

FORO EMPRESARIAL DE LAS AMÉRICAS
Cartagena, Colombia, marzo - 1996

**Un paso decisivo hacia
la integración hemisférica**

MEMORIAS



**Ministerio de Comercio
Exterior de Colombia**



**PROEXPORT
COLOMBIA**

ANALDEX
ASOCIACIÓN NACIONAL DE EXPORTADORES

COMITÉ III
GLOBALIZACIÓN DE LOS PROCESOS
PRODUCTIVOS

PONENTE:
GERT ROSENTHAL

COMENTARISTAS:
PEDRO A. PALMA
EDWIN W. CARRINGTON
RICHARD L. BOLIN
HENRY EDER*

TALLERES:
IIIA. Desarrollo y tecnología: políticas gubernamentales
y empresariales
IIIB. Las grandes empresas y la integración: inversión
extranjera y alianzas estratégicas
IIIC. Oportunidades para la pequeña y la mediana
empresas: nichos de mercado y subcontratación regional

* Al cierre de la edición no se había recibido texto escrito del comentarista.

COMENTARIOS DE PEDRO A. PALMA

Vicepresidente de Booz Allen & Hamilton Inc.

Coincido plenamente con el criterio emitido por el señor Rosenthal acerca de la necesidad de definir e implementar una política integral que tenga por objetivo el aumento sostenido y acelerado de la productividad como elemento de base para el desarrollo productivo de la América Latina. Como se expresa en el trabajo que se comenta, esa política debe tener componentes macroeconómicos, microeconómicos y, en lenguaje del autor, mesoeconómicos, o de difusión horizontal.

Mis comentarios se centrarán principalmente en los aspectos microeconómicos y su interrelación con los procesos de apertura e integración regional, temas con los que he estado trabajando durante los últimos años como miembro de una de las firmas internacionales de consultoría que más activa ha estado en las áreas de incremento de productividad, globalización y regionalización a nivel empresarial.

La apertura que recientemente han experimentado las economías latinoamericanas ha tenido hondas repercusiones sobre las empresas de la región. Si bien esa nueva orientación económica ha abierto grandes posibilidades de negocios, también ha generado grandes retos. Estas organizaciones han tenido que aprender rápidamente cómo desenvolverse en un escenario diferente, al pasarse de esquemas económicos proteccionistas que buscaban el crecimiento hacia adentro a través de políticas de sustitución de importaciones y aislamiento comercial, a esquemas de economías abiertas regidas por las leyes del mercado y con orientaciones de crecimiento hacia afuera. Esto no sólo ha sido cierto para las empresas locales ineficientes tradicionales, cuyas posibilidades de supervivencia dependían en gran parte de la protección estatal, sino también, aunque en menor grado, para las filiales de corporaciones multinacionales y para las empresas locales más eficientes poseedoras de ventajas comparativas.

Muchas de estas últimas pensaban que con la apertura se les posibilitaría el acceso a los mercados del mundo industrializado, pudiendo así explotar aquellas ventajas comparativas. Sin embargo, la experiencia no ha sido tan favorable. Estas empresas han aprendido que no es tan fácil penetrar esos mercados, entre otras razones debido al abuso frecuente de esquemas legales que pretenden proteger a las empresas de los países más avanzados contra prácticas comerciales desleales, transformándose éstos en burdos mecanismos proteccionistas.

No obstante, la escasa capacidad competitiva ha sido el principal factor limitante. Ello se ha debido entre otras razones a:

- El acceso limitado a tecnologías, que en algunos casos poseen sus antiguos socios externos, pero que ahora no están disponibles ya que aquellas compañías foráneas han pasado a ser competidores.
- Las ineficiencias típicas de empresas que tradicionalmente se han desempeñado en pequeños mercados protegidos.
- La ausencia de masa crítica.
- El desconocimiento del mercado internacional.

Apertura, integración y regionalización

Tradicionalmente los esquemas de apertura en la América Latina han estado acompañados por procesos de integración regional, destacando entre estos últimos el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, MERCOSUR y el Pacto Andino. Ello ha estimulado a las empresas a implantar procesos de regionalización, no sólo para afrontar los retos que genera la apertura, sino también para aprovechar las oportunidades que ofrecen esos proyectos de integración, y para solventar parte de los problemas que hoy les dificultan el acceso a los mercados del mundo industrializado.

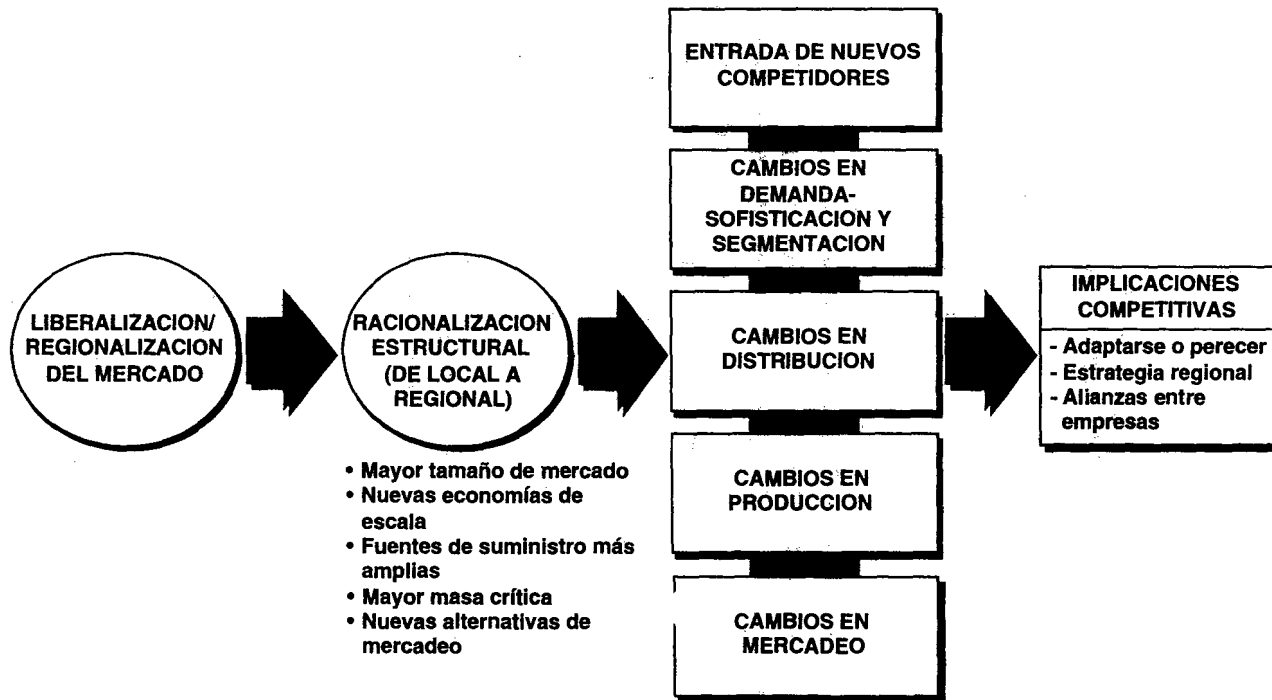
La apertura y la integración económica generan cambios importantes en el ambiente competitivo, forzando esto a las empresas a implantar ajustes estructurales de fondo, porque el no hacerlo podría tener consecuencias muy negativas. En efecto, la entrada de nuevos competidores, la diversificación y sofisticación de productos que se ofrecen y que a su vez producen cambios en los patrones de demanda, y los cambios en la distribución, producción y mercadeo, tienen hondas repercusiones competitivas sobre las empresas locales, las cuales tienen que adaptarse a las nuevas circunstancias o correr el riesgo de perecer (*véase Cuadro 1*).

Esta adaptación implica un cambio en la forma de manejar los negocios, creando esto una serie de nuevos retos para la gerencia. Se hace imperativo hacerse más competitivo, y ello significa, entre otras cosas:

- Crecer
- Minimizar los costos
- Adaptar el portafolio de productos a las nuevas necesidades del mercado
- Mejorar los mecanismos de distribución y venta
- Mejorar el mercadeo y la promoción de los productos

CUADRO 1

LA REGIONALIZACIÓN TRAE CAMBIOS ESTRUCTURALES QUE RESULTAN EN UN NUEVO AMBIENTE COMPETITIVO



Fuente: Booz-Allen & Hamilton

- Optimizar los procesos de suministro y el manejo de inventarios
- Redefinir la localización y forma de manufactura de los productos
- Optimizar las tecnologías de información y producción

En otras palabras, las empresas tienen que redefinir sus estrategias de negocio. Uno de los componentes fundamentales de esas nuevas estrategias es la regionalización y la globalización, las cuales ahora se posibilitan por la apertura y la integración regional. Esto significa la entrada a nuevos países que antes estaban cerrados comercialmente, pudiéndose así ampliar los mercados. Ello le permite a las empresas, entre otras cosas:

- Disfrutar las ventajas de economías de escala
 - creando masa crítica
 - disminuyendo los costos
- Flexibilizar la procura de sus insumos
- Desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades más diversificadas del mercado
- Optimizar el mercadeo de sus productos

¿Cómo hacerlo?

La penetración exitosa de nuevos mercados por parte de una empresa no es cuestión sencilla. Ello exige una planificación cuidadosa y compleja, donde entran a jugar un gran número de variables. Un primer paso en ese proceso es la evaluación del portafolio de negocios y la competitividad de cada uno de ellos, así como la evaluación de las posibilidades de penetración de los diferentes productos en el nuevo mercado. Todo ello permite definir una estrategia de mercadeo basada en una serie de variables críticas, tales como:

- Dimensión del mercado
- Análisis competitivo
 - productos competidores
 - productos que producen y sus características
 - participación y penetración del mercado
- Investigación sobre los consumidores, sus preferencias y necesidades
- Proposición de valor
- Comunicación

Una vez decidido cuál será el portafolio de productos y la forma de mercadearlos, se requiere establecer cuáles serán los mecanismos de dis-

tribución y la estructura productiva requerida. Con respecto a la distribución hay que analizar aspectos críticos tales como: canales existentes, procesos de venta, alternativas de distribución y control del mercadeo. Las decisiones en materia de producción, por su parte, exigen un análisis cuidadoso de las alternativas existentes, evaluándose los riesgos y los beneficios implícitos de cada una de ellas (véase Cuadro 2).

El acceso a estudios de *benchmarking* que han identificado las mejores prácticas en materia de suministros, actividades de manufactura, manejo de inventarios, etc., son de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones en materia productiva. Sin embargo, no basta con conocer las mejores prácticas en ambientes, mercados e incluso industrias distintos a los nuestros. Se hace necesario examinar la aplicabilidad de esas mejores prácticas a nuestras realidades, o las adaptaciones requeridas para hacerlas viables. Esta es una de las áreas donde la ayuda de un consultor internacional con conocimientos de la realidad local es crucial, ya que ello no sólo permite tener acceso a los estudios de *benchmarking* más variados y al conocimiento de las mejores prácticas, sino que también se cuenta con el apoyo necesario para adaptar aquellas tecnologías a las circunstancias propias de la empresa local y del entorno donde ésta se desenvuelve.

La reingeniería de procesos también cumple un papel importante en los esfuerzos de adaptación de los esquemas productivos, así como en la aplicación de las mejores prácticas a las realidades de la empresa y de su entorno. La identificación de las mejores prácticas, su adaptación y la reingeniería de procesos son mecanismos a través de los cuales se aplica de hecho la "política de desarrollo productivo" mencionada por Rosenthal en el estudio que aquí comentamos, y que tiene como objetivo la aceleración de los aumentos de productividad.

Otro de los aspectos que hay que estudiar con cuidado en el momento de ir a la regionalización es el de la reestructuración organizacional. Esto es particularmente crítico en el caso de corporaciones con presencia previa, pero independiente, en los dos mercados que ahora se integran. Este es el caso típico de las filiales de firmas multinacionales, que con anterioridad a la integración funcionaban como unidades de negocios totalmente separadas. Ahora hay que formularse preguntas acerca de:

- Cómo integrar las operaciones
- Qué debe quedar descentralizado y qué debe centralizarse
- Cuáles son los riesgos y los beneficios de centralizar o de especializar la producción.

CUADRO 2
ALTERNATIVAS DE PRODUCCIÓN PARA LA REGIONALIZACIÓN

IMPULSADORES	ALTERNATIVA	BENEFICIOS Y RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas estructurales <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad Cambiaria - Riesgo Político • Altos costos de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicación de producción en ambos países 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de riesgo • Menor economías de escala
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones inherentes a la empresa o industria <ul style="list-style-type: none"> - Desigualdad en tamaño mercado - Ventajas competitivas entre los dos países 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar por país <ul style="list-style-type: none"> - Por proceso - Por producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor economía de escala • Riesgos cambiarios • Mayor costo transporte y tiempo reacción
<ul style="list-style-type: none"> • Gran economía de escala o ventaja absoluta de un país 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar en un país <ul style="list-style-type: none"> - Planta actual - Aumento de capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de costos a corto plazo • Pérdida de flexibilidad de producción • Suma sensibilidad al riesgo cambiario
<ul style="list-style-type: none"> • Alto crecimiento anticipado en demanda o cambio fuerte en patrones de consumo o tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer nueva planta (Greenfield) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada con última tecnología en lugar óptimo • Necesidad de amortizar inversión

En el Cuadro 3 se mencionan algunas de las preguntas claves que hay que contestar en materia de reestructuración organizacional. Si bien se han identificado una serie de mejores prácticas que pueden aplicarse o adaptarse a las realidades de estas empresas, una de las lecciones aprendidas es que no hay una solución única a los problemas organizacionales de la integración. Los papeles a ser cumplidos por las autoridades centrales de la corporación, así como por las coordinaciones regionales y de áreas, tienen que ser cuidadosamente estudiados y ajustados, dependiendo de las circunstancias particulares de cada compañía.

En el caso de las empresas nacionales uno de los problemas centrales de los procesos de regionalización es el desconocimiento de las realidades del nuevo mercado que se desea penetrar. Una vía para resolver estos problemas es la de las alianzas estratégicas, las cuales no sólo facilitan la entrada y reducen los riesgos y costos, sino que en muchos casos permiten la obtención de nuevas tecnologías y el acceso a capacidades complementarias.

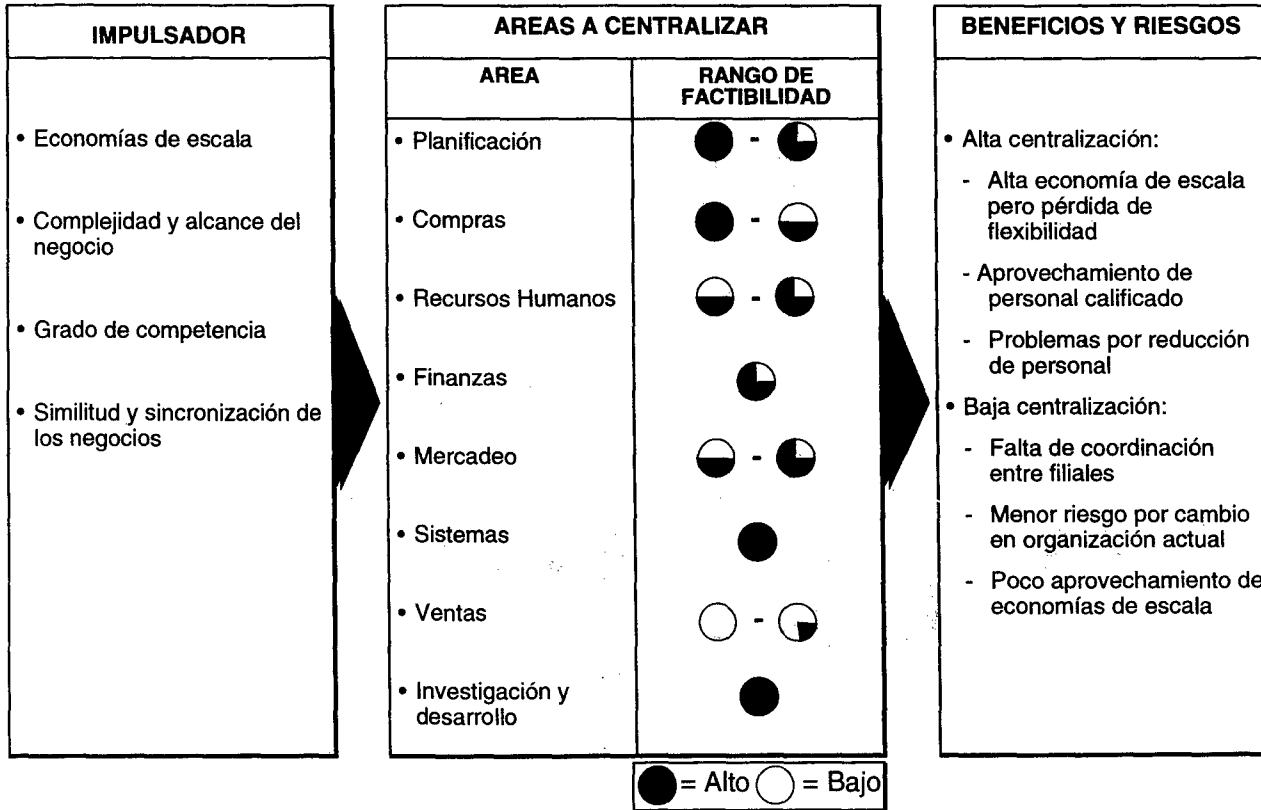
Entre los asuntos críticos a resolver para establecer una alianza estratégica exitosa se pueden mencionar los siguientes:

- Selección del socio apropiado
- Tener objetivos complementarios no competitivos
- Desarrollar confianza en el socio
- Establecer objetivos y metas satisfactorios para ambas partes
- Repartición de responsabilidades y ganancias justas para ambos
- Tener una estructura legal sana y funcional.

En el Cuadro 4 se presenta una metodología para establecer una alianza estratégica, la cual puede dividirse en cuatro pasos fundamentales: identificación, evaluación, negociación y ejecución. No obstante, las alianzas estratégicas están amenazadas por una serie de problemas que se presentan con frecuencia en este tipo de acuerdos, girando éstos en torno a cuestiones de comunicación y control, falta de confianza en la contraparte y escasez de conciencia acerca de los objetivos buscados y los problemas a enfrentar. La ayuda de consultores externos con amplia experiencia en la formación y funcionamiento de alianzas estratégicas es crítica, pues ello ayuda a anticipar los problemas que se pueden presentar y a maximizar las posibilidades de éxito.

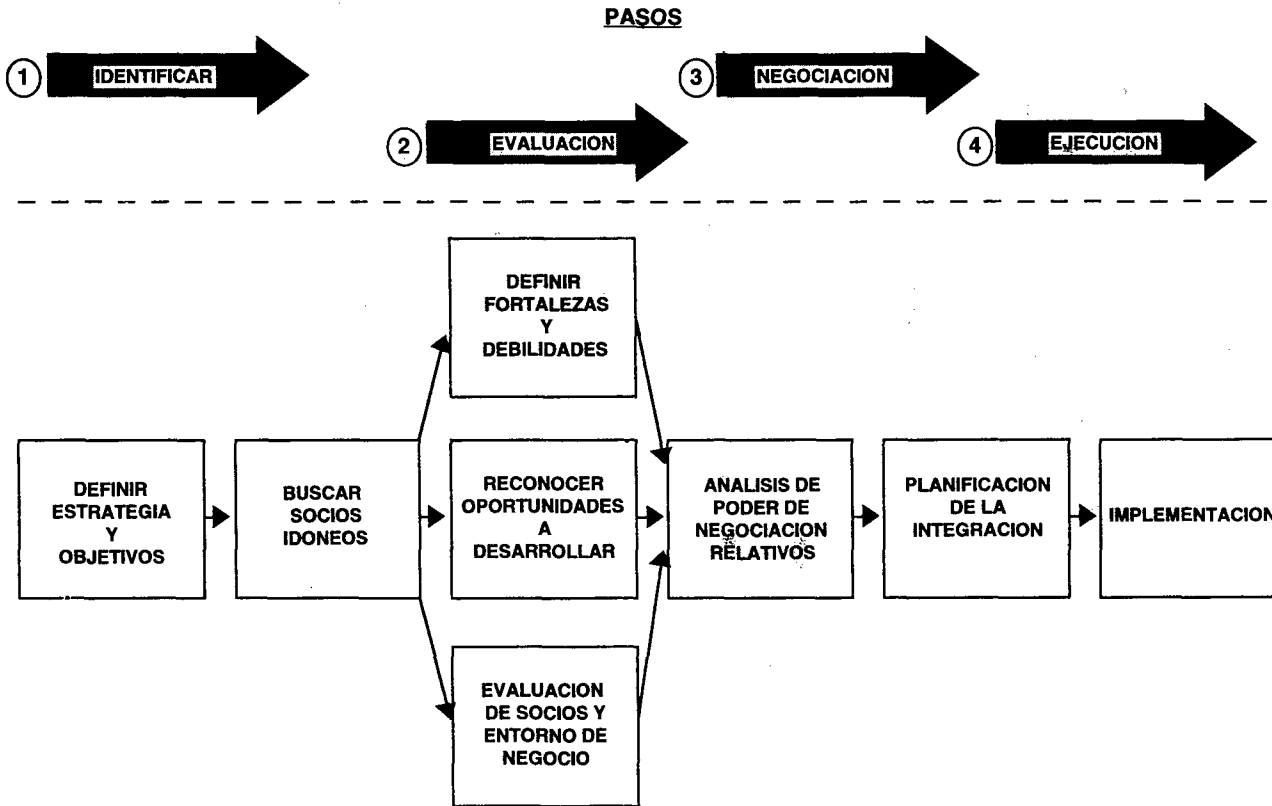
En una etapa ulterior y de mayor maduración de los procesos de regionalización surgen las fusiones y adquisiciones de las empresas, con el fin de lograr un posicionamiento más permanente y una mayor participación del mercado ampliado. Esto es lo que explica la formación

CUADRO 3
 EL ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN REGIONAL A ADOPTAR DEPENDE DE LA COMPLEJIDAD DEL NEGOCIO Y DE LA SIMILITUD DE LOS MERCADOS



Fuente: Booz-Allen & Hamilton

CUADRO 4
METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UNA ALIANZA ESTRATÉGICA



Fuente: Booz Allen & Hamilton

de grandes corporaciones en las comunidades económicas más maduras, como la Comunidad Económica Europea. En esos casos puede observarse cómo una diversidad de empresas se van fusionando a lo largo del tiempo, dando esto como resultado final un pequeño número de grandes corporaciones, con altos niveles de eficiencia y competitividad.

Esta puede ser la solución a los problemas de penetración de los mercados del mundo industrializado por parte de las empresas nacionales con ventajas comparativas, que mencionábamos al inicio de estos comentarios. Estas organizaciones han aprendido que se necesita mucho más que poseer ventajas comparativas para penetrar exitosamente esos mercados. Una vía para resolver esas limitaciones es aprovechar las posibilidades que brinda la regionalización, a través de la cual se puede lograr masa crítica y mayor capacidad competitiva, condiciones estas últimas que son necesarias, mas no suficientes, para actuar en forma permanente y productiva en los mercados más desarrollados.

Un último comentario está relacionado con las condiciones macroeconómicas bajo las cuales tienen que actuar muchas de las empresas de la región. Más específicamente nos referimos a las situaciones de elevada y creciente sobrevaluación de las monedas de algunos países latinoamericanos, producto del anclaje del tipo de cambio o del bajo dinamismo de esta variable, como parte de las políticas de estabilización que se implantan en esas economías. Ello, además de poner a las empresas en una posición vulnerable a ajustes cambiarios bruscos, limita cada vez más su capacidad competitiva. La regionalización y la globalización reducen considerablemente esos efectos adversos, ya que la internacionalización de los negocios diluye los riesgos cambiarios. Adicionalmente, los compromisos de integración tienden a fijar reglas de juego más claras y permanentes a nivel regional, limitándose así la discrecionalidad e individualidad en la toma de decisiones macroeconómicas nacionales, que pueden afectar directamente a las empresas locales.

A modo de *conclusión*, puede decirse que la regionalización y globalización de las empresas de la América Latina, que ahora se posibilita debido a la política de apertura y de integración de las economías regionales, es un factor crítico para el logro del aumento sostenido de la productividad, y con ella de la competitividad de nuestras empresas. Es este, por tanto, un importante avance en el difícil proceso de inserción de la América Latina en la economía mundial.

COMENTARIOS DE EDWIN W. CARRINGTON*,
Secretario General de la Comunidad de Naciones del Caribe CARICOM

El doctor Rosenthal considera que la estabilización progresiva de las economías de la región latinoamericana, en sus propias palabras, "... impone la necesidad de formular estrategias de desarrollo a largo plazo, que puedan facilitar el paso regional de un crecimiento moderado a uno más dinámico, similar al que se ha producido en algunos países asiáticos recientemente desarrollados".

A sus ojos, para una transición de esa naturaleza es fundamental el logro de una mayor competitividad internacional. Que el Estado, afirma él, le de mayor importancia a:

1. La globalización de la producción.
2. La liberalización del comercio en las economías de América Latina y el Caribe. Y en su opinión es imposible ser competitivo sin:
 - Cierta grado de cambio realista.
 - Acceso a suministros a precios internacionales.

El doctor Rosenthal reconoce que estas proposiciones pueden conducir de una vez por todas a un incremento de la competitividad. Sin embargo, a lo que él está apuntando y que es más fundamental para una estrategia de desarrollo a largo plazo, no es un crecimiento de una sola vez, sino un incremento constante de la competitividad; y asegura que eso sólo puede lograrse mediante un incremento sistemático y sostenido de la productividad.

Antes de pasar a otro tema, es importante anotar que este asunto es de interés esencial para todos los países en desarrollo del hemisferio. Y lo es particularmente para economías como las del Caribe y Centroamérica que están pasando del tratamiento de mercado preferencial al de nación más favorecida (MFN = *most favored nation*), las cuales, aunque son relativamente grandes en número, son absolutamente pequeñas en tamaño y, consecuentemente, necesitan incrementar su competitividad no sólo para ganar nuevos mercados sino también para conservar los que ya tienen —tanto de exportaciones como domésticos— al tiempo que participan y que el proceso de liberalización del comercio global las abarca. Esto es relevante para el proceso ALCA y puede exigir un proceso a dos velocidades, como se propuso en el caso de APEC.

* Versión original en inglés; traducción no oficial.

De manera que para todos nosotros es importante prestarle atención a lo que el Secretario Ejecutivo de la CEPAL ha dicho.

La exposición del doctor Rosenthal deja en claro que para un proveedor la conquista de mercados no depende tanto de un nivel dado de productividad, sino de su nivel de productividad con respecto al de otros proveedores. Consecuentemente, él trata el asunto planteando el problema en términos de cómo cerrar la brecha en los niveles promedio de productividad entre Latinoamérica y los países desarrollados. Y señala que esa brecha se manifiesta en cuatro formas:

1. Una diferencia del orden de 2.5 a 1 en el factor total de productividad en métodos de "mejores prácticas", debido a maquinaria y equipo, y métodos organizacionales y gerenciales obsoletos en la región.
2. La brecha se ha ensanchado considerable y persistentemente durante todo el período de posguerra.
3. La brecha es evidente tanto a nivel sectorial como global; por ejemplo, en 24 subsectores industriales que representan el 75% del valor agregado, la productividad sectorial no alcanza al 35% de los niveles de los Estados Unidos.
4. Los niveles de productividad varían enormemente dentro de los sectores, especialmente entre empresas grandes y microempresas.

Quizá en parte para estimularnos, dada la magnitud del vacío en métodos de "mejores prácticas" —de 2.5 a 1—, el doctor Rosenthal atrae nuestra atención hacia una especie de paradoja: que la existencia de esta enorme brecha significa un considerable campo de acción para acelerar el crecimiento económico incorporando nuevas tecnologías. La magnitud de la brecha, es decir, el grado de retraso, dice algo de la capacidad de los países para cumplir las condiciones necesarias para adoptar tecnologías nuevas y de "mejor práctica".

Con respecto a este cuadro sinóptico de la exposición del doctor Rosenthal, me atrevo a hacer los siguientes comentarios:

Primero que todo, el doctor Rosenthal toca la globalización sólo en forma indirecta y principalmente por implicación; concretamente, a través de la importancia de la competitividad, la cual él liga al crecimiento sostenido de la productividad. Con mucha razón, él ve que, sobre la base de haber tenido el cuidado de mantener un entorno macroeconómico estable, el objetivo de política es difundir tecnologías y métodos organizacionales de "mejor práctica" en todas las ramas de la economía que tengan papeles claves a nivel de firmas, o políticas macroeconómi-

cas destinadas a explotar factores externos y a estimular la adopción y asimilación de tecnología, sin ignorar las políticas a nivel industrial que facilitan el acceso a mercados de capital e inversiones, como complementos de las políticas macroeconómicas. En este escenario, parece claro que la observación del doctor Rosenthal sobre la existencia de la brecha y las implicaciones de la misma, son de interés y relevancia inmediatos más para los países que tienen industrias grandes y bien desarrolladas, que para las pequeñas economías abiertas en las que la producción y los servicios primarios siguen siendo las actividades dominantes.

En segundo lugar, más directamente con respecto a la globalización en la producción, es interesante anotar que las corporaciones transnacionales controlan hoy entre un cuarto y un tercio de la producción mundial y dos tercios del comercio mundial, y que un tercio del comercio mundial es intra-firma. Las TNC (*transnational corporations*) dominan también la generación y uso de nuevas tecnologías, ya que las setecientas corporaciones industriales más grandes son dueñas de la mitad de las invenciones comerciales del mundo, y las TNC como un todo dan cuenta del 70 al 80% del gasto civil mundial en investigación y desarrollo.

No obstante, las operaciones de las transnacionales están concentradas en los países desarrollados y en un pequeño grupo de países en desarrollo que se están industrializando. Un reciente informe sobre inversiones mundiales de la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development = Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) muestra que cerca del 93% de las acciones y de los flujos de inversión extranjera directa está en los países desarrollados y en 10 países en desarrollo líderes, la mayoría asiáticos. En otras palabras, los países en desarrollo menos industrializados y más pequeños, como los del Caribe y América Central, en general no son de gran interés para las transnacionales.

En tercer lugar, ¿significa esto que las TNC no son de interés para nosotros? Por el contrario, ellas tienen una participación significativa en industrias basadas en recursos específicos —tales como la comercialización del banano, petroquímicos y bauxita— y en industrias de servicios —particularmente la banca y el turismo de ultramar—. Además, el surgimiento de las “firmas-red” y el crecimiento de la economía de la información global ofrecen nuevas oportunidades para economías como las nuestras. En lo que toca a las “firmas-red”, es interesante observar que las TNC están experimentando la erosión de sistemas de gerencia jerárquicos, en tanto que la comunicación y la colaboración horizontales

internas y entre firmas se están convirtiendo en los sistemas dominantes de gerencia, facilitados por la informática global. En las actividades de alta tecnología, las empresas de riesgos compartidos y la cooperación inter-firma se han vuelto atractivas como resultado de los enormes costos de investigación y desarrollo en nuevas tecnologías. La economía de la información global es una industria de más de 600 mil millones de dólares y está creciendo a una tasa superior al 10% anual.

Conclusión

En este contexto, los países pequeños estratégicamente localizados con respecto a los mercados globales, como los nuestros del Caribe y América Central, pueden buscar alianzas estratégicas con TNC específicas para explotar nichos en la economía de la información global, tales como *software* y servicios de información, según lo demuestra la experiencia de países como India y Singapur. Los principales ingredientes para el éxito de una alianza de esa naturaleza serían: (i) oferta suficiente, si no abundante, de profesionales de la información altamente calificados y con salarios internacionalmente competitivos; (ii) desarrollo de la capacidad de adaptación e innovación doméstica en investigación y desarrollo; (iii) una infraestructura de telecomunicaciones excelente y moderna; (iv) acceso a transporte aéreo y marítimo eficiente; (v) un sector público eficiente, de carácter empresarial.

Poner a punto esos ingredientes implicará una estrecha colaboración entre gobierno, industria local e inversionistas extranjeros; y políticas adecuadas que atraigan inversiones, como, por ejemplo, acuerdos sobre derechos de propiedad intelectual.

Con estos ingredientes, en un "entorno macroeconómico estable", nosotros, en las economías más pequeñas y menos desarrolladas, tendremos la oportunidad de lograr el crecimiento sostenido de la productividad que la competitividad requiere, y de ser parte integral de la economía globalizada. La pregunta restante es: ¿podemos lograr ese entorno macroeconómico estable, doctor Rosenthal?