

Cooperación empresarial y competitividad ante los retos de la globalización

EDUARDO MARGÁIN CHARLES

Los desafíos

La globalización

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la globalización significan un fuerte y rápido aumento de la competencia internacional en el mercado mexicano debido a la reducción de aranceles a la importación y al establecimiento en México de empresas extranjeras. Ante la imponente competencia del exterior, cientos de miles de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas (pymes) quebraron, lo cual frenó el proceso de desarrollo y aumentó el desempleo y el malestar social. Muchas empresas que pudieron subsistir están descapitalizadas, con pocos recursos para competir.¹

La globalización crea una imponente competencia de productos y de grandes empresas del exterior que entran libremente a México. En estas condiciones, *las empresas mexicanas que no incrementen sustancialmente su productividad y competitividad están destinadas a desaparecer.*

Un entorno empresarial desfavorable

En las últimas tres décadas, las empresas mexicanas han operado bajo condiciones muy desfavorables, incluyendo:

a) Un clima de inestabilidad económica con grandes variaciones de la demanda agregada, de las tasas de inflación y del tipo de cambio, agudizadas durante las crisis de 1976, 1982 y 1994. La inflación encareció los costos de producción; las recesiones de 1976, de la "década perdida" de 1980, y de 1994-1996, redujeron

las ventas, las utilidades y la capitalización; la incertidumbre aumentó el riesgo e impidió que las empresas efectuaran planes de expansión y consolidación confiables; y las devaluaciones sorpresivas debilitaron o quebraron a muchas empresas, incluso aquellas con una gestión administrativa eficiente que no habían previsto la inestabilidad macroeconómica.

b) Una abrupta apertura económica que ha incrementado súbitamente la competencia del exterior proveniente de poderosas empresas transnacionales sobradas de recursos, sin darle a las empresas mexicanas el tiempo ni los apoyos necesarios para reponerse de la década perdida, capitalizarse y aumentar su competitividad.

c) Financiamiento escaso, caro y con tasas de interés inestables, principalmente de 1995 a la fecha, lo cual condujo a innumerables quiebras y a la imposibilidad de obtener recursos para aumentar la competitividad ante empresas extranjeras fuertemente capitalizadas con acceso a créditos mucho más baratos y estables.

d) Un subsidio cambiario que el gobierno mexicano otorgó a los productos de importación mediante la sobrevaluación del peso, principalmente durante 1992-1994, encareciendo en forma artificial los productos de las empresas mexicanas y abaratando artificialmente la competencia de importaciones, lo cual constituyó una competencia desleal en contra de las empresas del país.

e) Otras dificultades del entorno que desalientan la actividad empresarial, tales como infraestructura inadecuada, condiciones de inseguridad social, inestabilidad política y burocracia excesiva.

Se habla de que las empresas mexicanas no alcanzan niveles de competitividad internacional debido a la ineficiencia de sus empresarios, funcionarios, empleados y

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

obreros, lo cual en muchos casos es cierto. Pero también lo es que el adverso entorno macroeconómico ha dejado a las empresas mexicanas a merced de la competencia injusta de empresas extranjeras que gozan en otros países de un entorno que las apoya y estimula.

La inmensa mayoría de casos de quiebra de empresas mexicanas o de su falta de competitividad no se debe a su incapacidad o improductividad, sino al entorno macroeconómico altamente desfavorable.

Ventajas y desventajas comparativas

La capacidad para competir depende de las ventajas comparativas. Las principales ventajas potenciales del país son: su mano de obra barata, la cercanía al mercado enorme de Estados Unidos, y el acceso a ese mercado que le dio el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Sin embargo, como se verá más adelante, México tiene muchas desventajas que limitan su competitividad y capacidad para aprovechar plenamente las ventajas señaladas; el aprovechamiento de su potencial depende de la capacidad para organizarse y superar los retos y las desventajas.

Aunque la mano de obra mexicana es relativamente barata, es menos calificada y productiva que la de muchos países competidores, y más cara que la de varios países asiáticos. Los trabajadores de países más desarrollados cuentan con mejor entrenamiento y mejores maquinarias y equipos que los trabajadores mexicanos, por lo que su productividad es superior a la de los trabajadores mexicanos. Con la globalización, se compete con cerca de cuatro mil millones de trabajadores subempleados de países con mucha población y salarios bajos como China, India, Paquistán, Bangladesh, Tailandia, y de países de Europa central recientemente incorporados al mercado de trabajo mundial.² La mano de obra barata improductiva y mal remunerada constituye la peor ventaja comparativa porque reduce el valor agregado nacional, estanca el mercado interno, frena el desarrollo y no resuelve los problemas sociales. Para competir con éxito y desarrollarse es necesario mejorar sustancialmente la capacitación de la mano de obra y la capitalización de las empresas; sobre todo en mejores instalaciones, maquinaria y equipo a disposición de los trabajadores.

Aunque se tienen ventajas potenciales por la cercanía y acceso al mercado de Estados Unidos, la infraes-

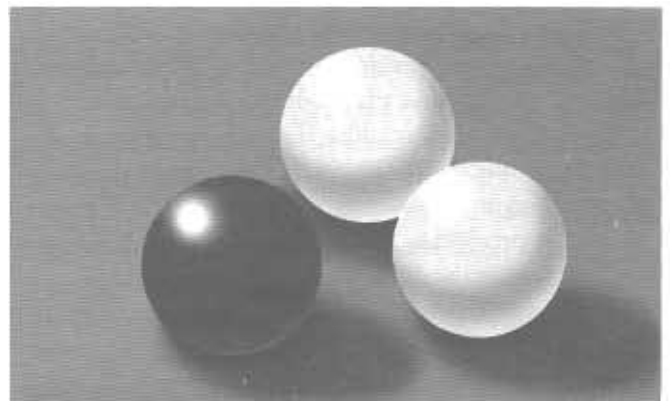
tructura de transporte es inadecuada; si se consideran los bajos costos del transporte marítimo, varias zonas de la meseta central de México pueden estar en desventaja en relación con zonas empresariales de otros países cercanas a los puertos.

Así, México tiene varias desventajas con respecto a otros países competidores: entorno desfavorable y deficiencias en infraestructura, financiamiento y capital disponible, y mano de obra calificada. Asimismo, carece de suficientes recursos tecnológicos de vanguardia, canales de comercialización internacional establecidos, marcas reconocidas internacionalmente, capital necesario para modernizar la planta productiva y efectuar eficaces campañas de comercialización, experiencia empresarial para competir en los mercados internacionales, y capacidad de respuesta para defenderse de la competencia desleal.

Pero quizá la peor desventaja es la pequeña escala en la que se produce comparada con la gran escala de producción de las grandes empresas, que les permite reducir sus costos por unidad producida. Está plenamente comprobado que en muchos sectores importantes las empresas son más eficientes y tienen mayores posibilidades de competir a medida que crece su escala de producción, obteniendo lo que se denomina "economías de escala y de alcance".³

La solución: eficiencia, competitividad internacional y desarrollo mediante la cooperación empresarial

Para lograr la competitividad y el desarrollo ante estos retos es necesario construir ventajas competitivas de eficiencia tecnológica y de economías de escala, las cuales son estables, dinámicas y más redituables. Lo anterior



puede lograrse mediante la cooperación empresarial a través de cooperativas, asociaciones, empresas integradoras y alianzas estratégicas, lo cual representa la solución óptima ante el reto de la globalización, así como la más sencilla y eficaz a corto plazo y la que puede sentar las bases de la eficiencia y competitividad internacional duradera a mediano y largo plazos.

La cooperación empresarial le ayuda a las empresas a aumentar su eficiencia y competitividad, ampliando sus posibilidades de capitalización, mejoras tecnológicas, economías de escala, racionalización de recursos, comercialización y poder de negociación. Todo esto para poder subsistir y triunfar en el mundo cada vez más competitivo.

La cooperación empresarial permite aumentar la eficiencia y la capacidad empresarial de las siguientes formas:

• *Economías de escala y de alcance*

Tanto en la producción como en la comercialización, el desarrollo tecnológico y la organización, las empresas pueden reducir sustancialmente sus costos unitarios mediante operaciones de gran volumen y la plena utilización de sus recursos:

Eficiencia en la producción. En la producción, la costosa maquinaria moderna más eficiente es capaz de producir un gran volumen; si no se utiliza plenamente, en una operación pequeña, se vuelve ineficiente; pero si se emplea en una operación de gran escala, el costo unitario se reduce sustancialmente optimizando la eficiencia. El reducido volumen de las pymes les impide adquirir maquinaria y equipo moderno; sin embargo, mediante asociaciones, varias de ellas pueden modernizarse y mejorar su eficiencia con los beneficios de las economías de escala.

Eficiencia en la comercialización. Debido a que una buena campaña de promoción cuesta lo mismo cuando la empresa puede vender poco que cuando vende mucho, si diez pymes efectúan actividades conjuntas de promoción y comercialización, pagarán cerca de diez veces menos que si lo hacen individualmente, y pueden ahorrarse considerables costos unitarios en la distribución de sus productos racionalizando el uso conjunto de sus camiones, bodegas y rutas, lo cual también significa que pueden expandir su ámbito de mercado. Asimismo, el vender conjuntamente con mayor volumen les da acceso a mercados y cadenas comerciales acos-

tumbradas a operar con grandes volúmenes y, por lo tanto, discriminan a proveedores pequeños. Esto es particularmente importante cuando las asociaciones de comercialización permiten incluso abrir mercados de exportación en los grandes mercados internacionales.

Eficiencia en la modernización tecnológica. Los costos de patentes y desarrollo de tecnologías modernas también son iguales independientemente del volumen de producción. Si diez empresas mejoran sus diseños, su control de calidad y sus planes de modernización tecnológica en forma conjunta, pagarán unitariamente cerca de 10 veces menos, lo cual no sólo representa ahorros considerables, sino que además les abre la posibilidad de allegarse tecnologías de vanguardia que les permitan alcanzar niveles de competitividad y prestigio duradero.

Eficiencia en las compras. Mediante asociaciones de compras en conjunto de mayor volumen se aumenta considerablemente el poder de negociación en los mercados, con grandes posibilidades de obtener entre 20 y 50 por ciento de descuentos por volumen. Asimismo, se pueden ahorrar importantes cantidades mediante transporte, almacenamiento e inventarios conjuntos de los productos comprados también en forma conjunta.

Eficiencia en la operación. De la misma forma pueden ahorrarse considerables recursos mediante servicios contables, legales y administrativos conjuntos.

• *Mejor utilización de la capacidad instalada*

La crisis y la competencia de importaciones han aumentado la capacidad ociosa de instalaciones, maquinarias y equipos valiosos de muchas empresas mexicanas. Cuando aumenta la demanda de algunas empresas por arriba de su capacidad existente, éstas pueden satisfacer la demanda mediante asociaciones o subcontratación con empresas que tienen capacidad ociosa, sin necesidad de nuevas inversiones en maquinaria y equipo, evitando los riesgos de una eventual reducción de la demanda. Por otro lado, cuando en ciertas fases de la producción se pueden usar maquinarias muy rápidas, eficientes y costosas, y de capacidad mayor que el volumen de demanda y de producción, las empresas tienen dos opciones: pueden optar por maquinarias inferiores, de capacidad similar a la del resto de la línea de producción, o pueden usar las maquinarias superiores que permanecen sin utilizarse mientras la producción se estanca en las fases más lentas. Ambas opciones reducen la eficiencia

en forma significativa. Sin embargo, mediante asociaciones que compartan ciertas fases de la producción en forma coordinada, se puede lograr la utilización plena de las maquinarias superiores más eficientes.

• *Reducción del riesgo de expansión*

En tiempos de auge con incertidumbre es difícil efectuar programas de expansión ya que las posibles fluctuaciones de la demanda incrementan el riesgo de la inversión. Sin embargo, la cooperación empresarial, a través de la subcontratación, permite a las empresas con promoción eficaz y demanda creciente maquilar parte de su producción en empresas deprimidas y subutilizadas de su ramo, reduciendo el riesgo de expansión y aumentando las posibilidades de crecimiento exitoso en tiempos de incertidumbre.

• *Capitalización y consolidación*

La cooperación empresarial puede ser el camino idóneo para resolver los problemas financieros empresariales emanados de la crisis: las fusiones y consolidaciones permiten mejorar las finanzas empresariales mediante la racionalización del uso de los activos conjuntos y la liquidación de activos redundantes, con lo cual se pueden reducir sus deudas a niveles manejables que les permitan, inclusive, planear programas de expansión con finanzas sanas.

• *Aumento de la capacidad de producción en el corto plazo*

Las asociaciones o la subcontratación permiten incrementar la producción en el corto plazo mediante la racionalización de la capacidad instalada. Esto es particularmente relevante cuando una empresa ha podido abrir canales de comercialización en mercados del exterior y necesita incrementar sustancialmente sus exportaciones y su producción.

• *Mayor estabilidad operativa*

Mediante asociaciones con proveedores y clientes pueden fortalecerse cadenas productivas estables que den seguridad al abastecimiento y a las ventas de los negocios, permitiendo a sus socios programar expansiones

armónicas y efectuar conjuntamente campañas de promoción.

• *Mayor poder de negociación*

La cooperación empresarial desarrollada en grupos numerosos da poder de negociación política para defender los intereses comunes de los asociados y de la sociedad en su conjunto. Basta como ejemplo la capacidad política de sectores organizados de Estados Unidos, que son capaces de suspender las importaciones provenientes de México (jitomate, escobas y aguacate) cuando sus intereses resultan afectados, aun pasando por encima de lo establecido en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Las amplias ventajas de la cooperación empresarial están plenamente comprobadas. Desde la Edad Media se establecieron los gremios de comerciantes y artesanos para defender sus intereses comunes con respecto a intereses comerciales ajenos a su comunidad. Los gremios de comerciantes en Inglaterra y Holanda se desarrollaron y convirtieron en las poderosas compañías comerciales de las Indias Orientales, que dominaron el comercio mundial. Los gremios artesanales se convirtieron en industrias que transformaron al mundo mediante la Revolución Industrial, provocando la transición del feudalismo al capitalismo. Todas estas instituciones trascendentes surgieron de pequeñas asociaciones empresariales que se fueron consolidando.

También existen ejemplos recientes del poder económico que puede obtenerse mediante la cooperación empresarial: varias de las poderosas compañías de Japón y Estados Unidos tienen sus orígenes en operaciones de subcontratación con empresas pequeñas y medianas. Entre los ejemplos recientes más exitosos de cooperación empresarial están:⁴ a) los consorcios italianos que organizan la actividad de miles de pymes, mediante métodos de producción en cadena, especialización flexible y subcontratación, lo cual les permite obtener las ventajas de las economías de escala; b) el sistema japonés de apoyo financiero, fiscal, tecnológico y de comercialización a las pymes, con estrategias de subcontratación en ligas múltiples, que puede llegar a involucrar hasta 30 mil empresas; c) los amplios apoyos financieros para incrementar la eficiencia de las pymes de la Small Business Administration de Estados Unidos; d) las *políticas estructurales* de la Unión Europea, orientadas a desa-

rollar redes de cooperación industrial para las pymes, y e) otras redes de apoyo, asociacionismo, fortalecimiento de cadenas productivas y vinculación con universidades y centros tecnológicos en apoyo a las pymes que se desarrollan en muchos países, incluyendo el Programa Bolívar para Latinoamérica.

Otro ejemplo exitoso es el de Sam Walton, fundador de la empresa comercial más grande de Estados Unidos, *WallMart*, quien desarrolló la empresa mediante el establecimiento de una cadena de pequeños comercios asociando a sus propios empleados y funcionarios, y apoyó las ventas de las pymes norteamericanas.⁵

En México existen también numerosos casos exitosos de cooperación empresarial, empezando por las comunidades productivas establecidas por Vasco de Quiroga, las cuales, después de alrededor de cuatrocientos años, continúan en pie a pesar de los quebrantos económicos y políticos que ha sufrido el medio rural en todos esos años. En el México moderno existen asociaciones importantes y competitivas a nivel internacional como Ingenieros Civiles Asociados (ICA) y a nivel nacional, como la lechera de La Laguna y Cementos Cruz Azul.

En el estado de Jalisco existen varias asociaciones sectoriales eficientes en torno a la Cámara Regional de la Industria de la Transformación (Careintra). También existen varias "empresas integradoras" que gozan no sólo de la eficiencia derivada de la cooperación, sino también de los apoyos establecidos para esas empresas por parte de Secofi, Seproe, Nafin, Bancomext y Bancomin, así como de importantes incentivos fiscales.⁶

Con base en los beneficios analizados y en los incentivos existentes es preciso que se fomente la cultura de la cooperación empresarial para que las empresas mexicanas alcancen niveles de competitividad que les permitan crecer y consolidarse en el entorno de globalización.

La competitividad internacional es un nivel determinado por los mercados internacionales que las empresas deben alcanzar y rebasar; de lo contrario, no pueden permanecer en el mercado. Por eso la cooperación empresarial, con las reducciones en costos unitarios y las oportunidades de expansión y consolidación que ofrece, a las cuales se ha hecho referencia, puede significar en innumerables casos la diferencia entre ser competitivo o no serlo; entre mantenerse en el mercado o quebrar; entre crecer y consolidarse o mantenerse está-

tico y al borde de la quiebra; entre ser ganador o perdedor en el mundo de la competencia en el marco de la globalización.

A nivel social, todos los sectores deben cooperar para propiciar la estabilidad duradera que impulse a las empresas, involucrarse en el diseño de una estrategia social basada en el gradualismo y en el consenso y apoyar al gobierno para que impulse la estabilización duradera. Sólo con la cooperación de todos los sectores se podrá obtener un entorno de certeza que estimule la actividad empresarial y el crecimiento sostenido que se requiere para ir solucionando las carencias y situaciones desfavorables arriba mencionadas.

En este contexto, por ningún motivo se puede permitir que vuelva a sobrevalorarse el peso con respecto al dólar, ya que eso constituye un subsidio cambiario a las importaciones y un encarecimiento artificial de la producción mexicana de la misma forma que el *dumping* contra empresas mexicanas pero, para colmo, causado por los mismos mexicanos. Actualmente hay síntomas de sobrevalorización del peso impulsada por las entradas de capital especulativo a México, manifestadas por una pérdida en la cuenta corriente similar a la de 1992. Aunque en el corto plazo esto impulsa el crecimiento, eleva el índice de la Bolsa Mexicana de Valores y reduce la inflación, como sucedió de 1992 a diciembre de 1994, destruye la competitividad internacional de las empresas mexicanas, fomenta la competencia desleal para ellas y sienta las bases de una vulnerabilidad del peso ante los embates especulativos. Así pues, no deben engañar los actuales "signos macroeconómicos favorables" de corto plazo, que también se dieron antes de diciembre de 1994; resulta fundamental que se corrija a tiempo el tipo de cambio y la enorme pérdida en la cuenta corriente para evitar que se repitan las crisis de 1976, 1982 y 1994.

Notas

¹ Sobre los efectos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en México y en las pymes, y acerca del entorno económico empresarial de los últimos treinta años, véanse Eduardo Margáin, *El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la crisis del neoliberalismo mexicano*, segunda edición, Universidad de Guadalajara/Juan Pablos Editor, México, 1997; acerca de las ventajas de las grandes empresas sobre las pymes, véase Sylvia Maxfield, *Governing capital*, Cornell University Press, Ithaca, 1990, pp. 15-16 y 115.

² James Goldsmith, *La trampa*, Plaza & Janes, México, 1995, pp. 28-29 y 37-38.

³ Sobre la importancia de las economías de escala véanse Rober M. Solow, *Growth theory: an exposition*, Oxford University Press, Nueva York, 1988, pp. 33-34; Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus, *Economía*, 15 edición, McGraw-Hill, Madrid, 1996, pp. 546-547; Howard Pack, "Endogenous growth theory: intellectual appeal and empirical shortcomings", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, núm. 1, invierno de 1994, pp. 56-57; y Donald S. Watson (ed.), *Price theory in action*, Boston, Houghton Mifflin, 1965, pp. 88-91, 100-103, 109-113 y 114-124.

⁴ Véanse Secretaría General del Programa Bolívar, *Foro Bolívar de la Empresa Latinoamericana*, ENEDE C.A., Venezuela, 1996; Óscar Espinosa Villarreal, *El impulso a la pequeña y mediana empresa*, Fondo de Cultura Eco-

nómica, México, 1993; y Clemente Ruiz Durán, *Economía de la pequeña empresa: hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*, Ariel, México, 1995. Sobre la importancia de las asociaciones de proveedores de la industria automotriz japonesa para incrementar la competitividad y contribuir a la difusión de tecnología, véase Mary Sako, "Supplier's associations in the Japanese automobile industry: collective action for technology diffusion", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 20, núm. 6, noviembre de 1996, pp. 651-671.

⁵ Sam Walton y John Huey, *Sam Walton, Made in America, my story*, Doubleday, Nueva York, 1992.

⁶ Véase Gerardo Montiel Salazar, "Las empresas integradoras en Jalisco", *Carta Económica Regional*, año 9, núm. 50, septiembre-octubre de 1996, pp. 24-27.

Revista

Universidad de Guadalajara

\$ 15.00 ejemplar
6 números al año
\$ 90.00 en el país

SUSCRÍBETE!

publiper

publicaciones periódicas universitarias

Av. Vallarta 1668 Tel. 825 48 68 Fax 826 77 23

o en TonoContinuo Av. Enrique Díaz de León sur 514-2 Telfax 827 21 05

