

Managerial Economics: Herramientas para la decisión en un contexto global

Por:

Giovanni Montoya Aldawe *

giovanni.montoya@ceipa.edu.co

Resumen:

Este artículo resalta la importancia de la utilización de la teoría económica como un instrumento de revisión del entorno competitivo del negocio en el contexto de las economías globales y explica la sintomática de tal evaluación para que sea incluida en la toma de decisiones para el fortalecimiento de ventajas diferenciadoras internacionales.

Abstract:

This article enhance the importance of the use the economics theory like a check instrument of the competitive environment in the context of the global economies and explain the signs of that evaluation for be including in the decisions take for the strengthening of the internationals differential advantages.

Palabras clave:

Competitividad, economía gerencial, entorno, microeconomía, macroeconomía, bloques, estrategia.

Keywords:

Competitiveness, managerial economics, environment, microeconomics, macroeconomics, blocks, strategy.

Introducción

Han transcurrido muchas décadas desde cuando Henry Ford y su empresa decían a sus clientes que podían pintarle su modelo T del color que desearan siempre y cuando fuera negro. Esa era de negocios en la que las organizaciones imponían el ordenamiento en mercados sobredemandados y con altas concentraciones oligopólicas aunque distante, es evocada por muchos como el paraíso empresarial como quiera que la planeación se centraba en el proceso de producción y no en el de comercialización, vender no era un problema, era, de hecho el punto de partida de la conformación empresarial, “todo lo que se produzca se vende” era la premisa imperante y aspectos como la competencia y la diferenciación de productos no eran determinantes al momento de definir el qué hacer del negocio.

Sin embargo, los cambios que sobrevinieron en la segunda mitad del siglo XX y en el primer lustro del XXI han generado escenarios propicios para batallas estratégicas de toda índole; grandes crisis suceden justo en el momento en el cual los mercados atraviesan el mar de la tranquilidad,

y luego, cuando la tormenta amaina, la experiencia gerencial se ha multiplicado a costa de la desaparición de organizaciones otrora prósperas y de empresarios respetados en antaño, pero que hoy solo son una estadística más en el complejo mundo de la competitividad en escenarios abiertos..... es, pues, innegable el hecho de que el empresario moderno es una equilibrada mezcla de estrategia, liderazgo, visión, ciencia y sueño, un estratega al momento de planear el trabajo y un líder al momento de trabajar su plan. En las siguientes líneas analizaremos algunos de los instrumentos que, desde la economía, apoyan la construcción y fortalecimiento de las ventajas competitivas en la actualidad.

El análisis microeconómico y la toma de decisiones de los negocios:

Es bastante común en nuestras facultades de administración y ciencias afines el que se manejen programas de economía que, por lo general, no son adecuadamente contextualizados en el marco de la toma de decisiones de los negocios, lo cual conduce a un largo y costoso aprendizaje por parte de los empresarios alrededor de una pregunta ¿Cómo incorporar las variables económicas a la toma de decisiones de negocios?, pues bien, algunos aspectos a considerar son:

La competencia monopolística vs oligopolios

Si bien las megatendencias globalizantes en el mundo teóricamente tienen como finalidad la de aumentar la competencia y apoyar la creación de mercados perfectos con alta capacidad reguladora y una muy efectiva asignación de recursos, no es menos cierto que en la actual fase de transición la dinámica es diametralmente opuesta por cuanto se traslada más a la conformación de gigantescos oligopolios transnacionales, con alto dominio sobre el abastecimiento del mercado, enormes economías a escala y potente capacidad negociadora, no solo frente a proveedores y clientes, sino incluso frente a las diferentes estructuras estatales con las que interactúan. La integración vertical mediante compra de empresas interrelacionadas con su cadena de valor, la firma de contratos de exclusividad con proveedores, la participación en clusters, las alianzas estratégicas y la realización de contratos de riesgo compartido con otras empresas del sector privado y con el mismo sector público, son solo algunas de las estrategias con más frecuente uso por parte de los empresarios, pero al interior del negocio es donde se vive el verdadero “campo estratégico de batalla” por cuanto es allí donde se toman decisiones invaluable, de diversos órdenes a partir del uso de herramientas económicas con un objetivo claro: Generar ventajas competitivas a partir de la diferenciación exigente de productos.

Generar valor a partir de la diferenciación debe partir, como es lógico, de la identificación de las necesidades del público objetivo o de la definición de nuevos targets de mercado que sientan su producto “customizado” de

acuerdo con sus propios gustos y preferencias. Y es en este sentido, la personalización de productos, en los que diversos sectores ya cuentan con un historial muy amplio, tales como la confección de ropa y accesorios a todo nivel, los autos o la literatura, sin embargo otros con menos trayectoria están hoy por hoy – y muy seguramente a futuro – revolucionando el mercado y la forma de comercializar productos, dentro de estos se destaca la Internet, la producción de computadores de alta portabilidad, la educación misma y la música (en general toda la industria del entretenimiento), entre otros. ¿Qué es lo que motiva esta tendencia? Sin duda alguna el deseo de fortalecer monopolios competitivos que permitan crear estrategias de profundización y segmenten el mercado a favor del competidor más hábil para innovar y más eficiente al momento de comunicar sus innovaciones. Con base en lo anterior podemos argumentar que la diferenciación de productos conduce a fortalecer la transición del oligopolio basado en productos homogéneos a la competencia monopolística, con alto poder de diferenciación, pero con menores barreras de entrada, de todo ello el beneficiado en primera instancia parece ser un cliente que cuenta con múltiples opciones, aunque definitivamente, pierde cada vez más su capacidad de incidir sobre el precio del producto, pasando así de empresas a consumidores precio-aceptantes.

La información. Ventaja competitiva del nuevo cliente

Hablar sobre el avance de las TICs y su efecto sobre toda la actividad social es redundar, sin embargo es necesario reconocer que el cliente moderno, y sin duda alguna el del futuro, se perfila como un agente económico altamente activo, capaz de incidir sobre el diseño de los productos que desea consumir y, de alguna manera, con suficientes herramientas para seleccionar las mejores opciones de asignación de recursos. Ante lo anterior queda claro que la empresa en su diseño estratégico tiene que contar con elementos de análisis permanente de la sensibilidad del mercado y, con ello, ajustarse a las condiciones impuestas por este, identificando claramente sus fortalezas microeconómicas en materia de costos marginales, productividad de los factores, elasticidad de su oferta y demanda, como herramientas para reforzar su ventaja competitiva.

¿Y la competencia?

Las estrategias colaborativas con los competidores están a la orden del día, sin embargo, lamentablemente, son una práctica mucho más arraigada en las grandes organizaciones que han comprendido el efecto favorable sobre los costos, penetración de mercado y posicionamiento de productos, que en la mediana y pequeña empresa (justamente las que más las deberían valorar). El anterior fenómeno resalta las debilidades competitivas de muchas empresas con grandes potenciales de mercado

y fortalece un ambiente en el que el emprendimiento, como tendencia social, tiene que contar con la decidida participación del Estado y enfrentarse a unas fuerzas competitivas en las que el músculo financiero predomina sobre las buenas ideas y sobre una capacidad de gestión empresarial capaz de competir en entornos globales.

Herramientas macroeconómicas para la estrategia

El ambiente externo no controlable por las organizaciones es quizá uno de los aspectos en los que la gerencia tiene que centrar su atención al momento de definir el norte organizacional en el mediano y largo plazo ¿Por qué? Muy sencillo: Mientras más abiertos los mercados más sensibles serán las variables a lo que ocurra, no solo en el Plano local sino también en el internacional, sin embargo, ¿Cuáles serán las tendencias geopolíticas y macroeconómicas que determinarán las nuevas estrategias gerenciales en el corto y mediano plazo? Algunas de ellas son:

La conformación de megabloques mundiales:

Aunque por ahora son la Unión europea y el ALCA los que se roban el protagonismo, en pocos años nuevos actores entrarán a esta tendencia, siendo los más importantes, sin duda alguna, los países asiáticos, esa gran torta de mercado deseada por millares de empresas a lo largo y ancho del planeta pero que, con una integración subregional, adquiriría un alto grado de autonomía por cuanto contaría con grandes dotaciones

de todos los factores y con una alta experiencia en materia de competitividad, investigación y desarrollo capaz de equilibrar la balanza regional de aporte a la producción mundial.

La política económica compartida:

La tendencia hacia la conformación de bloques genera un efecto secundario altamente incidente en la organización empresarial: El hecho de que los Estados se integren, primero comercialmente, por ejemplo, trae consigo una desgravación arancelaria que abre las fronteras a un nuevo tipo de competencia en la cual el pareo de productividad y la divergencia en capacidades logísticas, tecnológicas y humanas pone sobre la mesa la exigencia de proponer políticas comerciales de alto calibre para compartir una torta de mercado que no crece al mismo ritmo de la innovación comercial. Sin embargo este que es el aspecto más evidente, no es, por mucho, el único determinante de la realidad empresarial, es así como las tendencias revaluacionistas caracterizadas por el debilitamiento mundial del dólar afectan de manera notoria la rentabilidad media de los capitales externos en Colombia y produce a su vez un atractivo para el endeudamiento externo y para la evaluación competitiva del país que merece ser examinada de manera independiente.

Una evaluación competitiva:

La herramienta más tradicional para evaluar la competitividad de los negocios en los entornos globales es el índice de la tasa de cambio real, el cual depende de la evolución de la tasa de cambio y de la inflación. Para el caso de Colombia si bien la tasa de cambio ha restado competitividad a los bienes exportables del país, no ha sido lo mismo lo que ha ocurrido con las tendencias inflacionarias, las cuales se han situado desde hace varios meses en el promedio ponderado externo de los países hacia los cuales dirigimos nuestros productos. La combinación de estos aspectos ha permitido que, pese a la sustancial reducción nominal en la cotización de la divisa, aún muchas empresas encuentren en el mercado extranjero un destino rentable y atractivo para sus bienes. A la vez es importante resaltar cómo el Foro Económico Mundial destaca el incremento de la competitividad colombiana al pasar ser la nación latinoamericana con un mayor avance en términos absolutos, en las posiciones de competitividad de la región al ascender 7 escalafones durante el 2005. La región a su vez no ha presentado un comportamiento para nada positivo, fenómeno particularmente notorio en los países latinoamericanos y que, innegablemente, induce serios cuestionamientos alrededor de si debe o no abastecerse a estos mercados, discusión que, desde una perspectiva muy personal. Debe inclinarse hacia dos conclusiones:

En primer lugar es, a corto plazo, conveniente para Colombia la pérdida de competitividad relativa de sus vecinos de bloque por cuanto ello abre

una puerta comercial hacia esas regiones y focaliza la atención de las grandes empresas en el mercado colombiano, incentivando la transferencia de capitales y tecnología hacia nuestro país.

En el mediano plazo, a su vez, esta tendencia enmarca las condiciones para que el ALCA se convierta en una necesidad para armonizar el desarrollo regional frente al avance del de otras regiones del mundo que, incluso, hoy son mercados de nuestros productos, como es el caso de la Unión Europea.

Por otro lado el mismo informe de competitividad, al analizar el sistema de evaluadores que utiliza para la calificación de las naciones, deja serias dudas sobre el papel de la promoción estatal sobre las tecnologías de la información y la comunicación y detecta como el esfuerzo que éste ha dejado de hacer en esa actividad a comenzado a ser suplido por un notorio avance en los presupuestos de investigación y desarrollo por parte de las empresas y de las Universidades, las cuales por fin (estas últimas), parecen estar armonizando su capacidad investigativa con unas líneas compatibles con el desarrollo del país. El panorama competitivo impone retos y oportunidades a la planeación empresarial, los nuevos estilos gerenciales tienen necesariamente que nutrirse de esta información e incorporarla eficientemente a la estrategia si lo que se pretende es generar valor en este aguerrido panorama.

El paradigma cambiario:

Atrás quedaron las épocas en las que era viable reclamar una acción del Estado para fortalecer la devaluación

de nuestra moneda frente al dólar de los Estados Unidos por cuanto está claramente comprobado que el sostenimiento de una competitividad basa en la devaluación es un espejismo que no puede ser sustentado a largo plazo. No es extraño afirmar que si bien un diferencial cambiario al alza es beneficioso para los exportadores a corto plazo, tiene unos indeseables efectos secundarios sobre la economía en el mediano y largo plazo que afectan la plataforma competitiva severamente y producen un atraso para las empresas locales, entre los infortunados efectos de la devaluación podemos citar:

- La pérdida de atractivo tanto para la inversión de portafolio externa como para la inversión extranjera directa en nuestro país.
- El incremento en el costo del endeudamiento externo, tanto para el sector privado como para el sector público. En este último caso los mecanismos de compensación nos llevan por dos rutas. De un lado el aumento de impuestos (Si estos son directos disminuyen el retorno de las inversiones y si son indirectos estrechan los mercados locales), o de otro lado, el recorte de los recursos destinados a la inversión pública (Con un efecto directo sobre la competitividad), todo ello con el fin de liberar los recursos para atender el servicio de la deuda adecuadamente.

- El desestímulo a la inversión extranjera directa afecta negativamente la transferencia tecnológica privando a los empresarios de la oportunidad de competir eficientemente con la utilización de este componente.
- La devaluación hace también que la reposición de equipos y el acceso a materias primas sea definitivamente más costoso y ello deteriora, en un marco de desgravación arancelaria, las condiciones de competitividad del sector privado.

Con la anterior argumentación se resalta entonces el concepto de que la competitividad por tasa de cambio es cosa del pasado y ahora son la productividad, la innovación y la eficiencia los nuevos catalizadores de la actividad empresarial enfocada a los mercados externos.

La terciarización de la economía:

También en el pasado quedó aquella época en la cual se suponía que el país tenía una evidente vocación agropecuaria y que quizá este era el sector económico de mayor preeminencia en el PIB nacional. De hecho desde finales del siglo pasado quedó claro que la producción del sector primario conjuntamente con la del secundario es inferior a la del sector terciario. Efectivamente, la tendencia terciarizadora de nuestra economía se corresponde con la visión de muchas empresas internacionales que ven en la inversión en Colombia más la oportunidad de producir en el país para distribuir hacia el resto de la región que la de vender en un mercado que se ve estrechado por los pasos agigantados de la pobreza

y por la no menos determinante concentración del ingreso que de allí se deriva. No en vano las actividades que mayor inversión extranjera atraen son el sector financiero, las grandes superficies comerciales y las telecomunicaciones, pertenecientes todas ellas a servicios no transables que soportarán en el mediano plazo la dinámica de la llegada de inversiones al sector productivo, como ya se está dando en el sector cementero o en el cervecero.

Una reflexión final:

Los anteriores párrafos, lejos de ser una evaluación económica del entorno colombiano, pretenden más bien resaltar las condiciones en las cuales están compitiendo las empresas del país y producir un punto de reflexión acerca de cómo esta competencia tiene que traducirse y reflejarse en estrategias acordes con las nuevas exigencias del mercado. Para esto tiene que servir la economía: Para apoyar la gestión empresarial como un instrumento para la toma de decisiones y no como un argumentario que exhiba la cultura general del nivel gerencial de nuestro país. La economía gerencial es una tendencia con serios avances en el contexto mundial y sin duda, con gran importancia en el plano de una región que, como la latinoamericana, está expuesta a serios vaivenes provocados en buena medida por la inestabilidad política y social que la ha caracterizado a lo largo de su historia, pero que no podrá subsistir si lo que se busca es ingresar eficientemente a las cadenas de valor global.

* **Giovanni Montoya Aldawe**

- Economista con especialización en Banca y finanzas.
- Diplomado Internacional en las Sociedad del conocimiento con la Universidad de la Habana y en Desarrollo Económico con la Universidad Patrice Lumumba de Rusia.
- Especialista en Gerencia CEIPA - MBA en Dirección de Empresas EAE.