

INT-1959

(E)

CEPAL (1959)

Exp.

**COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CHILENAS, MEXICANAS Y
VENEZOLANAS:
Nuevas estrategias para los noventa**

Carla Macario

División de Desarrollo Productivo y Empresarial
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Proyecto CEPAL/PNUD RLA/88/039
cmacario@eclac.cl

Este artículo será publicado en el libro "Productividad y Competitividad" por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Bogotá, Colombia, 1996.

11

12

13

14

política macroeconómica para lograr una estabilidad de largo plazo, se ha notado un creciente interés en llevar a cabo investigaciones sobre cambios en el comportamiento de las firmas y la manera como las empresas manufactureras se adaptan al nuevo ambiente económico².

Este documento presenta los resultados de una investigación realizada con el objetivo de aprender sobre las estrategias de las firmas manufactureras y los cambios en estas estrategias, como resultado de la liberalización comercial, la globalización, entre otros cambios en el entorno económico. Las principales inquietudes que esta investigación intentó contestar son las siguientes: ¿Existen diferencias significativas entre las industrias en Chile, México y Venezuela, en los sectores de manufactura de bienes de consumo tradicionales? ¿Qué tan determinante es la influencia de los acontecimientos macroeconómicos sobre los microeconómicos y cuál es el margen que tienen las compañías para un comportamiento individual? ¿Están las firmas latinoamericanas en estos sectores cambiando sus estrategias o en su mayor parte están funcionando como hace veinte años? Si el comportamiento de las compañías manufactureras de bienes de consumo tradicionales está cambiando, ¿cuáles son las áreas más importantes en donde estos cambios están ocurriendo?; ¿cuáles son las estrategias de las firmas más competitivas en la región en estas industrias?.

Esta investigación se realizó en firmas medianas y grandes, que fabrican bienes de consumo tradicionales, en Chile, México y Venezuela. Los sectores incluidos cubren un amplio rango de industrias; pero se decidió incluir una mayoría de empresas de confección, con el fin de tener empresas de sectores comparables entre los países. El sector de confección resultaba interesante además por estar sometido a una fuerte competencia de importaciones, así como por el proceso intenso de globalización

² Baumann 1994, Bielschowsky 1994, Castillo, Dini y Maggi 1994, Katz 1995.

que lo caracteriza a nivel internacional.

Alrededor de setenta compañías fueron incluidas, entre las cuales unas cuarenta eran del rubro de confección. Las entrevistas con los ejecutivos de las firmas a través de cuestionarios abiertos se complementaron con visitas a las plantas y reuniones con representantes de asociaciones gremiales, expertos sectoriales y funcionarios gubernamentales. Las firmas se escogieron de tal manera que hubiese una diversidad de compañías; pero ellas no constituyen una muestra representativa. La mayoría de las entrevistas tuvo lugar en 1993; pero algunas se llevaron a cabo en 1994 y 1995. En algunos casos, las entrevistas iniciales se complementaron con nuevas visitas para hacerles un seguimiento y obtener una mejor perspectiva de los cambios en las estrategias de las firmas a lo largo del tiempo.

A pesar de que la mayor parte de la entrevistas tuvo lugar en los países mencionados anteriormente, las conclusiones presentadas en este documento han sido ampliamente validadas en entrevistas similares en Bolivia, República Dominicana, El Salvador y Jamaica. La investigación se llevó a cabo dentro del marco del Proyecto CEPAL/PNUD sobre Innovación y Competitividad³.

Este documento está estructurado de la siguiente manera: la segunda sección describe las características principales del comportamiento de una firma manufacturera de bienes de consumo tradicionales, dentro del marco de la sustitución de importaciones. El objetivo de esta sección es permitir una comparación con las principales características del comportamiento empresarial en la actualidad. Esta sección está

³ Proyecto CEPAL/PNUD RLA/88/039 de Innovación y Competitividad. Las entrevistas las realizaron los funcionarios de CEPAL Sr. Wilson Peres, Sra. Martine Guerguil y la autora.

basada en las mismas entrevistas, ya que los ejecutivos de las firmas también fueron entrevistados sobre la historia de sus empresas. La tercera sección presenta las conclusiones principales de la investigación, respecto al comportamiento, hoy en día, de una empresa manufacturera productora de bienes de consumo tradicionales, en vía de modernización. La última sección hace un recuento de las principales conclusiones.

Por último, cabe señalar que mientras se emplean muchas definiciones e indicadores para medir la competitividad, en este artículo el término "competitivo" se utiliza como sinónimo de modernizador: Cuando una firma se describe como competitiva, esto debe entenderse como equivalente de firma innovativa; que está intentando sobrevivir y cambiar, buscando maneras más apropiadas de adaptarse a su nuevo entorno; y como resultado, está aumentando su participación relativa en el mercado.

2. Comportamiento empresarial durante la época de sustitución de importaciones

¿Cuáles fueron las principales estrategias de una firma que fabricaba bienes de consumo en el marco del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones? Esta sección intenta responder esta pregunta, al describir las características principales de evolución de una firma representativa.

La firma típica entrevistada en esta investigación es una compañía familiar que se inició en un taller, en sectores como confección, calzado, o una pequeña planta de fundición de metal. Este pequeño taller se expandió lentamente, comprando más equipos, trasladándose a instalaciones nuevas, para eventualmente transformarse en una firma manufacturera. La transición de un pequeño taller a la planta manufacturera con frecuencia era difícil, riesgosa y se enfrentaba a la competencia de otros talleres similares.

Venezuela

Por lo general, no había apoyo financiero para pequeñas empresas, por lo cual uno de los factores críticos en la transición era la acumulación de los recursos financieros necesarios para la ampliación. De allí que muy pocos talleres pudieron evolucionar hacia firmas manufactureras, a menos que los empresarios hubiesen tenido éxito en la obtención de fondos suficientes, gracias muchas veces al apoyo familiar o, simplemente, a oportunidades excepcionales.

En un comienzo, la producción generalmente se organizaba siguiendo el mismo formato que el utilizado en el taller, para evolucionar lentamente hacia una organización del trabajo basada a rasgos generales en los de las plantas de los países desarrollados.

El *layout* a menudo era diseñado por el empresario mismo. La firma fabricaba una amplia variedad de productos, con diseños y patrones de calidad poco sofisticados. Estos eran apropiados para una masa creciente de consumidores que apenas empezaba a tener acceso a los bienes de consumo, por lo que no eran muy exigentes.

La administración de la empresa generalmente era responsabilidad de los miembros de la familia y no obedecía a criterios profesionales. Los trabajadores eran pagados con jornales fijos; y en algunos casos, al destajo, sin grandes exigencias de calidad. Además, las firmas no ofrecían entrenamiento.

La mayoría de las operaciones de producción se realizaban al interior de la firma. La subcontratación se usaba exclusivamente para operaciones muy específicas, que no podían realizarse en la planta misma o para satisfacer aumentos inesperados en la demanda.

Por lo general, los insumos eran fabricados en el país, dadas las políticas de sustitución de importaciones, los costos y el tiempo

necesario para importarlos. Las firmas más grandes estaban integradas verticalmente, permitiéndoles producir los insumos para su propio uso y para la venta a otras firmas en el país. Esto constituía un incentivo para que las empresas se integraran tanto como fuera posible, pues las compañías que vendían bienes intermedios eran a veces rivales en el mercado de productos terminados.

La mayoría de los bienes producidos eran vendidos en el mercado interno, ya que resultaba generalmente difícil para los productores de bienes de consumo exportar regularmente debido a factores como el sesgo anti-exportador, que resultaba de aranceles elevados o de barreras no arancelarias; los niveles relativamente bajos del tipo de cambio en la mayoría de los países de la región a lo largo del período de sustitución de importaciones; y finalmente los elevados costos de transporte dentro de la región.

Al mismo tiempo, las barreras arancelarias y no arancelarias en otros países de América Latina, que hubiesen podido estar entre los mercados más interesantes, también contribuyeron a que la exportación resultara menos atractiva. Entretanto, los costos de transporte y el proteccionismo dificultaban exportar hacia las naciones industrializadas.

Las empresas sí exportaban de vez en cuando a los países vecinos, particularmente hacia aquellos con un menor grado de desarrollo industrial. Las exportaciones eran anticíclicas, aumentando cuando había una reducción de la demanda interna o una depreciación del tipo de cambio. Por lo general, las firmas exportaban los mismos productos que vendían en el mercado interno. Los incentivos eran tales que un gran número de firmas de bienes de consumo especializadas en fabricar para el mercado interno estaban protegidas de presiones competitivas del exterior.

Una vez que la firma lograba superar las restricciones financieras iniciales y llegar a cierto nivel mínimo de producción, tenía generalmente acceso al apoyo financiero del gobierno, a través de

Venezuela

crédito barato y muchas veces con tasas subsidiadas. Esto permitió financiar un aumento en el nivel de escala de las plantas. Una vez alcanzada esta etapa, las presiones para aumentar la productividad no resultaban tan fuertes, como hubieran sido con financiamiento de origen privado.

Simultáneamente, una vez que la empresa lograba tener una planta manufacturera de escala adecuada para las dimensiones del mercado interno, las presiones competitivas provenientes de otras compañías nacionales similares disminuían considerablemente. Con frecuencia, las dimensiones reducidas del mercado interno permitían que éste fuese controlado por un pequeño número de firmas que en la práctica colaboraban, dividiéndose el mercado en proporciones que se mantenían relativamente estables a lo largo del tiempo.

Una vez que la firma había llegado a una escala mínima de producción y controlaba una parte del mercado interno, la empresa manufacturera de bienes de consumo representativa llegaba a un punto de equilibrio, que le permitía continuar operando con un esquema de empresa familiar. No había presiones fuertes que empujaran a la firma a seguir transformándose. Su entorno se volvía estable y bastante seguro.

La ausencia de fuertes presiones competitivas, una vez que la firma había alcanzado cierto nivel de desarrollo, tenía efectos sobre la organización de la producción. No era indispensable cambiarla para lograr aumentos de productividad, mejoramientos en calidad y reducciones de costos. Por lo tanto, aunque la organización de la producción seguía a grandes rasgos las pautas utilizadas en las plantas de los países industrializados, las firmas no tenían que continuar introduciendo cambios que hubiesen permitido incrementos importantes en productividad y calidad.

El modelo de sustitución de importaciones permitió que los países

en la región crearan un sector manufacturero. Sin este modelo de desarrollo, la mayoría de los países latinoamericanos tendrían hoy en día un número más reducido de empresas manufactureras. Este modelo permitió el aprendizaje y la evolución que hacen posible la conversión de un taller en una firma manufacturera. Asimismo, también contribuyó a la adaptación de varias generaciones de inmigrantes rurales para volverlos trabajadores del sector industrial. Por lo demás, una proporción importante de los bienes manufacturados que la región exporta actualmente, proceden de firmas que existen gracias a las políticas de industrialización mediante la sustitución de importaciones. Sin embargo, hacia mediados de la década de los años 60, este modelo se había vuelto un obstáculo para el desarrollo de los países de América Latina (CEPAL 1994).

Entre mediados de los 70 y fines de los 80, la mayoría de los países de la región procedieron a transformar sustancialmente sus políticas macroeconómicas, de comercio y del sistema regulatorio. Estos cambios tuvieron un impacto considerable en las empresas de la región, al cambiar el esquema en el cual estaban operando y someterlas a fuertes presiones de competencia de productos importados. El interés por conocer más de cerca el comportamiento de las firmas manufactureras de América Latina hoy día, se constituyó en la principal motivación de la investigación presentada en este artículo.

3 Comportamiento de las empresas manufactureras en los años noventa

3.1 Comparación de empresas entre los países y dentro de los países

La primera interrogante que este documento trató de resolver, fue si efectivamente existían diferencias significativas entre las firmas comparadas a través de países, en industrias de bienes de

Venezuela

consumo tradicionales. La investigación mostró que para un sector específico, en cada país, el promedio de las firmas tenían niveles bastante similares de empleo y ventas anuales. Las similitudes más fuertes fueron entre firmas chilenas y mexicanas: por ejemplo, en el sector de confección, los promedios anuales de venta fueron de quince millones de dólares y el empleo ascendió a alrededor de quinientos trabajadores por empresa.

En cambio, en las firmas venezolanas las ventas y los niveles de empleo eran un poco menores, a pesar de que las diferencias con compañías de México y Chile no eran muy significativas. Sin embargo, las plantas más grandes en términos de empleo, eran las mexicanas, en donde algunas tenían más de mil trabajadores.

Los salarios mensuales de un trabajador de producción eran similares en Chile y México durante el período de las entrevistas (1993), alrededor de US\$ 350. Nuevamente, aquí los jornales venezolanos eran más bajos, pero regulaciones laborales muy costosas aumentaban el costo laboral de las empresas.

En contraste con las similitudes anteriores, dentro de cada país estudiado, había una fuerte heterogeneidad: en un mismo sector coexistían pequeñas firmas con otras más grandes; compañías con equipo obsoleto podían encontrarse al igual que otras que estaban usando las más recientes innovaciones; algunas firmas habían introducido prácticas gerenciales nuevas, mientras otras todavía continuaban operando según modelos obsoletos.

Por lo tanto, la primera conclusión de la investigación fue que los sectores productores de bienes de consumo tradicionales, considerados en su conjunto, eran bastante similares en Chile, México y Venezuela. La segunda conclusión es que existe una amplia heterogeneidad dentro de estos sectores en cada uno de los países.

Cabe señalar que estas dos primeras conclusiones son muy probablemente válidas principalmente para los rubros de manufactura de bienes de consumo tradicionales. El hecho de que la investigación se concentró en empresas de estos sectores hace que no es posible concluir que estos resultados pudieran ser válidos en otros sectores manufactureros.

3.2. La influencia de políticas macroeconómicas y de comercio

¿Cuál es la influencia de las políticas macroeconómicas y de comercio en el comportamiento de las firmas? Las diferencias en comportamiento entre firmas en Chile, México y Venezuela, y la evolución dentro de un país específico a medida que el tiempo transcurre, son útiles para evaluar la importancia de esta influencia.

La mayoría de las empresas chilenas mantuvieron sus niveles de producción o los incrementaron. Ello fue posible gracias a la estabilidad macroeconómica y al crecimiento sostenido. Otro factor importante es el hecho de que las empresas que sobrevivieron al impacto de la reestructuración industrial de final de los 70 y principio de los 80, son relativamente fuertes, aún bajo fuertes presiones competitivas por parte de productos importados.

Las firmas mexicanas tenían un comportamiento segmentado: la mayoría de las empresas tuvo una disminución en su producción de hasta 30%, debido a las reducidas tasas de crecimiento de la economía mexicana hasta 1993 y al fuerte aumento de las importaciones. Sin embargo, también habían empresas que aumentaron su producción, principalmente aquellas que exportaban o que invirtieron significativamente en mejorar su capacidad productiva.

En contraste, la mayoría de las firmas venezolanas tuvieron una fuerte disminución en su producción, debido a la caída de la demanda causada por la incertidumbre política a partir de fines de 1992 y una competencia importante de productos importados.

Al parecer, los cambios macroeconómicos, que siempre han tenido un impacto sobre las empresas manufactureras, se han vuelto aún más importantes tras la liberalización comercial. Por ejemplo, hoy en día, una pequeña apreciación del tipo de cambio puede generar un incremento sustancial de la competencia de importaciones, en un plazo bastante reducido.

Otra evidencia del impacto de los acontecimientos macroeconómicos sobre el comportamiento de las firmas, es la evolución de las exportaciones de las firmas chilenas: mientras en 1990 varias compañías pertenecían a una categoría de "exportaciones moderadas", o sea, aquellas que regularmente exportaban de 5% a 15% de su producción, para 1992 esta categoría estaba vacía. Las firmas sea habían optado por abandonar completamente los mercados de exportación o habían incrementado los porcentajes de producción exportada.

El crecimiento de la demanda interna combinada con la apreciación cambiaria, polarizó el comportamiento exportador de las firmas, empujando la mayoría de ellas a concentrarse exclusivamente en el mercado interno, mientras aquellas que deseaban continuar vendiendo en los mercados externos tuvieron que aumentar su especialización exportadora. Un indicador de esta polarización es el hecho de que mientras para las firmas entrevistadas, la proporción de empresas exportadoras en Chile disminuyó a medida que se apreciaba el tipo de cambio, el promedio de exportaciones para aquellas que exportaban regularmente, subió de 15.6% de su producción en 1990, a 44% en 1992.

Por lo tanto, las entrevistas llevadas a cabo en Chile, México y

Venezuela permiten concluir que los cambios macroeconómicos tienen una fuerte influencia sobre el comportamiento empresarial.

Asimismo, también se observó un vínculo entre el comportamiento exportador de las empresas y el grado de apertura de la economía: en el momento en que se hicieron las primeras entrevistas - marzo de 1993- ninguna de las firmas venezolanas estaba exportando, mientras había varias firmas exportadoras en Chile y una proporción aún mayor en México. Estos últimos dos países habían liberalizado el comercio exterior antes que Venezuela y era claro que no habría retrocesos en este ámbito de política. Por el contrario, Venezuela comenzó a liberalizar su comercio exterior hacia finales de los ochentas y, en la época en que se hicieron las primeras entrevistas en aquel país, existían serias dudas de que esta política se mantendría vigente. Los acontecimientos que han tenido lugar en Venezuela desde entonces han confirmado estas dudas.

La influencia que tienen las políticas macroeconómicas y de comercio sobre el comportamiento de las empresas permite concluir que las implicaciones de estas políticas deben ser cuidadosamente evaluadas. Esto es particularmente importante hoy en día cuando varios países de la región están teniendo fuertes apreciaciones cambiarias.

3.3. Margen para el comportamiento microeconómico

Sin embargo, a pesar de la importante influencia que tiene el entorno económico sobre el comportamiento de las empresas, la investigación también permite concluir que hay un margen para el comportamiento microeconómico: no todas las empresas chilenas estaban modernizándose, mientras varias firmas venezolanas sí lo estaban haciendo.

En efecto, algunas firmas logran ser competitivas a pesar de encontrarse en un entorno adverso y de estar en un subsector con una fuerte competencia de importaciones. Un ejemplo de esto son

dos firmas venezolanas que estaban dispuestas a realizar inversiones, entrenar a su personal y buscar nuevas estrategias empresariales. Mientras tanto, la mayoría de las empresas en aquel país tenían fuertes reducciones en su producción y en su participación en el mercado, debido a la recesión y la competencia de importaciones. Estas firmas habían decidido que tenían la capacidad de sobrevivir y estaban siguiendo una estrategia decidida con el fin de mejorar su posición competitiva.

Casos similares pueden comprobarse en varias industrias mexicanas, como confecciones y calzado, caracterizadas por una fuerte penetración de importaciones. Mientras una proporción importante de firmas en estos sectores quebraron, otras fueron capaces de tener un buen desempeño gracias al éxito que tuvieron sus esfuerzos para adaptarse al nuevo entorno económico.

Tales experiencias sugieren que sería de suma utilidad investigar más a fondo cuales son las estrategias de las empresas que logran tener la capacidad de aprender y adaptarse a un nuevo entorno. Hay mucho qué aprender de estas firmas y conocer con mayor detalle sus estrategias sería provechoso para el diseño de políticas. A la vez, también es necesario que hayan avances en la teoría económica misma para lograr tener un marco teórico más sólido para analizar el margen del comportamiento microeconómico (Nelson 1991).

3.4. Cambios en el comportamiento de las firmas

La descripción del comportamiento de una firma manufacturera representativa, bajo el modelo de sustitución de importaciones, tal como se presentó anteriormente, es probablemente aún pertinente para algunas empresas hoy en día. Sin embargo, la gran mayoría de las compañías de la región están teniendo cambios sustantivos

en su manera de operar.

En efecto, las entrevistas con ejecutivos de firmas y representantes del sector privado que se hicieron durante la investigación pusieron en evidencia que el ambiente empresarial es muy dinámico y que está dándose un intenso proceso de cambios. Incluso, es probable que hayan muchísimos más cambios que los que es posible percibir a un nivel agregado, debido a que algunas transformaciones son aún incipientes y también al hecho de que muchas son en direcciones opuestas.

Las firmas manufactureras que quieren sobrevivir han tenido que cambiar sus estrategias para adaptarlas al nuevo entorno. Para ello han tenido que llevar a cabo inversiones significativas, las que pueden resultar muy costosas, dada la limitada disponibilidad de capital a largo plazo y las tasas de interés elevadas existentes en la región, particularmente en aquellos países que están aplicando políticas de estabilización.

Según los resultados principales de la investigación, ¿Cuáles son los cambios en las empresas manufactureras de bienes de consumo tradicionales en Chile, México y Venezuela, hoy en día? Esta sección aborda el tema describiendo en primer lugar la conducta de la mayoría de las firmas modernizadoras, para luego abordar algunos temas específicos en los cuales han habido cambios relevantes.

Las firmas modernizadoras están especializando su producción, disminuyendo el número de líneas de producción, mientras han aumentado la variedad de productos dentro de las líneas de producción que han decidido mantener. Ha habido una reducción en el tamaño de los lotes de producción, así como en el tiempo necesario para producirlos. A la vez, están reduciendo el nivel de inventarios, particularmente los de bienes terminados.

Para lograr estos objetivos, las compañías están cambiando su *layout*, asesorados por consultores externos contratados

directamente o a través de firmas extranjeras, por ejemplo compañías que son clientes o de las cuales tienen una licencia. Los cambios en el *layout* ya no están concebidos como algo permanente, sino más bien con flexibilidad y la disposición de modificarlo periódicamente en la medida en que los cambios en la demanda así lo exigen.

Los cambios en el *layout* se hacen para facilitar el flujo de producción y mejorar el control de calidad. El control automatizado del flujo de producción también permite que la firma tenga información más precisa sobre la productividad individual de los trabajadores y pueda detectar rápidamente los cuellos de botella.

Las plantas más competitivas son aquellas que han podido aplicar sistemáticamente normas de producción y objetivos de eficiencia siguiendo prácticas Fordistas. Esto les ha permitido incrementar sustancialmente su productividad. Las rutinas de producción también han sido modificadas para introducir más puntos de control de calidad y, en las más avanzadas, para incrementar la responsabilidad individual de cada trabajador respecto a las normas de calidad. En cuanto a la interrogante acerca si la especialización flexible y una mayor autonomía de los trabajadores están reemplazando prácticas Fordistas, la investigación confirmó los resultados de un estudio en la industria del calzado brasileira que sugiere que hay más vinculaciones que fronteras entre el Fordismo y la especialización flexible (Schmitz 1995).

La calidad también ha mejorado gracias a mejoramientos significativos en la capacidad de diseño, en la medida en que se emplean profesionales y se instala equipo automatizado.

El deseo de mejorar la calidad y lograr determinados objetivos de eficiencia ha llevado a las firmas a modificar sus sistemas de remuneraciones. Estos cambios, que se describen más adelante,

son un indicador de la voluntad de las empresas de encontrar sistemas de remuneración que sean acordes a sus objetivos de elevar la productividad y los estándares de calidad.

Los cambios en la organización de la producción y en los sistemas de remuneración han sido acompañados de cambios en las prácticas gerenciales, en la medida en que las firmas pasan de un estilo gerencial familiar a uno más profesional. Estos cambios responden a un ambiente cada vez más competitivo, pero también es frecuente que coincidan con una transición generacional en la empresa.

A continuación se presentan las áreas en las cuales están ocurriendo los cambios más importantes.

a) Integración vertical

Un ámbito en el cual los cambios en las políticas macroeconómica y de comercio han tenido como resultado cambios a nivel microeconómico, es el del grado de integración vertical de las empresas. Bajo el modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones, era muy ventajoso para las firmas tener un nivel elevado de integración vertical. Esto se debía a que las empresas que vendían bienes intermedios tenían un importante poder de mercado, particularmente cuando les vendían a firmas que eran sus rivales en el mercado de productos terminados. Por lo tanto, era posible suponer que hoy en día la situación sería distinta, tras los procesos de liberalización comercial, gracias al aumento en las opciones para comprar insumos fuera del país.

En efecto, en el curso de la investigación se comprobó que, con frecuencia, un grado elevado de integración vertical ha dejado de ser una ventaja para las empresas y se ha vuelto una restricción en la medida en que reduce la flexibilidad para la obtención de insumos. En varias ocasiones, los gerentes a cargo de la producción de productos finales en plantas integradas se quejaron de tener que utilizar insumos fabricados dentro de la misma firma,

Venezuela

restringiendo así sus posibilidades de comprar una variedad de insumos a bajos costos dentro de un período de tiempo razonable. En la mayoría de los casos, no sólo era menos costoso comprar insumos fuera de la firma, sino que las demoras eran también mucho menores. En cada una de las firmas verticalmente integradas, se constató que se estaban utilizando proporciones cada vez menores de insumos producidos dentro de la misma empresa.

El impacto ha sido particularmente fuerte para plantas que producen bienes intermedios no competitivos. En estos casos, no solamente ha habido una disminución en los insumos fabricados para las plantas dentro de la misma firma, sino que la demanda por parte de otras firmas dentro del país, también ha caído en proporciones importantes. A menudo, a menos que suministren insumos muy competitivos, las plantas verticalmente integradas son un obstáculo a la flexibilidad que necesitan tener las empresas hoy en día para funcionar y para poder responder rápidamente a los cambios en la demanda.

Algunas compañías han empezado a enfrentar este problema mediante la formación de firmas independientes dentro de un mismo conglomerado, y reduciendo la obligación que tienen de comprarse insumos entre ellas. En varios casos, la tendencia a disminuir la integración vertical ha ido aún más lejos, en la medida en que firmas anteriormente integradas verticalmente se han separado en diferentes empresas, incluso de propiedad distinta. Esto permite que las empresas se especialicen en segmentos y líneas de productos distintos del proceso productivo y tengan mayor acceso a economías de escala.

b) Utilización de insumos importados

En contrapartida a la reducción en el grado de integración vertical, se observaron cambios significativos en la compra de insumos, en

Productividad y Competitividad

la medida en que firmas en los tres países están utilizando cantidades cada vez mayores de insumos importados. Esto era de esperarse, tras los procesos de liberalización comercial combinados con apreciaciones cambiarias.

Al comparar el comportamiento de las empresas en los distintos países, se observó que las firmas chilenas utilizaron mayores porcentajes de insumos importados que las mexicanas y venezolanas. Esto se debe probablemente a que la liberalización comercial comenzó antes en Chile que en los otros dos países, y también a la dimensión relativamente pequeña de la economía chilena, que restringe la posibilidad de conseguir una amplia variedad de insumos en el mercado interno.

Para las firmas que no estaban verticalmente integradas, la liberalización comercial ha sido una oportunidad de comprar una mayor variedad de insumos, con frecuencia de mejor calidad y a menor costo. La utilización de insumos importados ha tenido un papel importante en la estrategia de las firmas para volverse más competitivas.

c) Tecnología

El nivel tecnológico de las empresas fue estimado de manera somera en las entrevistas a los ejecutivos y las visitas a las plantas.

En primer lugar, fue posible observar que al comparar el nivel tecnológico de las firmas en el mismo sector entre los tres países, las diferencias son sorprendentemente mucho menores a lo esperado dadas las diferencias en los tamaños de las economías. Si bien es cierto que algunas de las empresas con las tecnologías más avanzadas eran mexicanas, la brecha tecnológica promedio no parece ser muy amplia entre sectores similares en los tres países, al menos en aquellos productores de bienes de consumo tradicionales.

Venezuela

En contraste, también fue posible observar que hay un grado elevado de dispersión de los niveles tecnológicos entre firmas de la misma industria dentro de un mismo país. Ello es una evidencia de la heterogeneidad de la industria latinoamericana. Por lo menos en sectores de manufactura de bienes de consumo tradicionales, parecen poder coexistir niveles tecnológicos diferentes. Esta disparidad pareció ser mayor en México que en los otros dos países.

También fue interesante constatar que, para empresas grandes y medianas, no parece haber una correlación sistemática entre el tamaño de la empresa y su nivel tecnológico. De hecho, varias de las mayores empresas entrevistadas tenían niveles tecnológicos bastante bajos, mientras algunas firmas medianas tenían mejor equipo y prácticas gerenciales más modernas. Esto puede deberse al hecho que las empresas más grandes con frecuencia son más antiguas y están estructuradas para funcionar en un marco de sustitución de importaciones, por lo cual necesitan resolver otros problemas, como por ejemplo aumentar la capacidad de la empresas para ser flexible y subcontratar, antes de introducir innovaciones tecnológicas.

Igualmente, parece no existir una correlación sistemática entre inversiones en tecnología "dura" y competitividad de la empresa. En efecto, varias firmas poseían equipos relativamente sofisticados, sin por ello ser muy competitivas. Por ejemplo, algunas firmas, particularmente en Venezuela, poseían equipos relativamente modernos que no usaban.

Sin embargo, mientras un nivel tecnológico relativamente elevado no implica necesariamente que la firma sea competitiva, lo contrario sí parece ser cierto: más que el actual nivel de tecnología, lo que parece caracterizar a las firmas que se están modernizando es la búsqueda sistemática de maneras de mejorar su nivel tecnológico, buscando el equipo más adecuado para

resolver problemas específicos.

En otras palabras, más que el gasto en bienes de capital para la totalidad de la planta, lo que caracteriza a las firmas en vías de modernización son los esfuerzos para tomar decisiones muy precisas para incorporar tecnología en la planta, de manera sistemática, en el marco de un esfuerzo permanente.

d) Sistemas de remuneración y prácticas gerenciales

La mayoría de las empresas de la región continúa pagando a los trabajadores de producción jornales fijos, en base al tiempo que permanecen en el sitio de trabajo y a menudo vinculados a la evolución del salario mínimo. Algunas firmas también pagan a destajo. Sin embargo, la voluntad de mejorar la calidad y productividad ha llevado a muchas empresas a buscar nuevas modalidades de remuneración.

México es el país donde los esfuerzos en esta dirección son más frecuentes. La mitad de las firmas allí entrevistadas tenían modalidades de remuneración innovadoras, en las cuales el valor de los incentivos para mejorar la asistencia al trabajo y la calidad podían llegar a representar un cincuenta por ciento del salario mensual de los trabajadores. Además, algunas empresas en México están pagando a sus trabajadores una bonificación para recompensar su capacidad y disposición para trabajar en diferentes puestos dentro de la planta. De la misma manera, entrevistas en empresas venezolanas a comienzos de 1995 permitieron establecer que las empresas que estaban haciendo mayores esfuerzos por modernizarse, también estaban entrenando trabajadores para que pudieran llevar a cabo una variedad de operaciones.

Simultáneamente, las compañías que estaban introduciendo nuevas formas de remuneración también eran las más dinámicas de las empresas entrevistadas, así como las más innovadoras en otros ámbitos, como ser la introducción de nuevas prácticas

gerenciales. De hecho, esta última característica es casi un prerrequisito para tener modalidades de remuneración que propicien mejorar la productividad y calidad, ya que no es posible tener sistemas de pago más sofisticados que los utilizados tradicionalmente en América Latina sin un monitoreo de la productividad y calidad de la producción de cada trabajador⁴. Esto a su vez, exige nuevas prácticas gerenciales.

Los gerentes de estas firmas innovadoras aseguran que una de sus ventajas competitivas más significativas es precisamente la política de recursos humanos. A pesar de que aún no es muy claro cuales son los sistemas más eficientes, las compañías sí están conscientes de que el mejoramiento en productividad y calidad requiere innovaciones en los sistemas de remuneración para tener incentivos que propicien mejoras en estos ámbitos.

e) Entrenamiento

La mayoría de las compañías en Chile y Venezuela proporcionan muy poco entrenamiento a sus trabajadores. Esto resulta particularmente sorprendente en el caso de Chile, dado que las firmas de aquel país tienen la opción de reducir sus impuestos para cubrir costos de entrenamiento. Más aún, los empresarios chilenos estiman que las deficiencias de recursos humanos son una de las desventajas competitivas más importantes que enfrentan (Macario, 1995).

En cambio, las firmas mexicanas parecían mucho más dispuestas a invertir recursos en entrenamiento de personal, aunque, en términos promedios, los montos involucrados son bastante

⁴ De hecho, una de las innovaciones más frecuentemente observadas fue la introducción de sistemas computarizados que permiten el control del flujo de producción, así como el de inventarios.

reducidos. Algunas compañías entrevistadas tenían pequeñas escuelas en las plantas, donde se ofrecían programas de entrenamiento y de educación general. La mejor disposición de las compañías mexicanas para entrenar a sus trabajadores se debe probablemente a que, por una parte el nivel de educación promedio de la fuerza de trabajo es bajo, mientras, por otra, hay una abundancia de programas de entrenamiento ofrecidos por los Gobiernos, tanto el Federal como los Estatales.

Sin embargo, la principal causa de la mayor disposición de las empresas mexicanas para invertir en capacitar a los trabajadores parece ser la voluntad de incrementar sustancialmente los niveles de productividad con el fin de enfrentar las presiones competitivas a que se ven sometidas. Las firmas que están invirtiendo más recursos y energías en entrenamiento son precisamente las mismas que están intentando transformar radicalmente su organización.

f) Subcontratación

Cuando las políticas de sustitución de importaciones eran predominantes en la región, había empresas que subcontrataban parte de su producción, pero esto constituía más bien una excepción que una práctica generalizada. La mayoría de las grandes empresas no estaban sometidas a fuertes presiones para bajar costos y controlaban una porción relativamente estable del mercado. Si era necesario llevar a cabo nuevas operaciones de manera sostenida en el tiempo, éstas generalmente terminaban siendo manejadas internamente en la empresa misma. La subcontratación se hacía básicamente para tareas muy especializadas o para satisfacer aumentos inesperados en la demanda.

Hoy en día, la situación parece haber cambiado radicalmente. Uno de los cambios más relevantes que fue posible observar en el transcurso de la investigación fue el notable aumento de la subcontratación por parte de las empresas de la región. Este

aumento es el resultado de cambios que están ocurriendo tanto a nivel global, como dentro de la región misma.

En primer lugar, se ha producido un aumento considerable de subcontratación internacional, en la medida en que firmas establecen redes internacionales dinámicas en todo el mundo, gracias a la disminución de los costes de transporte y al mejoramiento en las telecomunicaciones (Dicken 1992).

Entre tanto, en América Latina misma, los procesos de liberalización comercial combinados con apreciaciones cambiarias, han expuesto a las firmas de la región a fuertes presiones competitivas. Un número importante de empresas se han visto obligadas a disminuir su tamaño y a reducir costos. En este contexto, la subcontratación juega un papel clave en las estrategias de supervivencia de las empresas, porque les permite disminuir sus costos fijos y responder más rápidamente a los cambios en la demanda.

La mayoría de las firmas entrevistadas había aumentado las operaciones que subcontrataban durante los últimos años. Más aún, un gran número de ellas suponían que esta práctica se volvería aún más importante en el futuro. Algunas empresas subcontrataban la producción de bienes que producían anteriormente, pero cuyas líneas de producción habían cerrado. En otros casos, las firmas habían decidido llevar a cabo el diseño de los productos en forma centralizada y subcontratar la mayor parte del proceso de fabricación.

Mientras era razonable prever al comienzo de la investigación que se observaría un aumento de la subcontratación, la importancia que ha asumido esta práctica en Chile, México y Venezuela ha resultado sorprendente. En efecto, fue posible observar que además de la importancia que tiene esta práctica al interior de los países mismos, también es un fenómeno que cruza las fronteras,

ya que muchas firmas están subcontratando en el exterior. En algunos casos, la firma principal subcontrataba una empresa en un país vecino, con una fuerza de trabajo más barata y mejor entrenada. Este es el caso por ejemplo de las empresas venezolanas que subcontrataban operaciones en Colombia. En otros casos, las compañías habían decidido aumentar sus ventajas competitivas dirigiéndose directamente a la región donde se originan los bienes que les están quitando participación de mercado; es decir, estaban subcontratando directamente en Asia.

Esta práctica, la de subcontratar producción en Asia, está siendo adoptada en varios sectores, particularmente en las industrias de calzado y confección. En lugar de dejarse desplazar de los mercados latinoamericanos por productos asiáticos, las firmas han decidido subcontratar por lo menos algunas de sus líneas de producción directamente en Asia.

Mientras algunas empresas han llevado esta práctica a un extremo, prácticamente eliminando las actividades de producción en el país mismo para concentrarse en distribuir productos manufacturados en el exterior, la mayoría de las empresas ha adoptado una estrategia que les permite tener una mayor flexibilidad en el largo plazo: subcontratan la producción en aquellas líneas en las cuales son menos competitivas, mientras intentan volverse muy competitivas en las líneas de producción que decidieron mantener. De esta manera, de haber modificaciones como ser una depreciación del tipo de cambio, aún tendrán la posibilidad de fabricar los productos en el país mismo, pudiendo así aumentar la producción local. Entretanto, esta estrategia les permite defender su participación en el mercado interno, particularmente frente a la apreciación del tipo de cambio y al auge notable de las exportaciones asiáticas, a bajísimos costos y niveles de calidad que mejoran sostenidamente.

La subcontratación en Asia por parte de empresas latinoamericanas es mucho más frecuente de lo que percibe generalmente. Por lo general, los empresarios son reacios para

comentar este tema, sobre todo en México y Venezuela, porque temen las reacciones negativas y también porque muchos gremios empresariales están exigiendo a los gobiernos medidas contra la competencia desleal de productos asiáticos. También son renuentes para revelar lo que es uno de los elementos claves de su estrategia competitiva. El hecho es que las empresas más competitivas de la región lo están haciendo y esta práctica tiene mucho sentido común: permite que la empresa sobreviva y que se concentre en fabricar los productos en los cuales son, o pueden volverse, competitivos.

g) Distribución y comercialización

Bajo el modelo de sustitución de importaciones, la distribución y comercialización no era un aspecto decisivo para la mayoría de las empresas manufactureras. El objetivo de este modelo era sentar las bases para el desarrollo industrial, por lo cual se privilegiaban las actividades productivas frente a las de distribución. Era mucho más fácil obtener crédito subsidiado para construir una planta industrial que para establecer una red de comercialización. Más aún, las firmas manufactureras tenían un importante poder de mercado sobre los distribuidores al por menor, quienes no tenían mucha opción en la compra de sus mercancías. De ahí que la producción tuvo más énfasis que la venta al por menor. Aún en el caso de los manufactureros que distribuían sus productos directamente a los consumidores, la esencia del negocio de manufactura estaba en la planta.

Hoy en día, las circunstancias han cambiado para la mayoría de las industrias manufactureras de bienes de consumo tradicionales. Al abrir sus economías, los países latinoamericanos han permitido a sus consumidores escoger dentro de una amplia variedad de bienes. Hay una fuerte presencia de productos importados y los detallistas ya no están restringidos a los bienes producidos en el país mismo. Esto se ha traducido en un desplazamiento

significativo en la esencia de las actividades manufactureras.

Este desplazamiento resultó manifiesto durante la investigación en Chile, México y Venezuela. La mayoría de los ejecutivos entrevistados afirmó que su preocupación principal era volver a sus empresas competitivas en cuanto a distribución y obtener un reconocimiento de marca para su producto. Consideraban que este era el factor clave de mayor importancia para la supervivencia de sus actividades manufactureras, dada la competencia que enfrentan por parte de productos importados.

En consecuencia, a la vez que fue posible observar una disminución en el grado de integración hacia atrás en las empresas manufactureras de bienes de consumo tradicionales, también se observó un aumento sustancial de las inversiones para aumentar el grado de integración hacia adelante en estas empresas, fortaleciéndose así la presencia de marca en el mercado interno y la estructura de comercialización que les permite asegurar su supervivencia.

Aunque esta situación se observó en los tres países analizados, resultó más evidente en Chile. En efecto, prácticamente todos los ejecutivos entrevistados en aquel país dijeron que tenía una importancia crucial tener un buen sistema de comercialización.

El que este fenómeno tenga menor importancia en México y Venezuela que en Chile, aunque también se observó en estos países, se explica quizás por las dimensiones relativamente reducidas del mercado interno chileno, lo que podría implicar que es más crucial capturar una porción del mercado. Quizás también resulte simplemente del hecho de que Chile liberalizó su comercio internacional mucho antes que los otros dos países, y que por lo tanto es un precursor de lo que ocurrirá en el resto de la región.

Cualquiera que sea la razón, el hecho es que mientras la tendencia era mucho más significativa en Chile, la importancia de establecer redes de distribución sólidas también fue un elemento clave en las

Venezuela

estrategias de la mayoría de las firmas más competitivas entrevistadas en México y Venezuela. Un ejecutivo venezolano que dirige una importante firma innovadora afirmó: "Si tuviera recursos para inversión disponibles, yo abriría nuevas tiendas". Igualmente, el director de operaciones de una firma mexicana que tenía una de las plantas con mejor organización de la producción estima que su mayor desventaja competitiva es la falta de integración hacia adelante.

Otra señal de la importancia de esta tendencia, es que muchas compañías que estaban invirtiendo, estaban en realidad concentrando la mayor parte de sus recursos en la mejora de la distribución de sus productos, más que en el proceso de producción mismo. De hecho, la introducción de innovaciones tecnológicas frecuentemente respondían también al objetivo de mejorar la comercialización, como ser por ejemplo aquellas que permiten tener inventarios y ventas en línea. Asimismo, a menudo las firmas concentraban sus esfuerzos de entrenamiento sobre los empleados de mercadeo y no en los de producción.

Una red de distribución fuerte también permite a los fabricantes distribuir bienes importados, defendiendo así su participación en el mercado. Gracias a esto, tienen la posibilidad de tener algún control sobre los precios de venta de los bienes importados que compiten con los de producción propia, y también aumentar las utilidades. Esta estrategia parece muy sensata desde el punto de vista de los manufactureros individualmente, porque les permite beneficiarse del aumento de las importaciones, y también continuar produciendo en aquellas líneas de producción en las que aún son competitivos, conservando al mismo tiempo su participación en el mercado.

h) Firmas exportadoras

¿Cuáles fueron las diferencias entre las empresas que estaban

haciendo más cambios para mejorar su capacidad competitiva y aquéllas que exportan regularmente una parte significativa de su producción (por encima de 15% a 20%)?

En cuanto a los niveles de ventas y empleo, las firmas exportadoras incluidas en la investigación eran bastante similares a las otras empresas. Si bien las firmas exportadoras tendían a tener niveles de venta y empleo ligeramente más elevados que los de las no-exportadoras, las diferencias no eran significativas entre los dos grupos, para sectores específicos.

Sin embargo, sí parece existir un umbral mínimo de ventas por debajo del cual es muy difícil encontrar firmas que exporten regularmente. Esto se debe probablemente a los costos fijos que conlleva el proceso de exportación, tales como los de un nivel de calidad mucho más alto, de buscar clientes en el exterior, y los trámites necesarios para exportar. No obstante, por encima de cierto nivel no parece haber una correlación sistemática entre el tamaño de la firma y su nivel de exportación; así, mientras en un sector dado, la mayoría de las exportaciones las efectúan grandes empresas, también hay medianas empresas que exportan y muchas grandes firmas que solamente venden en el mercado interno. El aumento del número de empresas medianas de la región que están exportando es un fenómeno interesante que debería ser estudiado con mayor atención.

No obstante, el aspecto donde la diferencia entre firmas exportadoras y no-exportadoras resulta más significativo es en la preocupación de las primeras por el mejoramiento en calidad. Las firmas exportadoras están aumentando cada vez más la exportación de bienes fabricados de acuerdo a las especificaciones del mercado de exportación, en lugar de exportar simplemente bienes idénticos a los que venden en el mercado interno. La importancia de la calidad para las firmas de exportación tiene implicaciones sobre el *layout*, así como sobre la capacitación del personal y los sistemas de remuneración. Las firmas exportadoras entrenaban mucho más frecuentemente que las no-exportadoras y

Venezuela

tendían a ser las que habían introducido mayores innovaciones en los sistemas de remuneración.

Exportar proporciones importantes de la producción de la empresa y vender en el mercado interno no deben necesariamente entenderse como opciones excluyentes; De hecho, pueden representar opciones complementarias, particularmente en economías pequeñas como la chilena: puede ser que la firma necesite exportar para mantener una escala que le permita ser competitiva en el mercado interno.

El hecho de exportar también brinda oportunidades de aprendizaje a las empresas, en la medida en que aprenden a satisfacer los requerimientos de mercados más exigentes. Este aprendizaje tiene además efectos indirectos positivos en el mercado interno. A la vez, una presencia sólida en el mercado interno permite a la firma asumir más fácilmente el costo de entrar en nuevos mercados de exportación (Macario 1996).

La investigación permite concluir que, en los sectores de bienes de consumo tradicionales, no parecen haber diferencias significativas entre las firmas más competitivas que se dirigen principalmente al mercado interno y las firmas exportadoras, con excepción de la calidad y las oportunidades de aprendizaje que brinda exportar. Se puede afirmar que, en general, los exportadores tienen un comportamiento de empresas competitivas, pero que no todas las empresas competitivas son exportadoras.

3.5 Flexibilidad

Las secciones previas han mostrado como las empresas manufactureras de bienes de consumo más innovativas en Chile, México y Venezuela están transformando la organización de la producción, el grado de integración vertical, sus fuentes de

abastecimiento de insumos, así como su estilo gerencial y las modalidades de remuneración, entre otros aspectos. Las compañías se están adaptando y aprendiendo a volverse competitivas en el nuevo entorno económico que prevalece en los países latinoamericanos.

Sin embargo, cabe señalar que más que una reconversión masiva llevada a cabo de una vez por todas, el aspecto más relevante que caracteriza a estas empresas innovadoras es la flexibilidad que tienen para mejorar continuamente su desempeño, por ejemplo gracias a la habilidad para determinar con precisión las áreas donde los cuellos de botella son más importantes. Las transformaciones se están llevando a cabo sobre una base permanente, a veces en términos de pequeños cambios puntuales. Estas transformaciones conllevan en el largo plazo a una reconversión masiva en las prácticas de producción, pero de una naturaleza diferente a la que se obtiene como producto de un esfuerzo de reconversión acotado en el tiempo.

La importancia de dicha flexibilidad no debe ser subestimada: las firmas que tienen el más alto índice de éxito - y la mayor tasa de sobrevivencia frente a choques adversos, tal como se observó en las compañías venezolanas - son aquellas capaces de reaccionar rápidamente y adaptarse a las nuevas circunstancias. Esta flexibilidad juega un papel tanto en la producción, como en la distribución.

Por ejemplo, una área en la que la flexibilidad parece ser importante es la de permitir a las firmas tener sistemas de producción más adaptables, que les permiten responder a los cambios en la demanda de los consumidores y a producir una amplia variedad de bienes dentro de un número reducido de líneas de producción. Los cambios en la producción se originan cada vez más en cambios en la demanda. También ha habido una disminución en el tiempo que necesitan las empresas para introducir cambios en respuesta a los cambios en la demanda.

Venezuela

Otra área en donde esta flexibilidad es de suma importancia es en la habilidad de la firma para reaccionar a las variaciones en la tasa de cambio, al retener una capacidad mínima de producción que les permita cubrir su participación en el mercado, mientras están dispuestas al mismo tiempo en volverse distribuidores de algunas líneas de productos importados, al producirse apreciaciones importantes del tipo de cambio.

La estrategia de volverse los principales importadores de productos que compiten con los de la propia compañía, para distribuirlos a través de los canales de distribución de la empresa misma, fue tentativamente adoptada por algunas firmas en Chile, a finales de la década de los setenta y principio de los ochenta; en retrospectiva, esta estrategia parece haber sido sumamente exitosa.

Los empresarios han aprendido de esta experiencia. Las firmas más exitosas y con mayor capacidad de adaptación en los tres países en los cuales se hizo la investigación son las que tienen la flexibilidad para tornarse rápidamente importadoras y distribuidoras de artículos importados que compiten con los de producción propia. Esta es la mejor estrategia, ya que permite manejar los precios y fijar los precios de los productos importados tomando en cuenta las posibilidades de producción de la empresa. Mientras las empresas siguen produciendo los bienes en los cuales son más competitivos, tienen la posibilidad gracias a esta estrategia de seguir utilizando sus propios canales de distribución. Tras esta estrategia está la noción de que si la empresa misma no lo hace, otra empresa aprovechará la oportunidad de importar bienes competitivos y la desplazará del mercado.

Aún así, si bien la práctica de tornarse distribuidores de productos importados es una estrategia cada vez más utilizada por los empresarios más innovadores en México y Venezuela, y que se sigue practicando en Chile, es una práctica que no siempre es

abiertamente reconocida por los empresarios. Con frecuencia, éstos son renuentes a admitir que están importando grandes cantidades de bienes que compiten con los propios.

3.6 El desplazamiento del núcleo de la actividad manufacturera

En el transcurso de la investigación fue posible observar que otro cambio importante en las estrategias de las empresas más competitivas, además de la flexibilidad, es el desplazamiento de lo que forma el núcleo central de la actividad manufacturera.

En el marco del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, las compañías manufactureras tenían una posición de ventaja relativa en comparación con las empresas de comercialización: tenían mayores facilidades para obtener crédito a tasas preferenciales, podían obtener permisos especiales para importar insumos, cabildear para impedir la importación de bienes que compitieran con los propios, entre muchas otras ventajas. Incluso para aquellas empresas manufactureras que tenían una participación importante en la comercialización de sus productos, el núcleo del negocio de manufactura se encontraba en la actividad de producción.

En la actualidad, la situación de las empresas manufactureras de América Latina es radicalmente diferente. En efecto, enfrentan una fuerte competencia en el mercado interno, tanto de productos importados como de los de otras firmas nacionales que están intentando defender su participación en el mercado. Los consumidores también se han vuelto más exigentes, en la medida en que han tenido acceso a una variedad cada vez más amplia de bienes, no solamente a través de la liberalización comercial, sino también gracias a la apreciación cambiaria.

Venezuela

Hoy en día, una compañía manufacturera de bienes de consumo tradicionales que desea volverse más competitiva no solamente tiene que mejorar la organización de la producción, sino que debe además tener una estrategia agresiva de comercialización. La liberalización comercial, particularmente en un contexto de apreciación del tipo de cambio, ha aumentado significativamente la importancia de la comercialización para la sobrevivencia de las empresas.

Las empresas más innovativas de las entrevistadas durante la investigación eran aquellas que tenían una sólida red de comercialización, con el fin de defender su participación en el mercado interno y de beneficiarse de la distribución de productos importados. Esta opción les permite mejorar las ganancias, dado que la comercialización es una actividad no-transable en la cual los márgenes de utilidad han mejorado sustancialmente en años recientes. Además, también permite a las empresas tener una estrategia flexible en la cual manejan una canasta de bienes que combina productos propios con importados, en proporciones que dependen del tipo de cambio.

Las entrevistas llevadas a cabo en Venezuela en 1995 mostraron que las empresas más competitivas estaban buscando reducir la proporción de productos que distribuían a través de otros intermediarios, a la vez que aumentaban la de productos que vendían directamente. Los ejecutivos entrevistados afirman que una estrategia crucial es la de mejorar el control que tienen sobre las redes de comercialización.

Las transformaciones en la manera en que las economías latinoamericanas se vinculan a los mercados mundiales han tenido consecuencias significativas para el comportamiento de las firmas manufactureras. Las empresas manufactureras tienen

que mejorar significativamente sus capacidades de oferta para responder rápidamente a los cambios en la demanda. Este mejoramiento es crucial para su supervivencia. Sin embargo, para poder hacer esto, las empresas tienen que defender su presencia en el mercado. Lo que ha cambiado con la liberalización comercial, la globalización y las transformaciones en el entorno económico de las firmas es precisamente el núcleo de lo que constituye la actividad manufacturera: para sobrevivir, las empresas manufactureras deben mejorar sus capacidades de comercialización, y tener una estrategia que combine estrechamente los aspectos de comercialización con los de mejora de capacidad productiva.

4. Conclusiones

La mayoría de las empresas manufactureras en Latinoamérica están teniendo importantes transformaciones para volverse competitivas en las nuevas condiciones caracterizadas por la liberalización comercial, la globalización y, en términos generales, por los cambios en el ambiente económico. Aún hay firmas que tienen una actitud pasiva frente a los cambios y cuyo comportamiento es bastante similar al que prevalecía bajo el modelo de sustitución de importaciones. Sin embargo, gran parte de los empresarios de la región están conscientes de que deben cambiar sus formas de operar. Estos cambios ya se están produciendo: la gran mayoría de las firmas tiene un comportamiento completamente diferente del que tenía hace diez o quince años.

Estos cambios en el comportamiento empresarial han tenido una fuerte influencia de las transformaciones de las políticas macroeconómicas, comerciales y del ambiente económico general. Como evidencia de ello se pueden mencionar las diferencias en el comportamiento de las firmas a través de los distintos países.

Sin embargo, independientemente del ambiente económico, en los

tres países hay empresas que están modificando su comportamiento, mediante estrategias particularmente innovadoras y agresivas. Mientras las firmas venezolanas, en promedio, tienden a ser más pasivas y reticentes al cambio que las chilenas y mexicanas, las empresas venezolanas más competitivas tenían estrategias que resultaban sorprendentemente similares a aquéllas de las firmas más innovadoras en Chile y México. Hay mucho que se puede aprender del comportamiento de estas empresas, particularmente para formular recomendaciones de política.

En términos generales, no se encontraron diferencias significativas entre las firmas exportadoras y las empresas más modernas que venden principalmente en el mercado interno, en los sectores productores de bienes de consumo tradicionales. La excepción parece ser la mayor preocupación que tienen las exportadoras por mejorar la calidad, así como sus mejores oportunidades de aprendizaje. En todo caso, fue posible comprobar que modernizar sistemáticamente las prácticas de la empresa es una condición para que las empresas exporten no ocasionalmente, sino de manera sostenida en el tiempo.

La transformación que ha tenido el núcleo de la actividad manufacturera fue uno de los resultados más interesantes de la investigación. Por lo menos para las firmas más innovadoras de las que producen bienes de consumo tradicionales, ha habido un desplazamiento de la esencia de la actividad manufacturera, la cual ha pasado de estar centrada en aspectos de producción a un punto que combina la producción manufacturera con la comercialización de estos productos, y, a menudo, productos de otras empresas, nacionales o extranjeras.

Este parece ser el punto del segmento producción/distribución en el cual las empresas pueden simultáneamente aumentar sus utilidades y defender su participación en el mercado. Aquellas estrategias que permitan a las firmas tener éxito en este punto

fundamental tendrán una influencia clave en determinar la posición competitiva de las empresas manufactureras de América Latina en los próximos años.

Los cambios que están ocurriendo en los países de la región han tenido efectos significativos en el comportamiento de las empresas de la región. Conocer más de cerca estos cambios es un prerrequisito fundamental para entender las tendencias futuras, así como para recomendar políticas orientadas a mejorar la competitividad de las empresas de la región.

Las firmas más innovadoras han adoptado un comportamiento flexible y están mejorando su capacidad productiva y de comercialización. Han introducido cambios significativos en el grado de integración vertical, en las fuentes de abastecimientos de insumos, de innovaciones tecnológicas, en los sistemas de remuneración para propiciar el aumento de productividad, en prácticas gerenciales, en entrenamiento y en subcontratación, así como también en cuanto a distribución.

Sin embargo, incluso los empresarios que más cambios han introducido en sus empresas, con frecuencia estiman que es necesario que hagan aún más esfuerzos para mejorar la competitividad de sus empresas. Pero el costo que implica hacer nuevos cambios y, a veces, las dificultades para conseguir información sobre las mejores prácticas en un sector determinado, restringen la introducción de mayores transformaciones en períodos de tiempo más cortos.

Desde luego, estas limitaciones eran aún mayores para las firmas que aún siguen las prácticas más tradicionales, y que, sabiendo que tenían que introducir cambios, tenían incertidumbre sobre cómo hacerlo. Mientras algunas empresas de la región continuarán siendo pasivas y operando como se acostumbraron a hacerlo dentro del régimen de sustitución de importaciones mientras les sea posible, hay un número importante de empresas que están dispuestas a transformarse para volverse más

Venezuela

competitivas, pero que no tienen la información apropiada para lograrlo, ni la disponibilidad de capital de largo plazo.

Esto sugiere que hay un rol para que el gobierno propicie la formación de programas que proveen información sobre mejores prácticas, particularmente en relación a cambios de *layout*, mejoras de calidad, sistemas de remuneración que favorezcan aumentos de productividad, entrenamiento, etc. Un ámbito clave que permite tener externalidades positivas es la de proveer información sobre mercados de exportación.

Una manera efectiva de contribuir a compensar las imperfecciones de información es apoyar la formación de centros tecnológicos en industrias específicas con el fin de promover mejoras en la capacidad productiva de las empresas. Las actividades de estos centros deben concentrarse en las áreas más cruciales para la competitividad de las empresas, tales como las descritas anteriormente.

Los gobiernos deben fomentar la formación de estos centros, pero éstos deberían ser creados de manera conjunta con el sector privado, particularmente con asociaciones gremiales. Estos centros también podrían fomentar asociaciones de empresas, para que las firmas se organicen para obtener mejores condiciones en aspectos como la compra de insumos, la asistencia técnica y en distribución.

Dos buenos ejemplos de estos centros son la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (Acoplásticos), creada en Colombia y el Centro de Productividad Industrial (Cepri), creado en Chile por el sector privado, con respaldo del gobierno.

Por último, existen importantes criterios que deben ser tomados en cuenta para el diseño de políticas económicas que busquen mejorar la competitividad de las empresas de la región:

Productividad y Competitividad

- a) El objetivo más importante de la política debería ser el de crear un ambiente económico estable en el marco del cual las firmas puedan hacer planes de inversión a largo plazo. La incertidumbre promueve un comportamiento no-productivo.
- b) Las políticas deben ser diseñadas para tener una implementación efectiva y ser sometidas a evaluaciones periódicas; de lo contrario, se volverán ineficientes y propician la desconfianza entre los sectores público y privado.
- c) Las políticas deben buscar explícitamente promover el mejoramiento de las firmas y no ser un disfraz para un retorno al proteccionismo.
- d) Para ser efectivas, las políticas deben ser diseñadas e implementadas en estrecha colaboración con el sector privado.

El nuevo entorno económico que existe hoy en día en la mayoría de los países de América Latina, así como el aumento de la globalización a nivel mundial, constituyen un desafío y una oportunidad para la mayoría de las empresas manufactureras de la región. Un número importante de las empresas han transformado completamente su comportamiento. Otras no lo harán, sea cual sea el entorno económico en el cual se encuentren. Sin embargo, además de estas empresas, hay un tercer grupo de firmas, compuesta de la mayoría de empresas manufactureras, que ya han introducido algunos cambios y que están dispuestas a seguir transformándose. Este es el grupo de empresas sobre el cual se deben concentrar las medidas de política económica si el objetivo de la región es de crecer a tasas de crecimiento razonablemente elevadas.

BIBLIOGRAFIA

Baumann, Renato (1994): Exporting and the saga for competitiveness of Brazilian industry, 1992, Working Paper No. 27, ECLAC, Santiago, Chile.

Bielschowsky, Ricardo (1994): "Two studies on transnational corporations in the Brazilian manufacturing sector: the 1980s and early 1990s", Desarrollo Productivo No.18, CEPAL, Santiago de Chile.

Castillo, Mario, Marco Dini y Claudio Maggi (1994): Reorganización industrial y estrategias competitivas en Chile, Proyecto Conjunto CEPAL/IDRC "Reestructuración Productiva, Organización Industrial y Competitividad Internacional en América Latina y el Caribe, CEPAL, Santiago de Chile.

CEPAL (1994): Reestructuración y Desarrollo Productivo: Desafío y Potencial para los años noventa; CEPAL, Santiago de Chile.

Corbo, Vittorio y José Miguel Sánchez (1992): "El ajuste de las empresas del sector industrial en Chile durante 1974-1982", Colección Estudios CIEPLAN N° 35, pp.125-152.

Dicken, Peter (1992): Global shift: the internationalization of economic activity, Paul Chapman Publishing Ltd, London, second edition.

Katz, Jorge (1995): La Industria Farmacéutica y Farmoquímica argentina en el nuevo marco regulatorio de los años 1990, CEPAL, Santiago de Chile.

Macario, Carla (1995): Competitividad de las empresas latinoamericanas: comportamiento empresarial y políticas de

promoción de exportaciones, Documento de Trabajo No. 38, CEPAL, Santiago de Chile.

Macario, Carla (1996) "Economies of Scale and Learning while Exporting in Firms Exporting Non-Traditional Goods in Chile, Colombia and Mexico", ECLAC, 1996, forthcoming.

Nelson, Richard R.,(1991) Why Do Firms Differ, And How Does It Matter, Strategic Management Journal, Vol. 12, 61-74.

Schmitz, Hubert (1995) Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster, World Development, Vol. 23, No.1, pp.9-28, Oxford.