

# Gestión y competencias para entrar en el mercado global desde una recesión local

Gabriel Turbay Bernal Ph. D.\*

Presentado a CLADEA: agosto de 2004 - Aprobado: septiembre de 2004

## RESUMEN

Se pretende analizar el tipo de gestión y competencias empresariales que se requieren para operar en entornos desfavorables, con bajos niveles de monetización y altos costos de capital. Se muestra mediante el uso de modelos cuantitativos y sistémicos que los niveles de liquidez monetaria en las economías nacionales y los costos de capital para el sector productivo son variables que inciden sobre la competitividad, crecimiento y perdurabilidad de las empresas, que con estrategias en el nivel local tienen que fortalecerse para competir en los mercados de nivel global.

**Palabras clave:** competencias, recesión, mercado global, costos de capital.

## ABSTRACT

Competencies required to enter the global market from a local recession are inquired. It is shown, using systemic and quantitative models, that low levels of money supply high interest rates and indirect taxes have a negative effect in the creation of value affecting competitiveness productivity and perdurability of the firms.

**Key words:** competencies, recession, global market, cost of capital

\* Investigador FAEN, Universidad del Rosario. Trabajo presentado en CLADEA 2004, Congreso anual, República Dominicana. Escrito en el contexto del protocolo de trabajo del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las recesiones, generalmente se presentan ante las organizaciones como cambios más o menos graduales y temporales del entorno operativo, que afectan negativamente la creación de valor. Para las empresas recesión es sinónimo de crisis. Crisis que amenaza la perdurabilidad, pues aquellas que no superan la crisis simplemente desaparecen.

El modelo de ventajas competitivas de Porter es indudablemente el referente conceptual actual más importante para desarrollar estrategias que permitan sobrevivir las recesiones. El análisis estratégico de fuerzas competitivas y las estrategias genéricas de costo, diferenciación y focalización, permiten asegurar la creación de valor y la posibilidad de aumentar utilidades aún en mercados decrecientes. Existe amplia literatura relacionada con estrategias específicas para enfrentar las recesiones, haciendo de la crisis una oportunidad.

Para el caso de los países menos desarrollados, con expectativas de insertarse en el mercado global y de enfrentar inevitablemente una competencia igualmente global, el enfoque porteriano requiere ser complementado con el análisis de otras fuerzas que no se consideran, usualmente, como provenientes de los cinco grupos que intervienen en la formación de la resultante de utilidad sectorial, pero que afectan direc-

tamente la creación de valor y la competitividad empresarial. En estricto sentido, los originadores de estas fuerzas serían proveedores. Estas fuerzas, que podemos denominar como meta-sectoriales, provienen en parte del Estado, que fija los impuestos indirectos, en parte de las empresas de servicios públicos, que controlan monopólicamente las tarifas, y en gran parte de la Banca,<sup>1</sup> que controla los niveles de liquidez sistémica, las tasas de interés y las tasas de cambio. Aunque Banca, Estado y empresas públicas podrían calificarse como proveedores en el modelo de Porter, estas entidades afectan transversalmente a todas las empresas y pueden ajustar, y de hecho ajustan, hacia abajo la rentabilidad de todos los sectores. Estas mismas fuerzas son las que engendran como resultante el estado de estancamiento con inflación que afecta las economías de los países menos desarrollados, los que a través de estos mecanismos quedan sujetos a una pérdida permanente de valor agregado.<sup>2</sup>

Algunas preguntas clave sobre competitividad global para las empresas de los países menos desarrollados, y que ameritan ser aproximadas con los enfoques desarrollados en este traba-

<sup>1</sup> Se considera a los bancos centrales como parte integral de la Banca.

<sup>2</sup> El informe PNUD de 2003, sobre desarrollo humano, revela el concepto de la "Década perdida". En la década de los años noventa 54 países terminaron más pobres que al comienzo de la misma.

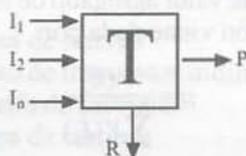
jo son: ¿puede ser competitiva una empresa en su sector si los costos de capital son entre tres y diez veces mayores que para sus competidoras? ¿Qué tal si los costos de los insumos importados aumentan con las devaluaciones y los de sus competidoras permanecen estables? ¿Qué tal si el impuesto al valor agregado para todos los insumos es tres veces mayor que el de sus competidoras? ¿Qué tal si el kilovatio/hora de energía le cuesta el doble que a sus competidoras?

En este trabajo se analiza el entorno recesivo en el que se tienen que desenvolver las empresas de los países menos desarrollados, se mira con modelos sistémicos algunos aspectos de la creación de valor y algunas de las implicaciones de las fuerzas meta-sectoriales y de cómo definen el entorno recesivo. Con base en un modelo sencillo de matemática financiera se analizan los efectos del costo de capital sobre la perdurabilidad de las empresas. Finalmente, se concluye con unas observaciones sobre la gestión de competencias, para responder adecuadamente, desde un entorno de recesión, a los desafíos de competitividad que llegan con la globalización.

## 2. ARQUETIPO SISTÉMICO DE LA CREACIÓN DE VALOR

La creación de valor está ligada a los procesos de transformación de insu-

mos en productos o servicios. El valor de los insumos y el de los productos está definido por un sistema de precios de mercado. La caja negra<sup>3</sup> describe esquemáticamente el proceso de transformación y permite calcular el valor agregado de la transformación de insumos en productos. Gráficamente se tiene:



El valor agregado viene dado por la diferencia entre el valor del producto generado y el valor de los insumos requeridos.

$$V.A. = V(P) - \sum_{j=1}^n V(I_j) - V(R)$$

En principio, ese valor agregado pertenece al dueño del proceso.

Los residuos generalmente representan un costo social o ambiental. Las legislaciones modernas obligan al dueño del proceso a asumir los costos ambientales o a resarcir los daños que el proceso pueda causar al medio ambiente. Así, el manejo de

<sup>3</sup> La caja negra es la representación gráfica de la unidad conceptual sistémica de actividad o proceso, llamada función elemental, que describe los insumos requeridos para producir una unidad de producto. Ver Dantzig (1963).

residuos se tratará como el costo de un insumo adicional.

En las economías del mercado, el trabajo<sup>4</sup> se compra como otro insumo y los trabajadores al recibir un pago o salario renuncian a cualquier aspiración a participar del valor agregado.

La tasa de valor agregado de la transformación viene dada por:

$$\rho = \frac{V(P)}{\sum_{j=1}^{n+1} V(I_j)}$$

Para que la transformación sea económicamente productiva, es decir, cree valor,  $\rho$  debe ser mayor que la unidad, esto es  $\rho > 1$ , o equivalentemente. El valor del producto debe ser mayor que el valor de los insumos utilizados. Esta tasa claramente es el mejor indicador de productividad económica para cualquier transformación.

La estrategia genérica de Porter, de liderazgo en costos, tiende a minimizar el denominador, o sea a generar tasas cada vez más altas de valor agregado. La estrategia genérica de diferenciación trabaja sobre el numerador, garantizando un precio más alto con costos de insumos relativamente iguales a los de los competidores.

<sup>4</sup> La doctrina social de la Iglesia Católica y algunos enfoques administrativos con programas como el "ESOP" (Employee Stock Ownership Program) insisten en que los trabajadores deben participar del valor agregado que ellos ayudan a crear.

### 3. FUERZAS META-SECTORIALES DE AFECTACIÓN DEL VALOR AGREGADO

En ausencia de Banca y Estado el valor agregado quedaría a disposición del empresario o dueño del proceso. Los únicos que, en principio y tradicionalmente, se disputan esa apropiación son los trabajadores y los sindicatos, que al ganar terreno en sus negociaciones disminuyen el valor agregado al aumentar los costos laborales.

Al imponer el Estado impuestos indirectos, como un porcentaje de valor de mercado de los productos, éste se apropia de un porcentaje todavía mayor del valor agregado. Como ejemplo tomemos un producto cuyo valor unitario de mercado es US\$5, los costos antes de entregarlo al comprador son de US\$3, de modo que el valor agregado es de US\$2; al aplicarle un impuesto del 10% sobre el valor de venta el monto del impuesto sería de 50 centavos, que equivale al 25% del valor agregado; si al pagar el producto el comprador utiliza tarjeta de crédito, con un costo al vendedor de 6% sobre el valor de la venta, el costo de transacción es de 20 centavos, equivalentes al 15% del valor agregado. En resumen, entre Banca y Estado, en este ejemplo con tasas del 6% por el uso del medio de intercambio y de 10% de impuesto indirecto respectivamente, en conjunto, se están apropiando del 40% del valor agregado.

Los servicios públicos, la gasolina y lo derivados del petróleo, al operar como monopolios y como son elementos indispensables (demanda relativamente inelástica), al ajustarlos arbitrariamente atacan el valor agregado desde los insumos y también desde el precio del producto, pues disminuyen la capacidad adquisitiva de los compradores.

#### 4. ARQUITECTURA DE LAS RECESIONES

Las recesiones son parte del funcionamiento de la economía global. Joseph Stiglitz ha señalado, en varias ocasiones, cómo los programas estructurales de ajuste, condicionados por el Fondo Monetario Internacional a las naciones, desmonetizan sus economías y producen recesión. Los países menos desarrollados, como parte de esos programas, hacen devaluaciones competitivas, elevan las tasas de interés de captación y de intermediación, aumentan los impuestos indirectos en cuantía y cubrimiento, aumentan los precios de la gasolina y de los servicios públicos, ajustando tarifas y adicionándole impuestos, y desarrollan estrategias de minimización de salarios. Todas estas políticas tienen un efecto negativo sobre la inversión, el empleo y la demanda agregada. Todas contribuyen a la desmonetización de las economías, que tiene como única alternativa de creación de moneda, para medio de intercambio y vida económica, el crédito bancario y la emi-

sión de títulos de deuda pública, a tasas de interés que exceden las tasas de crecimiento de los mismos países.

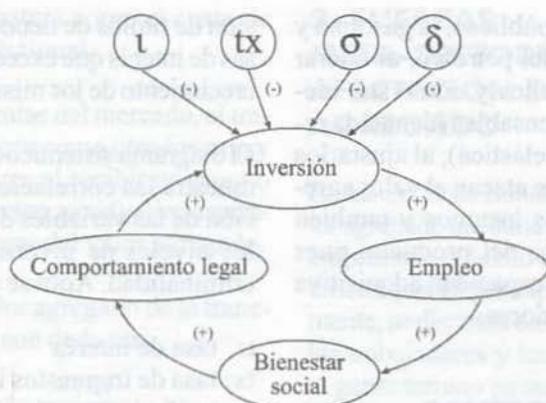
El diagrama sistémico a continuación muestra las correlaciones de afectación de las variables de ajuste, sobre los niveles de inversión, empleo y criminalidad. Aquí se define:

- t: tasa de interés
- tx: tasa de impuestos indirectos
- $\sigma$ : tarifa de servicios
- $\delta$ : tasa de cambio

Una correlación<sup>5</sup> positiva (+) indica que al aumentar el valor de esa variable se induce un aumento de la variable relacionada y viceversa al disminuir el nivel de la variable afectante se induce una disminución en el nivel de la variable afectada. Una correlación negativa (-) indica que al aumentar el nivel de la variable se induce a una disminución de la variante afectada.

Así, al amuestrar las variables de ajuste se cae la inversión y el gasto, lo que produce una caída del empleo y de la demanda agregada, que genera inequidad, malestar social y reacciones ilegales de evasión tributaria, corrupción y alta criminalidad, que, a su vez, contraen más la inversión, disparando un círculo vicioso recesivo.

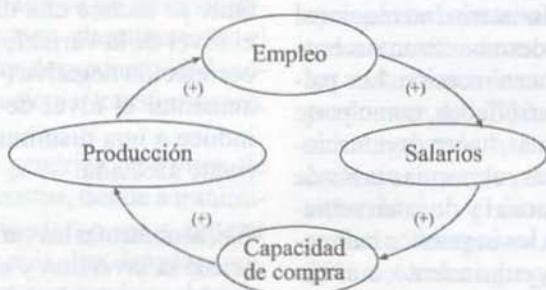
<sup>5</sup> Esta convención es la estándar utilizada en dinámica de sistemas. Ver Medows (1992) o Senge (1993).



Variables de ajuste estructural

La pauperización de salarios es otro elemento recesivo. “Un mercado de pobres es un pobre mercado”. El siguiente diagrama sistémico muestra

las relaciones entre los niveles salariales, la producción, el empleo y la demanda agregada.



Es claro que los efectos de las políticas de ajuste conllevan a una caída de la actividad económica en los países menos desarrollados, y por consiguiente las empresas tienen que enfrentar un entorno recesivo de tipo permanente.

Se puede conjeturar que la perdurabilidad de las empresas en estos entor-

nos recesivos tiene que estar correlacionada con el grado de esencialidad o indispensabilidad de los productos o servicios que generan, y también con los niveles de independencia que tengan estas empresas de los costos financieros. Por ejemplo, en el sector de la construcción, los constructores producen un producto esencial: vivienda. Sus procesos productivos son

altamente dependientes de financiación; por esto, los aumentos en las tasas de interés representan una amenaza permanente a su perdurabilidad.

## **5. TASAS DE INTERES Y VALOR AGREGADO: ALEGORÍA DE LOBOS Y CONEJOS**

En un ecosistema donde llevan conviviendo por muchos años lobos, conejos y zanahorias, de repente, los lobos sufren una compulsión alimenticia, y la tasa a la que los lobos se comen a los conejos aumenta significativamente; de tal manera que se hace mayor que la tasa a la que los conejos se reproducen. En tales circunstancias, claramente los conejos comenzarán a desaparecer, y cuando no haya más conejos, los lobos, que no son vegetarianos, se extinguirán también. Lo que no es tan obvio es que, cuando convivían lobos y conejos la tasa de consumo de conejos tenía que ser menor o igual a la tasa de reproducción de los mismos, para lograr un equilibrio dinámico de convivencia.

Colombia es una nación que presenta un caso ejemplar de desbordamiento de tasas de interés, que afectó a todos los sectores empresariales. Las tasas a las que el sector financiero prestaba dinero al sector real eran significativamente superiores a la tasa a la que el sector productivo crecía. El resultado fue la quiebra y extinción de miles de empresas y la imposibilidad de pa-

gos de deudas de otras tantas. Seguido a esto, el sector financiero comenzó a colapsar. El gobierno tomó medidas que, alegóricamente, ayudaban a los lobos en lugar de ayudar a reactivar el crecimiento de los conejos, y paradójicamente a los pocos conejos que quedaron vivos comenzó a quitarles las zanahorias, a través de incrementos de impuestos en reformas tributarias.

Los bancos han modificado su estructura y función, han creado vicepresidencias de activos que manejan “bodegas de inmuebles” y bienes, que fueron entregados en pagos que reflejaban las pérdidas del sector productivo. También abrieron divisiones de inversión en el mercado de capitales, para adquirir títulos de deuda pública, a tasas de interés superiores a las tasa de crecimiento de la economía, y para comprar y especular con monedas fuertes. Mientras tanto, la economía continúa relativamente desmonetizada, y el sector productivo, sin un medio de intercambio adecuado, haciendo a las empresas más vulnerables a las turbulencias que caracterizan a las economías de las naciones menos desarrolladas, en el proceso de la globalización.

## **6. EROSIÓN DEL VALOR AGREGADO Y DEL CAPITAL DE LA EMPRESA POR LA TASA DE INTERÉS**

La utilización del capital financiado con una tasa de interés por encima

de la tasa de rentabilidad de la empresa erosiona el valor agregado generado por el capital propio, y puede llegar a erosionar el mismo capital de la empresa.

Así, si la tasa de rentabilidad de la empresa es  $\alpha$  y la tasa del interés financiado es  $i$ ,  $C_e$  y  $C_f$  denotan el capital de la empresa y el capital financiado; entonces, en un periodo determinado, los dos capitales generan un nuevo capital igual a:  $(C_e + C_f)(1 + \alpha)$ , que al pagar el préstamo se reduce a  $(C_e + C_f)(1 + \alpha) - C_f(1 + i)$ , o equivalentemente a:

$$C_e(1 + \alpha) + C_f(1 + \alpha) - C_f(1 + i)$$

Para que el capital financiado represente un beneficio para la empresa

$$C_f(1 + \alpha) - C_f(1 + i) > 0$$

o equivalentemente a:

$$(1 + \alpha) > (1 + i),$$

que implica que la tasa de crecimiento de la empresa debe ser mayor que la tasa de interés.

Si  $i > \alpha$ , entonces, para que el valor generado por la empresa no se vea erosionado por la financiación, es necesario que  $C_e\alpha + C_f(\alpha - i) > 0$

o equivalentemente a:

$$C_f < C_e[\alpha / (i - \alpha)]$$

Relación que puede interpretarse como condición necesaria para no incurrir en hiperendeudamiento. Ver Restrepo (2004).

## 7. GESTIÓN DE COMPETENCIAS

En la reconformación de las empresas en entornos recesivos, la organización de la empresa, con mayor razón que bajo condiciones estables, debe reflejar la estrategia y el recurso humano, y sus competencias deben responder a la estrategia y a los propósitos de la empresa.

La volatilidad de los entornos de recesión exige organizaciones flexibles que se independicen de los costos fijos y minimicen los costos de operación; de esta manera, el *outsourcing* emerge como una de las opciones principales para lograr flexibilidad y requiere de competencias especiales en el manejo de proveedores.

Puesto que la liquidez representa independencia del capital de financiación externo, que en entornos de recesión puede llegar a erosionar al capital productivo, la planeación estratégica de la cartera se convierte en un factor crítico de perdurabilidad.

Las competencias claves del núcleo directivo o cúspide estratégica pueden incorporar el pensamiento sistémico y la orientación a la excelencia en el servicio, como destrezas y acti-

tudes mínimas para poder reaccionar competitivamente a los cambios del entorno.

La gestión de costos con base en actividades requiere de conocimientos especializados, pero puede ser la herramienta más indicada en la implantación de la estrategia de liderazgo en costos, que genera ventajas competitivas por incrementar la capacidad interna de creación de valor agregado.

En términos generales, las empresas competitivas que logran altos niveles de efectividad incorporan de alguna manera en su cultura los siguientes enfoques:

- Estratégico, centrado en visión de futuro.
- Sistémico, centrado en procesos y valor agregado.
- Humanista, centrado en la excelencia en el servicio, el liderazgo, la innovación y el desarrollo integral del individuo.
- De control, centrado en el aseguramiento de los resultados, la calidad y el desarrollo del autocontrol.
- De gestión, centrado en resultados que responden a los propósitos de la organización.
- Tecnológico, centrado en el aprovechamiento de la informática y la telemática, y en el acoplamiento individuo-tecnología.
- De redes, centrado en la organización flexible que tiende a confor-

marse como un equipo de equipos, operando en la red de redes.

Así, las competencias del recurso humano pueden enmarcarse dentro de los anteriores enfoques de efectividad organizacional, de manera que estos enfoques se interioricen y lleguen a formar parte de la cultura organizacional, para poder responder de mejor manera a los desafíos que presenta la competencia global, que tiene que ser enfrentada desde un entorno local en recesión.

## REFERENCIAS

- DANTZIG, GEORGE, B., (1963), *Linear Programming and Extensions*, Princeton University, Press, Princeton.
- MEADOWS, DONELLA; MEADOWS, DENNIS Y RANDERS, JORGE, (1992), *Más allá de los límites del crecimiento*, Aguilar Editores, Madrid.
- PORTER, MICHAEL, E., (1980), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- RESTREPO, LUIS FERNANDO, (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- STIGLITZ, JOSEPH, (2002), *Globalization and Its Discontents: W.W. Norton & Company*, New York.
- SENGE, PETER, (1993), *La quinta disciplina*, Ediciones Juan Gagnica, Buenos Aires. &