



Apuntes de la Materia de Economía para la Dirección.

Índice

I. MEGATENDENCIAS QUE AFECTAN AL ENTORNO EMPRESARIAL 3
A. OBJETIVOS 3
1. El ambiente empresarial y la toma de decisiones..... 3
B. METODOLOGÍA DE LA TOMA DE DECISIONES PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL 3
C. METODOLOGÍA 4
1. Factores que afectan al entorno empresarial..... 4
D. CONCLUSIONES..... 4
II. MEGATENDENCIAS DEL ENTORNO MUNDIAL 5
A. MEGATENDENCIA 5
B. CAMBIO ESTRUCTURAL..... 5
C. MEGATENDENCIAS MUNDIALES PARA LA ULTIMA DÉCADA DEL SIGLO XX..... 5
D. FACTORES..... 6
1. Características de la Globalización 10
a) Un mundo con incertidumbre sin precedentes. 10
b) Tiempo de respuesta como factor clave de la competitividad..... 10
c) Tecnología de la producción como base de la competitividad..... 10
d) Calidad en producto, diseño y servicio es el factor más importante a largo plazo 10
e) El recurso humano como clave para el tiempo de respuesta tecnología de la producción y calidad 10
f) Las empresas se reorganizan a través de redes de cooperación internacionales..... 10
g) Los mercados se globalizan 10
h) Los comportamientos se uniformizan 10
i) El inglés se utiliza como idioma mundial 10
j) El mundo se moverá hacia el libre mercado 10
k) La transferencia de la tecnología se acelerará 11
l) Las telecomunicaciones crecerán exponencialmente 11
m) Los sistemas autocontrolados sustituirán cada vez más a la mente humana, la aviación y los sistemas de manufactura ... 11
n) Las grandes empresas cambian su manera de operar y la economía es reinterpretada 11
o) Las organizaciones se simplifican..... 11
p) Los mercados se están fraccionando 11
q) Crece el sector servicios 11
r) Privatización del sector público 11
s) El socialismo como lo conocemos dejará de existir..... 11
t) Mayor atención a la ecología 11
u) Menos uso de recursos naturales y sustitución..... 11
v) Aplicación de la biología en su punto de despegue..... 11
w) La mujer se incorpora a la vida política y económica 11
III. EL SEGUNDO CÍRCULO CONCÉNTRICO. EL PAPEL DE MÉXICO EN EL MUNDO..... 11
A. INFLACIÓN ANUAL..... 12
B. PRODUCTO INTERNO BRUTO 12
C. EXPORTACIONES 13
D. IMPORTACIONES 13
E. PRODUCCIÓN INDUSTRIAL 13
F. SALARIOS EN LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS 14
G. POBLACIÓN 14
H. PROPORCIÓN PEA - POBLACIÓN 15

I.	RESULTADOS	16
J.	CONCLUSIONES:	16
IV.	INDICADORES ECONÓMICOS DE IMPACTO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.....	18
A.	OBJETIVOS.....	18
B.	ÍNDICADORES IMPORTANTES PARA MEDIR LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	18
	1. <i>Producto Interno Bruto</i>	19
	2. <i>Empleo</i>	19
	3. <i>Tasa de Inflación</i>	20
a)	Abreviaturas.....	20
	4. <i>Consumo</i>	21
	5. <i>Inversionistas Privados</i>	21
	6. <i>Gobierno</i>	21
	7. <i>Exportaciones (economía globalizada)</i>	21
	8. <i>Importaciones (economía globalizada)</i>	22
	9. <i>Mercado de dinero</i>	22
a)	Oferta del dinero	22
b)	Demanda del dinero	22
c)	Precios	22
	10. <i>Conclusiones</i>	23
V.	LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN MÉXICO I.....	24
VI.	LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN MÉXICO II	24
VII.	LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN MÉXICO III.....	25
VIII.	LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN MEXICO IV	26
IX.	LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN MÉXICO. POLÍTICA DE MERCADO (SÉPTIMA Y ÚLTIMA PARTE).....	27
X.	EL MEXICO DE LOS NOVENTAS: ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS	28
A.	MEXICO ANTE LOS CAMBIOS MUNDIALES.	28
	1. <i>Características que identifican al nuevo modelo</i>	28
	2. <i>Las cuatro áreas de cambio en la política económica del gobierno</i>	28
	3. <i>El México de los noventa</i>	29
	4. <i>Estrategia de los negocios</i>	29
	5. <i>Conclusiones</i>	29
XI.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ESTRATEGIAS FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN (1ª DE 3 PARTES).....	29
	1. <i>El desarrollo de economías Interrelacionadas y un ambiente global</i>	29
	2. <i>Implicaciones estratégicas de la globalización</i>	30
B.	BENEFICIOS, COSTOS Y CONDICIONES DE UNA ESTRATEGIA DE GLOBALIZACIÓN. (2ª DE 3 PARTES).....	33
	1. <i>Beneficios de una estrategia de globalización</i>	33
	2. <i>Costos de una estrategia global</i>	34
	3. <i>Sobreglobalización y subglobalización</i>	34
	4. <i>Condiciones de la industria para una estrategia de globalización</i>	35
	5. <i>Dos estrategias de reacción a la globalización</i>	37
C.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ¿ADQUISICIONES O COINVERSIONES? (ÚLTIMA DE 3 PARTES)	38
	1. <i>Implicaciones de la globalización. Alianzas estatégicas</i>	38
	2. <i>Coinversiones</i>	38
	3. <i>Fusiones y adquisiciones</i>	39

I. Megatendencias que afectan al entorno empresarial

En este apartado se analiza lo siguiente: A) Objetivos; B) Metodología; C) Factores del entorno (a nivel mundial, nacional y estatal); y, D) conclusiones.

A. Objetivos.

Definir la metodología para medir el impacto del entorno en la actividad empresarial.

Definir el listado de factores tanto internacionales como nacionales y estatales que afectan al entorno.

Especificar en particular los factores del entorno internacional que afectan las actividades empresariales en México.

1. El ambiente empresarial y la toma de decisiones

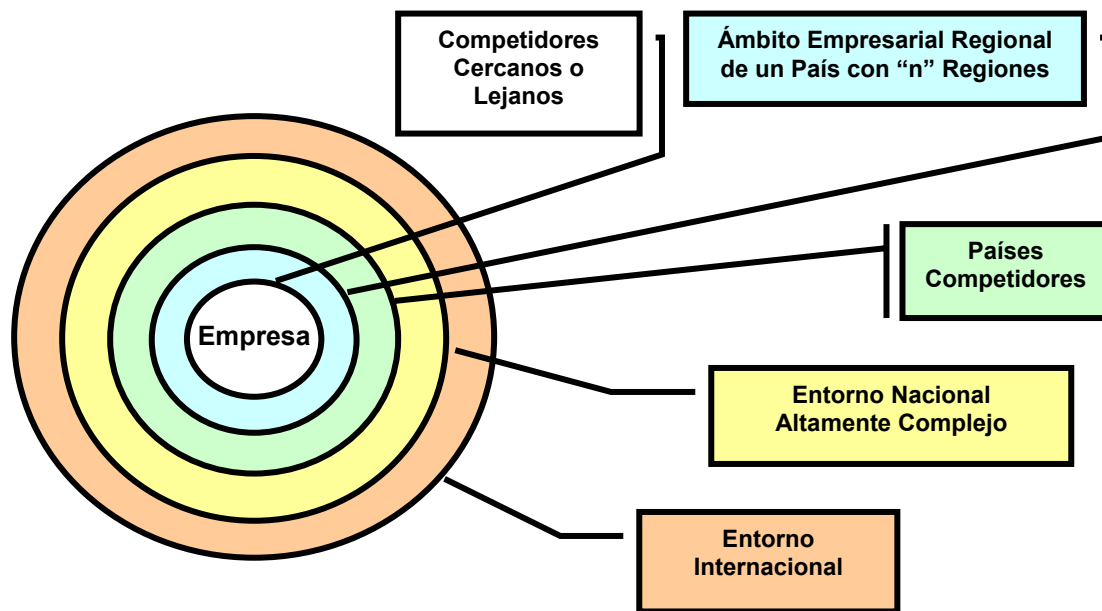
El Medio Ambiente Empresarial es el factor que fija la pauta para la toma de decisiones en una Empresa acerca de:

1. Identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas que afectan las operaciones empresariales.
2. Cómo trabajar en y para una sociedad pluralista.
3. Definir las decisiones económicas de financiamiento, inversión, recursos humanos, precios, producción, ventas, etc.
4. Decisiones tecnológicas: nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios.
5. Conocer las actitudes y costumbres y satisfacer los deseos y las expectativas de las personas en un grupo o en una sociedad determinada.
6. Definir el efecto del complejo de leyes, relaciones y agencias del gobierno sobre la organización empresarial.
7. Evaluar la Responsabilidad Social de la empresa ante la comunidad.

B. Metodología de la toma de decisiones para la dirección empresarial

Factores: en orden analítico son aquellos que afectan la toma de decisiones.

Ilustración 1. Teoría de los círculos concéntricos y aproximaciones sucesivas.



Una empresa de conductores eléctricos que surtió a Pemex durante 25 años, después de que México firmara el acuerdo con el Gatt, en dos años fue desplazada por una empresa de moscú que abarató el precio en 30 %.

Factores del entorno nacional: Económicos, Políticos, Sociales, Demográficos y Culturales.

Factores del entorno internacional: Económicos, Político-Militares, Sociales, Demográficos y Culturales.

C. Metodología

La metodología que se utiliza comenzará analizando del quinto círculo concéntrico hacia el primero para ir descubriendo y comprendiendo la nube densa.

Debilidades de la metodología, que va de lo general a lo particular, relaciones interculturales, entorno cambiantes, la teoría de los círculos concéntricos es dinámica, el modelo de interrelación, la densidad de la nube, la variación interna y externa de la célula, el tipo de célula, su tamaño, sus características intrínsecas, capacidad financiera, etc.

1. Factores que afectan al entorno empresarial

Factores opción 1	Factores opción 2
Económicos, Político-Militares, Sociales, Culturales, demográficos, tecnológicos, ideología y ambiente	Trabajo o desarrollo humano Capital Recursos naturales Inteligencia o capacidad cerebral

Con la opción 2 contamos con la posibilidad de ir relacionándose los factores propiciándose una relación de causa-efecto que implica una visión más actual, próxima y actual de la realidad. En la opción 2 se integran muchos factores en cada variable.

Listado de factores opción 2 que afectan al entorno empresarial: Trabajo = T; Capital = K; Recursos Naturales = K; Capacidad Cerebral = C

ID	Factor	ID	Factor	ID	Factor
K	Globalización	K	Política monetaria	T	Tendencias demográficas
K	Inversión extranjera directa	K	Precios del petróleo	T	Desempleo
T	Estándares de calidad	K	Regulaciones arancelarias	K	Movimiento de capital internacional
C, K,	Tecnología	K	Inflación	T	Nivel de vida
K	Infraestructura	C	Innovación	K, T	Consumismo
T	Cultura laboral	T	Salarios internos	K, C	Alianzas estratégicas
K	Inestabilidad de mercados financieros	C	Sistemas de comunicación	T, C	Subcontratación mundial
K	Acuerdos comerciales	T	Inestabilidad política	C	Ideología
K	Tipo de cambio	K	Producto Interno Bruto mundial	T	Papel de la mujer
K	Política fiscal	K	Fábrica mundial	RN	Medio ambiente

Resultados: Trabajo = 11; Capita¹l = 18; Recursos Naturales = 2 Capacidad cerebral = 6.

D. Conclusiones.

1. La toma de decisiones empresarial se ve influenciada por una serie de círculos concéntricos que podemos identificar de manera independiente pero operan de manera simultanea.
2. Los círculos concéntricos son cinco y operan desde el nivel más cercano a la empresa hasta el nivel más lejano de la misma.
3. El entorno empresarial se parece a una nube densa de factores que impactan negativa o positivamente la toma de decisiones.
4. La teoría de los círculos concéntricos tiene que incorporar al menos los cinco factores adicionales (económicos, político-militares, sociales, culturales y demográficos) para tener una mejor aproximación al tema.
5. El entorno internacional puede tener dos visiones de acercamiento la mas sensata es la segunda por ser versátil, más actual y puede integrar los factores que en la otra opción están aislados.
6. El factor que en mayor medida impacta al entorno internacional es el factor capital, seguido por el trabajo o factor humano, la capacidad cerebral y los recursos naturales.

¹ Los intercambios diarios de capital equivalen a un mes de producción en servicios no financieros.

7. Existe el factor capital, que tiene una característica muy definida que es la inestabilidad y es un factor exógeno que afecta al entorno internacional. El factor endógeno es aquel que depende de nosotros mismos, por ejemplo la capacidad cerebral.
8. El entorno internacional está débilmente influenciado por los factores endógenos que son los que toman decisiones en las empresas.
9. El entorno internacional es inestable y depende de factores exógenos a la capacidad directiva del que toma decisiones.
10. El factor que más impacta al entorno es la disponibilidad de recursos naturales.
11. En el primer círculo concéntrico tiene tres características básicas: inestabilidad, volatilidad y está sujeto a factores fuera de nuestro control. Estas tres características deben ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones empresarial y operar en ese sentido.

II. Megatendencias del entorno mundial

En este apartado se analiza lo siguiente: A) Las megatendencias; B) Sus características; C) Sus implicaciones para la economía de la dirección; y, D) Conclusiones

A. Megatendencia

Es el factor de cambio estructural que hace un período respecto a otro.

B. Cambio estructural

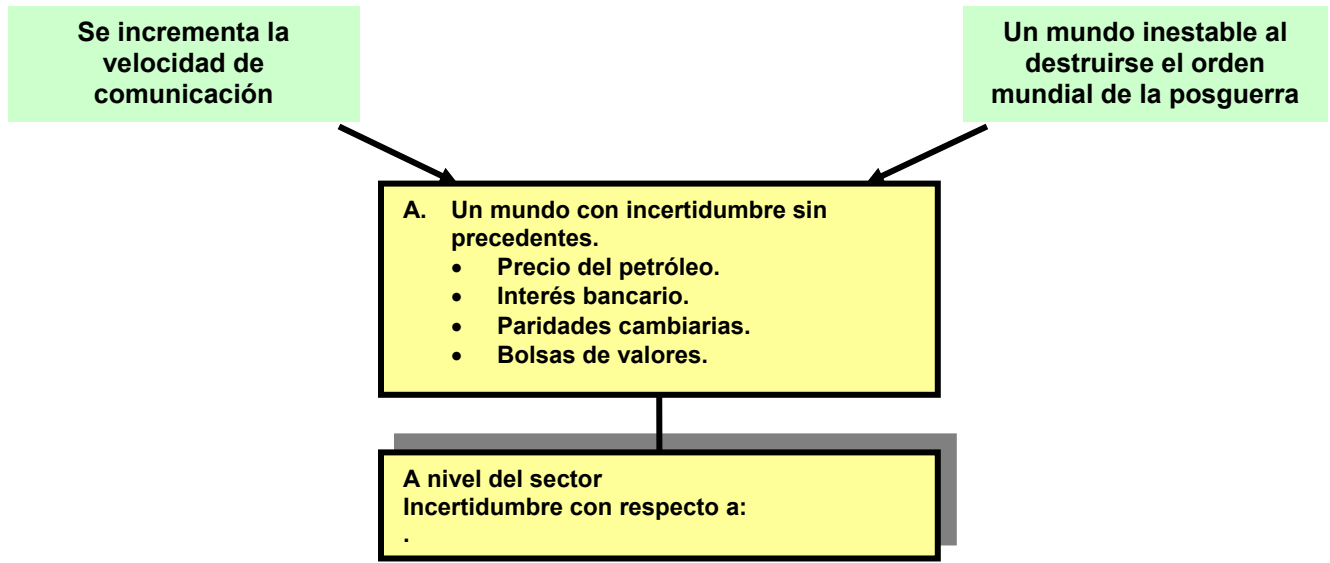
Es el cambio que altera la estructura operativa de una empresa.

C. Megatendencias mundiales para la última década del Siglo XX

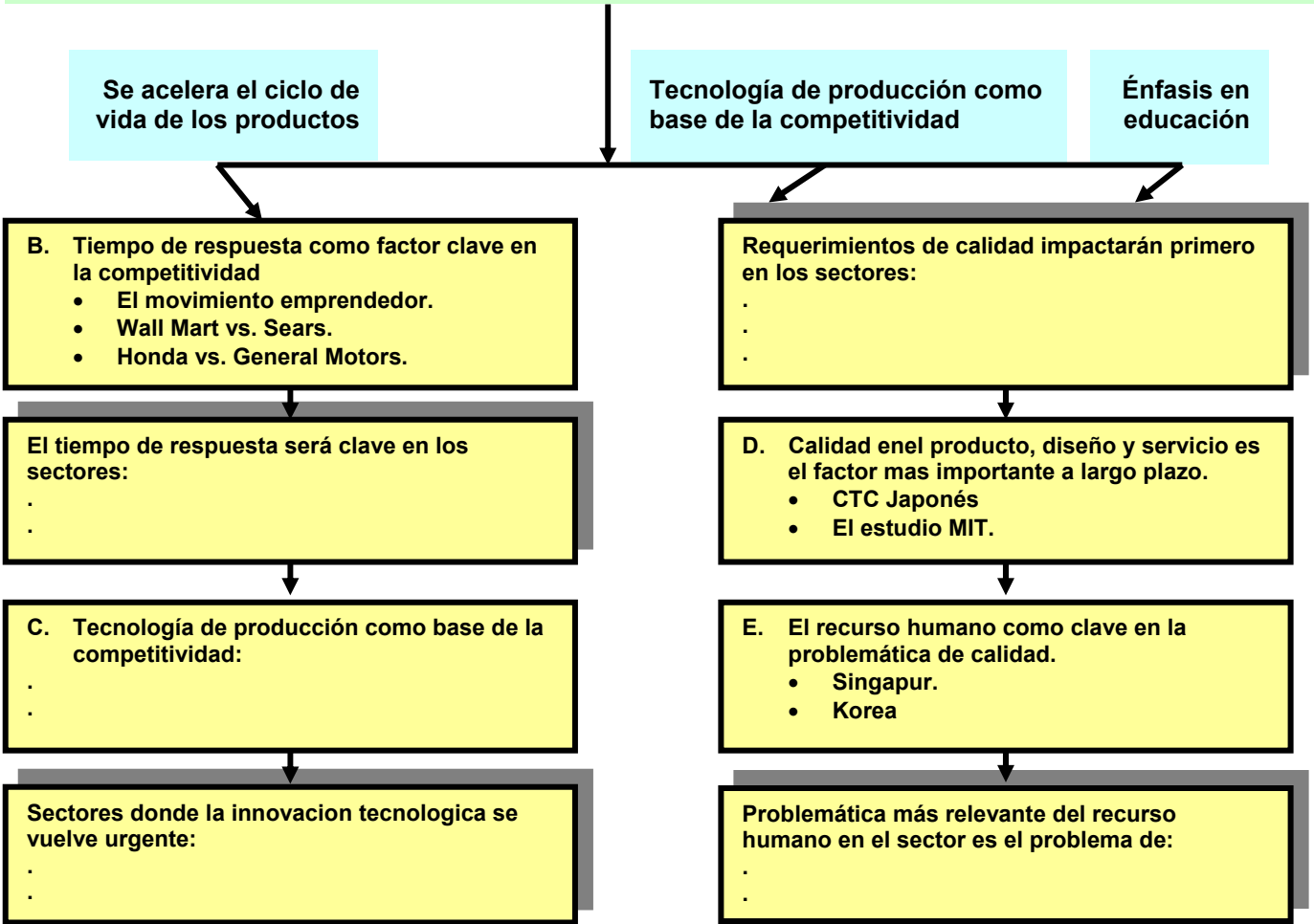
1. Mundo inestable
2. Redefinición de la competencia
 - Se acelera el ciclo de vida de los productos
 - El movimiento de calidad impacta en todas las organizaciones
 - Tecnología de producción desplaza a tecnología de producto como base de la competitividad.
3. Internacionalización de la empresa.
4. Universalidad del hombre.
5. Crecimiento explosivo de las comunicaciones.
6. Explosión en la tecnología del área biológica.
7. Desarrollo de sistemas con toma de decisiones autónoma.
8. Preocupación ecológica.
9. Redefinición del papel de la mujer.
10. Redefinición del papel del estado.
11. Pluralismo y democracia.
12. Énfasis en educación.
13. Agudización de las diferencias norte-sur.
14. Reestructuración de la economía.

D. Factores

Surge un mundo inestable e incierto al destruirse el orden mundial de la posguerra Se incrementa la velocidad de comunicación.



EL MOVIMIENTO DE CALIDAD IMPACTARÁ A TODAS LAS ORGANIZACIONES



La empresa multinacional es la empresa del futuro.

Se redefine la competencia

F. Las empresas reorganizan a través de redes de cooperación internacional.

- Menos proveedores.
- Just in time.
- Programa Ford.

Las empresas con mayor potencialidad de enlace son:

-
-

G. Los mercados se globalizan.

- Mc. Donalds
- Madonna
- Cereales de Desayuno

Los sectores económicos con mayor oportunidad son:

-
-

I. El inglés como idioma universal.

- Phillips.
- India.
- Controles aéreos
- EFTA

La necesidad de inglés se manifiesta en:

-
-

Se desarrollan sistemas con toma de decisiones autónoma

M. Los sistemas autocontrolados sustituirán cada vez más a la mente humana:

- Aviación.
- Sistemas Expertos.
- Manufactura.

El control automático impactará más rápidamente en los sectores.

-
-

Universalización del hombre

Se incrementa la velocidad de comunicación

H. Los comportamientos se uniformizan:

- Moda
- Música
- Organización
- Comida

Estos afectarán al sector en:

-
-

J. El mundo se moverá hacia el libre comercio

- Europa 1992.
- Acuerdo México-U.S.A.-Canadá.
- GATT

Los tratados México-U.S.A.-Canada y el de la Unión Europea acelerarán el crecimiento de los sectores:

-

K. La transferencia de la tecnología se acelerará:

- Vcr.
- Microondas.
- Franquicias.

La tecnología cambiará más rápido en:

-
-

L. Las telecomunicaciones crecerán exponencialmente:

- Fax
- Redes computacionales.
- Teléfono

El incremento en telecomunicaciones impactará en:

-
-

SE REDEFINE LA COMPETENCIA

Se reestructura la economía

N. Las grandes empresas cambian su manera de operar, la economía de escala es reinterpretada

- IBM
- General Motors

Sectores mas afectados por el proceso de descentralizacion:

-
-

O. Las organizaciones se simplifican.

- Wall Mart.
- Federal Express.

Q. Crece el sector servicios

- Franquicias
- Espectáculos

P. Los mercados se estan fraccionando

- Automóviles.
- Revistas.
- Religión

Los sectores donde los mercados se fraccionaran son:

-
-

Los puestos a reforzar seran:

-
-

Ofreciendo las siguientes oportundiades

-

SE REDEFINE EL PAPEL DEL ESTADO

Pluralismo y democracia como derechos humanos

R. Privatizacion del sector publico:

- U.K.
- México
- Checoslovaquia
- U.R.S.S.
- Brasil

Y esto afectara:.....

-
-

T. Emerge un nuevo concepto de nación y de derechos humanos

-
-

S. El socialismo como lo conocemos dejara de existir:

- España con Felipe González
- URSS y Gorbachev.

Y esto afectara:....

-
-

Y esto afectara:....

-
-

U. La mujer se incorpora a la vida economica y politica.

- Familias con dos ingresos.
- Cambios demográficos.
- El impacto político.

El mercado cambiara:

-

Y la fuerza de trabajo

-

Redefinición del papel de la mujer

EXPLOSION EN LOS CONOCIMIENTOS BIOLÓGICOS

Preocupación ecológica

V. Mayor atención a la ecología

- Partidos Verdes.
- Exxon-Váldez
- Días sin auto

Esto afectará a las empresas de la siguiente manera:

.
.

W. Menor uso de recursos naturales.

- Grafito.
- Fibras ópticas.
- Petróleo

Los materiales que cambiarán más radicalmente son:

.
.

X. Aplicación de la biología en su punto de despegue

- Genética
- Agricultura y ganadería
- El Proyecto genome.

Los sectores donde afectará más rápido son:

.
.

Revisando lo anterior describa los impactos sectoriales:

	Plazo
(a) _____ _____	_____
(b) _____ _____	_____
(c) _____ _____	_____

Y las estrategias:

(a) _____ _____	_____
(b) _____ _____	_____
(c) _____ _____	_____

1. Características de la Globalización

- a) ***Un mundo con incertidumbre sin precedentes.***
- b) ***Tiempo de respuesta como factor clave de la competitividad.***
- c) ***Tecnología de la producción como base de la competitividad***
- d) ***Calidad en producto, diseño y servicio es el factor más importante a largo plazo***
- e) ***El recurso humano como clave para el tiempo de respuesta tecnología de la producción y calidad***

La tecnología del producto, el diseño de marca y la presentación del producto, se basa en la mercadotecnia, la publicidad y las técnicas de mercadeo se desarrollaron en los años sesenta en los Estados Unidos.

Hoy las empresas se basan en tecnología de procesos productivos, cambios en el proceso de producción interno, centros flexibles de prod, justo a tiempo, control estadístico de la calidad y reingeniería de procesos productivos (outsources).

Hoy se busca como disminuir los costos internos de producción.

En 1970 de las 50 más importantes empresas en el mundo 40 se encontraban en los Estados Unidos. En 1995, 23 son de Estados Unidos y 27 son de Europa y Japon.

Por primera vez México se enfoca a la tecnología de productos. De cada 100 estudios de maestría 73 se enfocan a las áreas de mercadotecnia, administración, finanzas y sólo 14 están enfocadas a las áreas de la ingeniería industrial, cuando en Alemania y Japón es completamente al revés.

Mientras en Singapur y Corea dedican a las empresas cerca del 12 % de los costos totales de producción para capacitación, en México se dedica el 0.8 %.

En los países asiáticos se dedica entre el 10 % y el 15 % del PIB para la educación superior desde hace 30 años, mientras que en México no llega al 4 %.

La empresa multinacional es la empresa del futuro. Se redefine la competencia.

Hace 50 años comienza la universalización del hombre. Se incrementa la velocidad de comunicación.

- f) ***Las empresas se reorganizan a través de redes de cooperación internacionales***
- g) ***Los mercados se globalizan***
- h) ***Los comportamientos se uniformizan***
- i) ***El inglés se utiliza como idioma mundial***
- j) ***El mundo se moverá hacia el libre mercado***

En 1996, México ingresa al GATT. En Europa se pone como fecha de arranque el año de 1992. En América da inicio el TLC en 1994 con la participación de México Estados Unidos y Canadá, el cual acelera el crecimiento.

En las redes internacionales de cooperación: 1) Las empresas se fragmenta a nivel internacional, su proceso productivo se refleja en la industria automotriz. 2) La relocalización se está haciendo no a zonas de menores costos de producción, sino a las zonas donde se encuentran los recursos humanos más capacitados. 3) Las redes son integrales de servicios en donde se incluye el aspecto financiero, costos internacionales, costos de producción, mercadotecnia y publicidad.

El TLC es un tratado pactado para el capital y la mano de obray se espera que en 10 o 15 años se convierta en una zona monetaria, en donde no habrá países independientes.

La tendencia a la globalización implica ideología e ideosincrasias.

- k) La transferencia de la tecnología se acelerará**
- l) Las telecomunicaciones crecerán exponencialmente**
- m) Los sistemas autocontrolados sustituirán cada vez más a la mente humana, la aviación y los sistemas de manufactura**

Los sectores económicos líderes para el Siglo XXI son:

Telecomunicación	Biotecnología
Robótica	Comunicación espacial (aviación)
Computación	Ciencia de nuevos materiales (fibra óptica)
Ingeniería genética	

Implican que son sectores en donde 1) la transferencia de conocimientos es aceleradísima, 2) el crecimiento exponencial, 3) En estos sectores predominan los sistemas de autocontrol

- n) Las grandes empresas cambian su manera de operar y la economía es reinterpretada**
- o) Las organizaciones se simplifican**
- p) Los mercados se están fraccionando**
- q) Crece el sector servicios**
- r) Privatización del sector público**
- s) El socialismo como lo conocemos dejará de existir**

Enfoque de un nuevo concepto de nación y de derechos humanos

- t) Mayor atención a la ecología**
- u) Menos uso de recursos naturales y sustitución**
- v) Aplicación de la biología en su punto de despegue**
- w) La mujer se incorpora a la vida política y económica**

III. El segundo círculo concéntrico. El papel de México en el mundo

En este apartado se analiza lo siguiente: 1) Objetivos; 2) Comparaciones; 3) Resultados y conclusiones.

Estados Unidos y México comparten una frontera de cerca de los 3,000 Kms.

La economía de escala es todo aquel ahorro en los costos directos de producción a medida que crece el volumen producido.

Disminución de costos de producción.

Lo más grande no es lo mejor, lo pequeño es hermoso, hoy las empresas más competitivas son más pequeñas simplificadas y muy eficientes (Sears cuenta con 35 Directores Generales, Wall Mart con 7)

En 1988 existían 1257 empresas del gobierno, hoy sólo quedan 137 como resultado del neoliberalismo.

Mercado y gobierno. Tercera vía gobierno-mercado.

Cuarta vía neoinstitucionalismo, unión suigéneris para apoyar a los sectores más desprotegidos.

Gobierno, servicios, información y la sociedad toma la decisión.

La tasa de inflación en México, debe tender a la tasa prevaleciente en Estados Unidos (cerca del 1 %), cuando la inflación en el presente año se espera sea del 13 % y para el año 2000 se espera sea cercana al 10 %.

México ha mantenido una inflación alta en forma permanente durante los últimos 20 años y la brecha sigue siendo amplia aunque se ha disminuido.

Para entender el cambio que está convirtiendo a México en una economía moderna, puede compararse el desempeño de sus principales variables macroeconómicas con las de otros países; sus principales socios comerciales y otras naciones con un nivel de desarrollo similar al de México.

El Departamento de Información y Proyectos Especiales del Grupo Editorial Expansión recabó los datos, y estos son los resultados.²

A. Inflación Anual

Variación anual del Índice de Precios al Consumidor 1985 = 100 (Fuente Expansión, datos FMI)				
Pais	1981	1985	1990	1998
Alemania	6.3	2.2	2.7	1.2
Canadá	12.5	4.0	4.8	1.0
Chile	29.7	30.7	26.0	17.3
Corea	21.4	2.5	8.6	4.2
España	14.5	8.8	6.7	1.7
Estados Unidos	10.3	3.6	5.4	1.5
Francia	13.4	5.8	3.4	0.9
Japón	5.0	2.0	3.1	1.8
México	28.0	57.7	26.7	18.6
Países Bajos	6.7	2.2	2.5	1.6

Durante los años 80, fueron pocas las economías que se salvaron del azote financiero. Alemania, Japón y los Países Bajos pudieron controlar las presiones de principios de la década, y la Revolución de Reagan en Estados Unidos no sólo acabó con la inflación, sino también con la recesión del gobierno de James Carter.

En México, la crisis llevó a las tasas de inflación más altas registradas en la historia del país.

Se requiere dirigir el índice inflacionario a los niveles internacionales, precios y costos acordes a los de la competencia internacional, tanto de costos internos (empresas) como de costos externos (gobierno).

B. Producto Interno Bruto

Suma en valor monetario de Bienes de consumo, capital y servicios de un país en un periodo de tiempo, regularmente un año, expresa la riqueza interna que se genera en un país.

PIB = Consumo + Bienes de Consumo + Inversiones (maq. y eq.) + Exportaciones - Importaciones + Gasto Público

En México, hace 20 años, eramos 3 veces más grandes.

El PIB en México se ha estancado aunque se ha duplicado en los últimos 20 años, cuando en Estados Unidos crece su producción cada 10 años.

Millones de dólares (Fuente Expansión, datos FMI)					
Pais	1980	1985	1989	1990	1998
Alemania	\$ 809,815	\$ 619,293	\$ 1,180,532	\$ 1,487,529	\$ 2,102,600
Canadá	\$ 265,044	\$ 350,048	\$ 550,355	\$ 580,991	\$ 617,600
Chile	\$ 27,564	\$ 15,998	ND	\$ 39,500	\$ 60,200
Corea	\$ 62,626	\$ 86,180	\$ 212,970	\$ 239,772	\$ 444,300
España	\$ 212,120	\$ 165,849	\$ 380,309	\$ 491,386	\$ 531,300
Estados Unidos	\$ 2,684,400	\$ 3,974,200	\$ 5,163,200	\$ 5,423,400	\$ 8,110,900
Francia	\$ 664,592	\$ 523,094	\$ 955,910	\$ 1,174,205	\$ 1,392,500
Japón	\$ 1,057,546	\$ 1,342,203	\$ 2,865,751	\$ 3,720,300	\$ 4,242,500
México	\$ 185,913	\$ 177,454	\$ 200,713	\$ 237,748	\$ 397,000
Países Bajos	\$ 169,358	\$ 125,911	\$ 223,700	\$ 255,100	\$ 310,200

² Revista Expansión. Enero 8 de 1992. Pp. 10.12

Diversas recesiones en la primera mitad de los años 80 llevaron a Alemania, Chile, España, Francia, los Países Bajos y México, en esta muestra de naciones, a reducciones importantes en su ritmo de crecimiento. Un lustro después, por lo menos Alemania, España y Francia habían más que duplicado su PIB. De 1985 a 1990, Corea casi triplicó el suyo. México avanzó a paso de tortuga.

C. Exportaciones

¿Del total del PIB cuanto se dedica a la exportación?

Representa que tan competitivo se es al nivel internacional. Mientras más se dedique del PIB a la exportación, es mejor.

Así 30 de cada 100 dólares que se producen en Alemania se venden. Corea ha mantenido su crecimiento durante 20 años.

Valor de las exportaciones (Xs) (QXs) (Precio Interno) (Tipo de Cambio)

México en 20 años, su producción se ha incrementado al doble y la capacidad exportadora se ha incrementado al triple (fenómeno de manejo monetario).

Cuando devaluamos, crecen las exportaciones, pero ella impacta en la inflación.

México requiere de una inflación baja, crecimiento alto y ser competitivo en el exterior.

$$X\% = \frac{\text{Exportaciones}}{\text{PIB}}$$

Participación de las exportaciones en el PIB en porcentajes (Fuente Expansión, datos FMI)					
Pais	1980	1985	1989	1990	1998
Alemania	22.6	28.0	27.5	26.3	28.0
Canadá	25.5	25.6	22.4	22.1	23.4
Chile	17.1	23.8	ND	ND	19.0
Corea	27.5	30.7	28.8	26.3	28.9
España	9.7	14.3	11.4	11.0	15.0
Estados Unidos	8.4	5.4	7.0	7.2	8.2
Francia	16.2	18.3	17.9	17.6	17.9
Japón	12.0	13.0	9.4	ND	15.0
México	8.3	12.2	11.4	11.3	25.0
Países Bajos	39.8	49.5	45.4	ND	42.3

De mantenerse como una economía cerrada y sobreprotegida a principios de los años 80, México dio un vuelco de 180 grados e ingresó al GATT en 1986. Aunque la participación del sector externo en la economía no alcanza aún a plasmarse en la gráfica, al consolidarse el proceso de apertura, en los 90, a México le aguarda un esfuerzo significativo en materia de exportaciones, para demostrar su nueva vocación de apertura.

D. Importaciones

Entre más altas sean las importaciones es más peligroso

Alemania exporta más de lo que importa, Japón (+), respecto a los socios del TLC Estados Unidos (-) Canadá (+) México (-)

Participación de las importaciones en el PIB en porcentajes (Fuente Expansión, datos FMI)					
Pais	1980	1985	1989	1990	1998
Alemania	21.6	23.4	21.0	21.5	22.0
Canadá	22.4	22.0	21.0	20.5	21.6
Chile	19.8	18.5	ND	ND	18.0
Corea	34.5	30.7	26.7	27.2	28.0
España	15.2	16.8	17.8	17.0	16.0
Estados Unidos	9.3	8.5	9.2	9.2	9.9
Francia	18.2	19.3	19.0	18.8	18.0
Japón	11.8	8.8	6.7	ND	12.0
México	10.2	7.4	12.7	13.1	26.0
Países Bajos	40.7	45.2	41.8	ND	41.2

En las economías más desarrolladas del planeta, se muestra un equilibrio entre exportaciones e importaciones, que tiende al superávit en los casos de Alemania, Canadá, Corea, Japón y los Países Bajos, España, Francia y Estados Unidos importaron más de lo que exportaron durante toda la década.

$$X\% = \frac{\text{Importaciones}}{\text{PIB}}$$

E. Producción Industrial

¿Cuántos puntos ganó, México, Corea Alemania y Japón? México 35, Corea 240, Alemania 38 y Japón 83

Producción Industrial 1985 = 100 (Fuente Expansión, datos FMI)			
Pais	1980	1990	1998
Alemania	98.0	117.0	136.0
Canadá	86.2	108.5	130.8
Chile	102.0	132.0	162.0
Corea	60.8	180.7	300.6
España	95.9	116.2	136.5
Estados Unidos	87.7	114.5	141.3
Francia	99.0	112.0	125.1
Japón	83.9	125.3	166.7
México	93.6	111.2	128.8
Países Bajos	95.0	109.0	123.2

En todo el mundo se ha registrado un fenómeno de terciarización acelerada de la economía. el comercio y los servicios llegan a representar, en muchos casos, los sectores más dinámicos.

En el cuadro adjunto, sin embargo, se percibe que todavía en los 80 la producción industrial creció de manera importante, incluso en México, que tuvo que fomentar y diversificar su planta industrial para disminuir el impacto que representaba (y sigue representando) el petróleo en la economía.

F. Salarios en las industrias manufactureras

Salarios en las industrias manufactureras Dólares por hora (Fuente Expansión, datos de la ITC y la OIT)			
Pais	1980	1990	1998
Alemania	13	18	21
Canadá	11	15	17
Chile	2	1	3
Corea	1	4	6
España	6	9	11
Estados Unidos	8	10	16
Francia	10	13	17
Japón	9	13	19
México	2	2	2
Países Bajos	13	16	18

Uno de los costos fijos para las empresas que tiende a elevarse en el mundo entero, es la mano de obra. Conforme. Conforme la producción se vuelve más sofisticada, y las necesidades de contar con una mano de obra mejor capacitada se acrecientan, aumentan también los salarios.

Ocupan el dudoso honor de las excepciones a esta regla Chile, cuyos salarios promedio se redujeron en 50% entre 1986 y 1989, y México, cuyos salarios se han mantenido estables, gracias al a política de concertación instrumentada desde fines de 1987.

G. Población

Poblacion (Tasa Media de Crecimiento) (Fuente Expansión, datos FMI)			
PAIS	1980	1990	TMCA %
Alemania	61,566	62,870	0.2
Canadá	24,057	26,521	1.1
Chile	11,145	13,173	1.9
Corea	38,124	42,793	1.3
España	37,542	39,187	0.5
Estados Unidos	227,757	249,224	1.0
Francia	53,880	56,406	0.5

Poblacion (Tasa Media de Crecimiento) (Fuente Expansión, datos FMI)			
PAIS	1980	1990	TMCA %
Japón	116,782	123,520	0.6
México	69,660	88,598	2.7
Países Bajos	14,144	14,951	0.6

Si a principios del siglo XX el crecimiento poblacional era signo de prosperidad económica y un futuro halagüeño, hoy día el desmesurado crecimiento de la población es un signo inequívoco de tercermundismo.

Mientras que en la mayoría de los países de la muestra se registran tasas anuales de 1% o inferiores, Chile duplica ese ritmo y México casi lo triplica. ¿Qué significado tiene este fenómeno? Que es necesario alcanzar tasas de crecimiento sostenidas para atender las necesidades crecientes de una población que no deja de reproducir vertiginosamente. Ergo, el mejoramiento del nivel de vida y bienestar de chilenos y mexicanos, en el largo plazo, está en duda.

H. Proporción Pea - Población

Proporción PEA/Población en porcentaje (Fuente Expansión, datos de la FAO)				
Pais	1980	1985	1990	1998
Alemania	46.0	48.2	48.5	51.2
Canadá	42.2	46.7	49.7	50.3
Chile	33.0	34.5	35.5	36.3
Corea	38.6	41.4	44.0	47.0
España	34.5	35.8	37.1	40.2
Estados Unidos	48.2	49.1	49.3	49.9
Francia	43.8	44.7	45.3	46.7
Japón	48.9	49.5	50.5	50.9
México	32.4	33.7	35.2	34.3
Países Bajos	38.6	40.3	41.5	42.8

Mercado de trabajo (PEA y PEI, personas 12 años y más)

México, España y Chile son naciones jóvenes. Entre 60 y 70% de su población total tiene menos de 18 años, edad en la que pasan a formar parte de la población económica activa. En cambio, casi la mitad de los ciudadanos de Alemania, Canadá, Estados Unidos y Francia, contribuyen a la vida productiva.

Si se combina el análisis de este cuadro, junto con el que se refiere a población, el de salarios y el de niveles de nutrición, se comprenderá que el reto de México en este fin de siglo, para salir del subdesarrollo, no es poca cosa.

Calorías, proteínas y grasas en 1998 Por persona-día (Fuente Expansión, datos FAO)			
Pais	Calorías	Proteínas	Grasas
Alemania	3,464	100	148
Canadá	3,462	100	152
Chile	2,553	69	57
Corea	2,853	79	59
España	3,567	103	154
Estados Unidos	3,676	110	167
Francia	3,449	112	159
Japón	2,909	94	79
México	3,048	78	90
Países Bajos	3,163	97	137

Uno de los signos más claros del nivel de vida de la población es su grado de nutrición. En los países más desarrollados, el consumo diario promedio por persona ronda las 3,500 calorías. En Chile y México, en cambio, el consumo oscila entre 2,500 y 3,000 calorías diarias.

Nótese que, en los casos de Japón y Corea, el consumo de calorías no guarda una proporción similar a su nivel de vida. Ello se explica, en buena medida, por las características de la dieta asiática, rica en proteínas y exenta de grasas. Huelga decir que esta misma dieta explica, en parte, la alta expectativa de vida de los pueblos asiáticos, en comparación con las naciones americanas y europeas.

I. Resultados

México respecto a los indicadores estudiados se encuentra de la siguiente forma

Factor	Cal	Factor	Cal
1. Inflación	X	6. Salarios	X
2. PIB	X	7. Población	X
3. Xs/PIB	√	8. Mercado de trabajo	X
4. Balanza Comercial	X	9. Dieta nutricional	X
5. Producción industrial	X		

J. Conclusiones:

1. Inflación alta.
2. Baja capacidad de producción (riqueza).
3. Competitivos en exportaciones pero en importaciones el saldo es negativo.
4. Sector industrial con bajos ritmos de crecimiento.
5. Salarios estancados o en retroceso.
6. La población crece con altos ritmos.
7. El mercado de trabajo está excesivamente presionado, y
8. La dieta nutricional es mala

FUERZAS COMPETITIVAS: RENTABILIDAD ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA

Factor	Rentabilidad de la industria		
Competidores actuales (rivalidad)			
Amenaza de nuevos competidores			
Poder de negociación de los clientes			
Poder de negociación de los proveedores			
Productos sustitutos			
Fuerza laboral			
Efecto ponderado de las fuerzas básicas en la rentabilidad			
Atractividad de la industria			

FUERZAS COMPETITIVAS: INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

Factor	Intensidad de la rivalidad		
Crecimiento de la industria			
Competidores diversos			
Diferenciación del producto			
Barreras de salida			
Número de competidores y equilibrio entre ellos			
Incrementos de capacidad			
Costos fijos de almacenamiento alta			
Grado de rivalidad			
Efecto en la rentabilidad			

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES			
Factor	Amenaza de nuevos competidores		
Economía de escala			
Diferenciación del producto			
Requisitos de capital			
Acceso a canales de distribución			
Desventajas en costos			
Política gubernamental			
Reacción de los competidores			
Grado de amenaza de nuevo competidor			
Efecto de la rentabilidad			

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES			
Factor	Los compradores tienen en la negociación un poder:		
Concentraciones de compradores (clientes)			
Importancia del producto			
Integración del comprador			
Grado del poder de los compradores			
Efecto de la rentabilidad			

FUERZAS COMPETITIVAS: PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES			
Factor	Los proveedores tienen en la negociación un poder:		
Concentración de proveedores			
Cambio de proveedor			
Calidad y abundancia de los insumos importantes			
Integración de proveedores			
Efecto en la rentabilidad			

PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Factor	La presión de los productos sustituidos es:		
Listado de productos			
Novedades en el mercado y sus efectos			
Efecto en la rentabilidad			

PODER DE NEGOCIACION DE LA FUERZA LABORAL			
Factor	Poder de negociación de la fuerza laboral:		
Organizaciones sindicales			
Requerimientos de mano de obra			
Apoyo gubernamental			
Grado del poder de la fuerza laboral			
Efecto en la rentabilidad			

IV. Indicadores económicos de impacto en la dirección empresarial

En este apartado se analiza lo siguiente: A) Objetivos; B) Indicadores (PIB, Empleo y tasa de inflación); C) Resultados; y, D) Conclusiones.

A. Objetivos

1. Identificar las variables o indicadores macroeconómicos de mayor impacto en la toma de decisiones empresarial.
2. Evaluar el comportamiento de los indicadores de nuestro país en un tiempo amplio de 1970 hasta lo último disponible.
3. Tratar de relacionar los diferentes indicadores para desarrollar una red de causalidad (causa-efecto) entre ellos para interpretarlos: a) Círculos concéntricos - Megatendencias; b) México en el Mundo; Cómo la economía mexicana afecta a la empresa; y d) Qué indicadores más nos interesan.

La economía cómo afecta a la dirección de empresas. Jerarquía de indicadores:

Primer Factor: el equilibrio interno y externo.

Definición: relación que existe en una economía en tres aspectos: PIB, Precios (crecimiento de precios-inflación) y Empleo (salarios)

Por lo que se requiere de un incremento en el PIB, disminución de precios y mayor empleo.

Primera Conclusión. Para mantener el equilibrio interno se requiere de una producción más alta, precios más bajos y mayores empleos y remuneraciones adecuadas.

En una economía abierta el equilibrio externo se conforma de:

Las relaciones internacionales que se establecen por medio de la balanza de pagos, que estudia las relaciones internacionales de un país con el mundo: exportaciones, importaciones, deuda externa, etc., para el intercambio de bienes y servicios en el mercado internacional y sirven para financiar el crecimiento interno.

Segunda Conclusión. Las relaciones de equilibrio interno de las economías no pueden obtenerse sin un financiamiento proveniente del exterior que nos sirve de base para concretar o alcanzar el equilibrio interno.

Tanto el equilibrio interno como el externo se ven impactados por las decisiones del gobierno.

El gobierno representa un equilibrio que impacta para bien o para mal a través de tres políticas:

La Monetaria (tasa de interés, oferta de dinero M1 y M5³).

La Fiscal (gastos del gobierno e impuestos)

El Tipo de Cambio (relación peso dólar)

Tercera Conclusión. El equilibrio interno y externo están impactados por tres tipos de políticas la monetaria, la fiscal y la cambiaria que afectan al equilibrio.

El gobierno también necesita de financiamiento por medio de diversos instrumentos para financiar el equilibrio.

Cuarta Conclusión. La dirección empresarial tiene que vigilar los tres equilibrios el interno, el externo y el gubernamental, muy estrechamente, ya que al tener muchas metas en algún tipo de equilibrio se descuidan los otros dos.

B. Indicadores importantes para medir la dirección empresarial para la toma de decisiones

Indicadores de causa de primera instancia.

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. PIB, (crecimiento). | 7. Importaciones |
| 2. Empleo (generado) | 8. Balanza de pagos (cuenta corriente) |
| 3. Tasa de Inflación | 9. Inversión Extranjera Directa o Indirecta |
| 4. Tipo de cambio (evolución) | 10. Balance financiero del gobierno |
| 5. Tasa de interés | 11. Deuda Pública Externa, y |
| 6. Exportaciones | 12. Reservas internacionales de divisas |

³ Desde billetes y cheques (M1) hasta documentos financieros de corto y largo plazo (M5)



1. Producto Interno Bruto

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales que genera un país en un tiempo determinado, normalmente un año, (valor agregado final) desde la agricultura hasta las empresas radicadas en el territorio nacional. Los servicios se miden a precios de venta.

El crecimiento promedio es el valor monetario de un año actual "X", (-) menos el valor monetario de un año anterior "X₋₁" entre X₋₁

$$\text{CrecProm} = \frac{X - X_{-1}}{X_{-1}}$$

n = años considerados en el estudio, en el ejemplo son 6.

Contablemente el PIB es la suma del consumo mas la inversión privada, mas el gasto público, mas las exportaciones menos las importaciones.

Periodo	Crecimiento promedio anual del PIB
1971-1976	6.0 %
1977-1982	6.5 %
1983-1988	0.2 %
1989-1994	3.0 %
1995-1999	3.0 %

Resultados del listado:

Antes México ante una economía cerrada su PIB creció en 6.25 %

Después de la firma de México con el GATT hoy OMC en 1985, ante una economía cerrada creció en promedio 2 %.

La población creció en un 3 %

Las fuentes de crecimiento anteriores fueron:

Aumento del gasto público y exportaciones del sector petrolero. Que son factores volátiles (una enorme deuda sujeta a factores externos) y exógenos (sujetos a precios del exterior).

Las fuentes de crecimiento actuales son:

Aumento de la inversión privada y exportaciones del sector manufacturero. Que son factores estables (no definidos en el mercado internacional) y endógenos (esfuerzo interno de las empresas).

En las fuentes anteriores el financiamiento que se estaba dando era de corto plazo, hoy por la inversión privada y por la exportación de manufacturas es a largo plazo, bajo esquemas de productividad, competencia y calidad.

Conclusión. ¿Qué hacer en la Empresa Mexicana S.A.? Tenemos que preservar lo de hoy para evitar regresar a lo de antes.

El mercado de trabajo se conforma con personas entre los 12 años y más que trabajan, o tienen capacidad laboral.

La PEA es la población económicamente activa que se compone de: Población ocupada formal (registrada en el IMSS) e informal (la no registrada en el IMSS), y Población desocupada (sin empleo en 2 meses)

La PEI es la población económicamente inactiva que se compone de: Estudiantes, Amas de Casa, Jubilados y Pensionados.

Características de México a inicios de la década de los ochenta: Sin participación en el GATT, subsidios a empresas paraestatales, aumento del gasto público, disminución de impuestos (IVA).

2. Empleo

La población ocupada representa 33 millones, la ocupada formal 15 millones y la informal 18 millones.

El crecimiento del empleo se da de la siguiente forma:

Del periodo 1971-1976 al periodo de 1977-1982 creció en un 42 % al pasar de 1,796 a 2,551, mientras el PIB lo hizo en un 6.25%.

Del

Del periodo 1983-1988 al periodo de 1989-1994 decreció en un - 58 % al pasar de 2,579 a 1,629, mientras el PIB creció en un 2 %.

Primera Conclusión. El crecimiento del empleo se da por la apertura de la economía y la privatización que han creado las condiciones para crear empleos estables y permanentes.

Segunda . Antes no se requería calidad en el empleo (se trabajaba para el gobierno y se requería baja calificación), ahora se requiere calidad en el empleo ya que se trabaja para la iniciativa privada donde se demanda alta calificación.

3. Tasa de Inflación

Los indicadores que se analizan tienen base 1993.

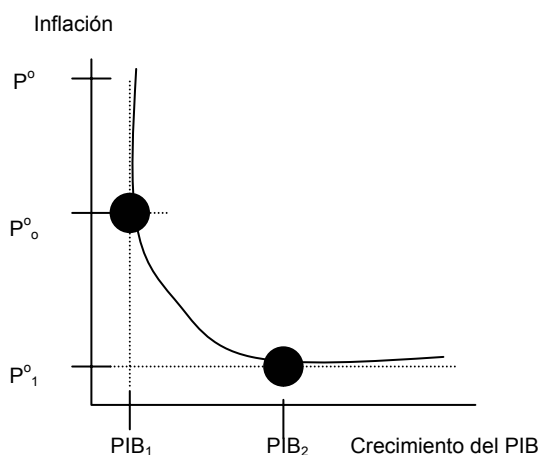
P^o = Crecimiento del INPC que lo calcula el Banco de México cada 15 días con cerca de 5,000 cotizaciones de precios del mercado. Cuando el índice crece hay inflación, cuando decrece hay deflación.

Si el PIB es alto la inflación es baja, si el PIB es bajo, la inflación es alta.

Si el PIB es bajo la inflación es alta, si el PIB es alto, la inflación es baja.

$$P^o = \sqrt{\frac{INPC_X - INPC_{X-1}}{INPC_{X-1}}}$$

En septiembre el INPC en México fue del 0.8 %, en EEUU fue del 0.3 % y precios al productor fue del 1 %



Periodo	% Infl	% PIB	PIB
1971-1976	15.2	6.0	PIB Alto
1977-1982	35.7	6.5	PIB Alto
1983-1989	86.7	0.2	PIB Bajo
1989-1994	16.0	3.0	PIB Alto
1995-1999	26.0	3.0	PIB Alto

Tarea: En la Empresa México S.A., el presidente del consejo nos ha solicitado definir una estrategia de corto plazo a un año para que nuestra empresa tenga niveles altos de producción con niveles bajos de precios sin despedir a ningún trabajador, sintetizado en cinco puntos básicos.

a) Abreviaturas

C	Consumidores	Ar	Aranceles	E	Tipo de Cambio	i	Tasa de Interés
Ip	Inversionistas	Xs	Exportaciones	Y	Ingreso Total	lr	Índice de Rentabilidad
G	Gasto del Gobierno	Ms	Importaciones	t	Impuestos	P	Precio Nacional
P	Precio Nacional	T	Trabajo	f	Futuro Ingreso, Consumo Futuro		
P*	Precio Internacional	▲	Incremento	▼	Decremento	*	Economía Internacional
C_{mp}	Costo de Materia Prima	C_{ind}	Costos Indirectos	W	Salarios		
M^{of}	Oferta de Dinero	V	Velocidad de Circulación	Π	Márgen de Utilidad		

4. Consumo

Las decisiones de los consumidores están en función del Ingreso Total menos el impuesto, :

$$M = \frac{C + Ip + G + Xs - Ms + Ec}{\text{PIB}}$$

$$\overbrace{(Consumo)} = F \left(\overbrace{(Y - t)}^+, \overbrace{(i)}^-, \overbrace{(Y - t)}^+ \right)$$

A un aumento del ingreso neto personal corresponde un incremento positivo en el consumo, así como un futuro ingreso y consumo positivo.

A un incremento de la tasa de interés su impacto en el consumo es negativo

$$Y = a + bx$$

Significa que la variable X es impactada por múltiples variables Y_1, Y_2, Y_3 , etc., en donde Y depende de X .

$$C = (a + b_0)(Y - t) - b_1(i) + b_2(Y - t)^f \quad a \quad b = 0 = \text{No varía el Consumo}$$

$$b_0 = \frac{\Delta C}{\Delta(Y - t)} \quad b_1 \quad 0 \leq b_0 \leq 1 \quad b_1 = \wedge \text{Pr oportional Consumo Ingreso}$$

$$b_2 = \wedge \text{Pr oportional Consumo Ingreso Futuro}$$

$$b_0 = \frac{\Delta C}{\Delta(Y - t)} \quad b_1 = \frac{\nabla C}{\Delta i} \quad b_2 = \frac{\Delta C}{\Delta(Y - t)^f}$$

5. Inversionistas Privados

Factores que afectan a los inversionistas privados:

$$Ip = C - C(i) - C_2(t) + C_3(Y - t) + C_4(Y - t)^f C_5(Ir)$$

$$P = F \left[\overbrace{(i)}^-, \overbrace{(t)}^-, \overbrace{(Y - t)}^+, \overbrace{(Y - t)^f}^+, \overbrace{(Ir)}^+ \right]$$

$$Ir = \sum_{n=0}^t \frac{\text{Ingreso Ventas}}{\text{Inversión Inicial}}$$

6. Gobierno

Gasto corriente o de capital del Gobierno. Si el gasto de gobierno es:

$$G > t = \text{Deuda} = \text{Financiamiento} = \text{interés} = \text{Costo Gasto}$$

$$G < T = \text{Superavit} \quad C = t = \text{Equilibrio Igualdad}$$

7. Exportaciones (economía globalizada)

$$Xs = F \left(\overbrace{\text{Poder Adquisitivo Externo}}^+; \overbrace{(E)}^+; \overbrace{(P)}^+; \overbrace{(P^*)}^+ \right) \quad \text{Poder Adquisitivo Externo} = C^* + Ip^* + G^*$$

Si incrementa el poder adquisitivo externo se incrementan las exportaciones.

$$Xs = d_0 + d_1 = \frac{(C^* + Ip^* + G^*)}{P^*} + d_2 \left(\frac{EP^*}{P} \right) d_1$$

$$\text{Tipo Cambio Real} = E \left(\frac{P^*}{P} \right) \quad d_2 = \frac{\Delta Xs}{\Delta \left(\frac{EP^*}{P} \right)}$$

$$\frac{EP^*}{P} = EP^* - P \quad \text{Si } P^* = P \Rightarrow E \text{ estable } \frac{EP^*}{P} = E$$

8. Importaciones (economía globalizada)

$$Ms = F(\overbrace{\text{PoderAdquisitivoNacional}}; \overbrace{Ar}; \overbrace{E}; \overbrace{P}; \overbrace{P^*}) \quad \text{PoderAdquisitivoNacional} = \frac{(Y-t)}{P}$$

$$Ms = e_0 + e_1 \left(\frac{Y-t}{P} \right) - e_2(Ar) - e_3 \left(\frac{EP^*}{P} \right)$$

$$e_1 = \text{AumentoIngresoPersonalNetoTerminos Reales} \text{ Aumento Importaciones} \quad e_1 = \frac{\Delta Ms}{\Delta \left(\frac{Y-t}{P} \right)}$$

$$e_2 = \text{AumentoArancelesDisminuyen Importaciones} \quad e_2 = \frac{\nabla Ms}{\Delta Ar}$$

$$e_3 = \text{AumentoTipoCambio RealDisminuyen Importaciones} \quad e_3 = \frac{\nabla Ms}{\Delta E \left(\frac{P^*}{P} \right)}$$

9. Mercado de dinero

$$i = \frac{\text{PrecioDinero} \text{ Oferta}}{\text{Demanda}}$$

a) Oferta del dinero

El Dinero Nacional lo integran: los billetes, monedas, cheques, instrumentos de financieros a corto plazo

El dinero internacional lo constituyen: las reservas monetarias de divisas, el oro, la plata, dólares, monedas duras y los DEG (1.10 dls).

La cantidad de dinero en circulación la fija el Banco Central, en nuestro caso el Banco de México.

Lo que influye la oferta de dinero es la oferta fijada por el Banco Central, el consumo, la inversión privada, las exportaciones y las importaciones.

b) Demanda del dinero

La demanda del dinero está en función de la transacciones, de la inversión a futuro y de la especulación.

$$1. \text{Transacción} = (Y-t) \quad 2. \text{InversiónFuturo} = \frac{(Y-t)}{\text{Gasto}} \quad 3. \text{Especulación} = i$$

$$\text{OfertaDinero} = M^{of}$$

$$\text{VelocidadDinero} = V$$

$$\text{MárgenUtilidad} = \Pi$$

$$\text{MercadoMonetario} = \frac{M^{of}}{P} = \frac{(Y-t)}{V}$$

c) Precios

$$\text{CostoMateria Prima} = C_{mp}$$

$$\text{Salarios} = W$$

$$\text{Impuesto} = t$$

$$\text{CostosIndirectos} = C_{ind}$$

$$\text{Interés} = i$$

Los precios están en función de

$$P = F[C_{mp}; C_{ind}; W; i; t; M^{of}; E]$$

Los precios se ven influidos por la oferta monetaria

$$P = +F_0 + F_1(C_{mp}) + F_2(C_{ind}) + W + i + t + \Pi + M^{of}$$

Mercado de Divisas
 Tipo de Cambio Gobierno Determina el Tipo de Cambio Oferta y Demanda

La oferta de divisas - Exportaciones = $F(X_s)$ La demanda de divisas - Importaciones = $F(M_s)$

¿Por cuantas variables y cuantos parámetros se ve afectado el entorno empresarial?

Por 21 parámetros y 15 variables

$$\begin{array}{ccccccccccc}
 (Y-t) & (i) & (Ir) & (E) & (Ar) & (C_{ind}) & \bar{M}^{of} & & & & \\
 (Y-t)^f & (t) & (G) & (P) & (C_{mp}) & (W) & (\Pi) & (V) & & & \left(\frac{C^* + Ip^* + G^*}{P^*} \right)
 \end{array}$$

10. Conclusiones

1. $+ b_0; - b_1; + b_2$

2. $- c_1; - c_2; + c_3; + C_4$

3. $+ d_1; + d_2$

5. $+ e_1; - e_2; - e_3$

6. $+ (f_1, \dots, f_8)$

V. La estrategia competitiva en México I

Existe un aparente divorcio entre lo que es la teoría microeconómica formal y la mercadotecnia. Sin embargo, existen lazos de unión que las hacen complementarias y que al utilizarlas de manera integral, permiten tomar decisiones empresariales de manera mucho más eficiente.

La primera cuestión que es conveniente analizar, es la creencia de que el empresario siempre busca obtener las mayores ganancias. Pareciera que es incuestionable esta afirmación, pero en la realidad nos encontramos que el hombre de negocios, en la mayoría de los casos, no sigue esta línea de manera unilateral.

En principio, hay que destacar que por lo regular existe una asociación directa entre ganancias y riesgo. Es decir, si alguien emprende un negocio, observará que ante riesgos elevados, obtendrá mayores utilidades y viceversa. Un ejemplo análogo del anterior, aunque en el ámbito de las inversiones financieras, se aprecia si se comparan los rendimientos del mercado accionario y de los instrumentos bancarios tradicionales, en donde la relación descrita se muestra con claridad.

Lo anterior tiene una vinculación trascendente con el análisis de la competencia. Frecuentemente, las actividades que manifiestan márgenes de utilidad superiores, son también más asediadas por los cazadores de oportunidades y por lo regular resultan muy competitivas. Si el empresario desea tener supremacía en el mercado, para minimizar el riesgo de que otro competidor lo elimine, necesariamente debe adoptar estrategias que irán en contra del margen de utilidad. Por ejemplo guerras de precios, aumento de calidad, publicidad, crédito, capacitación entre otras.

Generalmente se escucha que un negocio debe buscar un “nicho” de mercado, en donde no exista competencia y donde el consumidor esté ciertamente cautivo. Este término de mercadotecnia, no es más que el deseo de todo hombre de negocios de tener su propio monopolio, en donde pueda fijar el precio para obtener su mayor utilidad, sin preocuparse por lo que hagan otras empresas.

Como se mencionó en el artículo anterior, no es conveniente que la competencia se estudie considerando solamente a la compañía que produce o comercializa el mismo producto que nosotros, ya que se debe identificar, para conocer en realidad cuales son las ventajas y debilidades de la empresa que se analiza.

Para determinar y evaluar las fuerzas mencionadas del mercado. Michael Porter, en su libro Estrategia Competitiva, nos facilita la metodología, ofreciéndonos un esquema que denomina rivalidad extendida, el cual incluye agentes de mercado que la teoría económica tradicional no concibe. Por ejemplo:

- a) Competidores potenciales, que significan amenazas de ingresos para participar de las ganancias del mercado.
- b) Proveedores, que intentan ejercer su poder negociador aumentando precios de insumos, dando menor calidad u ofreciendo un mal servicio.
- c) Compradores, que tratan de bajar el precio y presionan para que se mejore la calidad y el servicio.
- d) Productos sustitutos que intentan desplazar del mercado a los competidores originales, para manejar altas rentabilidades.

Competidores del sector, que intentarán ganar una participación cada vez mayor del mercado.

Adicionalmente, aunque están implícitamente en la lista mencionada, cabe resaltar que en la actual coyuntura del país, hay otros factores que influyen de manera decisiva en los niveles de competencia de las empresas, donde encontramos; el entorno macroeconómico, la apertura comercial, la política fiscal, las rigideces financieras, las expectativas del mercado, la confianza en el gobierno y la privatización.

Finalmente, al considerar todas las circunstancias y agentes que intervienen en la evolución del mercado y de la competencia, se encuentra que la decisión empresarial no es simple y que no se trata únicamente de fijar un precio y cantidad de mercado, sino determinar al mismo tiempo una estrategia de como se van a enfrentar todas las fuerzas del mercado, minimizando las debilidades de la empresa y maximizando las ventajas que guarda con respecto a las demás.

De esta manera el esquema de Porter, sumando a la microeconomía tradicional y a otras técnicas de mercadotecnia, como la matriz del Boston consulting Group y la de General Electric, nos dan elementos muy valiosos para diseñar estrategias que se acerquen lo más posible a la toma de decisiones eficientes. En los siguientes artículos seguiremos analizando estas herramientas.

VI. La estrategia competitiva en México II

En esta ocasión se comentará la rivalidad que ejercen los competidores directos en el mercado. Cabe recordar que es importante manejar una definición del negocio lo más cercana a la realidad, basándose de manera primordial en las necesidades que se satisfacen de los consumidores (ver edición) del 26 de marzo.

Las empresas en el ramo son mutuamente dependientes; es decir, lo que una compañía decida hacer con su estrategia, inmediatamente afecta a las demás. Por tal motivo, el estudio de la competencia directa se convierte en

dinámico y permanente y ya que las posiciones relativas de cada uno de los entes empresariales va modificándose en el tiempo.

Como resulta obvio, el número de participantes y el equilibrio entre ellos resulta importante para establecer que tan competido está el sector. En este punto, la economía formal nos ayuda a conceptualizar el problema aplicando las herramientas del análisis microeconómico, en donde la fijación de precios desarrolla un papel fundamental.

Por ejemplo, si existen muchas compañías con una participación muy fragmentada y con un producto homogéneo, se asemeja entonces a una competencia perfecta, lo que significa que el negocio que decida entrar tendrá ganancias normales con precios de mercado. Si hubiera un sólo vendedor, sin sustitutos cercanos, la situación sería similar a la de un monopolio, lo que equivale a fijar la oferta y el precio en puntos donde se maximicen ganancias, sin angustiarse por la competencia.

Tratándose de pocos productores, se podría analizar con base en la estructura oligopolítica que implica rigidez de precios, además de empresas líderes por otra parte, si fueran muchas compañías con baja participación del mercado, pero con un producto diferenciado, se podría hablar de competencia monopolística, en donde la discriminación de las cotizaciones la discriminación de las cotizaciones es clave importante para obtener la más alta rentabilidad.

En México difícilmente se observan casos concretos de estas estructuras, ya que por lo regular se presentan combinaciones de ellas. Tal vez lo más común es la conjunción entre un mercado oligopólico y uno de competencia perfecta; lo que implica que tres o cuatro competidores grandes determinen el precio y un gran número de pequeños productores lo toman como establecido.

El tamaño del mercado también juega un papel crucial en la determinación de la rivalidad. En el país, la crisis económica provocó que muchas plantas se encontraran con una subutilización de su planta incidiendo para que la competencia fuera más álgida, pues la lucha por la supervivencia generó guerras de precios y de condiciones financieras. Lo anterior es digno de tomarse en cuenta ahora que el país está inmerso en una apertura comercial, pues obliga a los empresarios a esta pendientes de la evolución de la economía mundial, ya que ahora su demanda depende de ella.

Por otra parte, los costos elevados de almacenamiento conllevan a una debilidad respecto a otras empresas. Por esta razón, aplicar la técnica del “justo a tiempo” (la cual busca manejar inventarios de cero) es una forma en que los negocios pueden ir entretanto al competidor externo, dado que se propicia la eficiencia.

Es conveniente seguir con especial cuidado las modificaciones en la capacidad de planta de los rivales. Si deciden invertir en bóvedas industriales o comerciales, no es para exhibirlas, sino para tratar de aumentar su participación. Si la compañía percibe a tiempo esta situación, puede también determinar con suficiente margen de acción estrategias para defenderse, como por ejemplo guerra de precios; campañas publicitarias; aumentar su capacidad de producción, salirse del mercado; encontrar otro tipo de artículo en donde no exista tanta rivalidad; buscar se proveedor de su competidor, etc.

La nueva realidad económica de México hace indispensable estudiar de manera profunda a los competidores más cercanos, sin subestimar jamás su fuerza. Un ejemplo de ello es el caso del mercado de pañales desechables, en donde los pequeños productores y vendedores de segunda calidad pusieron en aprietos a las grandes industrias del ramo, las cuales tuvieron que recuperar el mercado con una campaña muy agresiva de disminución de precios.

En la próxima edición se continuará analizando a los competidores del sector, tomando en cuenta las barreras de salida y de entrada, las cuales por las circunstancias que vive el país, es de suma utilidad conocer y estudiar.

VII. La estrategia competitiva en México III

El hecho de que una empresa no pueda salir del mercado implica una mayor necesidad de obtener utilidades o cuando menos pérdidas mínimas, lo que conlleva a que la rivalidad dentro del sector sea más fuerte.

En el caso de México, la imposibilidad de traspasar muchos negocios explica en parte el éxito en la fijación de precios del Pacto, pues a las compañías no les queda más remedio que absorber la menor rentabilidad del sector.

La presencia de activos especializados es una frecuente barrera de salida, dado que no cualquiera está dispuesto a comprar la maquinaria. De hecho, la crisis económica generó que prácticamente todo el capital fuera especializado, ya que la actividad empresarial disminuyó, dirigiéndose hacia la especulación financiera..

Por otra parte, pueden existir costos fijos de salida como la liquidación a los obreros, castigos contractuales de los proveedores; etc. Otro motivo sería que las empresas tuvieran intereses estratégicos elevados en la industria en cuestión, lo que significa que están dispuestas a mantenerla a costa de pérdidas. Las barreras emocionales a dejar el negocio no son ajenas a la realidad mexicana, pues algunos empresarios son amantes de mantenerse en la actividad por motivos como: “mi abuelo fundó el negocio”, “les debo mucho a mis trabajadores” o simplemente por “estatus”.

Finalmente, una barrera común es que el gobierno nacionalice a la empresa por considerarla estratégica para el país. Cabe recordar que para fines de análisis competitivo no importa quien sea el dueño, dado que el ente empresarial tiene vida propia.

En cuanto a las posibilidades de ingreso de nuevas compañías, es algo que está muy cerca de nuestra realidad, al existir una política de apertura comercial, facilidades a la inversión extranjera, y al mismo dinamismo que ha tomado la actividad empresarial interna.

Para evaluar que tanto podría ser afectada una empresa por nuevos entrantes, es conveniente estudiara aspectos tales como el tamaño de escala de producción, la integración vertical que se tenga, la diferenciación del producto en el mercado, los requisitos de capital para emprender el negocio, acceso a los canales de distribución, barreras legales, políticas y gubernamentales, entre otras cosas.

Sin embargo, para las empresas del país estas limitaciones son mínimas dadas las circunstancias ya mencionadas. Ahora, la empresa tiene que acostumbrarse a que no sólo está expuesta al ingreso de industrias nacionales, sino que cualquier empresario de un sinúmero de naciones puede ser un rival cercano.

Bajo condiciones normales, existe una correlación entre lo que son las barreras de entrada y salida con la rentabilidad esperada del negocio (ver diagrama). De esta manera, si llega a ser fácil entrar y salir, la situación es similar a una competencia perfecta, lo que equivale a utilidades bajas y estables. En contrapartida, si se dificulta la entrada y la salida, se tiende a observar una rentabilidad elevada y riesgosa.

Es muy importante que las empresas realicen un estudio detallado de estas situaciones, ya que en ocasiones se olvida que tener éxito equivale automáticamente a convertirse en un polo de atracción para otros emprendedores, lo que podría implicar disminuir utilidades, ya que se tiene que compartir el mercado.

Esto mismo se aplica al caso de los bienes sustitutos que en muchos casos atacan el mercado con una política e precios bajos, imitando el artículo original, lo que limita la permanencia de las utilidades y del crecimiento en el sector.

VIII. La estrategia competitiva en México IV

En la década de los ochenta se propagó la filosofía de que las empresas deben estar orientadas hacia el servicio al cliente. Incluso surgió literatura que apoyó esta corriente como "En Búsqueda de la Excelencia", de la cual se derivaron un sinnúmero de publicaciones al respecto y que llegaron a ser los "best sellers" del momento.

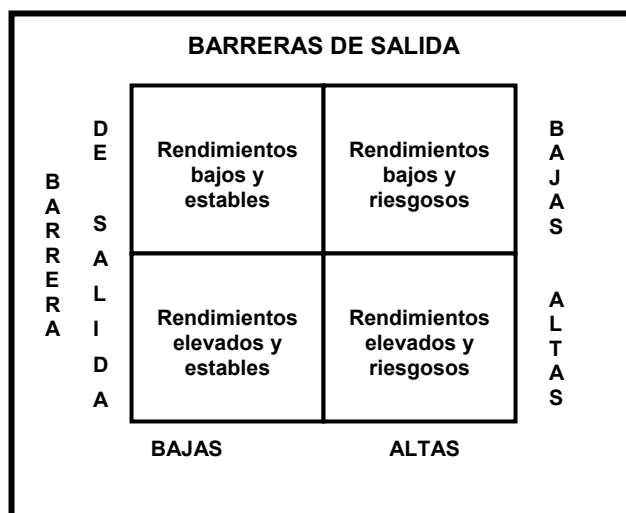
El proceso de modernización por el que pasa México prácticamente en todos los planos, ha forzado alas compañías a valorar en mayor medida el poder de selección que tiene el consumidor, empero, el mercado cautivo que gozaron por mucho tiempo les provocó un anquilosamiento en su forma de servir.

Aunque pareciera innecesario, hay que definir claramente quienes son los compradores. Por ejemplo, si se produce un bien de consumo final más común es que trabaje con distribuidores o mayoristas, por lo que se tiene que cumplir tanto con los requerimientos del consumidor último como con los del intermediario. En el país esta fuerza es cada vez mayor, ya que tiende a darse concentración en la fabricación y en la comercialización. Resulta frecuente que una empresa tenga un cliente que le demanda la mayor proporción del producto, mientras que el reto del mercado está sumamente fraccionado.

Otro problema muy socorrido en el medio es la poca proliferación que se encuentra en los productos. Más aún, se han usado marcas y logotipos extranjeros, por lo que existen pocos bienes nacionales que realmente gozan de un prestigio sólido. Esta situación ha provocado con una lógica obvia, que se presentara el artículo foráneo original y no el mexicano.

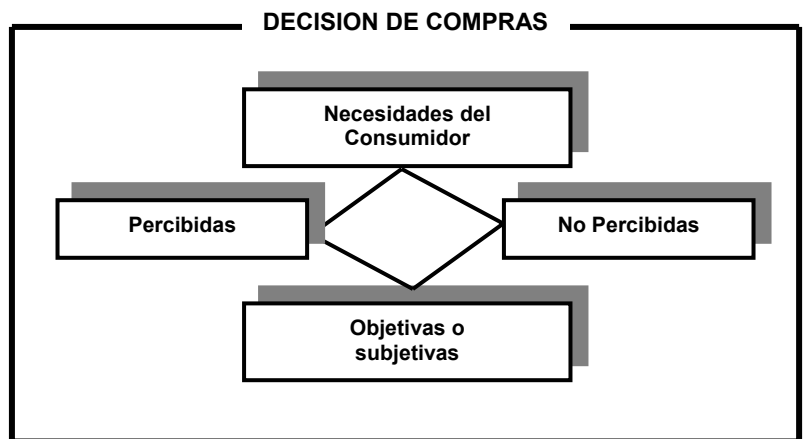
Un aspecto que también a cambiado radicalmente es la información disponible en el mercado. El consumidor será mejor enterado de las opciones que se ofrecen y aprende a elegir entre una amplia gama de alternativas. De hecho, cada vez es menos válido el pretexto del empresario de que la importación chatarra genera una competencia desleal, dado que las personas distinguen con mayor facilidad los productos de calidad con respecto a los que no la tienen.

La mayor comunicación en el mercado es un punto crucial para la competencia moderna, pues le da al demandante poder de decisión. Ello implica que no es imprescindible que se compren grandes volúmenes para



generar presión en el precio, calidad o servicio. Basta que se obligue al oferente a mejorar las condiciones que dan los demás entes empresariales.

Para que sea posible satisfacer las necesidades de los clientes, resulta conveniente identificar la percepción que se tiene sobre el artículo en cuestión (ver diagrama). Es decir, así como puede darse el caso de que el que compra tenga muy claro lo que se le ofrece, puede suceder que no se haya percatado que tiene una serie de necesidades insatisfechas. En esta situación la compañía además de lanzar el producto, busca que el comprador se dé cuenta de los beneficios (objetivos o subjetivos) del bien que se vende.



En ocasiones, se lanzan bienes que presentan un sesgo hacia la manufactura y la calidad, pero que no cumplen con el cometido de agradar al mercado. La empresa del país debe preocuparse por invertir en departamentos de investigación y desarrollo, publicidad, diseño y mercadotecnia, ya que en las actuales circunstancias tienen la misma importancia que los de producción.

Finalmente, hay que recordar que la mejor solución no tiene que ser necesariamente el enfocarse hacia el consumidor. Pueden ejecutarse otras políticas dependiendo de las circunstancias por las que pasa el negocio. Es positivo el conservar a toda costa una visión integral del mercado en donde se traten de nivelar las diferentes fuerzas que intervienen en él.

IX. La estrategia competitiva en México. Política de Mercado (Séptima y última parte)

Se han expuesto en las ediciones anteriores los aspectos más importantes para realizar un análisis de las fuerzas competitivas, tomando como punto de partida el esquema de Michael Porter. En estas ocasiones se cerrará la serie de artículos, abordando las estrategias genéricas que pueden adoptarse para hacer frente a la rivalidad del mercado.

Una compañía puede sobrellevar su entorno con tres actitudes fundamentales: a) aprovechar sus capacidades existentes; b) cambiar el equilibrio de las fuerzas del mercado; o c) tomar ventaja del cambio.

Lo anterior, aunque es una idea poco específica, de los elementos para diseñar la manera más adecuada de competir. Por ejemplo, la empresa mexicana, ante la apertura, podría adoptar diferentes posiciones tales como: seguir comerciando lo de siempre, realizar innovaciones para superar a la industria internacional, o aprovechar la liberación del mercado para hacer negocios.

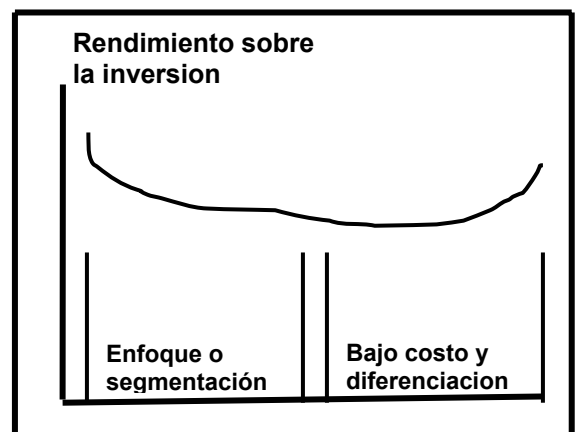
La última idea es interesante, ya que da un ángulo de respuesta diferente al acostumbrado. Así, se podría decidir: comercializar importaciones, exportar productos intermedios en donde se tenga ventaja comparativa, producir bienes complementarios a los internacionales, ser proveedores de la industria maquiladora, etc.

Por su parte, las estrategias genéricas a seguir pueden ser: el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque. La primera intenta abatir los costos para poder ofrecer el menor precio del mercado, vender grandes volúmenes. Y ser comprador importante de materia prima. La diferenciación, busca distinguir el producto por medio de publicidad, calidad, innovación en marca, empaque etc., esperando como resultado una mayor lealtad de los clientes.

El enfoque consiste en cualquiera de las dos alternativas anteriores, pero, pero dirigidas a un segmento de mercado específico, sea éste geográfico o de clientes, como por ejemplo una tienda de autodescuento de productos importados con tarjeta de membresía en la ciudad de Guadalajara.

La elección de la política dependerá de los resultados que se obtengan en el análisis de las fuerzas competitivas. De hecho, las estrategias se diseñan pensando en minimizar el poder de los agentes del mercado (competencia del sector, consumidores, proveedores, productos sustitutos y posibles entrantes).

Para escoger la línea de acción más adecuada, es conveniente también estar consciente de las capacidades de las empresas. De esta manera, si se opta por el liderazgo en costos, es preferible contar con una buena planta de ingenieros



especialistas en mecanismos de optimización de los recursos. Si se decide por la diferenciación, los departamentos de investigación, mercadotecnia y publicidad serían los más importantes. Mientras que en el enfoque, serían las cualidades anteriores pero dirigidas a un mercado.

Sin embargo, hay que destacar que existen riesgos, como por ejemplo que el cliente deje la preferencia de un producto diferenciado por su precio elevado; que la inflación dificulte la estrategia de bajar los costos; o que los competidores subsegmenten más el mercado perdiendo la ventaja del enfoque.

Una advertencia importante es cuidar que la empresa tenga una política bien definida, ya que de no ser así, puede conllevar a un posicionamiento a la mitad (ver diagrama). Esto es, que sea ineficiente tanto en el control de costos como en la diferenciación, generando con ello una participación de mercado intermedia con rendimientos bajos.

Para finalizar esta serie de artículos relacionados con la estrategia competitiva, es conveniente advertir que la teoría al respecto trata de generalizar la realidad y que cada negocio tiene que ser evaluado dentro de su propio entorno, para diseñar así la estrategia más adecuada.

X. EL MEXICO DE LOS NOVENTAS: ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS

Por: Jesús Peña González

Las utilidades estarán en función del volumen y costo y no del precio.

Para poder llevar a cabo los negocios una plan estratégico par ala presente década, es necesario analizar la posible senda que seguirá la política económica del país. En este sentido, las empresas podrán evaluar su planes de inversión de largo plazo, así como su posición competitiva en un ambiente internacional.

A. Mexico ante los cambios mundiales.

Las autoridades nacionales han llevado a cabo una serie de cambios estructurales que, analizados en un contexto mundial, podrán ayudarnos a entender la senda económica de los noventas.

Podremos afirmar, sin lugar a dudas, que la reforma económica iniciada por México, tiene sus raíces en los cambios estructurales llevados acabo en Inglaterra y los Estados Unidos a finales de los setentas y principios de los ochentas.

Ante la tímida respuesta de los gobiernos occidentales a las nuevas reglas del juego internacional, donde las empresas tuvieron que cambiar a nivel global, ante las presiones cada vez mayores de la deuda externa, y ante la inestabilidad de los precios del petróleo, los votantes llevaron al poder a candidatos de corte conservador, como fueron los casos de Margaret Thatcher y de Ronald Reagan. Estos, basados en una escuela de pensamientos neoliberal, llevaron a cabo una reforma económica integral, la cual fue después seguida por otros países.

La reforma económica tuvo como objetivos principales, disminuir la participación del estado como propietario, reducir la carga impositiva y desregular los sectores donde participaba, intervenía o controlaba. En una frase, orientar la economía hacia una economía de libre mercado.

1. Características que identifican al nuevo modelo

Son cuatro las características que identifican al nuevo modelo:

- a) Es un movimiento de origen mundial.
- b) La reforma apunta hacia la misma dirección, es decir, hacia la reducción del estado propietario y controlador.
- c) Afecta al estado en su orden institucional y al sector privado en su actitud hacia el mercado y hacia el exterior.
- d) Existe una resistencia en la sociedad hacia la aplicación de las reformas.

En un principio, las autoridades de México respondieron tímidamente a este cambio estructural; sin embargo, el rápido desarrollo de los acontecimiento en Europa del Este, obligó a las autoridades a acelerar el proceso.

2. Las cuatro áreas de cambio en la política económica del gobierno

Podemos identificar cuatro áreas de cambio en la política económica del gobierno:

- a) **Comercio Exterior.** Representado por la apertura comercial al exterior y la promoción de la globalización de la empresa privada. Los principales objetivos que persigue la reforma son, primero, la de aumentar el bienestar de la población a través de la mejora en la calidad y precio de los productos; segundo, la de ampliar los mercados; y por último, la de promover la inversión extranjera.
- b) **Sector Financiero.** Promoviendo la desregulación y privatización de los bancos y la eventual globalización de los servicios financieros. Los objetivos específicos que pretenden son: aliviar las finanzas públicas, capitalizar las instituciones y reducir los costos de intermediación financiera.
- c) **Comunicaciones y Transportes.** Los objetivos específicos que se persiguen son: la reducción de costos, apoyo e incremento del a infraestructura, y el alivio del as finanzas públicas. Para alcanzar dichas metas, se

ha desregularizado el transporte, se ha privatizado la comunicación y se ha concesionado la construcción de la infraestructura al sector privado.

- d) **Sistema de Mercado.** A través de la desregulación de las actividades de mercado y la privatización de empresas públicas, se pretende aumentar la confianza en el modelo económico de la actual administración.

3. El México de los noventa.

Dadas las tendencias mundiales y los avances de la reforma económica, es factible prever algunas políticas que las autoridades tendrán que implementar para llevar a cabo su proyecto económico.

Ante todo, hay que entender que a este proyecto no se le puede dar marcha atrás, sin que se presentaran consecuencias catastróficas para la sociedad, la planta productiva y el estado. De esta forma, una vez que se presentan los cambios, éstos podrán ser modificados, pero el costo económico y político será muy alto, tal como sucedió con la nacionalización de la banca.

En primer lugar, el proyecto económico se fundamenta en la confianza nacional e internacional; por tal motivo, las autoridades harán todo lo necesario para adecuar la política económica a generar la confianza necesaria para atraer capitales extranjeros, vía inversión y repatriación.

Lo anterior tiene dos efectos: primero, el proceso de privatización continuará de acuerdo a las circunstancias internas y mundiales, las cuales acelerarán o retrasarán la venta y/o reestructuración de empresas paraestatales. El segundo efecto será sobre las tasas de interés, las cuales tenderán siempre a dar un premio atractivo al ahorrador en pesos por lo que las tasas de interés reales serán positivas a lo largo de todo el periodo.

En segundo lugar, para aumentar la confianza, se requiere de una estabilidad de precios, lo que implicará que los precios sean liberados y que la política cambiaría se mantenga sin cambios bruscos, esto es sin devaluaciones.

Por último, México tendrá que formar parte de una asociación de libre comercio, esto con el fin de dar confianza al inversionista extranjero y atraer capitales foráneos, tan necesarios para financiar el desarrollo del país.

Lo anterior no implica que los cambios vayan a suceder inmediatamente, sino que su implementación tendrá que ser dada de acuerdo al devenir de los eventos, como puede ser la firma del Tratado de Libre Comercio con los EUA y Canadá.

4. Estrategia de los negocios.

Las empresas deberán fundamentar su estrategia en cuatro elementos que serán parte integral de su supervivencia.

- a) Competencia en un ambiente internacional, sin ventajas arancelarias, ni subsidios en el tipo de cambio.
- b) Precios y costos de acuerdo a los estándares internacionales.
- c) Basar la competitividad del negocio en economías a escala, en tecnologías de punta, en la atención al cliente y en la calidad del producto.
- d) Las utilidades estarán en función del volumen y costo y no del precio.

Un elemento clave para el éxito de las empresas, será analizar sus razones contables y financieras, así como su posición competitiva, en relación a sus principales competidores internacionales. De esta forma, la información que de allí se obtenga, no sesgará las decisiones estratégicas de los negocios.

5. Conclusiones.

Podemos concluir, sintetizando lo antes expuesto:

- a) Las empresas que no modifiquen sus procesos de producción y comercialización, anticipándose a los posibles cambios en el medio ambiente internacional, desaparecerán del mercado,
- b) Las empresas que fundamenten su competitividad en el precio, perderán su posición de mercado, una vez que se cumplan los acuerdos de libre comercio; y
- c) El corto plazo presentará fenómenos a que pueden oscurecer el panorama de cambio en el futuro; los desequilibrios actuales, no implican mayores desequilibrios en el largo plazo.

XI. Planeación estratégica. Estrategias frente a la globalización (1ª. de 3 partes)

A. El desarrollo de economías interrelacionadas y un ambiente global.

El desarrollo de la tecnología en las últimas décadas se ha llevado a un incremento en la comunicación entre los países y, por consiguiente, a una convergencia en opiniones, estilos de vida, e inclusive necesidades. Aún cuando las diferentes culturas existentes en el planeta conservan la parte central que les permite manifestarse, el

incremento en la interrelación entre ellas ha promovido una “comunalidad” manifestada básicamente, en el deseo de posesión de satisfactores que las personas, al contacto de la misma información, han oído, visto o experimentado.

Las diferencias regionales o nacionales ya no son de importancia cuando se trata de satisfacer necesidades materiales.

El consumidor medio, al momento de pagar por un artículo no se detiene a reflexionar el país de procedencia. La calidad del producto, su precio, el diseño y el grado de satisfacción que éste le ofrece, son las características que determinan sus decisiones en la adquisición de tales satisfactores.

La tecnología también, ha derivado en un nuevo orden económico internacional, que al expresarse en los aspectos comerciales entre países, ha traído como consecuencia la desaparición o reducción de tarifas arancelarias y no arancelarias, o a la interacción de economías de bloque, con el objetivo de permitir la creación de condiciones propicias para el florecimiento de actividades económicas tendientes a satisfacer estas nuevas necesidades comunales. Lo anterior (dispersión de la tecnología, la convergencia en gustos, y la reducción de barreras al intercambio de bienes) aunado a una creciente globalización en los mercados de capitales, ha traído como consecuencia una estandarización de productos, de procesos de manufactura, y de instituciones comerciales, además de la implementación de escalas de producción antes inimaginables, nuevos sistemas administrativos, y una reordenación industrial y comercial a escalas mundiales.

En la actual economía global, al igual que en los gustos preferencias de los consumidores, las compañías están perdiendo, poco a poco, su nacionalidad. Es necesario aceptar que en esta época, tanto para los países desarrollados como para los subdesarrollados, la posesión de recursos naturales no es ya la clave para la creación de riquezas y de bienestar social. La información y el conocimiento, bienes que han surgido a través de la dispersión tecnológica, son los recursos para la creación de valor agregado en las actividades económicas, y es ésta la nueva fuente de riqueza y bienestar.

La globalización de mercados es inevitable. Con esto, el mundo de la empresa multinacional se acerca a su fin; siendo esta reemplazada por la empresa global. Las corporaciones multinacionales y las globales son entidades económicas completamente distintas, diferencia que se hace notoria en el comportamiento de ambas, motivado por las distinta visión del mundo que mantienen. Así, la empresa multinacional opera en diferentes países y ajusta sus productos, métodos y sistemas de producción, administración, mercadotecnia y distribución a cada uno de ellos.

La empresa globalizada opera como si el mundo entero (o regiones importantes de éste) fuera una entidad única, es decir, esta empresa vende lo mismo y de igual forma en cualquier parte.

Por consiguiente, la creciente similitud entre las necesidades y los tipos de satisfactores que los consumidores desean, las mayores escalas de producción que implican inversiones en tecnología cada vez más difíciles de amortizar en un sólo mercado, la interrelación de las economías y la globalización de las empresas, están cambiando las reglas del juego, y por lo tanto, el comportamiento de las corporaciones. Es necesario, por lo tanto para poder formar parte de este nuevo orden, que las corporaciones cambien su enfoque de mercado, su estilo administrativo, sus sistemas de producción, pero sobre todo, el proceso de planeación y desarrollo de estrategias, los cuales constituyen, el sistema vital que permite a una empresa adaptarse y sobrevivir, tal y como los seres vivos que triunfan en el proceso de selección natural a través de su capacidad de adaptación y su instinto natural de sobrevivencia.

B. Implicaciones estratégicas de la globalización.

En la actualidad, la mayoría de las industrias se han convertido en industrias globales. Esto es cierto tanto para la industria del automóvil como para la de computadoras, vestido y comida rápida, artículos electrónicos, juguetes, procesos manufacturados, etc. Esto implica para las compañías un nuevo reto: el de globalizarse, esto es expandir su participación de mercado, y el desarrollar una estrategia exitosa que le permita llevarlo a cabo. Es así, como el diseño y selección de la estrategia más adecuada no sólo es una cuestión de opiniones sino una necesidad.

La estrategia adecuada de globalización depende, por cuestiones obvias, de la empresa, la industria y el mercado en el que se desarrolla dicha corporación. Sin embargo, lo anterior no implica que podamos reconocer componentes básicos que cualquier estrategia de globalización debe contener. Estos son los siguientes:

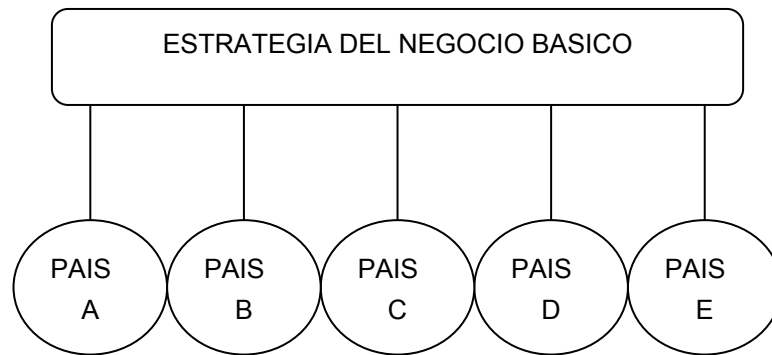
- a) Desarrollo de una estrategia básica. Esta es la base para alcanzar y mantener ventaja competitiva en la industria. Regularmente inicia su desarrollo en el país de origen de la empresa.
- b) Internacionalización de la estrategia básica. Esto se lleva a cabo mediante la expansión internacional de las actividades y a través de la adaptación continua de la compañía en ambientes nuevos. (véase ilustración 2).
- c) Globalización de la estrategia internacional. Se realiza mediante la integración de la estrategia internacionalizada a través de los diferentes países en los que la compañía opera.

Ilustración 2.

Desarrollar la estrategia de negocio básico

Internacionalizar La estrategia

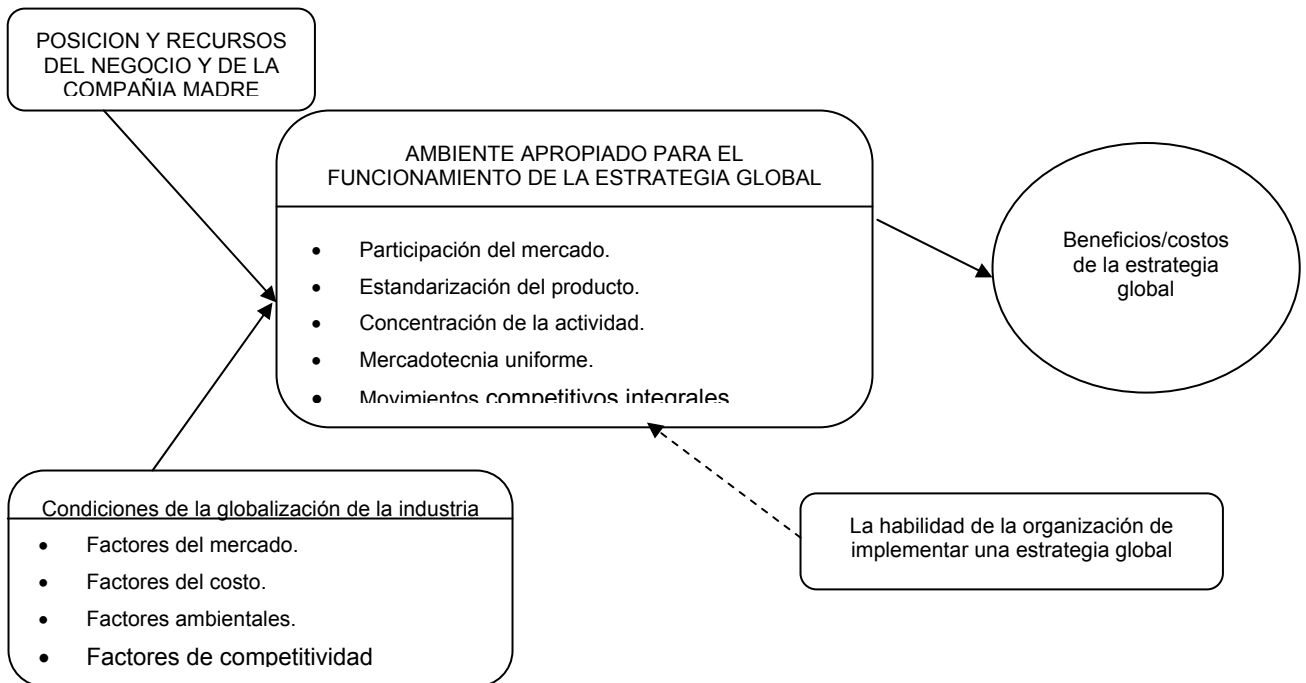
Globalizar la estrategia



Así, una estrategia global implica un nuevo esquema de pensamiento y análisis de situaciones de la empresa y la industria.

En la siguiente figura se presenta un esquema prototipo que permite la evaluación y el desarrollo de estrategias globales. (véase ilustración 3)

Ilustración 3.



Los componentes más importantes de esta metodología son los generadores de la globalización de la industria (como son: costos de mercado y otras condiciones de la industria), los cuales se determinan exógenamente a la empresa (i.e. externamente). Estos generadores crean el potencial para que una empresa multinacional se convierta y participe de los beneficios de una estrategia global. Para alcanzar tales beneficios, la empresa necesita determinar sus herramientas (palancas) de estrategia global (como es el uso de un producto estandarizado), siendo éstas el segundo componente de esta metodología. Ambos componentes deben estar perfectamente coordinados con los generadores de una estrategia global y con los recursos y la posición de la compañía.

A su vez, la determinación de una estrategia global implica el tomar decisiones en cinco diferentes dimensiones estratégicas, o herramientas (palancas) de estrategia global. En la siguiente tabla se presentan estas cinco dimensiones y sus respectivas posiciones bajo una estrategia puramente multinacional y una puramente global.

Para cada una de estas dimensiones, la estrategia multinacional busca maximizar el desempeño de la empresa en todo el mundo, a través de la maximización de ventajas competitivas, ingresos o utilidades locales; mientras que la

estrategia global busca maximizar el desempeño de la empresa alrededor del mundo a través de la integración y cooperación de las partes componentes de la empresa.

Así, por ejemplo, para el caso de la participación de mercado (una de las cinco herramientas), desde la perspectiva multinacional, los países son seleccionados en base a su potencialidad de mercado, independientemente de la generación de ingresos y utilidades. Desde el punto de vista de una estrategia global, los países son seleccionados por su contribución potencial para los beneficios globales. Por lo que respecta a la naturaleza de los productos, desde el punto de vista multinacional, la producción de bienes se lleva a cabo con el objetivo de satisfacer necesidades locales; mientras que desde el punto de vista de una estrategia global, el ideal es un producto estandarizado que requiera adaptaciones mínimas a las necesidades locales. Las diferencias son similares para el resto de las herramientas (palancas).

Por otra parte, estas herramientas de globalización son a su vez los conductos mediante los cuales una empresa puede alcanzar los beneficios de la globalización. En la gráfica 1 se muestran los medios mediante los cuales las herramientas de una estrategia global permiten alcanzar los beneficios de la globalización.

Gráfica 1 Palancas	BENEFICIOS				DESVENTAJAS
	Reducción de costo	Mayor calidad de productos y de programas.	Acrecentar preferencia del cliente.	Aumento del apalancamiento competitivo	Mayores costos de coordinación
Participación de mercado	. Aumentos en el volumen para obtener economía a escala.		. Vía disponibilidad y servicio global y reconocimiento global.	. Ventajas de una entrada anticipada. . Ofrecer más condiciones para atacar y contraatacar, o para mantenerse sin hacer ruido.	. Adelantar o aumentar el compromiso hacia el mercado.
Estandarización del producto.	. Reduce la duplicación de los esfuerzos de desarrollo. Permite la concentración de la producción para explotar economía de escala.	. Enfoca el desarrollo y administración de los recursos.	. Permite a las organizaciones usar los mismos productos en todos los países. . Permite a los consumidores tener los mismos productos.	. Reduce el costo de invasión del mercado.	. Menos respuesta a las necesidades locales.
La concentración de la actividad	. Reduce la duplicación de las actividades. . Ayuda en la explotación de las economías a escala. . Explora las diferencias en los costos de los factores del país	. Enfoca el esfuerzo. . Permite más control de la calidad en forma consistente.		. Permite el mantenimiento de la ventaja del costo independiente de las condiciones locales.	. Aleja las actividades del consumidor. Aumenta el riesgo del tipo de cambio.
Mercadotecnia uniforme	. Reduce el diseño y costos de producción de los programas de mercadotecnia.	. Enfoca el talento y los recursos. Apalancamiento escaso, ideas buenas.	. Refuerza los mensajes de mercadotecnia al exponer al consumidor al a misma mezcla de mercadotecnia.		Reduce la adaptación al comportamiento del consumidor local y al ambiente del mercado.
Movimientos competitivos integrales				. Provee más opciones y apalancamientos en ataque y defensa	. La competición local puede ser sacrificada.

C. Beneficios, costos y condiciones de una estrategia de globalización. (2ª de 3 partes)

En esta edición se presenta la segunda de tres partes del análisis sobre “Estrategias Frente a la Globalización” (la primera parte se publicó en la edición 134), cubriéndose ahora los aspectos de beneficios y costos, así como las condiciones que se requieren para implementar una estrategia global. Adicionalmente se señalan los modelos estratégicos que se han utilizado como reacción a la globalización.

Entrando en materia, se puede afirmar que las herramientas de globalización son a su vez los conductos mediante los cuales una empresa puede alcanzar los beneficios de la globalización. En la siguiente gráfica se muestran los medios mediante los cuales las herramientas de una estrategia global permiten alcanzar los beneficios de la globalización. (ver gráfica 2).

Palancas	BENEFICIOS				DESVENTAJAS
	<i>Reducción de costo</i>	<i>Mayor calidad de productos y de programas.</i>	<i>Acrecentar preferencia del cliente.</i>	<i>Aumento del apalancamiento competitivo</i>	<i>Mayores costos de coordinación</i>
Participación de mercado	. Aumentos en el volumen para obtener economía a escala.		. Vía disponibilidad y servicio global y reconocimiento global.	. Ventajas de una entrada anticipada. . Ofrecer más condiciones para atacar y contraatacar, o para mantenerse sin hacer ruido.	. Adelantar o aumentar el compromiso hacia el mercado.
Estandarización del producto.	. Reduce la duplicación de los esfuerzos de desarrollo. Permite la concentración de la producción para explotar economía de escala.	. Enfoca el desarrollo y administración de los recursos.	. Permite a las organizaciones usar los mismos productos en todos los países. . Permite a los consumidores tener los mismos productos.	. Reduce el costo de invasión del mercado.	. Menos respuesta a las necesidades locales.
La concentración de la actividad	. Reduce la duplicación de las actividades. . Ayuda en la explotación de las economías a escala. . Explora las diferencias en los costos de los factores del país	. Enfoca el esfuerzo. . Permite más control de la calidad en forma consistente.		. Permite el mantenimiento de la ventaja del costo independiente de las condiciones locales.	. Aleja las actividades del consumidor. Aumenta el riesgo del tipo de cambio.
Mercadotecnia uniforme	. Reduce el diseño y costos de producción de los programas de mercadotecnia.	. Enfoca el talento y los recursos. Apalancamiento escaso, ideas buenas.	. Refuerza los mensajes de mercadotecnia al exponer al consumidor a la misma mezcla de mercadotecnia.		Reduce la adaptación al comportamiento del consumidor local y al ambiente del mercado.
Movimientos competitivos integrales				. Provee más opciones y apalancamientos en ataque y defensa	. La competencia local puede ser sacrificada.

1. Beneficios de una estrategia de globalización.

Como se puede observar, una estrategia global (a través del uso de las herramientas o palancas de dicha estrategia) permite alcanzar uno o más de los siguientes beneficios:

- 1) Reducciones en costo. Una estrategia global puede reducir los costos de la compañía de diferentes formas. Entre éstas se encuentran:
 - Incrementar los beneficios de economías a escala mediante el “pooling” de producción o de otras actividades.
 - Explotando costos bajos de factores de producción y moviendo actividades de manufactura a países con bajos costos.
 - Explotando la flexibilidad, ya que mediante una estrategia global permite al a compañía mover su producción a diferentes localizaciones al momento de presentarse condiciones favorables para dichos cambios.
- 2) Mayor calidad de productos y programas. Bajo una estrategia global, la empresa se enfoca en un menor número e productos y programas que una empresa multinacional. Esta concentración puede mejorar tanto la calidad de los productos como de los programas. Esta es, por ejemplo, la razón por la cual las compañías de automóviles japonesas han tenido tanto éxito. Toyota, por ejemplo, tiene una mucho menor cantidad de modelos que los que tiene General Motors, aún cuando las ventas en unidades representan sólo la mitad de ésta última.
- 3) Incremento de las preferencias del consumidor. El servicio y la posibilidad de satisfacer las necesidades de los consumidores alrededor del mundo sin que exista prácticamente diferencia alguna, aumenta el reconocimiento y las preferencias de los consumidores hacia la compañía. Muchos oferentes de servicios financieros, como las tarjetas de crédito, deben tener una presencia global debido a que su producto está relacionado con los viajes. Al tener una presencia global, las tarjetas de crédito pueden mantener e incrementar las preferencias de los consumidores hacia estas compañías.
- 4) Un incremento en el apalancamiento competitivo. Esto quiere decir que una empresa global tiene más posibilidades de atacar y defenderse de la competencia, que aquellas empresas que presentan un enfoque doméstico o aún multinacional.

Una estrategia de globalización implica una mejor adaptación de la empresa al nuevo ambiente competitivo internacional, pero también implica ciertos costos y riesgos.

2. Costos de una estrategia global.

La globalización puede incrementar los costos de operación de una empresa al requerir de una mejor coordinación, de un incremento de los requerimientos de información, y aún más, de añadir staff en la administración.

También puede reducir la efectividad de la empresa en países individuales si la sobrecentralización afecta la motivación y moral de las administraciones locales. Además, cada palanca de estrategia global tiene sus costos (riesgos).

Así, una estrategia global respecto de la participación de mercado, puede provocar que una compañía esté deseosa por entrar a un mercado sólo por expandir su participación y no por los méritos propios de dicho mercado.

La estandarización de productos, puede resultar en un producto que no satisfaga enteramente a todos los consumidores. Un producto estandarizado globalmente es diseñado para el mercado mundial, pero rara vez puede satisfacer todas las necesidades en todos los mercados. Por ejemplo, Canon, sacrificó la habilidad de copiar en ciertos tamaños de hoja usuales en Japón al diseñar su fotocopidora para el mercado mundial.

La actividad de concentración aleja a los consumidores y puede resultar en una menor respuesta y flexibilidad de la compañía hacia éstos. Una estrategia de mercadotecnia única podría reducir la adaptación al comportamiento del consumidor local. La tendencia a la competitividad integrada, puede significar, sacrificar utilidades, ingresos, o inclusive posición competitiva en un país, particularmente cuando la subsidiaria en un país tiene que atacar a un competidor global para distraer los recursos de éste que provienen de otro país.

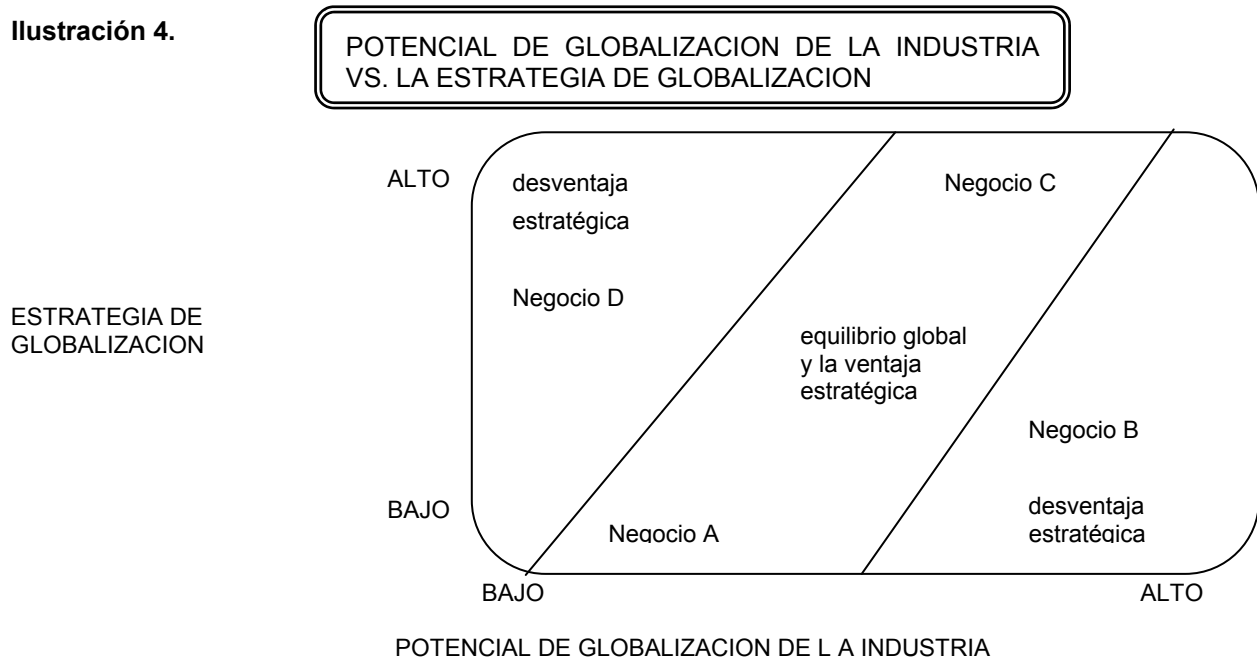
3. Sobreglobalización y subglobalización.

Aún con la existencia de los riesgos anteriores, las estrategias de globalización más exitosas, encuentran un balance entre la “sobreglobalización” y “subglobalización”.

De esta manera la estrategia ideal es aquella que concuerda con el potencial de globalización de la industria. En la gráfica siguiente, tanto la empresa A como la C alcanzan una estrategia global y doméstica balanceada y con esto una ventaja competitiva. La empresa A lo hace con un nivel bajo de globalización, para así estar acorde con el bajo potencial de globalización de la industria. La empresa C usa un alto nivel de globalización para así concordar con el alto potencial de globalización de la industria. La empresa B está en un total de desventaja porque usa una estrategia que es menos globalizadora que el potencial de su industria.

Esta empresa es incapaz de explotar los beneficios que pudiese adquirir con la globalización, tales como ahorro en costos vía la estandarización del producto. La empresa D se encuentra también en un situación desventajosa porque está demasiado globalizada respecto del potencial ofrecido por la industria. (ver ilustración 4).

Ilustración 4.



4. Condiciones de la industria para una estrategia de globalización.

Para poder alcanzar los beneficios de la globalización es importante reconocer cuando las condiciones de la industria permiten utilizar las herramientas (palancas) de una estrategia de globalización. Estas condiciones pueden agruparse en cuatro grupos. (ver gráfica 3).

- 1) Condiciones de mercado. Las condiciones de mercado que permiten la globalización se refieren básicamente a el comportamiento del consumidor y a la estructura de los canales de distribución. Estas condiciones afectan los cinco niveles de la estrategia de globalización.
- 2) Condiciones de costo. Las condiciones de costo dependen de la economía de cada industria. Estas afectan particularmente el nivel de concentración de la actividad de una estrategia global.
- 3) Condiciones gubernamentales. Estas dependen de las reglas puestas por los gobiernos nacionales (domésticos) y afectan a todos los niveles de una estrategia de globalización.
- 4) Condiciones competitivas. Las condiciones de mercado, costos y gobierno son esencialmente fijas para una industria en un momento específico del tiempo. Los competidores pueden jugar sólo un papel limitado para afectar a estos factores. Sin embargo, las condiciones competitivas se encuentran a total discreción de los competidores. Así, los competidores pueden incrementar el potencial de globalización de la industria y acelerar la necesidad de una respuesta a través de cualquiera de los niveles de estrategia de globalización.

Por otra parte, la industria cambia con el tiempo, y al hacerlo la estrategia de globalización apropiada también cambiará. Por ejemplo, en la industria europea de enseres, las fuerzas de globalización parecen haberse revertido. En los 1960's y 1970's, la estrategia más exitosa fue la de una estandarización regional del producto. Sin embargo, en los 1980's la estrategia de mayor éxito parece haberse volteado totalmente, siendo ahora la de una diferenciación nacional del producto.

No todas las compañías pueden, o deben perseguir una estrategia de globalización, ya que además de los riesgos existentes es necesario una serie de cambios operacionales y de política de la compañía, lo cual podría implicar una serie de prácticas no convencionales, y a las cuales no está acostumbrada la administración.

Tabla 1

Dimensiones de la globalización palancas de la estrategia global		
Dimensión	Condiciones para una estrategia multidoméstica	Condiciones para una estrategia global
• Participación del mercado.	No modelo particular	Participación significativa en los principales mercados
• Ofrecimiento del producto.	Totalmente integrado en cada país.	Totalmente mundial
• Ubicación de valor-adición actividades.	Todas las actividades en cada país.	Concentrado. Una actividad por país.
• Mercadotecnia.	Local	Mundial uniforme
• Movimientos competitivos	Independencia por país.	Integrado entre países

Efectos que tienen las condiciones de la industria en el uso potencial de las palancas de la estrategia global

Gráfica 3

Las palancas de la estrategia					
CONDICIONES DE LA IND.	Participación de mercado	Estandarización del producto	La concentración de actividad	La mercadotecnia uniforme	Los Movs. Competitivos integrales
<u>MERCADO</u> Necesidades homogéneas	Menos variedades necesarias para servir a muchos mercados	El producto estandarizado es más aceptable			Hacer una invasión secuencial de los mercados
Consumidores globales			El proceso de mercadotecnia debe ser coordinado	El contexto de mercadotecnia debe ser uniforme	
Canales globales			El proceso de mercadotecnia debe ser coordinado	El contexto de mercadotecnia debe ser uniforme	
Mercadotecnia transferible	Más fácil para extenderse internacionalmente			Permite el uso de mercados globales, advertencia, etc.	
<u>COSTO</u> Economías de escala	Mercados múltiples hacen necesario alcanzar economías de escala	Estandarización hace necesario alcanzar economías de escala	La concentración ayuda a alcanzar economías de escala		Interdependencia afecta y permite alcanzar economías de escala
Aprendizaje y experiencia	Mercados múltiples aceleran el aprendizaje	Estandarización acelera aprendizaje	Concentración acelera aprendizaje		
Logística favorable	Facilita la expansión internacional		Permite la producción concentrada		Permite competir en exportaciones
Eficiencias de abastecimiento			Compras centralizadas permiten explotar eficiencias		
Diferencias en costos y habilidades por país			Se explotan por la concentración de mercado		Incrementa vulnerabilidad de los países de alto costo
Costos de desarrollo de productos	Mercados múltiples hacen necesario una recuperación de la inversión	Estandarización reduce las necesidades de desarrollo	Concentración disminuye costos de desarrollo		
<u>GOBIERNO</u> Políticas favorables de comercio	Afecta la naturaleza y alcance de la participación	Podría requerir o prevenir innovación de productos	Las reglas locales afectan la posibilidad de la concentración		La integración hace necesario que se tenga que ser competitivo en tarifas y subsidios.
Estándares técnicos compatibles	Afecta a la entrada de mercados	Afecta la posibilidad de estandarización			
Regulaciones de mercado				Afecta las posibles entradas	
<u>CONDICIONES</u> Interdependencia de países Competidores globalizados o en posibilidad de hacerlo	Mayor participación respalda beneficios Expansión para adaptarse	Acepta "tradeoff" para alcanzar un mejor producto global Adaptación	Localiza actividades clave en los países con más ventajas Adaptación	Usa el país con más ventajas para desarrollar programas Adaptación	Integración necesita de los beneficios Integración necesita de los beneficios

No todas las compañías tienden a hacerse globales. Muchas son multidomésticas por naturaleza y así seguirán viéndolo, compitiendo en una base de mercado por mercado. Típicamente estas compañías tienen productos que difieren totalmente de país en país, se enfrentan a altos costos de transportación, o la industria en la que se encuentran no cuentan con las suficientes economías a escala para darle al competidor global la ventaja que necesita.

De esta manera, y en función de lo anterior, antes de entrar a los mercados globales se tiene que determinar si la industria en la que se encuentra la compañía tiene las características que favorecerían a un competidor global, y proveen de la oportunidad para usar una estrategia de globalización para optimizar los beneficios.

Aunque las condiciones de globalización (de la industria) son herramientas muy importantes, éstas no dictan una fórmula segura para el éxito. Más de un tipo de estrategia internacional puede ser el adecuado para una industria específica.

Lo anterior se debe básicamente a cuatro razones:

- Ninguna industria tiene todas las características necesarias que facilitan la globalización. Una empresa específica puede estar en una buena posición para explotar alguna condición de la industria que implique un nivel bajo de globalización. Por ejemplo, la dominancia de las condiciones de gobierno puede sobrepasar las otras condiciones que impliquen un potencial de globalización, porque los gobiernos típicamente prefieren hacer negocios con compañías nacionales. En una industria como ésta, la empresa global puede usar sus otras ventajas como, bajos costos (por la centralización de la producción), para equilibrar esta condición desventajosa. Al mismo tiempo, algún otro competidor multinacional con buenas relaciones comerciales con el gobierno puede mantener una estrategia multidoméstica y tener éxito sin contar con ninguna ventaja proveniente de la globalización.
- El uso apropiado de las herramientas (palancas) estratégicas adiciona ventaja competitiva a los recursos existentes. Estos otros recursos pueden permitir a empresas individuales operar con estrategias de globalización que no concuerdan completamente con las condiciones de la industria. Por ejemplo, la tecnología es una fuente de ventaja competitiva, pero puede ser perfectamente independiente de las condiciones de globalización de la industria. Un competidor que tenga una tecnología superior puede usar esta condición para neutralizar desventajas de globalización.
- La tercer razón es que los recursos requeridos pueden ser más determinantes que las condiciones que permiten la globalización. Una empresa internacional puede encontrarse en una industria que favorece la globalización. Sin embargo, una estrategia de globalización es típicamente costosa al implementarse inicialmente, aunque en el mediano plazo implique una reducción en costo y mayores utilidades. Esto implica que se necesitan altos niveles de inversión para expandirse dentro o a otros mercados, para así desarrollar productos estandarizados, para crear marcas globales, etc.
- Finalmente, algunos factores como la estructura organizacional, procesos administrativos y la gente afectan al desarrollo óptimo e implementación de una estrategia global. Diferencias organizacionales entre las compañías de la misma industria pueden limitar los objetivos de globalización de una empresa. De esta manera, antes de emprender cualquier estrategia de globalización, es necesario determinar las condiciones específicas de la industria y de la compañía que favorecen y desfavorecen a una estrategia de globalización, para así poder determinar los recursos necesarios y tener éxito en una estrategia global, así como de los riesgos que ésta implica.

5. Dos estrategias de reacción a la globalización.

Durante los últimos años, y como respuesta a las condiciones ya mencionadas anteriormente, dos modelos estratégicos contrastantes han surgido en occidente. La primera, el que la mayoría de las empresas han seguido, se centra en mantener la línea estratégica; la otra se centra en el problema de financiamiento de recursos. Estas dos no son mutuamente exclusivas, pero tienen una diferencia significativa en su énfasis, el cual afecta la forma de cómo las batallas estratégicas se pueden dar en el tiempo.

Ambos modelos reconocen el problema de competir en ambientes nuevos y hostiles; sin embargo mientras que la primera se centra en sujetar los objetivos a los recursos disponibles, la otra está enfocada al amañar de apalancar recursos para alcanzar objetivos que parecen inalcanzables.

Los dos modelos reconocen que la ventaja competitiva determina el rendimiento y la utilidad relativa de la compañía. Sin embargo, la primera se centra en buscar ventajas que son sostenibles, mientras la segunda se dirige a la adecuación organizacional que permita el descubrimiento de nuevas ventajas competitivas. Asimismo, los dos modelos reconocen también, la dificultad de competir con empresas internacionales de gran tamaño; pero mientras la primera se enfoca a buscar nichos de mercado, la segunda produce una búsqueda de nuevas reglas de competencia que pudiesen debilitar las fortalezas de su(s) competidor(es), o bien, reforzar las propias.

Ambos modelos reconocen que el balance de actividades de la organización es necesario para reducir el riesgo de la compañía. La primera busca reducir el riesgo financiero mediante la construcción de un portafolio balanceado de

generación de efectivo. La segunda trata de reducir el riesgo competitivo mediante la búsqueda de un portafolio amplio y balanceado de ventajas competitivas.

Aunque ambos enfoques buscan la adecuación de la empresa al nuevo ambiente global desde dos puntos de vista totalmente distintos, el elemento conservador de la administración está presente. Es necesario, que se desarrolle la confianza dentro de la organización, de que ésta podrá alcanzar los objetivos que se establezcan, enfocando su atención en el desarrollo de nuevas capacidades, que permitan alcanzar los objetivos cada vez más retadores que el ambiente económico actual provoca.

D. Alianzas estratégicas: ¿adquisiciones o co-inversiones? (última de 3 partes)

70% de las co-inversiones internacionales han terminado antes o a la mitad del tiempo de su duración pactada

1. Implicaciones de la globalización. Alianzas estratégicas

La globalización de los mercados implica alianzas. De hecho hace que éstas sean absolutamente necesarias en la estrategia global. Las alianzas no deben verse como herramientas de conveniencia; esto es, como un mecanismo para entrar a un nuevo mercado, adquirir nueva tecnología, etc., sino como instrumentos críticos para servir al consumidor en un ambiente global.

Entre los mecanismos más utilizados en los últimos años para establecer alianzas se encuentran: las co-inversiones y las fusiones (que se convierten en algunos casos en adquisiciones), las cuales presentan una amplia gama de herramientas como son. franquicias, licencias y arreglos contractuales, entre otras.

2. Co-inversiones

En términos generales, una co-inversión tiene las siguientes características:

- Los socios contribuyen con dinero, propiedades, esfuerzo (conocimiento o habilidades), o algún otro activo para la realización del objetivo de la co-inversión
- Control mutuo (o al menos el derecho de éste) de la administración de la compañía establecida.
- Permite expandir la capacidad de desarrollo de habilidades de la empresa en campos distintos a los tradicionales a la empresa.
- Se comparten utilidades
- Un objetivo limitado y duración limitada.

La característica más importante de una co-inversión es que tiene un objetivo (alcance) y duración limitada (aunque no necesariamente de corto plazo). Típicamente, sólo implica una pequeña fracción de las actividades de los inmiscuidos en tal alianza. El compartir activos, información o cualquier otro instrumento necesario para lograr los objetivos de la co-inversión, no se extiende más allá de la duración y alcance de la misma; de esta manera la posición competitiva de cada una de las partes participantes no se ve afectada.

Las co-inversiones, como alianzas estratégicas, pueden ser usadas para adquirir tecnología complementaria o recursos a más bajo costo, para aprovechar economía a escala, o para aprovechar el efecto de la curva de aprendizaje y el compartir riesgos o disminuir el monto de inversión necesaria, todos estos elementos estratégicos muy importantes. Otros de los motivos que pueden llevar a establecer una co-inversión es el de tomar ventaja de tratamiento especial en materia impositiva o de condiciones políticas favorables, así como el de tener acceso a canales de distribución ya establecidos a un menor costo. Todos estos últimos argumentos son relevantes, sobre todo, en una co-inversión internacional.

Aún cuando la cantidad de co-inversiones ha crecido en los primeros años en los cuales se inició el proceso de internacionalización de las empresas, en los últimos años, el uso de este medio ha ido decreciendo como respuesta a la globalización de mercados. Esto se debe a la aparición de dificultades importantes inherentes a una co-inversión.

Una co-inversión representa, en principio, un contrato de largo plazo. Como todos los contratos de esta naturaleza, están sujetos a dificultades. Conforme las circunstancias cambian con el tiempo, el contrato puede ser inflexible para permitir los ajustes necesarios. Algunos estudios (Berg, Duncan y Friedman, 1982) han demostrado que el 70% de las co-inversiones internacionales han terminado antes o a la mitad del tiempo de su duración pactada. Algunas de las razones por las que esto ha sucedido son:

- La adquisición de tecnología nunca sucedió
- La planeación de la co-inversión fue inadecuada.
- La co-inversión no permite el desarrollo de otros acuerdos para alcanzar algunos de los objetivos de la co-inversión se muestra renuente a compartir el conocimiento y la experiencia con su socio en el contrato.
- Problemas de comunicación.

- Cambios en los objetivos y diferencia en los mismos entre los socios de la co-inversión.

Así, las co-inversiones ofrecen muchos atractivos como medios para desarrollar una estrategia global, pero también poseen dificultades importantes, siendo la más notoria el de una gran inestabilidad (consecuencia de conflictos de interés y objetivos, características mencionadas arriba, los cuales son más explícitos cuando la co-inversión se realiza entre una empresa con objetivos globales y una empresa local con objetivos puramente domésticos, lo cual implica costos mayores).

Así, las co-inversiones son útiles cuando una empresa necesita expandir su capacidad y habilidad en nuevos campos para competir con más éxito, pero no representan un mecanismo de utilidad cuando sólo se requiere explotar una ventaja competitiva ya poseída. Por otro lado, una co-inversión puede ser de utilidad cuando existen condiciones gubernamentales hostiles hacia la inversión extranjera directa. En este caso, la empresa interesada en dicho mercado puede sobrepasar tal barrera a través de una co-inversión.

3. Fusiones y adquisiciones.

Las fusiones internacionales, son motivadas y sujetas a las mismas influencias de las fusiones nacionales o domésticas. Sin embargo, las fusiones y adquisiciones internacionales presentan características únicas.

Las fusiones y adquisiciones representan un medio de internacionalización (globalización) con costos más bajos o con una mayor productividad, que los medios alternativos (v. gr. co-inversión). En una fusión horizontal, doméstica o internacional, los activos intangibles como el conocimiento actividades de investigación y desarrollo) juegan un papel importante y de hecho pueden ser los motivadores de dicha fusión. En el caso de una fusión vertical (internacional o doméstica) se busca internacionalizar. Por otra parte, las fusiones y adquisiciones permiten a la empresa un control más estricto en sus operaciones internacionales, lo cual es indispensable para establecer un sistema coordinado de operaciones necesario para el desarrollo exitoso de una estrategia global.

Entre los motivos por los cuales se pueden realizar fusiones y adquisiciones como medio de globalización como medio de globalización se encuentran los siguientes:

- Alcanzar objetivos estratégicos de crecimiento a largo plazo.
- Lograr un crecimiento más allá del límite establecido por el tamaño del mercado doméstico.
- Lograr tamaño y economías de escala requeridas para alcanzar una posición competitiva y lograr un desarrollo global efectivo.
- Adquisición de tecnología.
- Lograr una adecuada diversificación de los riesgos políticos.
- Aprovechar la influencia de los tipos de cambio en el valor de las empresas en posibilidad de ser adquiridas.
- Para asegurar fuentes seguras de recursos
- Aprovechar situaciones de ventaja en cuanto a impuestos, tarifas y cuotas.
- Entrar a mercados de manera más rápida y menos costosa.
- Adquirir el "status" de la empresa ya establecida en un mercado extranjero.

Por otro lado, las fusiones y adquisiciones regularmente se realizan entre empresas que se encuentran en el mismo negocio base y las adquisiciones regularmente se enfocan en:

- Los recursos o elementos críticos que permiten una globalización de la empresa.
- La realización de una efectiva transferencia de habilidades hacia y desde la firma adquiriente.
- El desarrollo de adquisiciones y fusiones múltiples, no sólo contratos o acuerdos individuales.

Al enfocarse en estas condiciones la fusión o adquisición internacional tiene más posibilidades de tener éxito.

El uso de fusiones y adquisiciones vs. co-inversiones como medio de establecer una estrategia global ha ido creciendo. las razones por las cuales las fusiones y adquisiciones han ido desplazando a las co-inversiones, se centran al momento de remitir la cuestión de usar una fusión y/o adquisición, o una co-inversión, al elemento esencial de tal decisión el cual es el utilizar como medio la internacionalización, el mercado internacional o bien la coordinación interna de la empresa; esto es, desarrollar actividades internacionales con una planta o plantas en el extranjero, o simplemente llevarlo a cabo mediante licencias, acuerdos o co-inversiones.

En términos generales, una empresa utilizaría los mecanismos e mercado en vez de su coordinación administrativa interna cuando sus costos son menores o su productividad es más alta. El desafío básico de una empresa multinacional (global) es el de lograr establecer una planta o plantas en el extranjero con costos menores que la empresa nativa (indígenos) con la que competirá. La empresa multinacional en principio, no conoce los mercados de trabajo, los proveedores locales, las leyes locales, la cultura y las costumbres. El aprender esto implica un costo. La alternativa, es producir en el país (de origen) y vender al extranjero mediante una co-inversión.

Sin embargo, una fusión o adquisición internacional trae consigo una ventaja única que permite desarrollar una estrategia global con menores costos o con una mayor productividad. Tal ventaja se centra en los activos

intangibles de la empresa, tal y como lo es la actividad de investigación y desarrollo, el cuales un elemento de suma importancia y como base de creación de valor agregado de los productos y servicios ofrecidos constituye la piedra angular para el logro de una ventaja competitiva consistente. Así una fusión o adquisición permite el desarrollo de estas actividades al proporcionar un mayor flujo de fondos cual puede porvenir de la mera reorganización de las actividades de la empresa). Otro activo intangible, por ejemplo, es el de el nombre y reputación.

De esta manera, las fusiones y adquisiciones aparecen como un medio más adecuado para alcanzar una presencia global competitiva, que otros medios de internacionalización como las co-inversiones. Sin embargo, la presencia de activos intangibles no es la única razón (aunque si la más importante) por la cual una fusión y adquisición puede ser más favorable, también podemos mencionar a las siguientes:

- Proporciona una mayor control de operaciones globales, lo cual implica que la globalización, de hecho no incita al uso de co-inversiones cuando para lograr dicha globalización se necesita una integración de las operaciones internacionales.
- No existen conflictos por diferencias de intereses o cambios de objetivos.
- Permite una diversificación de riesgos.
- No permite la influencia de actitudes hostiles o negativas por parte de las partes envueltas o los gobiernos nacionales.
- Por último, una co-inversión produce, generalmente, una incesante tensión, producto del deseo de los participantes de beneficiarse de la interacción pero limitar el beneficio del socio.

De esta manera, la naturaleza misma del proceso de globalización implica que el uso de inversión extranjera directa, mediante fusiones y adquisiciones, es el mecanismo más adecuado para el desarrollo efectivo de una estrategia global. Salvo en el caso de situaciones coyunturales como la restricción de la inversión extranjera directa, o actitudes gubernamentales hostiles a la presencia de empresas extranjeras en industrias domésticas, o bien la presencia de alto riesgo en la industria, pueden hacer más adecuado el uso de una co-inversión.