

## **¿MERCADO NACIONAL O MERCADO GLOBAL?**

RAÚL ARRARTE MERA\*

---

### **ABSTRACT**

What should our national managers make to be inserted in the world economy? Did to Adapt to the new model of consistent development in focusing to the country the international market makes, that is to say, toward the export. "it is to detect what things it can offer the country with a quality and efficiency of world category and to apply the maximum effort there, letting that the other countries produce those goods for those that are better gifted" ('). These ideas will try to develop in the lines that continue now that the country looks with hope the opportunities of business that it would rot we facilitate the Agreement of Andean Tariff Rates (ATPA).

Only the coalition in big organizations with international mentality that it overcome the efficient minimum size of the sector, will have space in the future, and for it is necessary to get ready appropriately in the tools of the Strategic Planning.

### **RESUMEN**

¿Qué deben hacer nuestros empresarios nacionales para insertarse en la economía mundial? Adaptarse al nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar al país hacia el mercado internacional, es decir, hacia la exportación. "Se trata de detectar qué cosas puede ofrecer el país con una calidad y eficiencia de categoría mundial y aplicar allí el esfuerzo máximo, dejando que los demás países produzcan aquellos bienes para los que están mejor dotados" ('). Trataremos de desarrollar estas ideas en las líneas siguientes, ahora que el país mira con esperanza las oportunidades de negocios que podría facilitarnos el Acuerdo de Tarifas Arancelarias Andinas (ATPA).

Sólo la fusión en grandes organizaciones con mentalidad internacional, que superen el tamaño mínimo eficiente del sector, tendrá cabida en el futuro, y para ello es preciso prepararse adecuadamente en las herramientas de la Dirección Estratégica.

---

## 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La edición N° 1736 de la Revista Caretas del 29 de agosto pasado resume algunas de las principales medidas propuestas por el Gobierno, en mucho tiempo, para promover las exportaciones:

1. Financiamiento integral para el sector exportador, que dispondrá de 100 millones de dólares administrado por el Ministerio, de Economía y la Corporación Financiera de Desarrollo.
2. El Fondo de Respaldo para la Pequeña y Mediana Empresa de 50 millones de dólares para garantizar los créditos solicitados a la banca privada.
3. Un Fondo de Capital de riesgo por 200 millones de dólares para invertir en proyectos de exportación.
4. Reducción de los aranceles para 178 partidas de maquinarias y equipos importados por la industria nacional con rebaja de tarifas del 7% actual a sólo 4%.
5. Creación de Comisión de Alto Nivel para combatir el contrabando con la presencia del sector público, privado y apoyo de la Fuerza Armada.
6. Programas de Capacitación en gestión y estrategias de negocios orientados a los pequeños exportadores de Lima y Provincias.

Medidas que ponen a prueba la cooperación entre las Empresas y el Estado y que de alguna manera ha dejado de lado a las Universidades. Pero aún hay tiempo para rectificar. Sin embargo, consideramos que la única alternativa válida de la industria nacional y de servicios es convertirse en una empresa internacional, con tres turnos de trabajo, orientada a la exportación Por las razones que expondremos a continuación.

Pongamos como ejemplo el caso de una de Planta de Televisores. En 1960, en España, una planta eficiente de televisores producía 50 000 unidades al año. Teniendo en cuenta que el mercado mundial de televisores era mucho más grande, es lógico que hubiese muchas plantas distribuidas por todo el mundo, y que los países más grandes tuviesen varias. En estas circunstancias, el mercado de televisores era relativamente poco internacional: las empresas de cada país fabricaban televisores para su mercado doméstico, sin incurrir en los costos de transporte y aduanas que implica la exportación. Empresas multinacionales como Philips en España, actuaban realmente casi como empresas locales, fabricando en España la gran mayoría de los televisores que vendían en el país, y como lo hacían en casi todos los países en que estaban presentes. Eran los tiempos de la llamada ((sustitución de importaciones)).

A mediados de los años setenta se produce una gran innovación tecnológica: la televisión a color empieza a ser viable comercialmente, surgen los primeros diseños destinados al gran público, y los canales, especialmente

norteamericanos, empiezan a emitir a color. Aunque el precio inicial era elevado, empieza a surgir un claro mercado para los televisores a color. Para los fabricantes de televisores en blanco y negro la decisión de introducirse en el negocio estaba "cantada" pues todo el mundo sabía que, a medida que fuesen bajando los precios de los televisores a color, los de blanco y negro pasarían a ser una parte mínima del mercado.

Pero la tecnología de fabricación de televisores a color es muy distinta de la de tubos en blanco y negro. Una factoría de televisores a color cuesta mucho dinero, pues está basada en cadenas de montaje de circuitos integrados altamente automatizados, lo que la pone fuera del alcance de muchas de las empresas, relativamente pequeñas, que venían fabricando televisores en blanco y negro. Aún hay más: unas inversiones tan elevadas se amortizan sólo cuando la fábrica produce muchas unidades. Y una planta moderna de televisores a color produce más de 500 000 unidades al año, cantidad muy superior a la necesaria para la mayoría de los países del mundo.

Este cambio en la tecnología de producción de los televisores a color, hace que la inversión mínima en planta sea muy grande y el nivel de producción en unidades, enorme. Lo que fuerza la internacionalización del sector por dos vías:

1. Deja fuera de juego a los pequeños fabricantes nacionales de televisores en blanco y negro.
2. Fuerza el comercio internacional, pues no todos los países pueden tener su propia fábrica de televisores, dado que en el mundo "cabem" menos plantas que países hay; porque si cada país quisiese tener su propia planta, tendría que hacerla funcionar a baja capacidad, pues su rendimiento óptimo -dado la tecnología de fabricación- es muy superior al tamaño del mercado nacional. Un país que forzase esta situación, como impidiendo la importación de televisores extranjeros, se condenaría así mismo a tener televisores muy caros.

El efecto del factor tecnológico ha sido pasar de una gran cantidad de fabricantes en el mundo, a menos de una docena. Prácticamente todos los productores españoles han cerrado o, en el mejor de los casos, se limitan a ensamblar televisores a partir de componentes importados, como hacen los pocos fabricantes que aún siguen activos.

El caso antes descrito, no sólo se da en los televisores. Lo acabamos de ver en la fusión del Banco Wiese con el Sudameris. La "asociación estratégica" de Inca Kola con Coca Cola. Y el doloroso caso "del cierre temporal" de Aeroperú. Por tanto, la existencia de la Comunidad Andina apuntaba en esa dirección. De tener mercados ampliados para desarrollar industrias más grandes buscando economías de escala. Porque la solución ideal está en definir tres cuestiones básicas:

1. El tamaño mínimo eficiente de producción a utilizar,
2. El tipo de ventaja competitiva que se quiere obtener, y

3. La estrategia competitiva a desarrollar.

## II. EL TAMAÑO MÍNIMO EFICIENTE DE PRODUCCIÓN

Este enfoque que trataremos de explicar está íntimamente ligado al tradicional concepto de punto de equilibrio y de las economías de escala. "el punto de equilibrio es el volumen de ventas en el cual no habrá una utilidad ni una pérdida. Por debajo de ese nivel habrá una pérdida; por encima, una utilidad. El punto de equilibrio es donde el margen de contribución total es igual a los gastos fijos totales"<sup>1</sup>. En cambio "las economías de escala se disfrutan cuando el coste de la unidad media de producción desciende al mismo tiempo que la producción aumenta. Una manera de conseguir economías de escala es extendiendo los costes fijos sobre un mayor volumen de producción"<sup>2</sup>.

Hay economías de escala cuando los costos fijos son montos importantes (diseño, investigación y desarrollo, publicidad, etc.), que se distribuyen así entre más unidades. Pero también puede producirse porque hay distintos métodos productivos, útiles a diferentes volúmenes de producción. El proceso de compras puede ser también origen de economías de escala: si la empresa compra en grandes volúmenes obtiene grandes descuentos, de modo que sus costos finales son muy inferiores a los de una empresa pequeña. En resumen, las economías de escala pueden darse en todos los distintos aspectos implicados en la elaboración de un producto o servicio.

Ahora bien, es mucho más barato ensamblar un coche cuando se hacen cien mil al año que si se hacen cincuenta mil. Sin embargo, llega un momento en que hay un punto a partir del cual ya no bajan los costos. Este es el tamaño mínimo eficiente que tiene que tener la empresa que quiera competir en ese negocio. En el ensamblado de coches es aproximadamente unos 300 000 al año. Por consecuencia, tratar de competir en un mercado abierto, ensamblando menos de 300 000 coches al año es suicida; a no ser que se tenga alguna otra característica especial. Lo que permite finalmente calcular cuántos competidores caben en un sector de negocios. Si el TME es de 300 000 coches/año, y las ventas totales son, por ejemplo de un millón, es evidente que no puede haber más de tres competidores, pues de existir cuatro, habría uno que tendría costos no competitivos; lo que le llevaría antes o después a abandonar el sector. El número de competidores viables a largo plazo se puede calcular dividiendo el tamaño total del mercado por el tamaño mínimo eficiente que debe tener un competidor.

## III. LA VENTAJA COMPETITIVA

"Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro, de su sector"<sup>3</sup>.

Actividad	Liderazgo en costos	Diferenciación
Compras	Descuentos por volumen	Calidad, materias primas
Fabricación	Métodos propios de fabricación	Maestrías
Distribución	Cercanías al cliente	Rapidez en servir
Marketing	Volumen publicitario	Imagen de marca

Servicios	Calidad producto	Gran atención al cliente
Investigación y desarrollo	Nuevos procesos	Productos únicos
Personal	Motivación	Formación

En el caso de Coca Cola, es su marca. En Toyota, sus bajísimos costos. En Mercedes Benz, su prestigio, o en Apple Computer, su tecnología. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "un no sé qué" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten: no sólo tiene una ventaja competitiva, sino que ésta es sostenible a mediano y largo plazo.

Es un hecho evidente que, dentro de cada sector, hay empresas que funcionan bien y empresas que funcionan mal. Puede afirmarse que hasta en los sectores más atractivos siempre hay empresas que pierden dinero, mientras que en los sectores más "difíciles" siempre hay empresas que se defienden bastante bien. La razón es obvia: las características estructurales posibilitan, pero no aseguran obtener beneficios. Así una empresa en el sector de bebidas gaseosas puede no ser capaz de aprovecharse de la posibilidad intrínseca de diferenciación que ofrece este negocio, presentando un producto no diferenciado a los consumidores. O una empresa de auditores puede ser incapaz de aprovechar su conocimiento único de los sistemas administrativos de sus clientes para ofrecerles servicios de consultoría. En ambos casos, las posibilidades estructurales de hacer negocios están ahí. Pero la empresa no sabe verlas, o, viéndolas no sabe sacarles partido. Ocurre además, que incluso en los sectores más favorables hay competencia, y toda empresa debe ser consciente de que, si se limita a ofrecer lo mismo que sus competidores, es cuestión de tiempo el que sus márgenes disminuyan aunque la estructura del negocio sea favorable. Como quién dice "camarón que se duerme, se lo lleva la corriente".

Entonces la gran decisión estratégica que debe tomar toda empresa es qué tipo de ventaja competitiva quiere obtener: si liderazgo en costos o diferenciación.

### **3.1. LIDERAZGO EN COSTOS**

Para establecer una ventaja competitiva a través del liderazgo en costos, la empresa debe ser capaz de obtener costos globales inferiores a los de sus competidores.

Esto se consigue, normalmente, a base de obtener ventajas en costos en varias de las actividades de la cadena de valor, con frecuencia a base de pequeñas mejoras acumulativas como se muestra en el cuadro adjunto.

Como no todo es miel sobre hojuelas, tomar nota de los riesgos que genera el liderazgo en costos<sup>4</sup>. Esta alternativa impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejores tecnologías. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de

ninguna manera son automáticas, ni tampoco se logra la cosecha de todas las economías de escala sin mucha atención.

### **3.2. DIFERENCIACIÓN**

Consiste en que el producto ofrecido por la empresa es, de algún modo, único para sus clientes. Esta singularidad se puede obtener de muchos modos distintos, a través de cada una de las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo, muchas tiendas de moda basan su diferenciación en una habilidad especial para comprar los materiales que ofrecen en su producción, del mismo modo que muchos fabricantes de productos alimenticios insisten en la pureza de sus componentes como base de su calidad. Obviamente también la maestría en fabricación puede ser un determinante importante de la diferenciación: hay productos intrínsecamente difíciles de producir, como cualquier aparato de precisión, y ello permite a aquellos fabricantes que dominan la producción el distinguirse de los demás. La capacidad tecnológica mediante un vigoroso esfuerzo de investigación y desarrollo es también una fuente importante de diferenciación, ofreciendo a empresas que compiten en sectores innovadores la posibilidad de adelantarse a sus competidores.

En una línea similar, el diseño puede ser también origen de la diferenciación, del mismo modo que un servicio posventa excepcional puede convertir a una empresa en única a los ojos de sus clientes. En cualquier caso, para que una empresa tenga una posición de diferenciación auténtica son necesarias las siguientes condiciones:

- a) Su producto ofrece a los clientes la posibilidad de rebajar sus costos. Porque es más barato o porque mejora el rendimiento.
- b) Su producto, ofrece a los clientes la posibilidad de incrementar su diferenciación.
- c) La empresa ofrece bienes o servicios a sus clientes con al menos una de las características señaladas en a) y b), que son únicas muy difíciles de imitar por parte de sus competidores.

La diferenciación tiene también una serie de riesgos<sup>5</sup>:

- El diferencial de costo entre los competidores de costos bajos y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costos.
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados.
- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

## **IV. LA EXPERIENCIA DE CHILE**

Analicemos ahora la experiencia chilena para no cometer los mismos errores.

Para nadie es un secreto que en los últimos dieciocho años nuestro vecino del sur, desarrolló una intensa campaña por la exportación no tradicional. Japón es su segundo socio comercial después de los Estados Unidos de Norte América. Quizá el error en la internacionalización de sus actividades ha sido el crear productos tan específicos como cerezas envasadas, manzanas deshidratadas, tomates de un color rojo intenso, o salmones vitaminados para lograr el tono justo de rojo que favorecen los japoneses en su sushi, que ningún otro cliente del mundo las compraría. Ahora, tras varios años de éxito, sus clientes japoneses -para continuar la relación comercial- están pidiendo una reducción de precios del 20%. Como no tienen otro cliente tendrán que aceptar la realidad o cerrar.

La relación comercial de Chile con Japón comienza a desgastarse. Tras subir un 6,6% en 1997, las exportaciones a Japón cayeron un 26,7% entre enero y noviembre de 1998, frente al mismo periodo del año anterior. Una gran parte de la baja se debe al desplome del cobre, la principal exportación chilena. La recesión japonesa ha desatado fuerzas deflacionarias que cambian la manera en que sus firmas comerciales buscan fuentes de recursos en todo el mundo. Y aunque el impacto se ha hecho sentir en gran medida en las exportaciones chilenas de alimentos, existe el riesgo de que Japón comience a buscar fuentes más baratas de madera, papel y otros productos que forman una parte integral de la combinación de productos que exporta Chile. Desafortunadamente para Chile, el flete y otros costos hacen al país menos competitivo frente a China y Grecia.

## **V. CONCLUSIONES**

1. Es un hecho cierto y doloroso que las economías locales se ven influenciadas por el curso de la economía global. No existe hoy negocio, por muy pequeño que parezca, no estar sujeto a la ley de la oferta y la demanda mundial.
2. Si las empresas que antes funcionaban bien y ahora lo hacen tan mal es porque han perdido la perspectiva del mercado. No es igual competir para un mercado local que para uno global. El punto de equilibrio de una empresa local está lejos del tamaño mínimo eficiente que reclama la globalización. En el caso de la Banca Nacional la masa de dinero de nuestra pequeña economía sólo permite la presencia del 50% de los bancos actuales. El otro 50% tendrá que desaparecer en el corto o mediano plazo.
3. Medidas como Recuperación, Reestructuración, Tercerización son sólo emergencias que alargan la agonía de nuestras industrias. Sólo la fusión en grandes organizaciones con mentalidad internacional, que superen el tamaño mínimo eficiente del sector, tendrá cabida en el futuro. Y para ello es preciso prepararse adecuadamente en las herramientas de la Dirección Estratégica:
  - a) Organigrama Estructural.
  - b) Manual de Actividades y Procedimientos.
  - c) Reglamento Interno de Trabajo.

- d) Plan Contable.
- e) Sistemas de información Gerencial en Línea.
- f) Plan Anual de Utilidades.
- g) Plan Estratégico de Largo Plazo, con:
  - Una clara ventaja competitiva.
  - Una estrategia competitiva.

4. La llamada economía milagrosa de Chile cojea ahora a su tasa de crecimiento más lenta en 18 años. Hagamos exportación a mercados amplios, no cerrados y no sofisticados, para no caer en el mismo error de nuestros vecinos.

5. El esfuerzo que tenemos por delante es gigantesco, pero la abundancia de recursos naturales con que cuenta nuestro país, hace que miremos el futuro con optimismo. Lo ideal es abarcar el mercado nacional y el mercado global.

---

#### Notas

- 1 Polimeni-Fabozzi-Adelberg. Contabilidad de Costos (1994). Colombia: Editorial McGraw-Hill, 3°. edic., p. 531
- 2 Brealey, Richard/Myers, Stewart Principio de Finanzas Corporativas(1988). España: Editorial McGraw-Hill, 2°. edic.,p.783.
- 3 Jarillo José Carlos y Martínez Echezarraga, Jon. Obra citada, p. 26.
- 4 Porter, Michael. Estrategia competitiva (1997). México: Editorial CECSA, 24a. edic., pp. 65-66.
- 5 Porter, Michael. Obra citada, p. 66.
- 6 Torres, Craig (Redactor de The Wall Street journal) "Chile, víctima de su propio éxito comercial en Japón". El Comercio (7-03-1999).