema operativo en el mercado de las computadoras a nivel mundial³⁰.

Actualmente, todas y cada una de las empresas se enfrentan a la necesidad de volverse más competitivas para lograr alcanzar una posición y una participación en el mercado y competencia globales, elevando de esta manera la rentabilidad de la empresa. Los mecanismos estratégicos hasta aquí expuestos se encuentran guiados por estos objetivos. Estos mecanismos -investigación y desarrollo, entrenamiento y capacitación continua y reorganización- se encuentran, como bien puede observarse, íntimamente relacionados entre sí. Cualquier inversión en investigación y desarrollo, por ejemplo, puede ser de la más alta calidad y, sin embargo, si los resultados que genere no son llevados al proceso y aparato productivos rápida y eficientemente, de nada servirán. Que esto se lleve a cabo o no, depende de la flexibilidad estructural que una industria pueda desarrollar. Asimismo, se requiere de una inversión constante en recursos humanos -educación continua y reentrenamiento a todos niveles- en cuestiones tecnológicas y de investigación básica, en la adquisición de habilidades que permitan a la fuerza de trabajo adaptarse a los cambios que tengan lugar en el aparato y proceso productivos, y en la capacidad de ejecutivos para reconocer situaciones coyunturales -favorables o no-, como tendencias a largo plazo y actuar de acuerdo a ellas. Estos mecanismos estratégicos, como bien puede observarse, se encuentran enfocados al interior de las empresas y son herramientas útiles para elevar el nivel de competitividad de las mismas. Sin embargo, éstas también

³⁰ "Norsk Data's Bid to Get the Magic Book", en Business Week. May 2, 1988, p. 17.

requieren de mecanismos que les permitan integrarse exitosamente al mercado global. Entre estos destacan la subcontratación, la maquila de exportación, la asociación interempresarial, la vinculación con compañías comercializadoras y la exportación; temas que serán tratados ampliamente en el siguiente capítulo. Estos mecanismos son indispensables, ya que es a través de ellos como las empresas probarán su competitividad al penetrar al mercado global.

Finalmente, es necesario subrayar la importancia de una conjunción de fuerzas entre los sectores público y privado. Es indudable que el cambio que se precisa en el sector empresarial implica al mismo tiempo un cambio -quizá mucho más profundo- en el sector público. Si bien no es propósito de este estudio analizar la acción del sector público en el ámbito industrial (*), baste con señalar aquí que no es posible pensar que el sector privado pueda enfrentar con éxito la apertura manteniendo una posición competitiva sin el apoyo del sector público en dos campos que aparecen como vitales: la eliminación de burocratismo en el que está inmerso el aparato productivo y la exigencia de productividad y competitividad a las empresas paraestatales.

(*) Tema ampliamente tratado en el libro "Hacia una nueva política industrial" de esta misma serie.

CAPITULO IV

V. MECANISMOS ESTRATEGICOS DE INCORPORACION AL MERCADO GLOBAL

Tanto el proceso de globalización de la economía mundial como el surgimiento de una agresiva competencia internacional entre los países, las industrias y las empresas obliga a todas y cada una de estas últimas a desarrollar y poner en vigor mecanismos estratégicos encaminados directamente a elevar su competitividad. Actualmente, para crecer y desarrollarse, las empresas del mundo entero deben participar activamente en el proceso de globalización, a través de su incorporación a la competencia internacional.

De esta manera, las empresas mexicanas pueden lograr su desarrollo y crecimiento dentro de la economía global sólo si se incorporan y participan en la competencia internacional. Únicamente aquellas empresas que pongan en marcha tácticas estratégicas y programas que eleven de manera importante la competitividad de sus productos podrán tener éxito al competir internacionalmente.

Los mecanismos estratégicos competitivos pueden estar dirigidos a dos objetivos que se encuentran estrechamente relacionados. Por una parte, incrementar el nivel de productividad de la empresa, y por la otra, incorporarse y penetrar al mercado global. El primer objetivo (tratado ampliamente en el capítulo

anterior) implica poner en marcha diversos mecanismos como la reorganización de la producción, la inversión en investigación y desarrollo y el constante entrenamiento y capacitación del personal. Estos mecanismos significan el aprovechamiento de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa. En cuanto al segundo objetivo, se busca que las empresas aumenten su competitividad incorporándose activamente en el mercado global y compitiendo agresivamente en él.

El hecho de que las empresas se incorporen a la competencia internacional, que penetren y compitan en el mercado global, trae consigo importantes beneficios para ellas. En primer lugar participarán directamente en la transferencia, control y adquisición de recursos (financieros, tecnológicos, etcétera) que se distribuyen a nivel mundial. En adición a esto, modificarán de manera importante su estrecha vinculación con el mercado nacional. Nuestro mercado doméstico es muy limitado e insuficiente, aun en las mejores circunstancias, como para otorgar a las empresas la posibilidad de un crecimiento y desarrollo equilibrado. Sin embargo, participar en la economía global y competir internacionalmente no sólo significa que las empresas mexicanas tendrán que exportar, sino que implica también que enfrentarán a la competencia internacional en el mercado doméstico, ya que es necesario tener muy presente que éste forma parte de la economía global y que en él están participando, y lo harán con mucho mayor fuerza aún, infinidad de productos y compañías extranjeras.

Para que las empresas mexicanas aprovechen eficientemente los beneficios de penetrar y competir exitosamente en el mercado global, es necesario reconocer como imperativo que deben satisfacer los requerimientos y cumplir con las normas actuales de la competencia internacional. Los requerimientos determinantes para que las empresas y sus productos alcancen una alta competitividad y penetren en el mercado global, son ahora dinámicos y, al mismo tiempo, más exigentes.

En primer lugar, implican la necesidad de cumplir puntualmente con los tiempos de entrega de los compromisos y contratos. El tiempo de entrega es ahora un factor determinante de la competitividad ya que la tardanza e impuntualidad pueden significar que un competidor puntual asuma el lugar ocupado anteriormente por la empresa y adquiera su posición en el mercado.

El segundo requerimiento para penetrar en el mercado global lo constituye la calidad de los productos y la constancia de la misma. Las empresas deben incrementar constantemente su calidad ya que habrán de competir con productos de alta tecnología y que constantemente superan las normas vigentes de calidad. La calidad, a su vez, tiene que ser constante para asegurar la confianza de los compradores.

El adecuado precio del producto es otro requerimiento para competir en el mercado global. La existencia de infinidad de productores de un mismo bien, el exceso de oferta de los bienes industriales y la productividad de cada uno de ellos

en el uso de los insumos y de sus factores de producción, provoca que dicha oferta presente precios cada vez más bajos. El precio competitivo se alcanza incrementando la productividad en el proceso de producción o a través de incrementos importantes en el volumen de ventas.

Por último, también el volumen de producción puede ser un factor determinante de la competitividad de las empresas. Muchas veces es necesario aumentar el volumen de producción para satisfacer la demanda de ciertos bienes o productos ya que el mercado global es obviamente mucho mayor que el doméstico. Además, el volumen es importante para lograr la reducción de costos y ofrecer un precio competitivo ya que da la posibilidad de aprovechar las economías de escala. El volumen de producción, como un medio para reducir significativamente los costos, se convierte en un factor importante para ofrecer precios competitivos.

Para incorporarse y participar exitosamente en el ámbito internacional, las empresas mexicanas deben tener presente el funcionamiento actual de la economía global, funcionamiento que ha convertido al mundo en un único mercado. Por lo tanto, éstas necesitan adquirir en el mercado global los insumos y bienes intermedios requeridos para llevar a cabo su producción. Asimismo, deben elegir el lugar para llevar a cabo su producción, las formas de dividir su proceso productivo entre diferentes empresas y/o participar en la producción compartida a través de las fronteras. Esto hace del mercado global el lugar para llevar a cabo la

producción. Es en él en donde las empresas han de distribuir y comercializar su producción.

Penetrar en el mercado global y participar en la competencia internacional significa que las empresas deben identificar al mejor proveedor, el mejor nicho de mercado o convertirse en la fuente óptima de los bienes intermedios o insumos que requiera la economía global y empresas que la forman. A esta actitud de búsqueda e identificación del mejor proveedor, del mejor nicho de mercado y a la transformación en la mejor fuente de bienes y servicios para el mercado global se le ha dado en llamar "sourcing", proceso que es actualmente un elemento fundamental en los mecanismos estratégicos empresariales de penetración al mercado global.

De lo expuesto queda claro que existen dos formas de participar en la competencia internacional: una de ellas es penetrando directamente en los mercados actuales y potenciales, enfrentando a las firmas extranjeras; y la segunda es convertirse en el mejor proveedor de bienes o la mejor fuente de insumos para las empresas globales. En realidad, para muchas empresas la segunda forma de participación puede ser un preludio para la primera, como de hecho ha ocurrido en el caso de las industrias coreanas.

LAS EMPRESAS MEXICANAS COMO PROVEEDORAS DEL MERCADO GLOBAL

Debido a la configuración de la industria mexicana, que se compone en un 99 por ciento por empresas medianas y pequeñas, es difícil que muchas empresas puedan lograr convertirse en competidores directos en los mercados internacionales dados los requerimientos de la competencia internacional en términos de diversidad de productos, calidad y productividad. A esto se unen la brecha tecnológica con las empresas de los países desarrollados y los requerimientos en términos del volumen de producción necesario para satisfacer la demanda internacional o para reducir el precio de venta de su producto. Por lo tanto, la posibilidad de convertirse en eficientes proveedoras o fuente de insumos del mercado global es de gran relevancia para la mayoría de las empresas mexicanas.

Los productores para los cuales las empresas mexicanas pueden convertirse en fuente de insumos son aquellos que desean elevar su competitividad a través de tácticas estratégicas de "sourcing", identificando al mejor proveedor del mercado global. Estos productores son empresas globales que pueden ser grandes empresas nacionales, firmas establecidas en el extranjero o empresas generadas por inversión extranjera directa en nuestro país. Las relaciones con este tipo de empresas constituyen un mecanismo para reorganizar la producción y elevar la productividad de la empresa -reduciendo costos y elevando la calidad del producto- convirtiéndose, asimismo, en un

vehículo de acceso al mercado global y un medio de transferencia eficiente de tecnología.

Los beneficios que puedan obtener las empresas que se conviertan en fuente de insumos y proveedoras de empresas globales no se verán inmediatamente, sino que habrán de irse manifestando a través de un proceso específico y en ciertos momentos del mismo. En un primer momento, ser un eficiente proveedor de insumos representará la posibilidad de reducir costos y de aumentar la productividad, reorganizando la producción para satisfacer los requerimientos del cliente. En un segundo momento se logrará la asimilación y adaptación de la tecnología utilizada, al mismo tiempo que se consolidan las vinculaciones con el mercado global. Finalmente, será posible llevar a cabo transformaciones e innovaciones tecnológicas con el consiguiente incremento de la capacidad productiva, lo cual brindará la posibilidad de penetrar al mercado global directamente.

MECANISMOS DE INCORPORACION A LA ECONOMIA GLOBAL

Existen diversos mecanismos estratégicos que permiten a las empresas incorporarse en la competencia internacional y penetrar en el mercado global, ya sea compitiendo en él o transformándose en el mejor proveedor de insumos de empresas globales. Dentro de estos mecanismos estratégicos resaltan: la vinculación estratégica con empresas de mayor tamaño o con empresas que actualmente están exportando (ser una empresa que se subcontrate); la

vinculación con el sector de maquila de exportación, ya sea proveyendo insumos a este amplio y dinámico sector o estableciéndose como empresa maquiladora para firmas extranjeras; la asociación interempresarial que permite a un grupo de empresas, mediante su mutua colaboración, llevar a cabo actividades que de forma particular no podrían realizar; la afiliación con compañías de comercio exterior, las que no sólo facilitan la comercialización de los productos, sino que los promueven eficientemente a través de las diversas actividades que realizan. Finalmente, la exportación, que constituye la forma obvia de penetración a la economía global y representa también un medio de crecimiento y desarrollo importante para las empresas.

1. VINCULACION ESTRATEGICA (SUBCONTRATACION)

El modo típico de relación y vinculación entre empresas de distinto tamaño lo constituye el mecanismo de subcontratación. Este mecanismo consiste en que la producción de partes, de componentes o de productos completos la lleva a cabo una empresa, generalmente de tamaño menor, a partir de un contrato o de una solicitud de otra empresa. El sistema de subcontratación representa, por lo tanto, la división del proceso productivo en distintas etapas, las cuales serán realizadas por diferentes empresas. Dichas etapas se complementan conformando un proceso único y específico.

Existen diferentes formas en las que se puede dar la subcontratación: una empresa de gran escala puede solicitar a otra empresa el procesamiento de

ciertos insumos, los cuales serán utilizados en un proceso mayor dentro de la primera. También es posible contratar a otra empresa para que lleve a cabo un proceso específico, ensamblaje por ejemplo. Finalmente, algunas empresas pueden solicitar y adquirir de otra compañía un tipo de producto -con características específicas- para incorporarlo y utilizarlo como insumo en la producción de algún otro bien.

La subcontratación involucra necesariamente dos partes: la empresa que solicita el procesamiento o la producción -empresa subcontratista- y aquella que lleva a cabo dicho proceso productivo -empresa subcontratada. El esquema de subcontratación constituye, por lo tanto, una relación de complementariedad a través de la vinculación entre las empresas: los procesos productivos que lleva a cabo la empresa subcontratada se incorporan y forman parte del proceso productivo total de la empresa subcontratista.

Ventajas de las estrategias de subcontratación

El mecanismo de subcontratación trae consigo ventajas y beneficios aprovechables para las dos partes del contrato:

Para las empresas subcontratistas, la implantación del sistema de subcontratación representa varias ventajas:

- El establecimiento de una estrategia de subcontratación constituye el medio por el cual las empresas subcontratistas pueden lograr la reducción de costos al evitar las integraciones verticales típicas de la gran industria. Esto significa que la gran industria no tendrá necesariamente bajo el mismo techo todo el proceso productivo, sino sólo aquellas etapas que le sean suficientemente rentables.
- Ya que la subcontratación representa la eliminación tanto de nuevas inversiones como la duplicidad de las mismas, es fuente de otro tipo de reducción de costos. Al contratar a otra empresa para llevar a cabo una etapa de un proceso productivo o para proveerse de sus productos para utilizarlos como insumos, una empresa no tendrá que invertir en procesos que pueden ser llevados a cabo, o que de hecho realizan, otras empresas. Las empresas subcontratistas no tienen que aumentar la capacidad de la planta o el espacio de la misma para llevar a cabo todo el proceso productivo.
- Al establecer un sistema de subcontratación, las empresas elevan el grado de eficiencia en la utilización de su capacidad productiva y de los insumos que cada una utiliza. La empresa subcontratista tendrá que concentrarse en el incremento de la productividad en las principales etapas -las que de hecho lleva a cabo- del proceso productivo total y no tendrá que preocuparse directamente por aquéllas menos rentables o de bajo volumen, dirigiendo su realización hacia empresas pequeñas o medianas.

- También se eleva la eficiencia a partir de que la empresa subcontratista aumenta su flexibilidad para ajustarse a nuevas condiciones de la demanda, las que representarán la generación de nuevos contratos entre empresas o la búsqueda de una nueva orientación de la producción de la empresa subcontratista, ya sea introduciendo nuevos diseños a su producción o nuevos productos al mercado. Por lo tanto, una empresa puede subcontratar un proceso productivo específico como un medio para enfrentarse a posibles fluctuaciones en la demanda.

La subcontratación constituye actualmente una de las nuevas tendencias de la manufactura y de la industria mundial. En vez de mantener el -alguna vez popular- modelo de fábrica vertical completamente integrada, capaz de tener una puerta de entrada para los insumos y una de salida para los productos terminados, muchos productores utilizan ahora el sistema de subcontratación para realizar sus funciones. Incluso entre las grandes empresas americanas, que en el pasado se caracterizaron por su integración vertical, existen muchos casos en que la empresa, para reducir costos, aprovechar ventajas de otros productores, incrementar su flexibilidad y, por lo tanto, su competitividad internacional, se ha convertido en empresa subcontratista.

Un ejemplo de los beneficios que trae consigo un mecanismo de subcontratación lo representa Yue Loong Motor Company, una de las más importantes firmas productoras de automóviles en Taiwán. En 1985, la venta de automóviles de pasajeros, camionetas y camiones ligeros de Yue Loong Motor

Company decreció un 20 por ciento debido a la nueva política de liberalización de importaciones de ese país, con la cual se redujo el impuesto a la importación de vehículos de 65 a 30 por ciento. Esto representó un severo impacto para la compañía ya que tuvo que enfrentarse en su propio mercado con productos extranjeros, al tiempo que el costo de sus partes y componentes era mucho más elevado que el de los competidores entrantes. Aunque Yue Loong Motor Company tenía ya un sistema de subcontratación para adquirir partes y componentes, la necesidad de elevar la calidad, reducir costos e incrementar el volumen de ventas para lograr una escala de producción rentable, la llevó a establecer una estrategia competitiva para aumentar el número de empresas que subcontrataba y estrechar su vinculación con las empresas que ya subcontrataba. Esta estrategia contemplaba la adquisición del 80 por ciento de sus partes y componentes de empresas de menor tamaño y la integración de dichas compañías al proceso de organización de la misma empresa.

Para llevar a cabo su estrategia de mayor vinculación con las empresas que subcontrataba, Yue Loong Motor Company estableció varios programas de asistencia encaminados a aumentar su productividad y, al mismo tiempo, asegurar su posición en el mercado interno y aumentar su penetración en los mercados extranjeros. La empresa elaboró un programa para mejorar los métodos administrativos de las empresas subcontratadas y asegurarse que éstas comprendieran el entorno económico en donde se desenvuelven, mismo que se llevó a cabo mediante seminarios con los directores administrativos de las empresas subcontratadas. También instrumentó otro programa para dar asistencia

en el control de calidad de esas mismas empresas a través de entrenamiento y cursos sobre técnicas de control. Asimismo, se ofrecieron cursos en Japón tanto para los ingenieros de Yue Loong Motor Company como para los de algunas de las principales empresas subcontratadas. Se estableció, además, un programa de asistencia para la adquisición de materias primas, con lo que se abrió la posibilidad de adoptar una política de adquisición conjunta. De esta manera, Yue Loong logró reducir los costos al aumentar el volumen de adquisición, ya que actualmente compra los insumos tanto para sí misma como para sus proveedores de partes y componentes. Con la compra de una mayor cantidad de insumos, el costo del material de cada componente se redujo sustancialmente. Finalmente, se instrumentó un programa de crédito para las compañías subcontratadas³¹.

Las empresas automotrices en Taiwán se encuentran todavía en una situación de gran presión debido a la política de liberalización que estableció el gobierno para el desarrollo de esta industria y, consecuentemente, a la severa competencia que enfrentan por parte de los vehículos importados. Sin embargo, Yue Loong Motor Company ha logrado elevar significativamente su calidad, reducir sus precios y mantener su posición competitiva en el mercado gracias a la subcontratación de empresas para proveerse de partes y componentes y, sobre todo, gracias al estrechamiento de sus relaciones con las compañías subcontratadas.

³¹ CHANG, Che-Wei. "Inter-Firm Linkage between Large and Small Industries: the Case of the Republic of China's Manufacturing Industries", en Linkage Effects and Small Industry Development. Report of the Symposium on Linkage between Large and Small Industries. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986, pp. 96-103.

Para las empresas que se subcontratan, el sistema de subcontratación representa también grandes beneficios:

- En primer lugar, las empresas que se subcontratan incrementan su nivel de especialización de procesos o productos pues, por un lado, pueden dedicarse a ofrecer sus servicios de procesamiento para una etapa específica de los procesos productivos de empresas mayores, o bien, pueden ofrecer sus productos para que sean utilizados como insumos en los procesos productivos de dichas empresas.
- La subcontratación representa una mayor flexibilidad financiera para las empresas que se subcontratan. Las empresas que deseen promover sus servicios de procesamiento y/o su producción, o aquellas que tienen problemas de financiamiento, pueden incrementar su capacidad productiva o la utilización eficiente de la que ya poseen sin enfrentarse a problemas de liquidez a través de la relación contractual de largo plazo con una empresa mayor. El simple hecho de trabajar bajo un contrato les ofrece la seguridad del pago al entregar el pedido e incluso la posibilidad de trabajar con anticipos.
- El mecanismo de subcontratación otorga a las empresas que se subcontratan la posibilidad de adquirir tecnología más avanzada y establecer programas de entrenamiento a través de su relación con una firma mayor. Sobre todo, lograrán aumentar y asegurar la comercialización de su servicio o producto

debido a que se enfrentarán a la posibilidad de responder a contratos ya establecidos, de mayor volumen, con empresas grandes que lo soliciten. De hecho, el esquema representa, para las empresas que se subcontratan, un mecanismo de incorporación exitosa a los mercados actuales y potenciales.

Actualmente, muchas empresas de pequeña o mediana escala se encuentran incapacitadas para penetrar en los mercados, además de enfrentar otros problemas. Una empresa que precisamente no podía aumentar su volumen de ventas y que únicamente ofrecía un servicio de reciclaje de material plástico usado es Teck See Plastic Sdn. Bhd., ubicada en Malasia.

A partir del momento en que la competencia obligó a los diversos fabricantes de motocicletas a ser más eficientes y productivos, Tech See Plastic se subcontrató con Datuk Koh Boon Siew, quien maneja una compañía de motocicletas en Malasia, ofreciéndole ciertas partes de plástico para su producción. La relación con una empresa subcontratista representó el aprovechamiento de una escala mayor de producción. Tech See Plastic recibió de la empresa subcontratista la ayuda necesaria para elevar su capacidad técnica y adquirir la maquinaria para producir aquellas partes que le demandaban, la cual consistió en el estudio y evaluación para la compra de maquinaria (importada de Japón) y en el financiamiento necesario por medio de un pago anticipado de los productos por los que se había subcontratado. En poco tiempo aumentó el número de partes que Tech See Plastic vendía a Datuk Koh Boon Siew, pasando de unos cuantos componentes a 42 productos en unos cuantos meses y más adelante a

120 productos. Asimismo, la empresa recibió asesoría para mejorar la calidad de su producción y estableció el Programa de Círculos de Control de Calidad³². De esta manera, se logró establecer un sistema eficiente de subcontratación mediante el cual la empresa subcontratista aumentó su competitividad a través de la producción compartida y el apoyo a la empresa subcontratada, misma que se benefició en términos de crecimiento de su capacidad productiva y de penetración al mercado.

La implantación del sistema de subcontratación por parte de Tech See Plastic representó en el corto plazo el crecimiento de la empresa a través del incremento de su capacidad productiva, de su volumen de ventas y de su penetración a un mercado importante. En poco tiempo, la empresa diversificó su producción y fue capaz de proveer de partes y componentes de plástico no sólo a la productora de motocicletas, sino a un sinnúmero de empresas mayores.

La subcontratación implica de manera directa el aprovechamiento de las ventajas que ofrecen cada una de las diferentes escalas de producción: por parte de una empresa grande se pueden aprovechar desde sus recursos financieros hasta su capacidad comercial, y por parte de las escalas menores se aprovechan las ventajas de su flexibilidad productiva, por ejemplo, la capacidad de adaptación tecnológica, la rápida maduración de procesos productivos, la capacidad de realizar líneas cortas de producción, etcétera.

³² SNG, Michael. "Industrial Linkage Impact from the Small Scale Industry Point of View", en Ibid. pp. 168-173.

Requisitos de las estrategias de subcontratación

Existen varias acciones que pueden llevar a cabo aquellas empresas que deseen poner en práctica una estrategia que incluya el sistema de subcontratación, acciones que corresponden tanto a las empresas subcontratistas como a las que se subcontratan. Las empresas subcontratistas deben definir exactamente las etapas en las que se puede dividir su proceso productivo; esta división lleva consigo el análisis del nivel tecnológico con el que se cuenta y el que se requiere para cada etapa, así como la definición de los estándares de calidad para normalizar el producto. A partir de dicha división, se deberán identificar las etapas que son susceptibles de ser realizadas por otras empresas -con la especificación de los requerimientos de calidad, precio y tiempo de entrega para su contratación- y aquellas que representan para ellas la utilización eficiente de su capacidad productiva y una rentabilidad con respecto a su inversión. En algunos casos, una empresa subcontratará la producción de partes y componentes de una muy elevada sofisticación tecnológica, en tanto que en otros, buscará reducir sus costos a través de desplazar los productos de mayor contenido de mano de obra. En primera instancia la empresa que subcontrata está iniciando su proceso productivo desde el extremo del ensamblado, en tanto que en la segunda está buscando una mayor eficiencia en la producción.

La segunda etapa de la estrategia consiste en realizar una búsqueda y selección de las empresas que podrían ser subcontratadas. A partir de la

selección de los proveedores de insumos industriales -partes y componentes- o de las empresas que podrían llevar a cabo un fragmento de su proceso productivo -ensamblado, terminación del producto, etcétera-, se eligen aquellas empresas que son capaces de cumplir con los requerimientos antes especificados. Estas últimas adquieren la posibilidad de participar en relaciones de más largo plazo.

La empresa que se subcontrata -la que ofrece sus servicios o sus productos para complementar el proceso productivo de otra empresa- deberá llevar a cabo acciones que propicien un incremento sustancial en sus niveles de eficiencia y productividad para satisfacer las normas de calidad, precio y tiempo de entrega requeridos por la empresa que solicita sus servicios o su producto. Estas empresas deben tomar en cuenta que el sistema de subcontratación implica la competencia -en términos de calidad, precio, tiempo de entrega e incluso diseño- entre aquellas firmas de menor escala que desean incorporarse a los procesos productivos de las grandes empresas para satisfacer su demanda de partes y componentes.

La promoción de una empresa que desee incorporarse y participar en un sistema de subcontratación -como proveedor de insumos industriales o como oferente de servicios en determinada etapa del proceso productivo de otra empresa- puede llevarse a cabo eficientemente si ésta se relaciona directamente con determinadas organizaciones interempresariales que representan núcleos homogéneos de información sobre los procesos, productos, maquinaria y características técnicas de las empresas afiliadas. Esto le permitirá establecer

enlaces entre productores potenciales y los requerimientos industriales de las grandes empresas. Para participar en este tipo de organizaciones, las cuales se han denominado bolsas de subcontratación, las empresas que se subcontraten deben especificar qué procesos productivos pueden llevar a cabo y/o qué productos pueden ofrecer como insumos para empresas mayores, así como la capacidad productiva y tecnológica con la que cuentan.

Problemas de las estrategias de subcontratación

Las relaciones de subcontratación pueden enfrentar ciertos problemas en torno a su funcionamiento debido a que la ausencia de acuerdos formales entre las partes, por ejemplo, puede hacer difícil la identificación de los niveles de responsabilidad de cada una. Es así que un sistema de subcontratación exitoso debe estar basado en una estrecha relación y en una comunicación efectiva entre las partes, lo que puede dar como resultado la generación de contratos de largo plazo entre el contratista y sus proveedores que estimulen la manufactura flexible, la innovación y la diferenciación de los productos, todo ello con una significativa reducción de costos para la empresa subcontratista y la penetración a un mercado de mayor amplitud y potencial para la empresa que se subcontrata.

2. MAQUILADORAS DE EXPORTACION

La vinculación estratégica entre empresas puede realizarse más allá de las fronteras. La subcontratación presenta otra modalidad al hacer referencia a

empresas de distinto país: la producción compartida o subcontratación internacional (conocida también como maquila de exportación). La maquila de exportación consiste en que una empresa abandone la concentración de su producción en una sola planta, subdividiendo el proceso productivo en varias etapas, que serán llevadas a cabo por diferentes empresas en otros establecimientos distribuidos internacionalmente. La dispersión regional del proceso productivo se ve acompañada por la especialización de cada uno de los establecimientos en uno o varios tipos de producción intermedia o en el montaje del producto final.

Existen dos posibles formas en que las empresas mexicanas se vinculen e integren a la maquila de exportación: una de estas formas es convertirse en proveedor de los insumos que requieren las maquiladoras existentes; la segunda forma la constituye el establecimiento de una nueva empresa maquiladora que ofrezca sus servicios a las empresas extranjeras que deseen realizar una etapa de su proceso productivo dentro de nuestro país. Así, la industria maquiladora de exportación ofrece, para las empresas mexicanas, dos oportunidades importantes. Estas pueden participar en un mercado extranjero a través de la provisión de insumos, de bienes intermedios y de servicios a las maquiladoras extranjeras; esto es, participar en la exportación de manera indirecta. Por otra parte, las empresas mexicanas pueden constituirse ellas mismas como maquiladoras de compañías extranjeras, aprovechando los requerimientos de las segundas y participando en la exportación de manera directa. En ambos casos el aprendizaje tecnológico es un factor crítico.

Las maquiladoras de exportación ofrecen diversas ventajas potenciales a una buena parte de las empresas mexicanas puesto que constituyen un mercado especialmente amplio, muy dinámico y abierto a aquellos productores nacionales que ofrezcan sus productos y servicios a las empresas extranjeras que instalan plantas maquiladoras en el territorio nacional. Hasta este momento, las empresas mexicanas no han aprovechado el inmenso potencial que ofrecen las maquiladoras de exportación como mercado para promover una mayor proporción de sus productos, bienes o servicios; estos establecimientos utilizan sólo una pequeña proporción de componentes mexicanos, la cual podría aumentar significativamente si las empresas mexicanas se constituyen en proveedoras importantes de los insumos que se utilizan en los procesos productivos de las maquiladoras.

Existe también la posibilidad de que las empresas mexicanas se subcontraten no sólo con empresas nacionales, sino con compañías extranjeras, constituyendo de esta manera una maquiladora de exportación a través de la división del trabajo entre industrias a escala internacional. El establecimiento de maquiladoras mexicanas puede llevarse a cabo de manera independiente dentro de programas existentes de coinversión o al amparo del "Shelter Plan" (en el que reciben supervisión técnica y maquinaria por parte de la compañía extranjera que las subcontrata, cobrando por hora hombre y/o por pieza). Para las empresas mexicanas ésto representa una gran oportunidad para exportar puesto que, como maquiladoras de firmas extranjeras, estarían en condiciones de aprovechar la

necesidad que tienen estas últimas de aumentar su productividad con servicios de procesamiento a partir de la subcontratación de empresas en aquellos lugares en donde -como en México- existen ventajas comparativas importantes que van desde mano de obra de bajo costo, hasta la cercanía con el principal mercado mundial que es Estados Unidos.

Ventajas de las maquiladoras de exportación

Así como la subcontratación entre empresas nacionales ofrece, entre otras ventajas, una gran posibilidad de promoción y comercialización para las empresas que se subcontratan, la industria maquiladora es también un vehículo de crecimiento tanto para aquellas empresas que la proveen de insumos o servicios (exportación indirecta), como para aquéllas otras que se establecen como maquiladoras de una firma extranjera (exportación directa). La vinculación con las plantas maquiladoras extranjeras o el establecimiento de una maquiladora de exportación conllevan también una eficiente transferencia de tecnología. En efecto, a través de este mecanismo las empresas mexicanas pueden adaptar tecnología más moderna y avanzada, aprovechar las oportunidades que ofrece la transmisión efectiva de tecnología de producción y la capacitación del personal técnico para su empleo. Asimismo, ofrece la transferencia de habilidades gerenciales y normas de calidad propias de las industrias más sofisticadas. Otra ventaja importante de la vinculación con una maquiladora de exportación o del establecimiento de una empresa de este tipo se basa en la posibilidad de hacer predecibles los márgenes financieros de operación debido a que los contratos que

se establecen en este tipo de esquema tienden a ser de mayor plazo y volumen, incluso con pagos anticipados. Evidentemente, en todos los casos los márgenes por unidad producida son menores que los históricos para gran parte de la industria mexicana. No hay que olvidar, sin embargo, que la apertura comercial ha cambiado de raíz los márgenes financieros que pueden esperar las empresas. Por otra parte, el principal beneficio que ofrece la industria maquiladora de exportación es el de asegurar la entrada e inserción de las empresas mexicanas al mercado global mediante la exportación indirecta o directa. Todo esto trae consigo otros beneficios importantes que las empresas mexicanas pueden disfrutar. En primer lugar, al convertirse en exportadoras, las empresas mexicanas pueden aprovechar los beneficios en términos de financiamiento que están actualmente en vigor. Existen, asimismo, grandes posibilidades de aumentar la flexibilidad financiera gracias a los incentivos fiscales que se pueden aprovechar. Finalmente, es posible importar temporalmente aquellos insumos que se requieran para llevar a cabo la producción, con lo cual pueden resolverse problemas de calidad y precio en algunas partes determinantes del proceso de producción.

Por todo lo anterior, es posible afirmar que la industria maquiladora de exportación puede representar en el corto plazo un amplio mercado para los productos industriales locales, la adquisición de tecnología más avanzada al integrar el producto al de las maquiladoras y el acceso al mercado global por medio de la exportación indirecta.

El beneficio de integrar los insumos locales a la industria maquiladora de exportación se ejemplifica con el caso de la Motor Industries Company, Ltd. (MICO), una empresa hindú que subcontrata la producción a un gran número de pequeñas empresas para la manufactura de partes y componentes de los más diversos productos, desde filtros y bombas de inyección hasta bujías y máquinas diesel. Esta compañía es, de hecho, una maquiladora de la empresa germano occidental Bosh, la cual se estableció en la India alrededor de 1951 y tiene cerca del 51 por ciento de las acciones de MICO. A partir de 1958, esta maquiladora se convirtió en un importante mercado para las empresas manufactureras de la India ya que dejó de importar o fabricar ella misma todas las partes y componentes que utiliza para desarrollar, en cambio, un programa de proveedores y poder adquirir, así, gran parte de sus insumos de pequeñas empresas. Los motivos por los cuales MICO optó por comprar partes y componentes a pequeños proveedores fueron la búsqueda constante de reducciones en sus costos y la posibilidad de invertir sus recursos no en el proceso productivo completo, sino en aquellas etapas más rentables o de mayor nivel tecnológico. A partir de lo anterior, el número de proveedores de MICO ha crecido sustancialmente: en 1968, había 89 empresas proveedoras, a quienes MICO compraba unos cuantos componentes con valor de siete millones de rupias; hacia 1984, el número de proveedores se elevó a 620. Con esto, la variedad de productos y servicios se incrementó y el valor de sus compras llegó a 620 millones de rupias.

Las empresas que se han convertido en proveedoras de esta maquiladora han encontrado un importante mercado para sus productos y además han

aprovechado otros beneficios de esa relación, puesto que MICO les ofrece un sinnúmero de facilidades: la compañía les provee de materias primas controladas, herramientas especiales, equipo para el control y prueba de calidad, asistencia técnica impartiendo cursos de entrenamiento y métodos para asegurar la calidad de la producción. Así, las empresas que venden sus productos a esta maquiladora reducen sus problemas de escasez de financiamiento o falta de liquidez para realizar sus actividades, puesto que no tienen que invertir en la compra de las materias primas o del equipo que requieren y, al mismo tiempo, incrementan significativamente la calidad de su producción.

Sin embargo, la estrategia que sigue MICO establece que sus proveedores no dependerán enteramente de las compras que ésta realiza, restringiendo dichas compras a dos tercios del producto total de cada una de sus empresas proveedoras. Esta estrategia genera también cierto nivel de competencia entre éstas, ya que MICO puede adquirir sus insumos de diferentes proveedores. De esta manera, la relación entre MICO y sus proveedores es tal que estos últimos, aunque no dependen enteramente de MICO, están incentivados para incrementar la productividad en su operación. El gran beneficio de esta relación se basa en la posibilidad que tienen los proveedores de penetrar a un importante mercado, exportar indirectamente su producción y, en base a esto, adquirir la capacidad de desarrollo y crecimiento competitivos³³.

³³ RAMAN, M. V. V. "Linkage between Large and Small Industries: the Indian Experiences", en Ibid. pp. 121-124.

Un importante ejemplo de los beneficios en términos de transferencia de tecnología obtenida a través del establecimiento de una empresa que se dedica a ofrecer sus servicios de maquila a una empresa extranjera lo constituye Desh Garments Ltd. en Bangladesh. Esta empresa surgió a partir de que las cuotas de importación de productos textiles de Estados Unidos comenzaron a dirigirse contra Corea. Una compañía coreana sufrió esa restricción directamente al decrecer rápidamente sus exportaciones hacia Estados Unidos. Su respuesta fue dirigirse a Bangladesh, un país con muy poca experiencia en la manufactura para la exportación pero que no estaba sujeta a las restricciones por parte de Estados Unidos y de otros mercados de la OECD. La empresa coreana decidió que no establecería una planta manufacturera en Bangladesh, sino que asistiría a Noorul Quader, un empresario de ese país que estaba a punto de entrar al negocio de textiles. De esta manera, en 1978 Quader creó Desh Garments Ltd. y suscribió un acuerdo con los coreanos para adquirir su maquinaria y equipo, recibir entrenamiento y sobre todo aprovechar sus canales de distribución.

El entrenamiento se otorgó en una de las principales fábricas textiles en Corea y se dirigió tanto a administradores y supervisores como a los propios trabajadores; la asistencia corrió a cargo de ingenieros y técnicos de producción coreanos en Desh. Hacia 1980, Desh comenzó a producir únicamente para la exportación con 450 máquinas que compró directamente a los coreanos. Hacia 1981, Desh terminó su contrato con la firma coreana para seguir exportando pero ahora por cuenta propia, aunque continúa contratando el servicio de técnicos coreanos para elevar la calidad de su producción y para diversificarse. Desh logró

alcanzar una gran penetración al mercado norteamericano en muy poco tiempo, convirtiéndose en un importante productor de prendas de vestir y penetrando directamente al mercado global. Este modelo fue seguido por infinidad de empresas de Bangladesh, las cuales se establecieron a partir de contratos con empresas coreanas, recibiendo entrenamiento y asistencia técnica por parte de su socio extranjero. Las exportaciones totales de prendas de vestir del país se duplicaron entre 1981 y 1982, año en que alcanzaron la cifra de ocho millones de dólares. En 1983, el volumen creció a 11 millones y para 1984 alcanzó los 32 millones de dólares. Hacia 1985, Estados Unidos, Canadá y algunos países europeos restringieron las cuotas de importación provenientes de Bangladesh pues habían alcanzado ya el nivel límite establecido por las cuotas textiles. Esta barrera a la exportación de textiles provenientes de Bangladesh tuvo un efecto drástico para las compañías, pero a partir de ese momento han tratado de diversificar sus clientes y penetrar a nuevos mercados como Australia, Medio Oriente y otros países europeos. De hecho, en 1987 las exportaciones alcanzaron un valor de 300 millones de dólares y se espera que para 1988 lleguen a 450 millones³⁴.

El caso de Noorul Quader y su empresa Desh Garment Ltd. es un claro ejemplo de cómo una empresa puede lograr una agresiva penetración del mercado global a través de la vinculación con una empresa extranjera, estableciéndose como empresa maquiladora de exportación. De esta manera, la

³⁴ "Private Packages for Export Development", en Policy Planning Research. Washington: The World Bank, V. 1, no. 1, March, 1988, pp. 6-7.

empresa coreana funcionó como un catalizador para hacer posible un rápido establecimiento y sobre todo adquirir la tecnología y entrenamiento necesarios. Desh no sólo aprovechó eficientemente la tecnología y el entrenamiento provenientes de Corea sino que, bajo un contrato establecido, aseguró la distribución de sus productos aprovechando la infraestructura de su asociada coreana para penetrar a más amplios mercados. En este caso, la empresa coreana no sólo se benefició de la venta de su maquinaria abriendo un mercado para sus productos, sino también de una proporción importante de las utilidades generadas por las ventas de Desh. Esta última, sin embargo, no perdió esa proporción de utilidad; al contrario, adquirió técnicas y habilidades eficientes y modernas en producción, administración y mercadeo; y en el mediano plazo logró la suficiente reputación como para penetrar al mercado con productos de calidad y buen precio.

Los ejemplos anteriores demuestran los múltiples beneficios que brinda la industria maquiladora de exportación, aunque la principal ventaja que ofrece la constituye el hecho de que ésta es un medio a través del cual las empresas mexicanas pueden llevar a cabo una exportación directa o indirecta de sus productos o servicios. La industria maquiladora de exportación es un instrumento temporalmente útil para penetrar al mercado global y tiene un gran potencial como pivote de desarrollo y crecimiento para las empresas, puesto que éstas son la vía para el aprendizaje tecnológico y pueden ser un instrumento para la integración de México a los circuitos comerciales, tecnológicos y financieros más dinámicos del mundo.

Requisitos para participar en la maquila de exportación

Aquellas empresas que deseen convertirse en proveedoras de maquiladoras extranjeras y consecuentemente en exportadoras indirectas y aquéllas que deseen establecer una maquiladora para ofrecer sus servicios a firmas extranjeras, deberán satisfacer ciertos requisitos de productividad, volumen y tiempo de entrega, ya que habrán de competir con los proveedores extranjeros de dichos establecimientos. Por lo tanto es necesario, en primer lugar, que conozcan las normas de competitividad requeridas de los insumos que desean distribuir o de los servicios que desean ofrecer, para que de esta manera ajusten sus propios niveles a las normas internacionales requeridas.

En segundo lugar, deben identificar aquellas maquiladoras que consumen el tipo de insumos que fabrican y, en muchos casos, identificar a las compañías extranjeras que desean aumentar su competitividad a través de la producción compartida. Existen diversos instrumentos para identificar los insumos que necesitan adquirir las maquiladoras, entre los que puede mencionarse, por ejemplo, el Catálogo de Insumos Requeridos por la Industria Maquiladora de Exportación. Asimismo, existen vehículos para adquirir la información de las empresas extranjeras que desean que una de las etapas de su proceso productivo sea realizado en el lugar o por el establecimiento que le ofrezca ciertas ventajas comparativas aunque la contratación no depende de estos vehículos, sino de una negociación en el exterior. Este tipo de mecanismos facilita la manera en que los

productos o los servicios de las empresas mexicanas puedan ser incorporados a la industria maquiladoras de exportación. Sin embargo, las empresas no sólo deben identificar a aquellas maquiladoras susceptibles de ser consumidoras de su producción o a las firmas que estén interesadas en la producción compartida. Es necesario también que promuevan sus productos y servicios, directa o indirectamente, en el sector de la industria maquiladora. De esta manera, las empresas maquiladoras podrán comparar entre los insumos que importan para llevar a cabo su proceso y los que les ofrecen las empresas mexicanas.

Por todo lo anterior, es necesario que las empresas mexicanas vean a la industria maquiladora como un vehículo temporalmente eficiente para penetrar en la competencia internacional y tener éxito en la economía global a través de la distribución de sus productos y servicios a esta industria. Esto implicaría su participación en el mercado global exportando directa o indirectamente.

Problemas de las maquiladoras de exportación

Aunque existen grandes beneficios y ventajas para las empresas que se establezcan como maquiladoras de firmas extranjeras o que se vinculen con maquiladoras de exportación ya establecidas, existen también ciertos problemas que las empresas mexicanas deben estar preparadas para enfrentar. En primer lugar, es necesario que la empresa se desarrolle también en otros mercados para evitar la dependencia de una sola maquiladora o de una sola empresa extranjera. Si esta última eligiera a otro proveedor o encontrara un lugar con mayores

ventajas comparativas para el establecimiento del proceso de maquila, las empresas vinculadas a esta producción se verían ante el grave riesgo de no sólo perder la penetración en cierto mercado, sino incluso de desaparecer. Es preciso, por lo tanto, que las empresas que ofrezcan sus servicios a una compañía extranjera o que provean de insumos a las maquiladoras de exportación conciban esta vinculación como un paso o etapa de su desarrollo, etapa en la cual adquirirán la capacidad productiva y el desarrollo tecnológico necesarios para mejorar la calidad, aumentar el volumen y reducir los costos de su producción y, por lo tanto, adquirir la capacidad para penetrar independientemente al mercado global.

3. ASOCIACION INTEREMPRESARIAL

La asociación entre diversas empresas, ya sea de la misma orientación productiva, de similar tamaño o de una región común, puede efectuarse para promover y facilitar la colaboración entre las mismas, llevando a cabo actividades conjuntas que serían imposibles de ser realizadas por cada empresa en particular. Este tipo de asociaciones interempresariales pueden solucionar problemas comunes de las empresas en relación a la adquisición de sus insumos, a la producción y a la distribución de sus productos, minimizando los costos y compartiendo los riesgos que puedan presentarse.

Las asociaciones interempresariales pueden estar dirigidas a apoyar una actividad específica de varias empresas, por ejemplo, en organizaciones para la

adquisición de materias primas, maquinaria, equipo o refacciones y en uniones de crédito y asociaciones de comercio, entre otras. Sin embargo, también es posible que varias empresas se organicen para resolver conjuntamente diversos problemas de su proceso total. La asociación interempresarial, en síntesis, es el medio por el cual muchas empresas adquieren la capacidad de resistir a las presiones de la competencia y participar en ella de manera más eficiente.

Ventajas de la asociación interempresarial

La asociación interempresarial implica beneficios importantes para todas y cada una de las empresas que se organizan para formarla. En primer lugar, la constitución de estos grupos fortalece la capacidad de las empresas participantes para concurrir a los mercados en un bloque único, posibilitándolas a negociar en mejores condiciones con sus proveedores o compradores. Esto puede ser así, por una parte, gracias a la creación de centros de adquisición de materias primas con lo que se incrementa la capacidad de realizar una mejor negociación al efectuar compras en grandes volúmenes, garantizando el abastecimiento regular y oportuno de los insumos a un menor precio. Por otra parte, pueden crearse centros de comercialización y distribución cuya finalidad consiste en integrar grupos de empresarios interesados en realizar ventas en común alcanzando en conjunto el volumen necesario para satisfacer el mercado global. Una asociación interempresarial puede constituir también un centro de recopilación, procesamiento y difusión de la información que requieren las empresas para competir, ya que es posible realizar en común tanto estudios de mercado, como

identificar los niveles de calidad requeridos para penetrar eficientemente en el mercado global. Del mismo modo, la colaboración entre empresas representa la posibilidad de compartir inversiones logrando, de esta manera, la adquisición de maquinaria o equipo en conjunto. Es posible, incluso, crear uniones de crédito que permitan a un grupo de industriales tener acceso a crédito bancario, reduciendo así sus costos financieros.

Asimismo, las organizaciones empresariales pueden contribuir a la solución de diversos problemas que enfrentan muchas empresas, como por ejemplo:

- Mejorar la administración de las empresas de escasas estructuras a través del establecimiento conjunto de programas de planeación.
- Facilitar la adquisición de asesoría técnica para introducir innovaciones tecnológicas y elevar la eficiencia del proceso productivo, ya que éstas pueden solicitar asesoría para un grupo y obtener información sobre las normas requeridas para competir.
- Empezar programas de capacitación que respondan a necesidades y problemas comunes de calificación del personal.
- Establecer actividades conjuntas de control de calidad a través de las cuales se mejoran los procesos, técnicas, materiales empleados, etcétera.

Un ejemplo importante de las ventajas que ofrece la asociación interempresarial lo constituyen las llamadas industrias regionales establecidas en Japón, las cuales se encuentran siempre en una misma comunidad. Una de estas regiones es Shirotori, en donde se ha establecido la industria de guantes, constituida por más de 700 firmas que se dedican a la producción de guantes de vestir, ya sea de piel, tela o tejidos. Esta industria está formada por diversas asociaciones interempresariales orientadas a crear una estructura entre los productores finales y las empresas que se dedican específicamente a un proceso o a la provisión de cierto insumo. Se caracterizan también por el hecho de que todas las empresas de cada asociación son de dimensiones más bien pequeñas.

Dentro de la estructura de las asociaciones, los productores finales llevan a cabo la función de la asociación interempresarial; es decir, se encargan de organizar, supervisar y coordinar la producción o procesamiento de otras empresas asociadas sin tener que constituir un organismo independiente. Asimismo, el productor final se encarga de supervisar y conseguir asistencia e información para el resto de empresas asociadas acerca de las cantidades que han de producirse, la calidad requerida, los diseños que han de emplearse, las fechas de entrega. Por lo tanto, el productor final se encarga principalmente de la planeación y desarrollo de la asociación sin olvidar los aspectos comerciales, que van desde la adquisición y consumo de materias primas hasta la venta, ya sea a mayoristas o a compañías de comercio exterior. De esta manera, las asociaciones han logrado crear los canales necesarios para incrementar la producción y el

volumen de ventas de todas las empresas asociadas e incluso para adquirir los insumos del mejor proveedor.

A partir de que han entrado al mercado productos provenientes de otros países, las asociaciones de Shirotori se han enfrentado a una gran competencia, no sólo de empresas de países industrializados, como Italia, sino incluso de países de reciente industrialización. Asimismo, a partir de la revaluación del yen, el valor y volumen de las exportaciones han decrecido significativamente. A pesar de esto y gracias al desarrollo y aprovechamiento de técnicas y habilidades dentro de cada asociación, éstas han sido capaces de mantener su penetración en el mercado doméstico e incluso de aumentar sus exportaciones ya que, en conjunto, han sido capaces de identificar las preferencias y necesidades de los consumidores, diversificar su producción y desarrollar nuevos productos -como guantes deportivos³⁵. Las asociaciones interempresariales de Shirotori han logrado convertirse en fuertes competidores gracias a su habilidad para aprovechar un esfuerzo conjunto y coordinado, tanto para desarrollar canales de distribución, como para explotar eficientemente las técnicas de producción de todas y cada una de sus empresas asociadas.

³⁵ YAMAZAKI, Mitsuru. Japan's Community-Based Industries: A Case Study of Small Industry. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1980, pp. 81-87, 267-271.

Requisitos para formar una asociación interempresarial

A pesar de que las asociaciones interempresariales, en general, se forman en base al conocimiento mutuo entre los empresarios, es posible también conformar un grupo o una asociación entre empresas con características comunes en términos de escala y tamaño, o bien de orientación o localización, con base en la promoción de una organización entre empresas. Esto puede lograrse a partir de la búsqueda e identificación de las empresas susceptibles de incorporarse a una determinada estructura interempresarial. Es posible también promover una asociación ya formada para que un mayor número de empresas se afilien a la misma. A partir de la reunión de varias empresas, cada una de ellas debe definir sus características -tanto productivas como tecnológicas- y describir los problemas que enfrenta. De esta manera, se podrán establecer los criterios sobre los cuales la asociación habrá de funcionar. Si, por ejemplo, las empresas enfrentan en común un problema de distribución de su producto, la asociación funcionará sobre dicho criterio y sus actividades se concentrarán en la promoción, comercialización y distribución del producto de sus empresas afiliadas.

Finalmente, será necesario mantener una estricta supervisión y control sobre las actividades de la asociación a fin de vigilar que su función o funciones se lleven a cabo eficientemente creando, de esta manera, una estrecha vinculación entre los asociados y realizando una constante identificación de aquellos problemas a los que las empresas se enfrenten para poder resolverlos en conjunto. Estas actividades de control y supervisión implican la participación

constante de las empresas asociadas y la generación de canales de información entre las mismas.

Problemas de asociación interempresarial

El establecimiento de una asociación interempresarial puede traer consigo problemas, principalmente en el funcionamiento de la misma asociación o hacia las actividades de cada una de sus empresas asociadas. El funcionamiento de la asociación puede no satisfacer de manera uniforme a cada uno de los socios o puede estar beneficiando a uno en especial. Asimismo, la asociación puede expandir sus funciones de tal manera que se involucre directamente en actividades que no sean de su competencia. Es, por lo tanto, indispensable que, con el objeto de que cada empresa conserve su autonomía y la asociación responda eficientemente a los problemas de todas las empresas afiliadas, se definan específicamente las funciones y estructura de la asociación interempresarial en sí y que cada una de las empresas asociadas participe activamente en el control y supervisión de las actividades de la misma. De esta manera, se logrará una cooperación efectiva entre las unidades productivas y se fortalecerá la capacidad de penetración al mercado global del conjunto de las empresas asociadas.

4. COMERCIALIZADORAS

Un medio eficaz para penetrar a nuevos mercados y para incorporarse a la economía global lo constituyen las empresas comercializadoras o empresas de comercio exterior.

Estas empresas realizan diferentes actividades con sus empresas afiliadas, las cuales se pueden resumir en la eficiente promoción de su producción.

Antes de describir cada una de las posibles actividades y los beneficios que ofrecen las compañías comercializadoras, es necesario aclarar que la definición de éstas es más amplia de lo que su nombre indica (por lo que en muchos lugares se hace referencia a ellas como empresas de comercio exterior). Las empresas comercializadoras no son únicamente intermediaras, ya que no sólo se dedican a la compra y colocación o distribución de la producción de una empresa sino que constituyen, entre otras cosas, un medio de información eficaz tanto de los niveles de competitividad necesarios para penetrar a los mercados actuales y potenciales -en términos de calidad, precio, diseño, etcétera-, como de las innovaciones tecnológicas, de los nuevos productos existentes en los mercados, etcétera. Es así que las compañías comercializadoras tienen como actividad principal la generación de vínculos interempresariales a través de sus operaciones de compra-venta nacional e internacional y la prestación de servicios de representación.

La distribución de las empresas e industrias mexicanas, hasta hace algunos años, no exigía un sistema que integrara diversas actividades comerciales debido a que se enfrentaban a un mercado protegido, cautivo y que no requería de la planta productiva altos niveles de calidad a bajo costo. Actualmente, la contracción del mercado interno, la apertura comercial y los requerimientos de competitividad, obligan a las empresas a buscar nuevas formas de distribución para aumentar su dinamismo y asegurar la penetración a los mercados internacionales, así como también para competir con las importaciones en el mercado nacional. Ante estas circunstancias, las firmas comercializadoras tienen cada vez mayor relevancia en relación a los procesos de distribución de las empresas mexicanas, convirtiéndose en un efectivo mecanismo de incorporación al mercado global.

Ventajas de las compañías comercializadoras

Las actividades de las compañías comercializadoras ofrecen importantes ventajas y beneficios a las compañías que se afilian a ellas. En primer lugar, incrementan sustancialmente la eficacia del intercambio comercial entre empresas y la distribución del producto de sus afiliadas -principalmente en el mercado externo- al gozar de una gran capacidad para economizar en gastos de transporte, almacenamiento, distribución y mercadeo. En segundo término, las empresas afiliadas a una comercializadora obtienen orientación comercial y asesoría para llevar a cabo los trámites de documentación, formas de pago y despachos aduanales. Esto convierte a la comercializadora en un instrumento eficaz de penetración de mercado. Finalmente, las empresas que distribuyen su producto a

través de las comercializadoras aprovechan una base de información sobre el comportamiento del mercado y sobre los estándares de precio y calidad internacional requeridos, ya que constituyen un indicador tanto de las oportunidades y obstáculos, como de la capacidad potencial de la industria.

En adición a lo anterior, las compañías comercializadoras pueden incursionar en actividades de las empresas distintas a la distribución y estar relacionadas directamente con las diferentes etapas de su proceso productivo, desde la provisión de materias primas para llevar a cabo la producción, hasta la distribución del producto final. Es así que las empresas pueden aprovechar las diversas funciones de las compañías comercializadoras pues éstas pueden convertirse en:

- proveedores tanto de insumos y materias primas como de bienes intermedios,
- centros de recopilación, procesamiento y suministro de información sobre la demanda de procesos productivos y productos por parte de la gran industria,
- un medio de transferencia eficiente de tecnología, dado que tienen acceso directo tanto a los mercados de tecnología como a los procesos productivos más avanzados en los países donde desarrollan sus actividades.

La incursión de las compañías comercializadoras en diversos procesos y actividades de las empresas, así como su capacidad financiera, les brinda la posibilidad de participar directamente en inversiones productivas, canalizando sus recursos hacia la inversión en sus empresas afiliadas. Además, gozan de la

capacidad de mancomunar riesgos y suministrar el financiamiento necesario para efectuar no sólo el intercambio de productos, sino también la producción de los mismos.

Existen otras ventajas que las empresas afiliadas a una compañía comercializadora pueden aprovechar, como lo ilustra el caso de los proveedores de Sears, Roebuck and Co. y de su empresa comercializadora, Sears World Trade, las cuales no sólo aumentan su penetración a los mercados asegurando sus ventas en los más diversos sitios, sino que también reciben asesoría en muchos sentidos. Las empresas afiliadas a Sears World Trade se han visto beneficiadas, en primer lugar, por la administración de la distribución de sus productos, ya que ésta tiene oficinas intermediarias alrededor del mundo en las que operan expertos en trámites de exportación e importación. Estas oficinas están apoyadas también por técnicos, ingenieros de producción, consultores y diseñadores que ofrecen sus servicios a las empresas proveedoras. Asimismo, Sears World Trade ha establecido un laboratorio en Hong Kong para apoyar el desarrollo e incrementar la calidad de los productos de las empresas asiáticas a quienes sirve como intermediario para su distribución.

Las empresas afiliadas a esta compañía comercializadora se han visto muy beneficiadas no sólo por la distribución a través de los establecimientos que Sears tiene en los más diversos mercados, sino también gracias a las vinculaciones que esta relación les ofrece. Sears World Trade organiza, por ejemplo, exposiciones a nivel mundial para que sus proveedoras promuevan también sus productos en

otros mercados. En fin, las compañías afiliadas a Sears World Trade, sean de gran, pequeña o mediana escala, reciben todo tipo de apoyos de la comercializadora, incluyendo financiamiento para la exportación, investigación y estudios de mercado, planeación del producto, desarrollo de mercados, asistencia técnica, intermediación y todos aquellos servicios que hacen posible la participación de un sinnúmero de empresas en el mercado global. Sin embargo, la asistencia de Sears World Trade a sus proveedores depende en gran medida de su orientación productiva, experiencia y normas de calidad de sus productos, ya que Sears World Trade promueve y apoya sólo a aquellas firmas cuya vinculación le asegure un alto nivel de rentabilidad³⁶.

Como se aprecia, las compañías comercializadoras se han convertido en un agente importante para la penetración de las empresas en los mercados nacional e internacional, puesto que son intermediarios eficientes y a gran escala y porque constituyen sistemas coherentes de canalización de recursos, información, ideas, tecnología, materias primas y de promoción de los productos y servicios de la planta productiva que tienen afiliada.

Requisitos para afiliarse a una comercializadora

³⁶ BONK, Eugene T. "Large and Small Company Partnerships. Their Contribution to Economic and Technological Development", en Op. Cit. p. 75.

Al ser las compañías comercializadoras un medio importante para que las empresas logren el acceso y la penetración al mercado global, es necesario que las empresas que pretendan afiliarse a ellas conozcan los requerimientos que deben llenar en términos de volumen, calidad, costos y tiempo de entrega. Asimismo, deben definir claramente su capacidad y orientación productiva, su nivel tecnológico y sus problemas de distribución. De esta manera, la compañía comercializadora podrá promover más eficientemente la producción y distribución de cada una de ellas.

Las empresas que deseen penetrar al mercado global a través de una comercializadora deberán conocer y satisfacer los estándares de calidad que les sean requeridos y tener la capacidad de aumentar constantemente su productividad para ser capaces de competir dentro de la misma comercializadora, puesto que ésta promoverá aquellos productos que le reditúen suficientes ganancias.

Problemas posibles al afiliarse a una compañía comercializadora

A pesar de que las compañías comercializadoras son un mecanismo eficiente para promover la producción y distribución de una empresa y de que constituyen un vehículo eficiente para penetrar al mercado global, el simple hecho de afiliarse a una empresa de comercio exterior no garantiza un resultado exitoso debido a que, como ya se mencionó, dentro de la misma compañía existe un alto

grado de competencia. Habrá un sinnúmero de empresas afiliadas a las que la compañía comercializadora tendrá que dar servicio de distribución y serán también muchas las empresas que soliciten a éstas sus servicios de asesoría. Por lo tanto, sólo aquellas firmas que ofrezcan un producto altamente competitivo, que aseguren la oportunidad de la entrega y cuya distribución sea suficientemente rentable serán las que reciban directamente los beneficios de la afiliación a una compañía de comercio exterior. Es por esto que las empresas deben elevar significativamente sus ventajas competitivas para poder aprovechar su vínculo con una compañía comercializadora.

5. EXPORTACION

Actualmente, para las empresas mexicanas la venta al exterior representa una solución viable ante la caída del mercado interno. Pero lo más importante es que dichas ventas al exterior representan también la incorporación directa al mercado global y a la competencia internacional.

Ventajas de la exportación

La exportación aumenta significativamente la demanda del producto de una empresa y, con ello, el volumen de ventas, lo cual repercute directa y positivamente en su nivel de ganancias y en su crecimiento y desarrollo. Las empresas que exportan su producción exitosamente adquieren una mayor flexibilidad financiera dado que al aumentar su volumen de ventas adquieren

mayores ingresos en moneda extranjera. Si las empresas, además, son superavitarias con respecto a sus cuentas con el exterior, tendrán la posibilidad de aumentar su capacidad productiva o de invertir en la promoción de su producto adquiriendo, por lo tanto, una mayor penetración al mercado global. Asimismo, la flexibilidad financiera les permitirá tener acceso a mejores y más amplios mercados de insumos y también de tecnología, con lo que podrán crecer y modernizarse constantemente.

Las empresas exportadoras utilizan más eficientemente su capacidad productiva y sus recursos tanto materiales como humanos -incrementando significativamente su productividad-, puesto que tienen que satisfacer una demanda mayor con un volumen de producción más competitivo en precio y calidad. Ejemplos muy importantes en cuanto a lo que una estrategia de exportación puede representar y los beneficios que trae consigo para las empresas que la asumen, están dados por empresas de pequeña y mediana escala que han participado en el nuevo impulso exportador de Estados Unidos. Muchas de estas empresas se han visto afectadas por el gran volumen de importaciones que ha introducido la competencia en su propio mercado, factor que las ha impulsado a volverse exportadoras -empresas globales, de hecho- para poder competir. El resultado en los últimos dos años ha sido un crecimiento espectacular de las exportaciones norteamericanas, del orden del 30 por ciento anual.

Franklin A. Jacobs, por ejemplo, propietario de una compañía mueblera en St. Louis, llegó a la conclusión de que podía ofrecer sus productos en el mercado europeo no sólo a un mejor precio, sino inclusive con una calidad superior a la vigente en él. Esto lo llevó a participar en una exhibición en la embajada americana en Londres, a partir de la cual estableció una línea de distribución y obtuvo contratos inmediatos, aunque modestos, por cerca de 200 mil dólares para Holanda y los países escandinavos. Esta empresa, a pesar de no fabricar productos de alta tecnología, logró penetrar en un mercado muy competido -en el que participan productores de muebles de todo el mundo- gracias a que sus productos contaban con un precio y una calidad muy competitivos.

Algunas empresas medianas han tenido que exportar para sobrevivir. Bilco Tools Inc., por ejemplo, se enfrentó a una drástica caída en el volumen de sus ventas en el mercado doméstico a partir del colapso en 1983 de las industrias petroleras, las cuales eran sus clientes más fuertes. Además de que el equipo estaba especialmente diseñado para las empresas petroleras con lo cual se anulaba toda posibilidad de ventas, durante 1983 la empresa adeudaba un millón de dólares. El presidente de la empresa, William E. Coyle, ante la virtual desaparición de ésta, decidió buscar clientes alrededor del mundo con la idea de que era "mejor enfrentar lo desconocido, que enfrentar al banco acreedor". Su primer contrato lo firmó en Abu Dhabi y estableció contactos en Singapur e Indonesia, ofreciendo productos que nadie más vendía en el mercado. Actualmente, una tercera parte de sus ventas se realizan en el extranjero,

logrando así establecer las bases para su crecimiento y desarrollo en el mercado global.

No ha sido sólo ofreciendo productos con un precio y calidad competitivos o productos específicos como las pequeñas y medianas empresas norteamericanas han logrado penetrar al mercado mundial. Algunas de ellas han tenido que adaptar su producción para asegurar su penetración en los mercados del exterior. Tal es el caso de Perfect Measuring Tape Co., la cual tuvo que modificar sus equipos para medición. En 1977, año en el que Canadá adoptó el sistema métrico, la compañía adaptó sus productos para mantener las ventas en la industria textil canadiense. Sin embargo, y desde ese momento, descubrió un más amplio mercado para sus nuevos equipos de medición, aunque éstos originalmente habían sido rediseñados únicamente para proveer a sus clientes en Canadá. Actualmente, la empresa exporta cerca del 28 por ciento de su producción a mercados tan diferentes como Australia y Zimbabwe³⁷.

Las estrategias de exportación de las pequeñas y medianas empresas de Estados Unidos no sólo están revirtiendo la tendencia deficitaria de la balanza comercial de ese país, sino que están enfrentando la competencia en el exterior como un medio para crecer y desarrollarse en el mercado global.

³⁷ "Made in the U.S.A. The Long Arm of Small Business", en Business Week. February 29, 1988, pp. 31-35.

Requisitos para exportar

En general, las empresas mexicanas han estado acostumbradas a competir en un mercado protegido y cautivo, por lo que la necesidad de exportar las enfrenta a la de llevar a cabo acciones que repercutan directa y positivamente en su actuación en el exterior. Se requiere, en primer lugar, que conozcan y asimilen los requisitos competitivos para exportar y competir con empresas extranjeras. Esto incluye, para todos los casos, la necesidad de aumentar su nivel de calidad (y sobre todo que sean constantes en dicha calidad), la entrega de la producción en los términos contratados y la disminución de los precios para actuar sobre una base homogénea ante otras empresas y productos. El volumen, sin embargo, cobra un papel fundamental ya que no se trata de satisfacer a un mercado pequeño y deprimido, sino a uno que está en constante crecimiento y cuya demanda se multiplica a ritmo acelerado (y donde sólo elevados volúmenes permiten economías de escala y márgenes financieros suficientes para la supervivencia de las empresas).

Sin embargo, el conocer los requisitos para exportar significa también estar al tanto de las regulaciones en el país destino y de las existentes en el propio país. Conocer dichas regulaciones de exportación es de vital importancia para aprovechar posibles convenios bilaterales existentes y facilidades financieras, fiscales, comerciales y técnicas. Es, por lo tanto, muy importante que las empresas dediquen una parte de sus recursos a la investigación de los términos de la exportación y de los mecanismos de fomento existentes.

Para poder abatir costos y ofrecer precios bajos, las empresas deben hacer un uso más eficiente de los factores que utilizan. Así, tendrán que enfocar la disminución de los costos por medio del aprovechamiento de economías de escala; un incremento en el volumen de producción definitivamente abate costos pero éste, sin embargo, no debe ser el único medio para ofrecer un precio más bajo. La especialización de las empresas en un menor número de productos, o en uno solo, es un resultado de la actividad exportadora porque ésta puede convertir a una empresa en la mejor distribuidora de ese bien al aprovechar la capacidad total en su producción. Por lo tanto, las empresas que deseen exportar deben tener en cuenta que pueden lograrlo exitosamente si dirigen todos sus esfuerzos a la excelencia de un menor número de productos con elevadas economías de escala, que a una gran diversidad de éstos.

El siguiente paso, después de la definición del tipo de producto que se va a exportar, consiste en planear cómo se ha de producir y cómo se ha de exportar. Es necesario que las empresas en su proceso de planeación consideren cuestiones tales como la modernización de su equipo o de parte de él, la adquisición de la tecnología necesaria para cumplir con los requisitos de competitividad en el exterior y el entrenamiento y capacitación de su personal para el desarrollo de un conjunto de nuevas actividades de comercio como, por ejemplo, realizar estudios de mercado, llevar a cabo trámites aduanales, conseguir información arancelaria, etcétera. Finalmente, las empresas deberán hacer uso de todos los medios que estén a su alcance para promover su producto; éstos

incluyen desde la inversión en promoción y la creación de un departamento de distribución y mercadeo, hasta la búsqueda de un agente eficiente de comercialización.

Problemas de la exportación

El principal problema que puede enfrentar una estrategia de exportación reside en la necesidad de modificar no sólo el volumen, la calidad y el precio del producto, sino también y principalmente la estructura interna de la compañía. Las empresas que deseen exportar para participar en el mercado global e incorporarse directamente en él y en la competencia internacional, deben tener presente que deberán abrir nuevos departamentos administrativos que se encarguen de llevar a cabo los trámites aduanales, la identificación de facilidades para la exportación - crediticias, fiscales, comerciales y del uso de divisas- y de establecer un mayor control en relación con normas de calidad y normalización del producto. Las empresas tendrán también que adaptarse a un nuevo tipo de negociación, aprender desde el lenguaje hasta las costumbres de sus nuevos mercados y, sobre todo, tendrán que ser pacientes y constantes para dejar evolucionar el proceso de exportación, pues aunque éste sea el mecanismo más directo para penetrar en el mercado global, el proceso de incorporación implica el aprendizaje de una nueva forma de llevar a cabo un negocio.

EL PROCESO DE TRANSICION

La opción abierta a las empresas mexicanas dentro del mercado global conlleva la posibilidad de crecimiento y desarrollo equilibrado y, por ende, el éxito dentro de su participación en la competencia internacional. El riesgo inherente, sin embargo, reside en ignorar que el proceso inicial de industrialización y penetración al mercado global es parte de una estrategia trascendental y de largo plazo.

Los mecanismos de penetración al mercado global implican un proceso de cambio en el modo de producir y distribuir de las empresas pero, sobre todo, implican la generación de vínculos que podrían permitir un enlace estratégico que ligue a las empresas mexicanas a las empresas globales y que sienten las bases para la transición y el reordenamiento tecnológico del país. Por lo tanto, es necesario señalar que, aunque es posible que muchas empresas logren penetrar exitosamente en el mercado global, exportar cada vez mayores volúmenes de productos competitivos y enfrentar a los productos extranjeros en el mercado interno, también será posible incorporarse a la competencia internacional aceptando procesos industriales no necesariamente nuevos. Si no se reconoce lo anterior, se podría llegar a una negativa para el establecimiento de industrias que no necesariamente representan tecnologías de punta, pero que pueden ser vehículos para el enlace estratégico con los que podría crecer la capacidad productiva de cada empresa e incrementar sus utilidades. Sólo la visión de la estrategia en su conjunto podrá permitir el éxito del proceso.

Los mecanismos recomendados señalan básicamente que las empresas tendrán que constituir asociaciones estratégicas al asociarse entre sí y con firmas globales -extranjeras, nacionales o mediante inversión extranjera directa- para poder llevar a cabo su desarrollo. También tendrán que generar una gran flexibilidad en su estructura económica y tecnológica que les permita absorber nuevas tecnologías y realizar cambios rápidos en sus procesos. Como puede observarse, la participación de las empresas mexicanas en el mercado global puede lograrse ya sea a través de la competencia con empresas extranjeras o mediante su transformación en fuente de insumos y bienes para las firmas globales. Esto último representa un vehículo de acceso al mercado global y un medio de capacitación y de aprendizaje tecnológico continuo y permanente. Implica, al mismo tiempo, la comprensión cabal por parte de las empresas mexicanas acerca del funcionamiento del mercado global, concibiéndolo como un mercado único, fuente de insumos y lugar para producir, distribuir y comercializar su producción.

Los beneficios que las empresas pueden obtener de su vinculación con empresas globales y de su transformación en fuente de insumos y proveedoras competitivas no se apreciarán de inmediato, sino que habrán de percibirse en el largo plazo. En el corto plazo, ser un eficiente proveedor de insumos representará la posibilidad de reducir costos y de aumentar la productividad, reorganizando la producción para satisfacer los requerimientos del cliente. Las empresas globales cuentan con la tecnología apropiada, la organización necesaria y los canales de distribución para participar en la competencia internacional. Por lo tanto, son un

instrumento para que las empresas con las que se vinculen participen, junto con ellas, en el mercado global. En el mediano plazo, se logrará la asimilación y adaptación de la tecnología utilizada, al mismo tiempo que se consolidarán las vinculaciones, base de un desarrollo independiente en el mercado global. En el largo plazo, será posible llevar a cabo transformaciones e innovaciones tecnológicas e incrementar la capacidad productiva, lo cual brindará la oportunidad de penetrar al mercado global y participar en la competencia internacional directamente.

Por último, es necesario que las estrategias competitivas de las empresas mexicanas se conciban como relaciones con empresas globales, como vehículos de transformación para incorporar y utilizar la más avanzada tecnología posible, para reorganizar la producción y elevar la capacidad y productividad de la empresa -reduciendo costos, elevando la calidad del producto e incrementando el volumen de producción-, como un medio de acceso a la competencia internacional y, sobre todo, como un instrumento de modernización en el seno de la economía global.

CAPITULO VI

VI. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Las empresas mexicanas -grandes, medianas y pequeñas- se encuentran en un entorno radicalmente distinto a aquél en que estaban acostumbradas a operar, sobre todo a partir de 1986. En el mundo exterior las reglas del juego competitivo cambiaron desde mediados de los años setenta, en tanto que en México los cambios se suscitaron, por un lado, por las condiciones internas de la economía que, a partir de 1982, requirieron que las empresas privadas o públicas, grandes o pequeñas, buscaran exportar parte de su producción con el fin de obtener las divisas necesarias para el pago de sus deudas contraídas en moneda extranjera y, por el otro, por la firma de México al Acuerdo General de Comercio y Aranceles (GATT), mediante el cual el país acordó liberalizar su comercio. Todo esto ha planteado la necesidad de que los empresarios y los administradores o gerentes de las empresas se pregunten, con sinceridad y profundidad, qué quieren del futuro para sus organizaciones y cómo elegir los mecanismos estratégicos que las volverán competitivas o que las incorporarán al nuevo entorno constituido por la competencia internacional y el mercado global. Este cuestionamiento sobre la actividad rutinaria y normal de la empresa, sobre los patrones tradicionales de hacer negocios, sobre la tecnología y los procesos utilizados en la producción, comercialización o ventas de la empresa e incluso sobre el propio giro industrial o

comercial de la entidad, se plantea en la actualidad con una especial urgencia para el empresario y para la empresa.

La globalización de la economía internacional está caracterizada principalmente por la aparición de empresas globales que instrumentan estrategias novedosas, que están apoyadas por un fuerte consenso en sus naciones de origen sobre la conveniencia de promover activamente la venta de sus productos en todo el mundo, de aprovechar y desarrollar agresivamente las ventajas comparativas que pudieran obtener, el empuje sostenido a la investigación y desarrollo tecnológicos para incrementar sus niveles de productividad y el aprovechamiento integral de sus recursos. Finalmente, éstas mantienen una visión global del mercado la cual provoca, cada vez con mayor frecuencia, que se perciban a sí mismas como productoras de bienes o servicios para un gran mercado que abarca el planeta entero, cuyos proveedores también se encuentran en cualquier lugar del ámbito mundial y que respondan a los indicadores de precio, calidad y oportunidad. La globalización, por lo tanto, ha creado un grupo de competidores fuertes y agresivos que obligan a todas las empresas del mundo a replantear sus objetivos y metas y a tratar de desarrollar estrategias competitivas exitosas. Las empresas mexicanas, protegidas de estos cambios hasta hace unos cuantos años y que ahora se enfrentan a la competencia de empresas globales, deben replantear su misión, sus objetivos y sus estrategias para poder sobrevivir en este nuevo mundo económico.

Por otro lado, las nuevas condiciones del mercado mexicano y la apertura de las fronteras al comercio han provocado que los empresarios nacionales se cuestionen de manera sistemática acerca del futuro de sus industrias y empresas. Esto implica definir de nuevo y con claridad el negocio en el que se desea participar, los medios para poder competir exitosamente aprovechando aquellas ventajas comparativas que el país proporciona y buscando las formas para desarrollar y aprovechar aquellas otras ventajas que son el resultado de la tecnología, la organización y la visión empresarial; todo ello para enfrentar exitosamente los retos que indudablemente se presentarán con mayor frecuencia. En suma, se tiene que precisar la manera de lograr una mayor participación de la empresa individual en un proyecto nacional de gran trascendencia en el que la clave sea la productividad y la competencia abierta en un mundo cada vez más pequeño.

Ante el cuestionamiento acerca del futuro de las industrias y empresas y frente a la competencia con empresas globales, la planeación estratégica constituye un instrumento que puede servir para que de forma sistemática se lleven a cabo los procesos que habrán de permitir, una vez establecidos los nuevos objetivos, instaurar aquel mecanismo estratégico que, de manera óptima, permita que las empresas se vuelvan capaces de cumplir con la nueva misión. La elección e instrumentación de los mecanismos analizados en los dos capítulos anteriores, dentro de un proceso de planeación estratégica, modificarán los procesos organizacionales, productivos y comerciales a fin de elevar la productividad de las empresas y asegurar su incorporación a la economía global,

aprovechando de mejor manera los recursos, previendo con mayor efectividad los cambios y respondiendo con rapidez y celeridad a las demandas de un mercado global sensible a precios y calidad, muy exigente y sumamente sofisticado.

En la planeación estratégica no se siguen necesariamente reglas fijas, sino un proceso y una metodología que se retroalimentan para que, heurísticamente, se vayan alcanzando definiciones más perfectas y adecuadas en torno a la misión, los objetivos y los mecanismos estratégicos que permitan a la empresa enfrentar con éxito a la competencia. En el proceso de planeación estratégica es de importancia fundamental, en primer lugar, establecer la misión que la empresa desea seguir, ya que de ello depende todo el proceso de reorganización. Antes de empezar a planear, se debe decidir cómo se quiere que la empresa sea en el futuro. La planeación estratégica parte de una intuición y de una voluntad para que la empresa se transforme, crezca, se diversifique, cambie de giro, atienda las necesidades de nuevos mercados, busque nichos específicos que puedan ser aprovechados, desarrolle nuevas tecnologías y procesos productivos, ofrezca nuevos bienes y servicios, aproveche las oportunidades que se presenten en el medio ambiente, incremente su productividad, aumente su competitividad y, en fin, que sea más exitosa en sus actividades específicas.

A partir de esta primera intuición y de la voluntad para hacer competitiva a la empresa, el proceso de planeación estratégica habrá de determinar, en primer lugar, la misión de la misma, es decir, su "campo de juego" específico y, en segundo lugar, sus políticas generales de actuación y organización. Por otro lado,

la planeación estratégica habrá de analizar las fuerzas y debilidades de la empresa, tanto internas como frente a sus competidores. De la definición de la misión y políticas y del análisis de las fuerzas y debilidades surgirá la formulación de la estrategia empresarial y sus objetivos, así como los requisitos para poder planear y el plan operacional. Estos elementos constituyen en conjunto el proceso de planeación estratégica a través del cual las empresas habrán de transformarse y elegir e instrumentar los mecanismos estratégicos más adecuados, encaminados a elevar su competitividad y a lograr su incorporación al mercado global. La planeación estratégica, por lo tanto, deberá abocarse a encontrar la solución para que las empresas incrementen su productividad hasta alcanzar los niveles internacionales de precio y calidad y aprovechen y desarrollen aquellas ventajas específicas para competir exitosamente en el mercado global.

1. MISIÓN

En el momento actual, las condiciones generales del entorno han planteado para casi todas las empresas mexicanas la necesidad de ver más allá del tradicional mercado nacional, un mercado que cada día está más integrado al mercado internacional y en el que se presenta ya, y será más importante en el futuro, un proceso competitivo feroz y despiadado en el que sólo las entidades productivas que sean capaces de organizar sus factores -trabajo, capital, administración y tecnología- de forma tal que su productividad se incremente permanentemente, serán capaces de sobrevivir.

En este sentido, la planeación estratégica debe abocarse a definir la misión de la empresa en el nuevo entorno en el que habrá de actuar. Esto es, se deberá declarar cuál es el negocio o campo de acción específico aceptable para la empresa. Aunque quizá todos crean tener una clara idea del negocio de la empresa, ponerlo por escrito y declarar las áreas que son aceptables y cuáles están fuera de lo que la empresa puede hacer, servirá para reducir el área de exploración y enfocar con mayor facilidad la búsqueda de estrategias adecuadas y la elección de los mecanismos estratégicos encaminados a alcanzar la competitividad de la empresa y su integración al mercado global. En el ejemplo de la empresa coreana Chung Rhee Enterprises presentado en el Capítulo II, el empresario Sung Yun Suh definió de manera nítida la misión de la empresa: alcanzar competitividad basada en la tecnología de sus productos. Habiéndose definido la misión de Chung Rhee Enterprises, el empresario Sung Yun Suh consolidó sus dos empresas y trabajó intensamente para modernizar el proceso productivo, buscando que se dieran sinergias entre la producción de radiadores y la de termostatos, comercializando productos cada vez más integrados. Simultáneamente a estas actividades, buscó y contrató a un brillante egresado de una de las mejores escuelas de ingeniería del mundo, el Dr. Tae Won Kim quien, dos años y medio después, desarrolló un termostato "inteligente" o adaptable que -patentado a nombre de la empresa- propició un crecimiento enorme en la venta de los productos de la Chung Rhee Enterprises. A partir de la definición de su misión, Chung Rhee Enterprises fue capaz de competir exitosamente en los mercados que penetró, ya sea por las características propias del producto, las del proceso productivo o por ambas, pero siempre en razón de su tecnología.

La definición de misión es mucho más importante de lo que aparenta ser a primera vista. Grandes consorcios han desaparecido por su incapacidad de definir adecuadamente su misión. Un ejemplo extremo de esto fueron las empresas ferrocarrileras norteamericanas, las cuales definieron en su momento su misión como transporte ferroviario. Cuando surgió el automóvil y, eventualmente, el avión, éstas quebraron. De haber definido su misión como transporte, habrían estado potencialmente en la vanguardia de una nueva era. Un ejemplo opuesto es el de una empresa que producía frascos de vidrio y que originalmente definió su misión como fabricante de envases de vidrio. Con el tiempo redefinió su misión como "fabricación de envases y empaques", con lo cual se convirtió en el líder del mercado. En este sentido, la misión es quizá el factor más crítico para el establecimiento de una buena estrategia de desarrollo.

La declaración de la misión debe apuntar en la dirección de estrategias aceptables y hacia una industria o sector en que se puedan identificar fuerzas externas comprobables con datos estadísticos. Una misión demasiado amplia o vaga puede carecer completamente de utilidad y contribuir a crear confusión, por lo que en su formulación debe exigirse la claridad.

2. POLITICAS

Una vez que la empresa cuenta con una misión adecuadamente formulada, el siguiente paso es elaborar las políticas, reglas de conducta internas y externas

de la empresa para con otras empresas y con el público en general. Así como la misión define el campo de juego, las políticas son las reglas del juego que ayudan a enfocar la búsqueda de las mejores estrategias posibles para lograr el desarrollo de la empresa. Mediante éstas, se señalan las oportunidades de crecimiento o las posibilidades de mejorar su posición. La declaración de las políticas no tiene que ser elegante, sino clara, ya que su finalidad es la de evitar la confusión de los empleados en relación con las conductas aceptables para la compañía. El grado de amplitud o latitud de estas reglas dependerá del tamaño de la organización, pero siempre debe buscarse que las políticas no obstaculicen la imaginación creativa y la iniciativa de los individuos, al mismo tiempo que aclaren lo que pueden y no pueden hacer los miembros de la empresa para poder alcanzar los objetivos corporativos.

3. FUERZAS Y DEBILIDADES

Para establecer la posición estratégica de la empresa se analizan, en lo interno, las fortalezas y debilidades y, en lo externo, las oportunidades que se presentan y los riesgos que se enfrentan en renglones tales como la competencia, el mercado, los avances de la tecnología, etcétera. Este proceso es fundamental para toda empresa que enfrenta una fuerte competencia y que tiene que elevar sus niveles de calidad, productividad y, por lo tanto, de competitividad. Lo importante es que la empresa reconozca en qué áreas tiene ventajas potenciales sobre sus competidores y en cuáles no. Ventajas (y, por lo tanto, fuerzas) pueden ser mercados o nichos de mercado, la posesión de alguna tecnología específica,

contar con una estructura de costos competitiva, etcétera. La empresa tiene que determinar en qué áreas es fuerte y en cuáles débil respecto a sus competidores nacionales y extranjeros. El propósito de este ejercicio es el de reforzar las fortalezas existentes, crear nuevas y reducir las debilidades, todo ello a la luz de las oportunidades y riesgos ofrecidos por el entorno. Este es el primer paso en el desarrollo de una estrategia de competitividad.

Los planes corporativos están generalmente basados en supuestos sobre las fortalezas y debilidades de la empresa. De la exactitud de estos supuestos se deriva la efectividad de la estrategia decidida y el éxito del plan. El análisis de la situación concreta de la compañía permitirá conocer aquellas áreas o elementos que pueden ser utilizados como palancas en una estrategia de crecimiento, diversificación y competitividad. El conocer las debilidades de la empresa nos indicará, por otro lado, qué estrategias hay que evitar. A pesar de parecer increíble, muchas empresas no saben a ciencia cierta qué es lo que les ha permitido tener éxito -quizá por carecer de información precisa sobre sus negocios. Esto es innegablemente una realidad en nuestro país. Hay algunas empresas, por ejemplo, que no tienen ni siquiera una lista completa de sus principales clientes, situación que les impide aprovechar oportunidades que se presentan en el mercado y mejorar su eficiencia.

Este tipo de análisis concreto de la situación de la empresa permite que el equipo de planeación establezca una base común de información sobre la propia empresa. Los ejecutivos creen tener un exacto conocimiento de su área y de su

negocio, pero muchas veces este conocimiento no corresponde a la realidad. El análisis de la situación concreta permite disipar "mitos" entre los propios empresarios sobre lo que hace exitoso el negocio, mitos que quizá en alguna ocasión fueron verdades pero que con el tiempo han dejado de serlo. Esto es especialmente cierto cuando en el entorno se producen cambios significativos que traspasan cualquiera de las áreas funcionales específicas, por ejemplo, los que se suscitaron con el desarrollo tecnológico de los últimos años, o bien con los procesos de internacionalización e integración de la economía mundial; y los procesos competitivos que se generaron con la entrada de países y regiones, cambios todos que han creado condiciones nuevas en la rentabilidad de grandes sectores industriales.

Los procesos de globalización de la economía e integración y subcontratación de los procesos industriales han ocasionado modificaciones significativas en la estructura industrial, condición determinante de la que depende la rentabilidad de las empresas y cuya alteración produce cambios en las reglas del juego competitivo al que se enfrentan las diversas empresas en México y en el mundo. Estos cambios han favorecido el que las empresas analicen formalmente su situación. El análisis de la situación de una empresa debe ser prospectivo, es decir, su objeto es que la información recopilada sirva para plantear soluciones a problemas percibidos y para propiciar cambios para mejor enfrentar los retos previsibles. Es necesario que en este análisis se enfoquen áreas clave para la empresa en particular, sin perder de vista el ámbito mayor de los acontecimientos externos a la empresa en materia de avances tecnológicos, apertura de nuevos

nichos en los mercados, surgimiento de nuevas necesidades en áreas en las que la empresa podría aportar algo específico, o bien ayudar a la transformación general que la naturaleza del intercambio que se está viviendo en el presente. Como ejemplo de esto último, puede mencionarse la traslación de los centros de gravedad económica mundial hacia el área del Océano Pacífico, el crecimiento vertiginoso del sector servicios y, dentro de éste, lo relativo a la información.

Quizá en algunos ejecutivos exista la opinión de que el análisis formal de la situación puede ser una pérdida de tiempo ya que su empresa tiene la información actualizada y completa. La verdad es que este tipo de opiniones no son siempre objetivas, puesto que el estar involucrado en la tarea diaria de dirección y operación puede crear sesgos y compromisos que, incluso en forma inconsciente, pueden evitar que se vea la realidad y consecuentemente se desaprovechen oportunidades brillantes de desarrollo. Por esto, es importante cumplir con la tarea de llevar a cabo el análisis formal de la empresa. Se deben realizar auditorías -en sentido amplio- para conocer al detalle cada área funcional o división de la empresa, la cual posteriormente se consolidará en un resumen de las fuerzas y debilidades de la corporación.

Los ejecutivos encargados de la planeación deberán tomar una parte activa en el análisis, para que de esta manera vean con mayor claridad los puntos de apoyo, las palancas y aquellos elementos de vulnerabilidad. Se puede utilizar el apoyo del equipo administrativo para recopilar la información, pero la participación de los gerentes en la determinación del tipo de información que se debe recopilar,

en el análisis de sus respectivas áreas y en la coordinación y elaboración del análisis final es un requerimiento ineludible. Involucrar a los responsables de cada área en el análisis permitirá, además, que ellos internalicen y acepten el resultado del mismo, a la vez que perciban a la empresa como un todo y no sólo como partes aisladas. La expresión de un alto directivo es significativa: "esta es la primera ocasión que siento que de verdad entiendo a la empresa y es también la primera ocasión que me siento miembro de la alta dirección."

Para que el análisis de la situación de la empresa resulte exitoso, es importante que:

- a) La tarea sea manejable. Esto significa que un análisis exhaustivo y total de la empresa es una labor imposible de realizar. No debe intentarse llegar a esos extremos, porque existe el peligro de que nunca se termine el proceso y se produzca una gran frustración. Es frecuente el caso de empresas que inician el proceso de planeación con entusiasmo, pero que al realizar el análisis nunca van más allá, pues suponen que necesitan realizar un análisis detalladísimo. Por lo mismo, es importante saber dónde detenerse en la búsqueda de información y en el análisis de situación.
- b) Existan fechas determinadas para cada tarea. Se debe establecer desde un principio una fecha límite para la terminación del análisis de la situación de la empresa. Muchas personas tienen por costumbre dejar para última hora su tarea, a la cual no le pueden dedicar el tiempo suficiente por estar atendiendo

tareas más "urgentes y cotidianas". Además, la fijación de fechas límite evita que se camine a "paso de tortuga" y permite que cada individuo organice sus propias tareas y las de sus subordinados. Dos meses puede ser un tiempo razonable para el análisis de la situación de una empresa de tamaño mediano.

- c) Se establezcan los límites a los cuales se desea llegar. Existe mucha información "interesante" o "atractiva" pero que nada tiene que ver con la tarea a seguir. Hay que limitar la información analizada a aquélla que sugiere acciones concretas a seguir. Por ejemplo, el área producción se enfocaría a la información sobre cómo aumentar la productividad, nuevas tecnologías , procesos o materiales; o bien a buscar nuevas fuentes de abastecimiento con proveedores que ofrezcan mejores precios, calidad o condiciones de entrega en un mundo que se ha convertido en un solo mercado. El área de comercialización se enfocaría a las oportunidades de penetración en nuevas zonas geográficas, a la búsqueda de formas de adaptar el producto a las necesidades de otras sociedades, a la expansión en las actuales; o bien a encontrar empresas en cuyos procesos el producto sea un insumo conveniente, etcétera. Cada área deberá hacer un resumen de su análisis en una página, mostrando tanto las fuerzas y debilidades claves como la situación competitiva actual en la que aparezcan sus apoyos y sus vulnerabilidades más importantes.

4. FORMULACION DE LA ESCENARIOS

Establecidas la misión y las políticas y conociendo las fuerzas y debilidades de la empresa, ¿cuáles son los posibles escenarios en que la empresa actuará en el futuro? A la vista de estos escenarios, ¿cuál es la dirección básica que la empresa tomará? Esto es lo que subyace a la estrategia a seguir.

La primera tarea será establecer los escenarios del futuro en los que previsiblemente actuará la empresa. Desafortunadamente, cada vez es más difícil prever el futuro. Nunca ha sido ésta una tarea fácil, pero en la actualidad la velocidad de los cambios, el desarrollo de la tecnología, la intervención gubernamental, la estrecha interrelación de los países, la comunicación instantánea y la globalización de la economía, entre otros factores, han hecho especialmente difícil abarcar los elementos clave que determinan los futuros.

Las técnicas usuales de predicción, tales como la extrapolación de tendencias presentes y la proyección usando modelos de causalidad lineal ya no son tan efectivos. Se ha comprobado, en cambio, que la construcción de escenarios o futuros probables es una forma eficaz de confrontar y probar las estrategias de una empresa. Construir un escenario es establecer las condiciones externas a la empresa en forma general, con una brocha gruesa y sin tener que establecer los nexos de causalidad macroeconómicos o macrosociales. Se dibuja una realidad probable y se resaltan algunos elementos que serán clave en ese mundo futuro, sin entrar demasiado en los detalles.

Muchas veces en el proceso de planeación se emplea el escenario más probable como una base, pero se consideran también escenarios alternativos al formular la estrategia corporativa. El trabajo de elaboración de escenarios múltiples tiene importantes ventajas para los participantes y para el producto final. Obliga a considerar la estrategia propuesta bajo circunstancias diferentes. También obliga a darse cuenta de la importancia que tiene crear una estrategia flexible en un mundo lleno de incertidumbre. Aún más, el hecho de escribir los posibles futuros obliga a clarificar los supuestos y las variables y a hacer explícita la lógica de los diferentes argumentos. Existen peligros en la utilización de los escenarios, por ejemplo, cuando se enfatizan los aspectos negativos, pues puede crearse un clima de temor y de inseguridad que conduzca a la instrumentación de una estrategia defensiva y pasiva. Puede suceder que todos los escenarios considerados resulten superados por la realidad pero, aun en este caso, el ejercicio de visualizar el futuro permitirá que los ejecutivos estén conscientes de las diferentes formas del futuro y estén preparados para actuar de mejor forma.

Mucho del proceso de planeación es intuitivo, pero siempre es conveniente explicitar y formalizar esas partes del proceso. La complejidad de la realidad moderna hace que aparezcan procesos que funcionan de forma contraintuitiva ya que, al conectar entre sí múltiples circuitos de retroalimentación, se producen resultados inesperados. En este proceso, es necesario establecer listados con los supuestos y variables relevantes para la empresa. Los supuestos son aquellos que pueden ser predecidos con toda certeza, por ejemplo, dentro de cinco años la

población entre 15 y 25 años será x , o, los recursos naturales serán tantos. A veces los ejecutivos saben que ciertos sucesos ocurrirán en determinado periodo; éstos también son considerados supuestos. Por otro lado, existen elementos que no son predecibles, por ejemplo, la tasa inflacionaria y el crecimiento económico, los que deberán ser considerados como variables y listados respectivamente. En general, sólo es necesario considerar aquellas variables con probabilidades medias o altas de ocurrir aunque, si existen, habrá que incluir también aquellas que aun teniendo una probabilidad baja de ocurrencia, puedan tener un impacto importante en la empresa. Es asimismo necesario considerar el tiempo de ocurrencia. Es posible agregar variables siempre y cuando ello no limite la utilidad del escenario para la empresa específica; no tiene caso llenar de números y de factores el escenario. Habrá que determinar si las variables muestran una relación de dependencia o interdependencia para eliminar las variables dependientes y dejar sólo las independientes. Dichas variables deberán evaluarse dándoles un cierto peso. Generalmente es suficiente hacerlo con dos casos, el más probable y el peor posible, para terminar escribiendo los posibles futuros bajo las condiciones dadas de los supuestos y las variables. Esto es el resultado del análisis y discusión de los elementos considerados anteriormente: supuestos, variables y sus pesos probables dentro del horizonte temporal fijado con antelación.

5. OBJETIVOS

Los objetivos deben ser claros y precisos, para lo cual deberán evitarse enunciados tales como "maximizar utilidades", "generar ganancias para aumentar

los dividendos y promover la inversión futura" o bien "volverse competitivo en un mercado global". Este tipo de declaraciones ambiguas genera confusión entre los propios planeadores y dificulta la comunicación y coordinación necesarias para la planeación exitosa. Así, antes que otra cosa, deberán establecerse los horizontes de la planeación.

¿Cuál es el lapso de planeación adecuado? No hay una respuesta única. Todo depende de la propia empresa y de sus circunstancias. Sin embargo, una regla que ha sido adecuada para muchas empresas y aun para países enteros es la de emplear un horizonte de cinco años. Primero habrá que plantear los objetivos precisos para el término del plan y después derivar lo referente a los años intermedios. Lo importante es que el proceso sea y se mantenga sencillo y comprensible en todo momento. Como es claro, en primer término, habrá que fijar los objetivos corporativos o de la empresa en su conjunto y, sólo una vez que esto se haya realizado y se hayan elaborado los planes concretos para alcanzar los objetivos de la empresa, estos planes se convertirán en objetivos concretos para las diferentes áreas de la compañía. A veces se argumenta que lo más conveniente es que el plan corporativo o de la empresa sea el resultado de consolidar los planes de las áreas o divisiones, es decir, que la planeación debe ser de abajo hacia arriba, ya que los que realmente conocen el mercado, los procesos y el personal son los gerentes de línea o de división. Pero este argumento le quita razón de ser al plan estratégico, porque la característica distintiva de éste es que señala rumbos y direcciones que no son el resultado de lo

que se hace rutinariamente, sino que abre nuevas perspectivas y oportunidades para el desarrollo de la empresa.

Siempre es más fácil ponerse de acuerdo acerca de objetivos amplios que de objetivos concretos. Sin embargo, los primeros dejan mucho a la interpretación personal y sólo los segundos son capaces de convertirse en motores de cooperación y trabajo de equipo. Además, los objetivos concretos y precisos pueden ser medidos, lo que permite que constantemente sean vigilados y en su caso ajustados. En este sentido, es importante que los objetivos sean medibles, medibles. A los objetivos concretos, expresados en términos cuantitativos y con referencias temporales, explícitas y precisas -es decir, cuánto habrá que lograrse en un tiempo determinado- se les suele llamar metas.

Aunque no siempre es posible establecer objetivos medibles, éstos deberán ser claros para evitar que sean sujetos de amplia interpretación. En ocasiones se establecen objetivos generales para todas las áreas de la empresa, con lo cual se puede crear confusión. Los objetivos deben ser establecidos para las áreas clave de la empresa y deben estar jerarquizados, ya que la sola aglomeración de números no evidencia claridad. En la actualidad, la cantidad de información accesible es tal, que el problema en muchos casos radica en qué hacer con toda la información de la que se dispone. De aquí la necesidad imperiosa de ser capaz de jerarquizar los objetivos complejos de manera inteligente. De hecho, en los últimos años han surgido consultores que ayudan a las empresas a crear "arquitecturas informáticas" para permitirles jerarquizar su información de manera

aprovechable. Por otro lado, en una empresa existen propósitos diferentes que pueden inclusive llegar a ser contradictorios, por lo que una labor de extrema importancia en la planeación es la de establecer las prioridades y la jerarquía relativa de los diversos objetivos organizacionales.

En general, todas las empresas pueden dirigir sus objetivos a los siguientes aspectos clave: a) utilidades, b) crecimiento, c) estabilidad/riesgo, d) dividendos, e) posición relativa en la competencia, f) tecnología y g) procesos productivos, personal y administración.

Con todos los elementos anteriores -definición de la misión y las políticas, el análisis de la situación concreta de la empresa y de sus fuerzas y debilidades, la construcción de escenarios alternativos del futuro en los que la empresa habrá de operar y el establecimiento de objetivos para los siguientes años-, será posible elaborar la estrategia a seguir, la que permitirá caminar del lugar presente al lugar futuro deseado. Puesto que siempre hay limitación de recursos, por ejemplo, dinero, tiempo, personal y oportunidades, la estrategia permitirá aprovechar estos de la mejor manera posible y canalizar los esfuerzos colectivos para alcanzar los objetivos planteados. Mientras más tipos de estrategias y condiciones de aplicación conozcan los planeadores, habrá mayores oportunidades de seleccionar la óptima.

6. QUE HAY QUE HACER PARA PODER PLANEAR

- a) Hay que reconocer los límites de crecimiento de la empresa que el estilo de dirección impone. Crecer implica la necesidad de dirigir con una cada vez mayor delegación de autoridad, y este proceso de cambio de estilo de liderazgo siempre es difícil. Además, crecer implica, en la situación actual, descentralizarse y realizar inversiones y establecer plantas industriales en regiones nuevas o incluso en otros países. Esto ha sido tradicionalmente un obstáculo grave en nuestra cultura empresarial, ya que nuestras empresas son de tamaño mediano o pequeño en su mayoría y no han logrado aún superar del todo la concepción patrimonialista del fundador. La administración se mantiene muy ligada al capital y la empresa y, en muchos casos, sigue siendo una organización patrimonial y familiar.

- b) Hay que identificar aquello que la compañía hace muy bien. Esto parece fácil y sin embargo no lo es, ya que muchas veces existe la creencia de que lo que siempre se ha hecho es lo que se hace mejor. Habrá que preguntarse con sinceridad cuál es el punto fuerte de la empresa; quizá sea la innovación tecnológica, quizá su red de distribuidores, o su experiencia, o su nombre. La estrategia tendrá que basarse en esta fuerza y construir sobre ella.

- c) Hay que identificar aquellos puntos que hacen que la posición de la compañía sea precaria. Estos pueden provenir de: a) la incapacidad de innovar, ya sea porque los centros de decisión se encuentren defendiendo sus posiciones

relativas, por considerar demasiado altos los riesgos del cambio o por considerar que no es posible hacer las cosas mejor de lo que se hacen; b) la incapacidad de percibir cambios que ya sucedieron. Ejemplo de esta falla es actuar como si las condiciones políticas y económicas del país no hubieran cambiado radicalmente en los últimos dos años, o pensar que la crisis continúa en los mismos términos que en 1982, o que el sistema político sigue siendo el mismo que antes de julio de 1988 y c) el tamaño inadecuado del negocio. Cada negocio tiene un tamaño óptimo; al estar una empresa por abajo o por encima de éste, se coloca en una posición precaria.

- d) Hay que analizar cuatro sectores que presentan oportunidades: a) productos actuales/mercados actuales, b) nuevos productos/mercados actuales, c) productos actuales/nuevos mercados y d) nuevos productos/nuevos mercados.
- e) Hay que preguntarse si los cambios propuestos valdrán la pena ya que, si no van a tener un importante efecto en la empresa, no tiene caso perder ni tiempo ni esfuerzo en llevarlos a cabo. Una pregunta que en situaciones normales hay que hacer y que en las condiciones actuales de cambio del país y de la economía mundial adquiere particular importancia es: ¿podría sobrevivir la empresa sin llevar a cabo los cambios?
- f) Hay que conocer y atender las guías estratégicas del ciclo del producto. Cualquier producto en todo el sector sigue una vida propia que hay que respetar y aprovechar. Cuando, por ejemplo, las locomotoras de vapor se

encontraban en su fase de declive, no valía la pena invertir para entrar a ese mercado. Así también, existen industrias en las cuales la rentabilidad es estructuralmente baja, por lo que no conviene invertir en ellas. Este tipo de industria generalmente funciona bajo condiciones muy competidas que reducen su rentabilidad. Por ejemplo, en Estados Unidos los establecimientos para renta de películas, que requieren una baja inversión, han saturado el mercado; el consumidor, por su parte, tiende ahora a otras formas de exhibición de películas, haciendo que la rentabilidad de dichos establecimientos se haya desplomado.

- g) Finalmente, hay que utilizar la matriz que considera lo atractivo del mercado contra las fuerzas de la empresa para evaluar nuevos negocios.

Una vez que se han realizado todos los trabajos anteriores, se podrá proceder a construir la estrategia; para ello, habrá que: a) revisarla cuidadosamente frente a los objetivos, al clima, a la cultura de la organización y a los recursos críticos disponibles, considerando que según la "ley de Murphy" si algo puede resultar mal, seguramente saldrá mal; b) evaluar si los resultados valen la pena frente al esfuerzo a realizar y los riesgos a tomar; c) evaluar si hay tiempo para llevarla a cabo, ya que según aconseja la primera ley del acrobatismo aéreo "nunca sueltes de lo que estás agarrado hasta estar firmemente agarrado a otra cosa"; d) probar la adaptabilidad y flexibilidad de la estrategia; e) desarrollar planes de contingencia; y f) llevar a cabo finalmente proyecciones financieras. Concluido lo anterior, habrá que poner por escrito la estrategia elegida.

7. PLAN OPERACIONAL

El plan de corto plazo -anual- señala los objetivos que se pretende alcanzar en breve y estará sometido a la estrategia elegida. Este es una receta para la acción que cada área funcional debe realizar durante el año. Antes de que se inicie la instrumentación, se deben señalar claramente las responsabilidades de cada parte. El documento señala los márgenes de tolerancia y los máximos y mínimos por alcanzar. Los supuestos del plan pueden no cumplirse o el ambiente puede cambiar en forma no prevista, por lo que el mismo deberá ser revisado constantemente. Si llegan a surgir imprevistos, deberá ser modificado para adecuarlo a la realidad.

En el proceso de planeación estratégica no se sigue una rígida programación del punto uno, al dos, al tres, etcétera, sino que constantemente se está pasando de uno a otro para regresar, revisar y modificar lo ya alcanzado en el proceso a la vista de la nueva información surgida del propio proceso. Por ejemplo, la estrategia elegida puede ser muy atractiva, pero al pasar a los planes operacionales, puede resultar no viable; entonces, se deberá modificar de acuerdo a lo que se ha aprendido en el proceso. O bien, al momento de la instrumentación, la realidad puede exigir la necesidad de modificar el plan de operaciones, por lo que se requiere de cierta flexibilidad para que éste pueda adaptarse adecuadamente a la realidad.

Una vez elaborado el plan, habrá que ponerlo por escrito en forma sumaria y entregarlo a los miembros del equipo de planeación así como a los gerentes funcionales o divisionales, quienes a su vez conservarán los planes detallados de su respectiva responsabilidad, conscientes de que la realidad presentará siempre acontecimientos no previstos que obligarán a que los planes sean modificados. Sin embargo, si el resultado del proceso de planeación estratégica fue el adecuado, la estrategia y los planes resultantes serán robustos y flexibles, es decir, soportarán los acontecimientos imprevistos y servirán de guía para realizar los cambios que la nueva realidad exija.

De esta manera, la planeación estratégica se constituye como un factor de fundamental importancia para las empresas mexicanas, sobre todo en estos momentos en que las condiciones del entorno externo y el mercado interno han cambiado radicalmente. A partir de un proceso de planeación estratégica y de los planes y estrategias resultantes, las empresas mexicanas serán capaces de elegir los mecanismos adecuados que las conduzcan directamente a incrementar su productividad, hasta alcanzar los niveles internacionales de competitividad y penetrar así al mercado global.

CAPITULO VII

VII. RESPUESTA AL RETO DE LA GLOBALIZACION

La globalización constituye un reto no sólo para las empresas que enfrentarán directamente y, por así decirlo, "en carne propia", a la competencia internacional (sea en el mercado interno por vía de las importaciones o en el resto del mundo a través de sus exportaciones), sino para todo el país que tendrá que unirse en un esfuerzo colectivo por tener éxito en esta nueva etapa del desarrollo económico.

En el proceso de transición de una economía cerrada y protegida hacia una economía abierta e integrada a los circuitos internacionales de la economía global, muchos serán los pequeños y grandes obstáculos y desafíos que habrá que vencer. Por una parte, están las inercias que afectan al proceso de adaptación y ajuste propiamente dicho de las empresas a los niveles de calidad, precio y productividad de las empresas líderes del mundo en sus respectivos productos; entre éstas se encuentran las actitudes propias de una economía cerrada que caracterizan a muchos empresarios, burócratas, obreros y líderes sindicales. Por otro lado se encuentra la fragmentación que hoy en día experimentan muchas cadenas productivas en cuanto a que los diversos productores de partes, componentes y bienes intermedios no están acostumbrados a competir con las importaciones como proveedores de otras empresas mexicanas. La solución a

estos retos no reside, como en el pasado, en la cerrazón y la protección, sino en la adaptación de la planta productiva, de las regulaciones, de los procesos burocráticos, de las relaciones laborales, etcétera, a la realidad de la competencia internacional. Esto va a implicar cambios profundos en la manera de hacer las cosas, cambios en la estructura de la industria, de la economía y de la sociedad. En adición a estos cambios, una condición ineludible para afrontar exitosamente el reto consistirá en la transformación de la sociedad mexicana, en su modernización. Es decir, el primer gran desafío de la globalización va a ser el que todos los mexicanos, cualquiera que sea su actividad, comprendan que la única receta de éxito es un esfuerzo común y compartido.

El otro gran obstáculo que va a tener que enfrentarse será el de las consecuencias políticas que las dificultades del proceso de transición casi por naturaleza van a generar. Los cambios en la importancia relativa de los factores de la producción, el desplazamiento de algunos grupos de burócratas, las quiebras de empresas, los cambios en la organización de la producción, la necesidad de hacer competitivo y elevar la productividad del sector paraestatal, etcétera, son todos cambios profundos que van a venir acompañados de presiones políticas, demandas contra el sistema, así como conflictos dentro y fuera del aparato del Estado. En este sentido, el verdadero reto de la globalización es de naturaleza política y requerirá de una capacidad excepcional de liderazgo. La otra cara de esta misma moneda muestra una enorme oportunidad: la de reconstituir y revitalizar la legitimidad del sistema político.

El propósito de este capítulo es el de describir la naturaleza de los desafíos que ineludiblemente se irán presentando, así como la de especular sobre las modificaciones en los patrones de relación entre los factores de la producción, y entre éstos y el gobierno, que la globalización traerá consigo. El capítulo concluye con una serie de recomendaciones sobre las acciones específicas que sería necesario emprender para asegurar una inserción exitosa en la economía global, ante los obstáculos y desafíos que se vayan presentando en la transición que el país empieza a experimentar.

EL RETO TRASCIENDE AL AMBITO DE LAS EMPRESAS

La globalización representa un desafío extraordinario para la industria mexicana porque exigirá una transformación radical de su manera de producir, de la forma de comercializar sus productos y, en el fondo, de la actitud del empresario respecto al mercado, a sus proveedores, al gobierno y a sus empleados y obreros. La globalización forzará a la industria mexicana a abandonar las prácticas del pasado -producto de una economía cerrada y protegida- que con frecuencia se traducían en bienes de mala calidad y precio excesivo. La competencia internacional, de hecho, constituye el factor de cambio más importante que ha experimentado la economía mexicana desde que se inició la industrialización en los años treinta y cuarenta. En este sentido, el reto de la globalización consiste en transformar a la industria mexicana para que ésta sea capaz de enfrentarse exitosamente a la competencia internacional en una primera fase, y para penetrar la economía global y convertirse en un activo participante de ésta en una segunda.

Pero el reto implica mucho más; involucra a toda la economía y sociedad mexicanas y demanda, para vencerlo, una capacidad de acción y concertación que nunca antes había sido necesario desplegar.

El reto de la globalización es a toda la sociedad mexicana y requiere de acciones específicas en diversas instancias.

La respuesta al reto de la globalización en la sociedad

La sociedad mexicana es quizá la pieza clave de la globalización, aunque ésto no necesariamente se perciba así en este momento. Hasta ahora, los esfuerzos gubernamentales por liberalizar y desregular algunos ámbitos de la actividad económica se han encontrado más con una sociedad incrédula que con una respuesta participativa. Parte del problema reside en la velocidad del cambio, misma que ha sorprendido a la sociedad al ofrecerle un nuevo marco de acción económica, un marco que rompe de raíz con todas las "verdades" del pasado. En este sentido, un primer reto de la globalización consiste en la necesidad de difundir los objetivos del cambio en la política gubernamental dentro de las paraestatales (y en relación a ellas), hacia las importaciones (y su papel positivo en la actividad económica) y, en general, hacia la actividad productiva. Por otra parte, la liberalización de la economía constituye un rompimiento con el pasado y, por lo tanto, con las formas y maneras de organizar a la producción, de regular a la actividad económica y de establecer relaciones entre los factores de la producción y entre éstos y el gobierno.

Una economía cerrada y protegida hace posible una virtual desvinculación entre los productores y los consumidores, pues los primeros no tienen incentivo alguno para responder a las demandas, necesidades o requerimientos de los segundos. Un subproducto de este fenómeno fue, en la experiencia nuestra, el que la sociedad no sólo estaba alienada del proceso productivo, sino que veía al industrial con desprecio y desdén, sobre todo por la mala calidad de los productos de fabricación nacional y por los precios que, correctamente o no, eran percibidos como excesivos y como resultado de abusos por parte de los empresarios. Una economía abierta va a demandar un cambio radical en este esquema por dos razones. Primero, porque el industrial tiene que responder directamente a las demandas, requerimientos y necesidades de los consumidores, entre otras razones porque éstos tienen opciones a través de la importación que antes no tenían. Así, en una primera instancia, el industrial tendrá que cultivar al consumidor nacional a través de la manufactura de productos que sean competitivos en términos de calidad y precio. La segunda razón es que una economía abierta requiere de la participación de toda la sociedad para que el país en su conjunto pueda ser exitoso.

La globalización requiere, en suma, de un propósito común y compartido de incorporar a la economía del país en los circuitos económicos, tecnológicos, comerciales y financieros de la economía internacional. Definido y difundido el propósito común, toda la actividad de la sociedad y del gobierno, todas las fuerzas y recursos deben dirigirse hacia la consecución de ese objetivo.

Por lo que respecta al gobierno, la orientación de sus fuerzas y recursos es el factor más crítico en el corto plazo, tanto por su importancia relativa, como por su peso específico. Pero más que eso, el liderazgo gubernamental puede no sólo orientar a la actividad económica, sino que puede liberar fuerzas y recursos que permitan multiplicar esfuerzos comunes. En este sentido, varios factores que están directamente bajo el control gubernamental deben ser debidamente reorganizados, reestructurados o reconcebidos. En primer término, el gasto público debe responder al propósito general de incorporar a la economía a los circuitos internacionales; para ésto es necesario enfocar la inversión en infraestructura para favorecer la inversión productiva orientada a la economía global a través de la construcción de puertos, carreteras, energía eléctrica, etcétera. En forma paralela al gasto público debe reformularse la política impositiva, precisamente para promover el tipo de inversión requerida, y deben eliminarse los obstáculos e impedimentos al desarrollo económico que representan monopolios empresariales y sindicales en ámbitos como los de transporte, puertos, etcétera. La economía global -la del mundo, incluido México- representa no sólo un cambio de énfasis, sino un cambio de concepción. En este esquema, el consumidor mexicano se convierte en el beneficiario más inmediato de la liberalización comercial pues el productor nacional tiene que fabricar bienes comparables a los que el consumidor puede importar.

Los factores antes mencionados no son particularmente nuevos ni novedosos, aunque no por ello han sido resueltos. En los últimos años se han

hecho ingentes esfuerzos por reestructurar las finanzas públicas, mismas que, al ajustarse en términos absolutos (es decir, al eliminar virtualmente el déficit fiscal), generaron desviaciones potencialmente graves para el futuro del país. El ajuste en las finanzas públicas conllevó una caída dramática en el gasto de inversión gubernamental, la falta del cual ineludiblemente se traducirá en menor crecimiento futuro. En consecuencia, la primera tarea en el ámbito fiscal necesariamente tendrá que consistir en una profunda modificación de la estructura y composición del gasto público, disminuyendo el gasto corriente y elevando el de inversión. Parte de la reducción del gasto corriente tendrá que consistir en una reducción del aparato gubernamental (es decir, secretarías, subsecretarías y otras dependencias federales), pero otra parte -quizá más sustancial- necesariamente tendrá que implicar la venta de un número mucho mayor de empresas paraestatales, la transformación de las que se mantengan en empresas rentables y, finalmente, la concesión de obras de infraestructura a inversionistas privados.

Lo que se propone aquí no es un desmantelamiento del aparato del Estado. Lo que se propone es el fortalecimiento del mismo a través de su consolidación. Un gobierno grande y pesado no es, ni puede ser, flexible y dinámico; más aún, un gobierno que de hecho es prisionero de sus propias estructuras -empresas, secretarías, sindicatos- es un gobierno débil e incapaz de ejercer un liderazgo efectivo. Históricamente, los gobiernos fuertes -en México y en el mundo- han sido aquellos capaces de orientar el desarrollo de sus sociedades; y para lograr esa capacidad de orientación no se requieren estructuras grandes y pesadas sino un claro sentido de dirección y un instrumental apropiado -secretarías, legislación y

regulaciones- que permitan encauzar las fuerzas y recursos del conjunto de la sociedad. Un gobierno grande y pesado como fue el caso del gobierno mexicano en las últimas dos décadas, termina paralizado no sólo por su creciente incapacidad financiera de sobrevivir, sino por la enorme maraña de intereses encontrados que lo minan desde adentro. En este sentido, la reorientación que se ha dado en los últimos años reconoce la paradoja de un gobierno grande y débil frente a la de uno esbelto y fuerte. La fortaleza gubernamental tendrá que permear no sólo sus aspectos financieros, sino al conjunto de su acción.

Si la reorientación de la política fiscal del gobierno es por demás evidente, no lo es tanto la necesidad de reorientar otro conjunto de actividades y funciones que hasta ahora han permanecido ajenas al proceso de reestructuración. Sobresalen tres grandes áreas. Primero, las relativas al manejo y regulación de las empresas paraestatales que, al disminuir o desaparecer, dejan de tener razón de ser. Es decir, las empresas paraestatales sólo podrán existir si son rentables en un mercado abierto y competido. Segundo, la política exterior del país debe convertirse en un instrumento para el desarrollo del país, sin menoscabo de los valores que históricamente la han inspirado. La política exterior debe incorporarse a los patrones de desarrollo del país en lugar de permanecer al margen de ellos o, como pretenden muchos de sus actores, por encima de ellos. En tercer lugar, la política industrial y comercial del país debe transformarse para responder a los retos que el país enfrentará en las décadas por venir, en lugar de perseverar en las regulaciones correspondientes a una economía cerrada y protegida que ha dejado de existir. Estos tres rubros constituyen en la actualidad, serios obstáculos

al desarrollo económico y, por ello, deben ser reconcebidos y transformados de raíz.

La respuesta al reto de la globalización implica guardar perspectiva respecto a hechos y eventos

Nadie, ni gobierno ni persona alguna, sabe qué va a ocurrir en el futuro. En este sentido, toda decisión que uno adopta constituye en realidad una apuesta respecto al futuro. Una apuesta consiste, como todos sabemos, en enfilar nuestras fuerzas y recursos en torno a un objetivo con la confianza de que éste será exitoso. Desde luego, las probabilidades de éxito al tomar una determinada decisión pueden elevarse si se lleva a cabo un conjunto de acciones que reduzcan los obstáculos e impedimentos al éxito del objetivo buscado. La política de industrialización por sustitución de importaciones que se adoptó en los años cuarenta y cincuenta constituyó una apuesta respecto al futuro, apuesta que fue exitosa en tanto no se abusó de su potencial, como empezó a ocurrir a partir del final de la década de los años sesenta.

La apuesta que está implícita en la adopción de una política de liberalización de importaciones, de venta de paraestatales y de desregulación interna es doble. Se está partiendo del supuesto, por una parte, que el aparato productivo mexicano tiene capacidad de adaptarse a la competencia internacional y, por otra, que la evolución de la economía mundial va a favorecer -o, al menos, no va a impedir- la globalización de la industria mexicana. Lo importante es cómo

incrementar las posibilidades de éxito de la decisión de abrir la economía mexicana.

Incrementar la probabilidad de éxito implica cambiar profundamente la manera en la que han funcionado la economía y el gobierno a lo largo de varias décadas. En primer lugar, implica reconocer de entrada que las decisiones o acciones parciales no resuelven el problema; es decir, que se requiere hacer todo lo necesario -y no sólo el mínimo posible- para que la liberalización de la economía pueda ser exitosa. Entre esto se incluye la venta de paraestatales, la reorganización de las restantes, la unificación de aranceles a las importaciones, la reestructuración del gasto público, la eliminación de regulaciones obsoletas, etcétera. En otras palabras, no se puede pretender que se va a tener éxito si no se han creado las condiciones apropiadas para que eso ocurra. Es decir, o se hace todo lo necesario o se condiciona el éxito al resultado de políticas adoptadas al azar.

En segundo lugar, incrementar la probabilidad de éxito implica prever que no todo lo que se está haciendo va a salir bien o, de otra manera, que no va a haber cambios o desviaciones respecto a lo que sería deseable que ocurriera. La liberalización de importaciones, por ejemplo, va a obligar a las empresas a globalizarse, tanto a las mexicanas como a las extranjeras con presencia en México. Una empresa global actúa de una manera muy distinta a una empresa dentro de una economía cerrada, pues ser global implica concebir al mundo como mercado, como fuente de insumos y como espacio de acción tanto para la

producción como para la adquisición y comercialización de sus productos. En este contexto, algunas empresas decidirán crear enormes plantas en México como base para la manufactura de sus productos para el mercado mexicano y para el mundial, en tanto que otras optarán por algún otro país desde el cual exportarán hacia México. Lo importante es que se creen las condiciones para que, en el conjunto, el flujo de inversión hacia el país sea superior al que se retira y no que se mida el éxito de todo un esquema de desarrollo por las acciones de una o dos empresas en lo individual.

Un subproducto evidente -y necesario- de cualquier esquema o modelo de desarrollo, sobre todo en su primera etapa, es que no a todos los miembros de la sociedad les va a satisfacer, en parte por los intereses creados que afectará y en parte por las preferencias de cada persona o grupo. Un requisito para el éxito del programa será, en consecuencia, el de crear mecanismos de participación que permitan expresar y canalizar la disidencia sin que se ponga en entredicho el futuro del país.

La respuesta al reto de la globalización implica "sembrar" y dar tiempo para que lo sembrado germine

Apenas ahora empieza a tener incidencia sobre la actividad económica la política de liberalización y, aun así, su efecto es todavía imperceptible en muchos casos. Por ejemplo, son muchos más los empresarios, en términos absolutos, que aún no tienen conocimiento del impacto que la liberalización va a tener sobre sus

empresas que los que ya han empezado a actuar reorganizando sus actividades, líneas de producción, etcétera.

En el momento en que se adoptó la industrialización por sustitución de importaciones, el gobierno emprendió un conjunto de acciones en términos de regulaciones, inversiones, etcétera. Sin embargo, no todas las acciones que eventualmente se llevaron a cabo fueron delineadas, o aun concebidas, en el momento en que se inició el programa de sustitución de importaciones. En términos generales, las acciones emprendidas en el curso del tiempo y que dieron forma al modelo de sustitución de importaciones consistieron en imponer regulaciones cada vez más estrictas, erigir barreras incrementales, adoptar políticas crecientemente discrecionales y, en resumen, en someter a la economía en general y a la industria en particular, a un régimen de control que permitió -por un periodo limitado (que fue excedido)- vivir en un mundo ficticio que crecientemente limitó y deterioró la capacidad competitiva del país frente al resto del mundo.

El proceso de liberalización consiste, en buena medida, en dismantelar toda esa estructura de controles, barreras, decisiones discrecionales y obstáculos diversos que se construyeron para dar cabida a la sustitución de importaciones. A diferencia del proceso de adicionar restricciones -que, de hecho, implica incrementar clientelas políticas-, la liberalización va a traer consigo la afectación de intereses creados, de clientelas políticas y de grupos de interés, algunos de los cuales representan poderes políticos significativos y con gran capacidad de

influencia. En este sentido, la liberalización es una política mucho más conflictiva y mucho más compleja que el proceso inverso. Por ello es que hay tanta oposición política a la liberalización, pero precisamente por eso mismo es que ésta tiene que llevarse a cabo de una manera rápida y decidida, evitando así que se consoliden bloques de oposición a lo largo y ancho de la sociedad y la economía.

La primera pregunta importante sobre la liberalización es por qué es ésta mejor que lo que existía antes bajo el paraguas de la sustitución de importaciones. La sustitución de importaciones dio a México treinta años de crecimiento económico sostenido, mismo que permitió el desarrollo de una planta industrial, la creación de empleos productivos en forma creciente y la elevación general de los niveles de vida de los mexicanos. Aunque trajo un sinnúmero de beneficios, también generó vicios que, en términos generales, son inherentes a ese tipo de industrialización. Los vicios del proceso de sustitución de importaciones son evidentes en todos los ámbitos: productos caros y de mala calidad; sindicatos con una capacidad prácticamente ilimitada de presión en algunos sectores; contratos leoninos; una burocracia abusiva y sumida en interminables conflictos de interés; una deuda externa de extraordinarias dimensiones; una inflación elevadísima; y una crisis fiscal que, aunque controlada, aún no está plenamente resuelta.

Frente a estas realidades, la liberalización tiene por primer propósito el de hacer transparentes las relaciones entre los factores de la producción, entre éstos y el gobierno y, sobre todo, entre todos los anteriores y los consumidores. La liberalización implica vincular al país con la economía internacional de una manera

plena, fomentando tanto las importaciones como las exportaciones, de tal suerte que se eleven los niveles internos de productividad y eficiencia, se reduzcan (o eliminen) los vicios que produjo la sustitución de importaciones y, sobre todo, se reduzca la desigualdad del ingreso que la propia sustitución de importaciones propició al favorecer al capital sobre el trabajo y al favorecer límites al salario pero no, o en mucho menor medida, al precio de los bienes -mucho antes del inicio del proceso inflacionario de los años setenta y ochenta. La liberalización va a eliminar este tipo de situaciones que, mediante concesiones, subsidios, decisiones discrecionales y componendas, llevaron al país al caos de la década de los setenta.

La liberalización -y eventual globalización- de la economía representa el igual acceso de todos los mexicanos a los beneficios de la industrialización, en detrimento de los grupos e intereses que se beneficiaban -a costa de todos los mexicanos- de una economía cerrada y protegida. La globalización va a permitir acceso a satisfactores de todo tipo que antes sólo estaban disponibles para un pequeño sector de la población; estos satisfactores resultarán tanto de importaciones como de la fabricación interna de bienes en condiciones competitivas. Pero más importante que lo anterior es el que la competencia externa va a obligar al sector industrial a hacer inversiones crecientes en forma permanente, lo que, a su vez, generará un mayor número de fuentes de empleo mejor remunerado, con lo cual, a su vez, se incrementará el tamaño total del mercado, haciendo posible el acceso de crecientes números de mexicanos a los bienes y satisfactores que la economía internacional puede proveer.

La globalización va a traer otros beneficios adicionales. Al eliminar el aislamiento de la economía mexicana respecto al mundo internacional, el país se verá inmerso en los circuitos económicos internacionales, lo que implicará que algunos sectores van a avanzar mucho más rápida y dinámicamente que otros; en este sentido, la liberalización podría traer consigo el costo de sujetar a la economía mexicana a los altibajos de la economía internacional. Una crisis internacional severa, sin embargo, afectaría por igual a una economía abierta que a una cerrada; una crisis menos severa permitiría que algunos sectores prosperaran mientras que otros se rezagarían. En una economía cerrada, todos progresan o todos se rezagan porque los factores decisivos en este resultado tienen que ver con aciertos o errores de la burocracia, mismos que se generalizan rápidamente. En suma, además de los otros beneficios, la liberalización es la mejor opción para México no sólo por el potencial que ofrece sino porque de inmediato reduce -y tiende a eliminar- la volatilidad que la economía cerrada por definición trae consigo.

Para tener éxito, el proceso de liberalización tiene que ahondarse, acelerarse y completarse; una vez hecho eso, debe dejársele germinar, sin prisas. Sus resultados serán extraordinarios pero años -no segundos- después de iniciados los cambios.

La respuesta al reto de la globalización es hacer todo lo necesario para que ésta sea exitosa

El éxito en la globalización no se va a dar solo. Si ocurre, éste será el resultado de la adecuada y acertada instrumentación de una política general de liberalización. Como se explicó antes, no es posible pretender que se va a lograr un programa exitoso si no se crean las condiciones para que ésto ocurra. Las condiciones que deben crearse para que la globalización tenga lugar y sea exitosa ya han sido mencionadas; lo que faltaría sería refrendar los criterios que deban caracterizar a éstas: a) es urgente hacer todo lo que aún falta para completar el proceso de liberalización (sobre todo en términos de paraestatales, aranceles uniformes y estructura del gobierno federal); b) es necesario modernizar el marco legislativo y regulatorio de la economía para ajustarlo a las realidades que privan en la economía global (aduanas, régimen laboral, inversiones, comercio exterior, sistema financiero, política fiscal, monopolios, etcétera); c) es indispensable transformar a las empresas paraestatales en verdaderos punteros del desarrollo a través de una reorganización que se traduzca en: rentabilidad, productos competitivos en términos de calidad, precio y oportunidad; y d) todo lo anterior, para ser posible, requiere de una nueva actitud respecto al desarrollo, de un liderazgo efectivo y de una unificación nacional en torno a un objetivo común.

El cambio de actitud que el país requiere sólo será posible en la medida en que se complete el proceso de liberalización, se reconozcan los errores del pasado y se definan, pública y claramente, los objetivos y la dirección que se ha adoptado y se pretende proseguir. El gobierno será exitoso sólo en la medida en que concluya el proceso de liberalización pues, de otra manera, el país padecería

todos los costos y lograría ninguno de los beneficios -un poco como ha ocurrido a lo largo del periodo 1982-1988.

En realidad, no hay opción a la liberalización. La última vez que se intentó "engañar" a la realidad, en los años setenta, se dio la peor posible colusión de intereses que el país haya experimentado jamás: gobierno, sector privado y sector obrero intentaron preservar el esquema de sustitución de importaciones prácticamente a cualquier precio, con tal de evitar la liberalización de la economía. El resultado fue el gigantismo gubernamental, la inflación, la deuda externa y la crisis fiscal. Hoy el propósito tiene que ser el de incorporar a la economía mexicana a la economía global, haciendo todo lo necesario para que la inserción resulte exitosa. México ha podido enfrentar retos mucho más complejos en el pasado; no hay razón alguna por la que no lo pueda hacer ahora. Lo que ya no es -ni puede ser permisible- es que se le pida -o se le exija- al país que vaya contra la realidad. En otras palabras, la industria paraestatal y la burocracia se tienen que adaptar a las necesidades y realidades del país y no al revés.

BIBLIOGRAFIA

ABEGGLEN, J. C. y STALK, G. Jr. Kaisha. The Japanese Corporation. New York: Basic Books, 1985.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. Linkage Effects and Small Industry Development. Report of the Symposium on Linkage Between Large and Small Industries. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986.

BROWNING, John. "The Office of the Future: A Survey of Information Technology", en The Economist. July 12, 1986, pp. 1-12.

"Can Siemens Buy Itself High Times in High-Tech?", en Business Week. February 22, 1988, p. 22.

THE CONFERENCE BOARD. Key to U.S. Competitiveness. Research Report No. 907.

COOPERS & LYBRAND. 1986 Annual Report on the Worldwide Economic and Business Climate. Washington: Coopers & Lybrand, Autumn, 1986.

DRUCKER, Peter F. "The Changed World Economy", en The McKinsey Quarterly. Autumn, 1986, pp. 2-26.

"Enough with the Theory - Where's the Thingamajic?", en Business Week. February 22, 1988, p. 22.

"Getting Fiat Back on the Road", en Long Range Planning. V. 19, no. 1, February 1986, pp. 25-30.

"GM Faces Reality", en Business Week. May 9, 1988, pp. 42-48.

"Goodyear Feels the Heat", en Business Week. March 7, 1988, pp. 30-32.

GRUNWALD, J. y FLAMM, K. The Global Factory: Foreign Assembly in International Trade. Washington: The Brookings Institution, 1985.

"How IBM Teaches Techies to Sell", en Fortune. June 6, 1988, pp. 71-73.

"The Innovators", en Fortune. June 6, 1988, p. 28.

"Japan's Steelmakers Recast Themselves", en The Economist. August 29, 1987, pp. 59-60.

"Made in the U.S.A. The Long Arm of Small Business", en Business Week. February 29, 1988, pp. 31-35.

"Metalbashers Revive", en The Economist. March 12, 1988, pp. 65-66.

"Mild-Mannered Hewlett Packard Is Making like Superman", en Business Week. March 7, 1988, pp. 63-65.

NOONAN, C. J. Practical Export Management. London: George Allen & Unwin, 1985.

"Norsk Data's Bid to Get the Magic Book", en Business Week. May 2, 1988, p. 17.

OHKAWA, K. y RANIS, G. (eds.). Japan and the Developing Countries: A Comparative Analysis. Great Britain: Basil Blackwell, 1985.

OHMAE, Kenichi. Beyond National Borders. Reflections on Japan and the World. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1987.

OHMAE, Kenichi. Triad Power. The Coming Shape of Global Competition. New York: The Free Press, 1985.

Pequeña y Mediana Industria. Nafinsa, PAI, año 6, no. 55, junio, 1986.

Pequeña y Mediana Industria. Nafinsa, PAI, año 7, no. 63, marzo, 1987.

Pequeña y Mediana Industria. Nafinsa, PAI, año 7, no. 68, agosto, 1987.

"A Perilous Cutback in Research Spending", en Business Week. June 20, 1988, p. 70.

PORTER, M. E. (ed.). Competition in Global Industries. Massashusetts: Harvard Business School Press, 1986.

PORTER, M. E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.

"Private Packages for Export Development", en Policy Planning Research. Washington: The World Bank, V. 1, no. 1, March 1988, pp. 6-7.

"Proyectos para instalar industrias con previa investigación, nueva labor de los tecnológicos", en El Financiero. Abril 28, 1988.

"The Quest for Quality at Phillips", en Long Range Planning. V. 19/6, no. 100, December, 1986, pp. 25-30.

"Successful Strategies - The Story of Singapore Airlines (SIA)", en Long Range Planning. V. 17, no. 5, October, 1984, pp. 17-22.

"Sunken Treasures", en The Economist. March 19, 1988, pp. 68-69.

THACKRAY, J. "America's Vertical Cutback", en The McKinsey Quarterly. Autumn, 1986, pp. 41-52.

"U. S. Manufacturers Learn the Hard Lesson of Simplicity", en Business Week. February 29, 1988, pp. 50-51.

VALERY, Nicholas. "The Titans of High Technology. Japan and the United States: A Survey", en The Economist. August 23, 1986, pp. 1-23.

YAMAZAKI, M. Japan's Community-Based Industries: A Case Study of Small Industry. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1980.

YOSHINO, M. Y. y LIFSON, T. B. The Invisible Link: Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade. Cambridge: The MIT Press, 1986.