

## Elementos para una estrategia integral de competitividad internacional

EDUARDO MARGÁIN CHARLES

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la globalización significan un fuerte y rápido aumento de la competencia que afecta a las empresas mexicanas, principalmente a las pequeñas y medianas, las cuales deben mejorar su productividad y competitividad para poder sobrevivir y crecer.

Sin embargo, la productividad y competitividad son difíciles de alcanzar debido a que, para ello, se deben reunir simultáneamente varias condiciones:<sup>1</sup> 1) macroeconómicas, 2) de política económica en apoyo a las empresas; 3) de cooperación empresarial, y 4) de gestión empresarial. Como en el mercado internacional se tiene que competir con las empresas más eficientes a nivel mundial, basta con que falle una o algunas de las condiciones arriba mencionadas para que se pierda la competitividad. Para ganar en la competencia todos los procesos y eslabones de la producción y la comercialización tienen que ser eficientes. En el contexto anterior, el propósito del artículo es presentar un listado integral con un breve análisis de las principales condiciones y políticas necesarias que determinan la competitividad, indicando algunos ejemplos exitosos de países que las han adoptado.

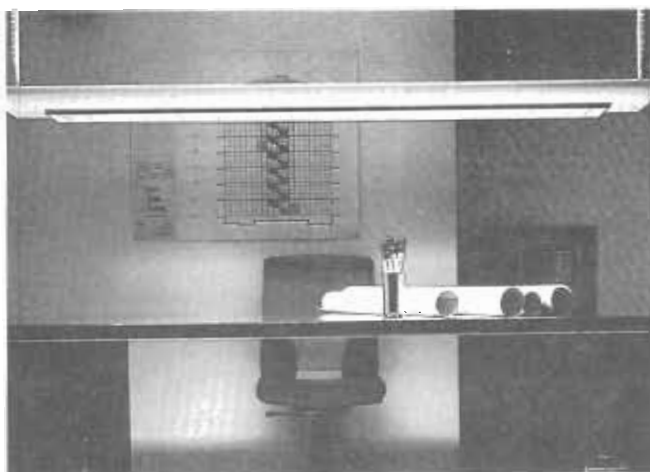
### Condiciones macroeconómicas

Las principales condiciones del entorno macroeconómico en el que operan las empresas y que influye en su eficiencia son las siguientes:

#### Estabilidad económica

La inestabilidad reduce la eficiencia cuando la inflación aumenta los costos de producción, las recesiones disminu-

yen la demanda, las variaciones en las tasas de interés incrementan los costos financieros, y las variaciones del tipo de cambio alteran los precios de los insumos de importación y de los productos de exportación. La inestabilidad destruye los proyectos empresariales mejor elaborados y sus estrategias para lograr competitividad. Entre las medidas adoptadas por Chile y los tigres asiáticos<sup>2</sup> para lograr estabilidad están: un gasto público cercano a los ingresos públicos procurando reducir el déficit fiscal u obtener superávit, para contener un exceso desestabilizador de demanda agregada; una política monetaria sin grandes aumentos en el circulante y con incrementos en el encaje legal y en las ventas de bonos en el mercado abierto para esterilizar los efectos negativos de los excesos de moneda local y de divisas en la inflación y en la sobrevaluación, respectivamente, y una balanza en cuenta corriente equilibrada, o con ligero superávit, que le dé solidez al tipo de cambio y evite una vulnerabilidad ante los especuladores.



*El autor es profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur en La Paz.*

*Tipo de cambio real competitivo*

El tipo de cambio real altera los precios de exportación e importación en relación con los de los competidores internacionales. Una moneda sobrevaluada reduce la eficiencia encareciendo las exportaciones y abaratando las importaciones.<sup>3</sup> Entre las medidas adoptadas por Chile y los tigres asiáticos para mantener un tipo de cambio competitivo, o ligeramente subvaluado, que garantice competitividad están: la esterilización de los excesos de circulante en divisas y la intervención en los mercados de cambio.

*Condiciones socioeconómicas*

El tamaño del mercado interno determina la posibilidad de obtener incrementos de eficiencia mediante externalidades y economías de escala. Los países industriales cuentan con un mayor mercado interno, lo cual les permite aumentar su eficiencia.<sup>4</sup> Por otro lado, la disponibilidad y la calidad de tecnología e insumos puede ser un elemento fundamental para aumentar la competitividad.<sup>5</sup>

*Condiciones internacionales*

El entorno económico, institucional y legal internacional,<sup>6</sup> el cual determina la demanda agregada de exportaciones, los precios competitivos relativos y las oportunidades y requisitos para poder exportar,<sup>7</sup> también condiciona la competitividad de las empresas.

*Política económica**Capitalización mediante estímulos al ahorro interno y a las inversiones*

La capitalización de las empresas permite incrementar la disponibilidad de bienes de capital por trabajador y el uso de tecnologías modernas, factores fundamentales para incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia.<sup>8</sup>

Entre las políticas exitosas adoptadas por varios de los países arriba mencionados para incrementar el ahorro están: el mantenimiento de un superávit fiscal (o ahorro público) y de un equilibrio o superávit en cuenta corriente (lo cual eleva el ingreso nacional necesario para el ahorro); el establecimiento de fondos de pensiones y de un seguro para ahorradores; el otorgamiento de exenciones fiscales a los ahorradores; la fijación de tasas de interés reales positivas;

la reducción de los diferenciales entre las tasas de interés pasivas y activas, mediante un sistema bancario eficiente y bien supervisado; el incremento del impuesto al consumo, la reducción del crédito al consumo, y el control de las fugas de capitales.

Entre las políticas adoptadas por los tigres asiáticos para estimular la inversión están: un tipo de cambio real competitivo; la canalización selectiva del crédito en condiciones favorables hacia la inversión productiva; la exención de impuestos a la reinversión de utilidades; el gasto público eficiente en infraestructura y en industria manufacturera básica; el fomento de grandes grupos industriales con fuerte potencial de inversión; los créditos de empresas públicas a proveedores, y el fomento de inversión extranjera en el sector exportador.

*Política industrial*

Los tigres asiáticos instrumentaron una serie de apoyos gubernamentales, fiscales y financieros para apoyar a sectores seleccionados con potencial exportador, a condición de que aumentaran la eficiencia, el valor agregado nacional y las exportaciones. El éxito de esta política fue: la autonomía del Estado para negociar y exigir que se cumplieran los compromisos empresariales; su carácter selectivo para evitar dispersiones y promover la especialización de los sectores maduros y eficientes, y su naturaleza temporal para no perpetuar los apoyos y estimular la emancipación empresarial mediante incrementos de la eficiencia. Las políticas sectoriales de impulsos también influyen en la competitividad de los sectores favorecidos.<sup>9</sup>



### Organización industrial

Con el objeto de mejorar la eficiencia, Japón y los tigres asiáticos han seguido una estrategia de desarrollo de grandes empresas o conglomerados capaces de operar eficientemente mediante los beneficios de las economías de escala, así como de establecer vínculos o integrarse con empresas pequeñas y medianas,<sup>10</sup> para ayudarlas a hacer más eficientes sus procesos de producción y comercialización, logrando un sistema de flexibilidad con producción esbelta.

### Política comercial

Los países asiáticos adoptaron una política de sustitución de importaciones exitosa por su carácter temporal con apertura gradual. También estos países adoptaron una política de promoción de exportaciones que incluyó medidas tales como: la exención o devolución de impuestos a la importación de insumos; el financiamiento a las exportaciones con tasas preferenciales, incluyendo financiamiento a la compra de insumos nacionales contenidos en los bienes de exportación; el desarrollo de empresas comercializadoras; el establecimiento de zonas preferenciales de promoción de exportaciones, incluyendo maquiladoras, y la concertación de metas de exportación entre los sectores público y privado como requisito para obtener los apoyos.

### Política de inversión extranjera

Corea, Taiwan, y en menor medida Tailandia, adoptaron una política de estímulos a la inversión extranjera orientada a la exportación, condicionándola a la transferencia de tecnología.

### Política tecnológica y desarrollo de recursos humanos

Para desarrollar el potencial de las ventajas comparativas tradicionales de los países (recursos naturales, humanos y de capital), así como para crear nuevas ventajas comparativas y competitivas más importantes, redituables y duraderas, se requiere mejorar el nivel de la tecnología,<sup>11</sup> de la capacitación de recursos humanos y de la capacidad empresarial. Al respecto, entre las políticas exitosas adoptadas por Corea y Taiwan están: la adquisición de tecnología de vanguardia mediante la compra de bienes de capital; la ingeniería inversa, consistente en estudiar y mejorar la tec-

nología importada; la negociación de transferencia de tecnología con empresas extranjeras; la creación de infraestructura científica mediante el establecimiento de institutos tecnológicos con un enfoque de eficiencia económica y comercial; el apoyo al desarrollo tecnológico de las empresas pequeñas y medianas; la canalización de las compras de los sectores público y privado a empresas nacionales en sectores de desarrollo tecnológico; la orientación de la educación hacia la alta calificación tecnológica, y el incremento del gasto público en investigación tecnológica.

### Cooperación empresarial

La cooperación entre empresarios constituye un factor fundamental para organizar actividades de mayor escala y eficiencia, principalmente para las operaciones de las pequeñas y medianas empresas. La cooperación puede tomar varias modalidades que coordinen actividades y servicios de escala óptima entre varias empresas. Entre los casos exitosos de cooperación empresarial están las redes de cooperación, las asociaciones, los consorcios italianos, las empresas integradoras, la subcontratación y las empresas comercializadoras japonesas.<sup>12</sup>

### Gestión empresarial

#### Planeación y escala óptima

Las economías de escala han sido consideradas como uno de los determinantes principales de la eficiencia y la productividad.<sup>13</sup> Cabe destacar que las economías de escala constituyen uno de los factores principales que reducen la





competitividad de las empresas pequeñas y medianas.<sup>14</sup> El diseño de la planta con escala óptima en relación con la demanda, permite a las empresas optimizar las economías de escala, evitando el desperdicio del costo de oportunidad de la capacidad ociosa.<sup>15</sup>

### Administración

La eficiencia y productividad dependen de técnicas adecuadas de organización administrativa, planeación financiera, diseño de líneas de montaje, control y simplificación del trabajo, especialización, incentivos a los trabajadores, participación, dinámica de grupos, comercialización, etcétera,<sup>16</sup> que deben ser establecidas por los empresarios.

### Recursos humanos

La organización de los recursos humanos mediante capacitación,<sup>17</sup> definición precisa de sus funciones y estímulos basados en la productividad<sup>18</sup> han sido empleados con éxito para incrementar la eficiencia.

### Comercialización

La competitividad también depende de un sistema eficiente de comercialización internacional necesario para poder lograr las ventajas competitivas de la producción.<sup>19</sup>

### Calidad total, reingeniería y mejora continua

Otro aspecto importante para garantizar la eficiencia de la gestión empresarial son los métodos modernos de calidad



total, reingeniería y mejora continua, capaces de detectar y satisfacer óptimamente las necesidades de los clientes,<sup>20</sup> así como para incrementar la calidad de los productos y para mejorar los procesos de producción.<sup>21</sup>

Así, son muchos los factores que influyen en la competitividad de las empresas, por lo cual, para convertir a México en un país exitoso, es preciso adoptar una estrategia integral de competitividad que involucre el esfuerzo tenaz y duradero, concertado y coordinado por parte de todos los sectores de la sociedad.

### Notas

<sup>1</sup> Por ejemplo, Casar indica que la competitividad manufacturera de México en la década de los años ochenta fue causada por la productividad, las variaciones en el tipo de cambio, en el nivel de salarios y en la utilización de la capacidad instalada y el impacto de las políticas sectoriales del gobierno. Véase José Y. Casar, "La competitividad de la industria manufacturera mexicana. 1980-1990", *El Trimestre Económico*, vol. LX (1), enero-marzo de 1993, pp. 113-183.

<sup>2</sup> En adelante, las referencias sobre Chile y los tigres asiáticos se basan respectivamente en: Alicia Loyola Campos, "Perfiles de una política macroeconómica en Chile: una lectura actual para América Latina", *Revista Comercio Exterior*, vol. 45, núm. 5, mayo de 1985, pp. 391-395; y Marta Bekerman *et al.*, "El milagro económico asiático: Corea, Taiwan, Malasia y Tailandia", *Comercio Exterior*, vol. 45, núm. 4, abril de 1985, pp. 310-318.

<sup>3</sup> Véase Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus, *Economía*, McGraw-Hill, Madrid, 1996, p. 752.

<sup>4</sup> Véase Paul R. Krugman, *Rethinking international trade*, MIT Press, Cambridge, 1990, pp. 3, 5 y 6.

<sup>5</sup> Sobre la política de competitividad de Japón, basada en el desarrollo de tecnologías e insumos de aplicaciones múltiples, incluyendo la microelectrónica, la superconductividad, el desarrollo de materiales nuevos y la biotecnología, véase Giovanni Dosi, John Zysman y Laura D'Andrea Tyson, "Technology, trade policy and schumpeterian efficiencies", en John de la Mothe, y Ducharme (eds.), *Science, technology and free trade*, Louis Marc, Printer Publishers, Londres, 1990, pp. 20-23, 26, 29 y 32.

<sup>6</sup> Por ejemplo, durante la década de los años ochenta las altas tasas de interés de mercados internacionales, la reducción del financiamiento externo y el estancamiento con inflación y proteccionismo de los países ricos afectó el entorno macroeconómico de las empresas mexicanas. Véase Kenneth Dadzie, "LDC growth and development: a record of diverse experience", en OECD, *Interdependence and cooperation in tomorrow's world: a symposium marking the 25th Anniversary of the OECD*, París, 1987, pp. 52-55; existe una correlación positiva importante entre los sectores de mayor dinamismo exportador de México y la dinámica de su demanda internacional. Véase Manuel Gutiérrez Vidal, "Los sectores industriales en México: perspectivas frente al TLC", *Investigación*

- Económica*, núm. 210, UNAM, octubre-diciembre de 1994, pp. 205-223.
- <sup>7</sup> Sobre las estrategias de comercialización internacional que pueden efectuar las empresas para el mejor aprovechamiento de la estructura institucional y legal prevaleciente véase Sak Onkvist y John J. Shaw, *International marketing: analysis and strategy*, Merrill-Macmillan Publishing, Nueva York y Singapur, 1990, pp. 169-213 y 359-399.
- <sup>8</sup> Véase Samuelson, *op. cit.*, pp. 100-103 y 163-166. El *Cambridge Journal of Economics* dedicó todo un volumen especial con 14 artículos al estudio del papel fundamental del cambio tecnológico en el análisis del comercio, de la competitividad internacional y del crecimiento económico. Véase *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, núm. 1, febrero de 1995. Sobre la tecnología y la dinámica exportadora manufacturera de México, véase Gutiérrez Vidal, *op. cit.*
- <sup>9</sup> Véase Phillippe Cattoir Jacobs, "Dinámica de las ventajas comparativas en México", *Investigación Económica*, núm. 210, UNAM (octubre-diciembre de 1994), pp. 269-305; y Rogelio Huerta, "La medición de la ventaja comparativa en el sector manufacturero de México", *Investigación Económica*, núm. 221, UNAM, enero-marzo de 1995, p. 88.
- <sup>10</sup> Sobre estrategias de producción en masa y producción esbelta, así como experiencias exitosas para la eficiencia de empresas pequeñas y medianas en varios países, véase Alejandro Mungaray, "Paradigmas de organización industrial y posibilidades de innovación en las pequeñas empresas", *Investigación Económica*, núm. 209, UNAM, julio-septiembre de 1994, pp. 249-284.
- <sup>11</sup> Sobre el cambio tecnológico como ventaja comparativa estructural fundamental, véase Luc Soete, "Technical change theory and international trade competition", en De la Mothe y Ducharme, *op. cit.*, pp. 9-13 y 18; Ducharme y De la Mothe, *op. cit.*, pp. 127-129; Jean Boissonnat, "World development: some observations", en OECD (ed.) *op. cit.*, p. 36; Frances Stewart, *North-South and South-South: essays on international economics*, St. Martin's Press, Nueva York, 1992, p. 7; Jacques Lesourne, "Summary of discussions", en OECD (ed.), *op. cit.*, p. 221; y Just Faaland y John Richard Parkinson, *The political economy of development*, Frances Printer, Londres, 1986, pp. 108-109.
- <sup>12</sup> Sobre los incrementos de eficiencia para las empresas pequeñas y medianas derivados de diversas formas de cooperación empresarial exitosas, véase Eduardo Margáin, "Cooperación empresarial y competitividad ante los retos de la globalización", *Carta Económica Regional*, núm. 64, 1999.
- <sup>13</sup> Sobre la importancia de las economías de escala en la producción, en el transporte y en la comercialización, véase Donald S. Watson (ed.), *Price theory in action*, Houghton Mifflin, Boston, 1965, pp. 88-91, 100-103, 109-113 y 114-124.
- <sup>14</sup> Véase Jong-Il You, "Critical survey: small firms in economic theory", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, núm. 3, junio de 1995, pp. 441-462.
- <sup>15</sup> Sobre cómo la competitividad en México puede aumentar en forma importante mediante una mayor utilización de la capacidad instalada, véase Huerta, *op. cit.*, pp. 69-96.
- <sup>16</sup> Véase James A. F. Stoner, *Administración*, Prentice-Hall, México, 1985, pp. 32-36, 42-44, 218-225, 239-244, 312-313 y 621-627.
- <sup>17</sup> Sobre la importancia de la educación y la capacitación, véase Michael P. Todaro, *Economic development in the third world*, Longman, Londres, 1978, pp. 235-269.
- <sup>18</sup> Véase Derek C. Jones y Takao Kato, "The productivity effects of employee stock-ownership plans and bonuses: evidence from Japanese panel data", *The American Economic Review*, vol. 85, núm. 3, junio de 1995, pp. 391-414.
- <sup>19</sup> Sobre la importancia de la comercialización internacional determinante de la pérdida de competitividad de Estados Unidos y el incremento de competitividad de Alemania y Japón, véase Sak Onkvist y John J. Shaw, *op. cit.*, pp. 23-38. Sobre su importancia en la exitosa exportación de pan y cerveza, así como las limitaciones que causa en las exportaciones textiles y del calzado en México, véanse los siguientes artículos de *Investigación Económica*, núm. 214, octubre-diciembre de 1995; N. Levy y M. Zepeda, "Evolución de la industria del pan en México, en el contexto del ajuste estructural", pp. 49-66; J. Sobrino, "Hacia una política para la industria cervecera", pp. 67-100; M. Cetré, "La industria textil y del vestido en perspectiva: análisis preliminar de las causas de su estancamiento", pp. 101-142, y R. Ayala Quintero, "Política industrial e industria del calzado en México", pp. 143-176.
- <sup>20</sup> Véase M. Davida Amsden *et al.*, *Control estadístico de procesos simplificado para servicios*, Panorama, México, 1993, pp. 13-18; y R. Arthur Tenner *et al.*, *Total quality management: three steps to continuous improvement*, Addison Wesley, Reading, 1993, pp. 51-93.
- <sup>21</sup> Davida M. Amsden *et al.*, *op. cit.*, pp. 20-39; y R. Arthur Tenner *et al.*, *op. cit.*, pp. 28-47. Amsden considera que la aplicación de la calidad total puede contribuir significativamente al mejoramiento de la balanza comercial de Estados Unidos, *ibid.*, pp. 3-12.