

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE COSTOS EN EL MERCOSUR

Osvaldo A. Mocciaro

Resumo:

Es importante comprender algunas de las diferencias entre estrategia y táctica. La planificación empresarial, tanto estratégica como táctica, debe contemplar el cambio tecnológico acelerado y la inserción en un contexto de economía globalizada. Esto viene produciendo, entre otros fenómenos, modificaciones en las estructuras de costos y necesidades crecientes de capital, aspecto este último que debe basarse en una gestión estratégica de la inversión y a posteriori en una gestión operativa de la inversión. Todo esto enfocado hacia el Mercosur, es el contenido de la primera parte. La segunda parte aborda el planeamiento estratégico y táctico en el Mercosur a través de algunas técnicas para el análisis de las proyecciones: escenarios múltiples, análisis de sensibilidad y planes de contingencia. Se adentra luego en la discusión sobre formas concretas de actuación a través de los procesos de reestructuración, la globalización y las asimetrías resultantes. Finaliza con un análisis sobre las consecuencias percibidas y el planeamiento estratégico de las posibilidades en el proceso de apertura e integración

Palavras-chave:

Área temática: *A unificação dos mercados (CE, Mercosul, NAFTA, Pacto Andino) e os sistemas de gestão e informação empresarial.*

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE COSTOS EN EL MERCOSUR PLANEJAMENTO ESTRATEGICO DE CUSTOS NO MERCOSUL

Osvaldo A. Mocciaro

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires - Argentina
Rosario 814 7°C - 1424 - Buenos Aires - Argentina
Tel.: (54-1) 901-0649

RESUMEN

Es importante comprender algunas de las diferencias entre estrategia y táctica. La planificación empresarial, tanto estratégica como táctica, debe contemplar el cambio tecnológico acelerado y la inserción en un contexto de economía globalizada. Esto viene produciendo, entre otros fenómenos, modificaciones en las estructuras de costos y necesidades crecientes de capital, aspecto este último que debe basarse en una gestión estratégica de la inversión y a posteriori en una gestión operativa de la inversión. Todo esto enfocado hacia el Mercosur, es el contenido de la primera parte.

La segunda parte aborda el planeamiento estratégico y táctico en el Mercosur a través de algunas técnicas para el análisis de las proyecciones: escenarios múltiples, análisis de sensibilidad y planes de contingencia. Se adentra luego en la discusión sobre formas concretas de actuación a través de los procesos de reestructuración, la globalización y las asimetrías resultantes. Finaliza con un análisis sobre las consecuencias percibidas y el planeamiento estratégico de las posibilidades en el proceso de apertura e integración.

PARTE I: ESTRATEGIA Y TACTICA: GLOBALIZACION, COSTOS, INVERSIONES

Es importante conocer algunas de las diferencias entre estrategia y táctica. La planificación empresarial, tanto estratégica como táctica, debe contemplar el cambio tecnológico acelerado y la inserción en un contexto de economía globalizada. Esto viene produciendo, entre otros fenómenos, modificaciones en las estructuras de costos y necesidades crecientes de capital, aspecto este último que debe basarse en una gestión estratégica de la inversión y a posteriori en una gestión operativa de la inversión. Todo esto enfocado hacia el MERCOSUR será el contenido de la primera parte.

1.1. Diferencias entre Planeamiento Estrategico y Táctico

"La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático, y más o menos formal, de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía" (STEINER).

La diferencia entre estrategia y táctica se advierte en la siguiente frase del emperador chino Sun Tzu: "Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria". Esta afirmación contiene algunas de las diferencias más generales entre táctica y estrategia, que pueden ser llevadas al plano del planeamiento empresarial:

1. *Horizontes temporales:* Las estrategias apuntan a períodos más prolongados; las tácticas cubren una duración más breve.

2. *Nivel de conducta*: La estrategia se desenvuelve al nivel más elevado, mientras que la táctica se aplica y relaciona con el nivel de gestión más bajo.
3. *Gama de alternativas*: La gama y alcance total de alternativas posibles es mucho mayor en la estrategia que las decisiones tácticas.
4. *Incertidumbre*: La incertidumbre es, habitualmente, mucho mayor en la formulación y aplicación de la estrategia que cuando se decide y conocen los resultados de las decisiones tácticas.
5. *Naturaleza de los problemas*: Los problemas estratégicos, generalmente, no están estructurados, en tanto que los problemas tácticos si lo están y, frecuentemente, son repetitivos por naturaleza.
6. *Detalle*: Las estrategias son normalmente más amplias y tienen menos detalles que las tácticas.
7. *Tipo de personal implicado*: Las estrategias las formula, en su mayor parte, la dirección y su personal de apoyo. La cantidad de personas implicadas es comparativamente escaso en oposición a las tácticas.
8. *Facilidad de evaluación*: Es mucho más fácil medir la efectividad de la táctica que la de la estrategia.

1.2. Cambio Tecnológico y Globalización

El fenómeno de la globalización es una realidad para grandes empresas en todo el mundo, en cuanto planifican y operan con una visión global de tecnología, costos, clientes, suministros, competidores y alianzas estratégicas. Para estas compañías el mercado se ubica en cualquier lugar donde se encuentran consumidores potenciales o importantes clientes industriales; se deben encontrar clientes sin importar fronteras, ubicación de fábricas o nacionalidad de la firma.

Exigentes son las premisas que orientan la globalización, pues para ser competitivo se debe incurrir en costos fijos de magnitud:

- desarrollo de tecnología
- consolidación de marcas
- redes de distribución
- inversión en investigación y desarrollo

Todo esto obliga a los directivos a absorber estos costos en volúmenes crecientes, a través de la obtención de cuotas superiores de mercado en las economías desarrolladas. En vista de que las nuevas tecnologías se difunden con gran velocidad, los innovadores se ven compelidos a explotarla a escala internacional, inclusive mediante alianzas estratégicas, tratando de evitar su adopción o adaptación por los competidores.

Sumado a la ventaja esencial de producir todo en un lugar cercano al punto de venta, la introducción de un sistema global de fabricación beneficia a una empresa de cinco diversas maneras.

La primera ventaja es que brinda protección contra las barreras comerciales y los cambios de las monedas.

En segundo lugar, la ventaja para la empresa que desarrolla un sistema de producción multirregional global es el enriquecimiento de la diversidad de productos.

Puede beneficiarse de mayores economías de escala con un volumen sensiblemente menor por cada producto individual que otro de producción masiva.

Una tercera ventaja que puede obtener el productor multirregional sobre el productor limitado a una sola región, es la perspectiva extra que obtienen los directivos que se ocupan de fabricar productos en regiones diversas.

La cuarta ventaja es la protección contra el carácter cíclico regional, en ejemplos como el de la industria automotriz, que analizaremos en el punto siguiente en relación con el Mercosur y el mercado iberoamericano.

La ventaja final es la de desarrollar un sistema de producción totalmente evolucionado en cada uno de los principales mercados. Esto permite "espumar" beneficios para destinarlos a las luchas competitivas en otros lugares del mundo.

1.3. Globalización en el Mercosur: la Industria Automotriz.

Un ejemplo notorio de los efectos de la globalización en las economías del Mercosur, es el referido a la industria automotriz en Argentina y Brasil, a través de las inversiones de terminales americanas y europeas.

Brasil comenzó a fines de los años cincuenta a levantar un sistema de producción de vehículos de motor, por arriba. Permitió a las compañías automovilísticas multinacionales, principalmente GM, Ford, Volkswagen y Fiat, conservar el 100 por 100 de las acciones de sus actividades brasileñas pero insistieron en que debían dejar de ser pronto simples ensambladoras que utilizaban piezas y partes importadas, y llegar a utilizar prácticamente el 100 por 100 de piezas brasileñas en todos los vehículos. A mediados de los sesenta, en medio del milagro económico brasileño, se había alcanzado esta meta. La industria brasileña producía un millón de vehículos anualmente. Por desgracia, Brasil ha sido un caso típico de estancamiento durante veinte años.

Durante un breve período la industria brasileña creyó, a mediados de los ochenta, que había encontrado una nueva estrategia: sacaría ventaja de sus bajos salarios exportando coches baratos a Europa y los Estados Unidos.

En los noventa, un camino más prometedor para Brasil ha de incluir tres elementos. Primero, los productores "ajustados" deben mostrarle el camino hacia la fabricación mundial. Segundo, Brasil tiene la necesidad de abrir su industria a las importaciones de vehículos completos y de piezas, de modo de introducir la competencia regional en lo que ahora es un rígido oligopolio.

Tercero, a Brasil le resulta conveniente integrar su sistema de producción con el de los países vecinos, comenzando por Argentina que integra el Mercosur. Poniendo en funcionamiento un proceso de regionalización, simultáneamente con la baja de los costos de producción, Brasil puede desarrollar un enorme crecimiento del mercado iberoamericano. A pesar de ser posible la realización de un comercio productivo con esas regiones, no ha de ser la clave de su estrategia. En esta forma, Brasil y los países vecinos podrán controlar el desarrollo de sus industrias.

1.4. Modificaciones en las Estructuras de Costos

Las estructuras de costos se han modificado con el transcurso del tiempo. El cambio más importante ha sido la menor participación de la mano de obra directa, como

consecuencia de la creciente automatización, y el incremento de la mano de obra indirecta y otros costos indirectos. Por esta razón la asignación de costos fijos a los productos cobra una importancia mayor.

Este último aspecto es el que ha dado lugar a la incorporación de la técnica A.B.C. (costeo basado en las actividades).

Por otra parte, el costo fijo tiende a crecer con frecuencia al incrementarse el volumen de ventas, en particular si la empresa agrega líneas de producto o distintas modalidades, o servicios adicionales y asistencia posventa en un intento por incorporar nuevos clientes u obtener una mayor porción de mercado.

Muchos de estos costos, debidos a la proliferación y cambios de productos, sumados a clientes con un mayor grado de exigencia, han elevado la participación de los costos indirectos, pudiendo contrarrestar las ventajas derivadas de un mayor volumen de negocios.

1.5. Estructuras de costos y Cambios en la Tecnología y el Empleo

Existen otros aspectos que modifican las estructuras de costos y que están produciendo permanentes transformaciones en las economías y empresas de los países integrantes del Mercosur. El mundo moderno está asistiendo a la transformación de trabajadores en pequeños prestadores independientes de servicios.

Existen tres razones para esto: la evolución de la tecnología, la tendencia a la tercerización y la cuña salarial provocada por las cargas sociales. Hasta finales de la década de los 50 el progreso tecnológico privilegiaba las economías de escala. A partir de la década de los 60 esa tendencia se bifurcó: la megaempresa continuaba predominando en varios sectores industriales, pero era muy poco ágil para proveer servicios de calidad, dependientes de sensores más exigentes. En las décadas siguientes, la revolución de la microelectrónica y la sustitución de los "mainframes" por las redes de microcomputadoras crearon un nuevo modelo de empresa. Como la demanda de servicios crece más rápidamente que la de mercaderías, las oportunidades de nuevos empleos se concentran cada vez más en las pequeñas y medianas empresas.

El movimiento de tercerización es el resultado de un principio básico de administración: cuanto mayores son los costos fijos, mayor es la vulnerabilidad de la empresa a las crisis económicas. En este movimiento las empresas tienden a cerrar departamentos de servicios auxiliares (mantenimiento, limpieza, transporte, etc.) para contratar con terceros la prestación de servicios equivalentes. La tercerización en muchos casos, además de ahorrar costos fijos, también economiza costos variables. En cualquier caso, ella reduce la oferta de empleos en las grandes empresas, pero crea oportunidades en los prestadores de servicios.

Las leyes laborales evitan que el trabajo sea tratado como una simple mercadería, pero crean dos tipos de cargas para el sistema productivo. Primero, por las restricciones a los despidos, transforman la mano de obra de costo variable en costo fijo. Segundo, encarecen la mano de obra con cargas que traen una mayor pérdida a las empresas antes que beneficios a los empleados. El trabajo informal y el auto empleo son respuestas naturales a esa cuña salarial.

En Argentina y Brasil se está dando un movimiento tendiente a la reducción del costo por cargas sociales, como forma de aumentar la competitividad y reducir el desempleo. En operarios el sobre costo en Argentina oscila en 80 % y Brasil ronda el 100%.

1.6. Gestion Estrategica de la Inversion

En una empresa las decisiones sobre inversión de capital son las decisiones financieras más importantes, por cuanto:

- todas son a largo plazo
- comprometen sumas relativamente elevadas de fondos
- frecuentemente tienen escaso valor en el supuesto de que el proyecto no llegue a su término o en el caso de que resulte muy costoso.

Ahora bien, con una visión estratégica: ¿cuáles son las razones por las que las empresas deben invertir en el futuro? La siguiente es una lista orientativa que pretende responder al interrogante planteado:

- Para mantener o aumentar la ventaja competitiva
- Para equilibrar la capacidad existente con la demanda
- Para mantener la rentabilidad
- Para mantener o aumentar la cuota de mercado
- Para aprovechar los beneficios de nuevas tecnologías
- Para desarrollar nuevos productos o servicios
- Para proteger negocios existentes

La inversión de capital debe intentar alcanzar los objetivos estratégicos de la firma que están enfocados en incrementar el valor accionario.

En el caso de proyectos de inversión con alcance estratégico, dada su magnitud y horizonte temporal, debe instaurarse un proceso que debe incluir las siguientes etapas:

- opciones a desarrollar: análisis de otras alternativas para obtener similares resultados.
- evaluación del impacto de las diferentes alternativas sobre actividades y procesos.
- a través de estos impactos, estudiar la contribución de los diversos proyectos a la estrategia.
- determinadas las elecciones, puesta en funcionamiento de un sistema de control de la inversión compatible con las evaluaciones previas.

Bajo los puntos de vista lógico y teórico existe una definida relación entre la probable cantidad de beneficios que pueden resultar de una inversión y su grado de riesgo. En consecuencia, como último paso en la evaluación de una inversión, es conveniente exponerla a una lista de factores de riesgo como la que se ejemplifica a continuación:

- * Tecnología
- * Perspectivas del mercado
 - existente
 - nuevo
- * Impacto en las operaciones ya existentes en la empresa

- * Productos competidores
- * Habilidad y competitividad dentro de la empresa
- * Incidencia de la legislación
- * Riesgos financieros
 - deuda
 - fondos propios
- * Riesgo medioambiental
- * Riesgo político
- * Riesgo país

Una conjunción del incremento de los riesgos financieros, político y país se vive actualmente en los países del Mercosur, a partir de la crisis mejicana desatada a fines de diciembre de 1994 con la fuerte devaluación monetaria.

Como veremos en la segunda parte (Estrategia a través de escenarios múltiples y sensibilidad), un solo escenario no sería una base suficientemente aceptable para una toma de decisión.

1.7. Gestion Operativa de la Inversion

Es este un aspecto ignorado o descuidado por gran número de empresas. Una buena evaluación/selección de proyecto de inversión debe incluir un seguimiento "a posteriori", mediante la comparación de la realidad con lo presupuestado. En otros términos, se trata de una auditoría de gestión operativa de la inversión. Esta auditoría brindará a la dirección la información acerca del realismo con que fue encarada la fase de planificación y las causas de los desvíos de importancia. Esto es esencial para mejorar las evaluaciones, las decisiones y las erogaciones significativas para el futuro.

Se elaborará un informe final para la dirección sobre el proyecto concluido. La fase de seguimiento incluye inspecciones finales y sus respectivos informes.

Habrán de practicarse auditorías diferidas con posterioridad a la terminación. Consisten en análisis económicos especiales sobre determinados proyectos, realizados a intervalos posteriores a la terminación, con el propósito de determinar si el proyecto genera los resultados previstos en el análisis utilizado como base para la decisión de emprender la ejecución.

Las ventajas de este tipo de auditorías de gestión pueden sintetizarse así:

1. Emite una señal para los encargados de la recopilación y proyección de los datos, en el sentido de mejorar al máximo las conclusiones sobre las que recae su responsabilidad.
2. Constituye un excelente aprendizaje que tiende a mejorar en el futuro la capacidad de planificación y evaluación.
3. Muestra la importancia que otorga la dirección a las proyecciones de erogaciones de capital.
4. Permite correcciones de errores similares en las evaluaciones en curso, mientras resulten posibles.
5. Brinda a la administración un sistema para comprobar las fuerzas y debilidades de los procedimientos para evaluación de proyectos en la empresa.

1.8. Dimensiones Temporales en los Presupuestos de Inversion

Teniendo en consideración las magnitudes estratégicas y tácticas en relación al tiempo en un plan integral de la empresa (largo y corto plazo respectivamente) y a la importancia de cada uno de los proyectos de erogaciones de capital, el presupuesto de inversiones abarca tres horizontes temporales:

- 1) un horizonte requerido por un proyecto en particular, que puede alejarse en el futuro.
- 2) un horizonte delimitado por el plan estratégico de largo plazo.
- 3) un horizonte compatible con el plan táctico de corto plazo (un año).

En muchos casos, los proyectos en particular se prolongan sobrepasando el horizonte del plan estratégico de largo plazo, en razón de las características de largo plazo de algunos proyectos.

A su vez las decisiones de inversión deben enfocarse sobre dos cuestiones esenciales:

- a) Decisiones de inversión: eligiendo las mejores alternativas en base a su valor para la empresa.
- b) Decisiones de financiamiento: estipulando los montos y las fuentes de fondos que permitan cubrir las alternativas seleccionadas.

PARTE II: TECNICAS DE PROYECCION Y FORMAS DE ACTUACION

Esta segunda parte enfoca el planeamiento estratégico y táctico en el Mercosur a través de algunas técnicas para el análisis de proyecciones: escenarios múltiples, análisis de sensibilidad y planes de contingencia. Se adentra luego en la discusión sobre formas concretas de actuación a través de procesos de reestructuración, globalización y asimetrías resultantes. Finaliza con un análisis sobre las consecuencias percibidas y las posibilidades en el proceso de apertura e integración.

2.1. Estrategia a traves de Escenarios Multiples y Sensibilidad

Los nuevos desafíos que plantea el Mercosur hace que las empresas demanden predicciones debido a la necesidad de comprometerse con vistas al futuro. Si las empresas piensan invertir en nuevas plantas fabriles necesitan asegurarse de que existirá una demanda adicional que absorberá el incremento de la producción; aquellas que analizan la posibilidad de modificar sustancialmente los precios de sus productos necesitan predecir las reacciones de sus competidores. Predicciones relativas a cantidad de materia prima, mano de obra y capital son indispensables en la mayoría de las decisiones empresarias, desde el planeamiento integral hasta el presupuesto de cada uno de los departamentos.

Es probable obtener un gran volumen de información sobre la economía, la competencia y la empresa, pero simultáneamente es preciso procesarla metódicamente de manera que resulte eficaz para formular la estrategia e iniciar el proceso de planificación. El Mercosur hace necesario que las empresas amplíen esta información con la proveniente de los países vecinos.

Cada vez con mayor frecuencia se utiliza la técnica de planificación basada en escenarios múltiples, consistente en plantear un modelo básico de la empresa y del contexto en el que se desenvuelve, haciendo influir sobre el mismo los sucesos internos

y externos de mayor significación. Tales variaciones podrían ser relativas a cambios en los precios de venta, modificaciones en la demanda, evolución del tipo de cambio, etc.

Para investigar las consecuencias que podrían derivar de la configuración de los distintos escenarios posibles se aplica el "análisis de sensibilidad", tratándose de un método que comprende el examen de los valores presuntos de los parámetros de un presupuesto o plan de resultados. Permite la determinación del efecto probable de alteraciones de esos valores sobre alguna variable o algún índice significativo para el planeamiento.

En otros términos, el análisis de sensibilidad es una técnica de "que sucede si", que fundamentalmente pregunta cómo cambiará un resultado si no se logra la información original pronosticada o si una de las suposiciones fundamentales cambia.

La concreción del análisis de sensibilidad posee las siguientes ventajas:

a) la determinación de las hipótesis más sensibles contribuye a concentrar la atención y los esfuerzos de la dirección sobre las áreas críticas; con esto se puede obtener una idea de los riesgos involucrados, aunque no haya la posibilidad de arribar a una fijación de probabilidades para los diversos resultados.

b) mejora el planeamiento y el control porque el proceso, que acaba siendo comprendido por todos los que participan de la elaboración del análisis, brinda a cada uno mayores conocimientos con respecto a la sensibilidad de los resultados en relación a cada ítem considerado en sus cálculos.

c) son identificadas rápidamente las hipótesis menos realistas, eliminándose la pérdida de tiempo y el esfuerzo adicional con los cálculos que ellas exigieran hasta el ítem final a ser presupuestado.

d) familiariza al personal con responsabilidades por las operaciones con los tipos de errores de previsión más comunes, y permite la inclusión de probabilidades más realistas en las estimaciones efectuadas. El análisis de sensibilidad puede ser fácilmente introducido mediante el aprovechamiento de los medios computadorizados aplicados al manejo de la información.

2.2. Estrategia a través de los Planes de Contingencia

El planeamiento estratégico formal se basa en sucesos con una alta probabilidad de ocurrencia. Pero existen situaciones cuya aparición puede crear dificultades serias para la compañía. Estos sucesos son materia de los "planes de contingencia". En otros términos, los planes de contingencia son estudios para tomar decisiones específicas al surgir un hecho o circunstancia que no ha sido planificado en el proceso de planificación formal.

El objetivo fundamental de los planes de contingencia es brindar a la dirección una mejor ubicación para tratar con acontecimientos inesperados. De esta forma el plan de contingencia también obtiene como resultado que las respuestas a tales acontecimientos resulten más lógicas y racionales.

Los temas más comunes que abarcan estos planes comprenden disparidades en la evolución de las ventas o de los niveles de utilidad; pero existen otras posibilidades como la aparición de un nuevo competidor, la actividad sindical, regulaciones

gubernamentales, tasas de interés, devaluaciones cambiarias, nueva tecnología, disponibilidades de materia prima, etc.

La técnica de análisis de sensibilidad, que analizamos en el punto anterior, brinda el herramental para cuantificar el impacto probable de las diversas contingencias.

2.3. El Mercosur y los Costos: Formas de reestructuración

En una economía global, lo que ocurre en el mundo se refleja de manera creciente en el orden local. El Boston Consulting Group analizó recientemente los procesos de reestructuración y el comportamiento de los costos en el Mercosur.

La mayoría de las compañías de países desarrollados reconocen que para alcanzar el éxito, tanto en el mercado mundial como local, hay que encaminarse hacia una refocalización continua del esfuerzo sobre los grupos de productos, clientes, y habilidades para competir. Si una empresa quiere ser global esto último es esencial. Todos los sistemas y procesos de la empresa deben alinearse en función de aquel objetivo. Se puede comenzar con los clientes locales y luego pasar a los del Mercosur. Incluso algunos cambios pueden ser rápidos; lo demuestra la evolución del Mercosur que aprovechó la experiencia de la Comunidad Europea. Cuándo y por dónde una compañía debe reestructurar sus costos. Durante el periodo en que se hacen los ajustes, se corre el peligro de prestar demasiada atención a los costos y ninguna atención a los beneficios. La reestructuración puede ser esencial, pero al mismo tiempo es necesario tener una visión acerca de dónde provendrán los beneficios. Una reestructuración debe generar muchos beneficios en términos de ganancia de competitividad, que es lo que va permitir crecer.

Hay distintas aproximaciones al problema de los costos. Una cosa son los costos asociados con el negocio, sobre todo si una empresa quiere ser parte del juego de los grandes competidores. Y otra son los costos improductivos, que no tienen relación alguna con el éxito del negocio.

En los últimos diez años, en la mayoría de las compañías creció el reconocimiento de que hay dos áreas de costos dentro de las organizaciones, y por eso se habla de costos improductivos (eliminables) y de costos asociados con el negocio.

Es obvia la necesidad de recortar costos, pero también es cierto que es sumamente peligroso cortar por cortar, sin distinciones. En ocasiones ciertos cortes implican eliminar el negocio desde un comienzo, cuando existe la decisión estratégica de empezar a marchar en otra dirección.

Tal vez no resulte tan difícil para una empresa descubrir qué costos debe eliminar. Por la descentralización, por ejemplo, se pueden eliminar una gran cantidad de costos centrales no productivos y de ese modo poder sostener los costos clave.

Se puede ayudar a una organización a mejorar su competitividad atacando en primer lugar los costos. Luego está el nivel de la unidad de negocios. Siempre se pueden mejorar los costos indirectos en la fabricación, en los servicios, en las compras, en la logística.

Más que de recortes, se debería hablar de crecimiento, y en esto la clave es la competitividad. Para eso, la empresa tiene que hacer todos los cambios que necesite

dentro de una *visión clara* y concreta de su futuro y de su entorno, y de la puesta en práctica de las estrategias para hacer realidad esa *visión*.

2.4. Mercosur: Globalizacion, Asimetrías Y Nuevos Procesos

En este punto se desarrolla un ejemplo muy actual de estrategia empresarial enfocada a la globalización en el entorno del Mercosur, el que ha sido montado sobre una novísima concepción en los procesos de fabricación denominado "consorcio modular de producción". Se suma a ello el impacto en la reducción de costos empresariales derivados de sustanciales beneficios impositivos, consecuencia de una estrategia provincial (estadual) que ha derivado en una "guerra fiscal". Esto nos ha llevado a observar que uno de los factores principales en la diagramación del planeamiento estratégico empresarial y en las estructuras de costos, es la consideración de la aparición de importantes asimetrías, ya no sólo entre países, sino entre las provincias o estados de un mismo país. Después de una reñida disputa entre 35 ciudades de todas las regiones de Brasil, Resende fue elegida como sede de la nueva fábrica de camiones y ómnibus de Volkswagen. Primera en su género levantada por la terminal alemana en el mundo, la fábrica costará 250 millones de dólares. Su importancia trasciende las cifras.

Primero, por representar un símbolo de la resurrección del estado de Río de Janeiro, al recolocarlo en la órbita de las grandes inversiones. Segundo, por sus características innovadoras en la industria automotriz.

La fábrica de Resende, que será seguida por una de motores, es sólo el comienzo. Ella forma parte de una inversión de 2.500 millones de dólares programados por Volkswagen para los próximos cinco años.

Según José Ignacio López de Arriortúa, director mundial de operaciones, las terminales automotrices del futuro habrán de ser muy distintas a las actuales. Ellas mantendrán sólo las partes de logística, ingeniería, manufactura y control de calidad. O sea la inteligencia del proceso. El resto - la parte "hard" - quedará en manos de los proveedores, que habrán de ser pocos. Es por eso, que el diseño de la nueva fábrica será "sui generis". En sus 70.000 metros cuadrados, serán construídos un gran galpón para Volkswagen y cinco módulos más para los proveedores. Con esto, en lugar de 420 proveedores, como actualmente trabajan en la fábrica de camiones y ómnibus de Ipiranga (estado de San Pablo), serán sólo ocho, o a lo máximo diez. Esos proveedores se responsabilizarán por el montaje de conjuntos completos. Este nuevo sistema ha sido denominado por López como "consorcio modular de producción".

La opción por Resende no fue fácil de ser tomada; hasta que un conjunto de factores hizo inclinar la elección a su favor. Uno de tales factores que pesaron bastante fue el de los beneficios impositivos, como el descuento en el pago de ICMS (impuesto a la circulación de mercaderías y servicios), de competencia estadual, que comienza con 75 % en el primer año, decreciendo hasta 40 % en el quinto. El mismo beneficio se hace extensivo a los proveedores que vengan a instalarse en el municipio. Por decisión del intendente de Resende, la empresa no habrá de pagar ningún tributo municipal hasta el año 2010.

El gobernador del estado de San Pablo expresó que esta es una verdadera "guerra fiscal", y que él no podría reducir los impuestos para una sola fábrica, aunque

podría hacerlo para todo un sector. El estado de San Pablo asiste en los últimos años a una desbandada de empresas que buscan facilidades tributarias.

Las demás ventajas ofrecidas por Resende también son de importancia. Una de ellas es la donación de un terreno de 2 millones de metros cuadrados, en el polo industrial de la ciudad.

Otra es la concesión de terminales exclusivas en el aeropuerto internacional de Río de Janeiro y en el puerto marítimo de Sepetiba, distante 100 kilómetros de Resende. Para asegurar la excelencia en la transmisión de datos, la terminal recibió la garantía de la instalación de un cable de fibra óptica.

Volkswagen llama la atención de sus proveedores, para que se sumen al emprendimiento con la posibilidad de pasar a vender a otras unidades del grupo en el mundo, manifestando que "Volkswagen es una compañía global", y que por eso mismo los proveedores necesitan volverse más competitivos.

2.5. Efectos Percibidos de la Apertura y la Integración

A través de los procesos de apertura en Argentina y Brasil, varios sectores se involucraron en procesos de racionalización y reingeniería, disminuyendo sus índices de nacionalización. Esta circunstancia condujo a una convergencia entre precios internos e internacionales. Se registraron caídas de precios muy pronunciadas en textiles, electrodomésticos, juguetes, electroelectrónicos e informática. Las caídas de precios no sólo beneficiaron al consumidor sino a las empresas que encontraron proveedores de insumos y de bienes intermedios dispuestos a vender a menores precios. Se observaron efectos del mismo orden en el sector automotriz, a pesar de tratarse de uno de los sectores más protegidos en ambos países.

A través de un estudio de la competitividad brasileña entre UNICAMP, FUNCEX y la Universidad Federal de Río, se identificaron las causas que indujeron a las empresas a la reestructuración observada en los últimos años. El citado estudio puso de manifiesto que, además de los factores de retracción del mercado interno (de importancia hasta 1992) y la mayor exigencia de los consumidores, también fueron muy significativos los factores de índole internacional, a saber: la apertura comercial en la producción y en las compras, la dificultad en el acceso a los mercados internacionales, la globalización de los mercados y la formación del Mercosur.

En la integración, las estrategias empresariales más destacadas son:

- a. expansión o desvío de ventas hacia los países socios,
- b. nuevas inversiones para el mercado ampliado,
- c. estrategias de reestructuración en las filiales de empresas transnacionales,
- d. acuerdos de complementación y especialización interfirma,
- e. "joint ventures" para ampliar capacidades o encarar negocios conjuntos en el mercado regional,
- f. acuerdos de tipo comercial o de distribución interfirmas,
- g. acuerdos de "administración" de los flujos de comercio intrarregionales, etc.

Muchas de estas iniciativas tuvieron lugar en el Mercosur y se han intensificado junto con la ampliación del volumen del intercambio comercial.

Algunas de tales iniciativas respondieron a una de las lógicas del proceso de integración que es la obtención de economías de escala. Diversos sectores de la industria intentan obtener economías de escala produciendo en forma especializada un producto destinado al mercado ampliado. Así, una de las ventajas que debería producir el proceso de integración es que tenga lugar una especialización intraindustrial.

Además de las restricciones comerciales las empresas encuentran otro tipo de obstáculos. Existen costos de entrada a sectores o ramas de la industria que no dependen sólo de las políticas oficiales sino también de la configuración del mercado.

En tales circunstancias, el acceso al mercado está subordinado a la estrategia que siga una empresa para poder entrar a producir en un sector o poder operar en la distribución o en la comercialización. En el Mercosur se han producido fusiones o adquisiciones de empresas que han implicado ajustes en los procesos productivos y en las estructuras de distribución y comercialización.

Se advierte también la expansión hacia los socios de la subregión de multinacionales extranjeras con sede en uno de los países. Diversas empresas extranjeras instaladas en Brasil y en Argentina están reestructurando negocios con base en ventajas comparativas creadas a partir de la instauración del MERCOSUR.

BIBLIOGRAFIA

- A Volks tem um novo endereço; Guilherme Barros; Revista Exame, São Paulo, 19 julho 1995.
- Customer Service and Support, Colin Armistead & Graham Clark, Pitman Publishing, London 1992.
- MERCOSUR "Nuevas Alternativas de Negocios", Ricardo Echegaray, Seminario Internacional, Buenos Aires, 13.12.94.
- Planeación Estratégica, George A. Steiner, CECSA, México, 1992.
- Presupuesto Integrado, Osvaldo A. Mocciaro, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1992.
- Tecnologia e Emprego, Mário Henrique Simonsen, Revista Exame, São Paulo, 21 junho 1995.
- Budgeting: Profit, Planning and Control; Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paul N. Gordon; Prentice Hall, 5th ed.
- Cambiar para poder competir; Reportaje a John S. Clarkeson, presidente del B.C.G; Diario La Nación - Economía - 11.06.95.
- Contabilidad de Costos - un enfoque gerencial; Charles T. Horngren and George Foster; Prentice Hall 6ta.ed., México 1991
- El Control de Gestión Estratégico, Philippe Lorino, Ed. Marcombo, Barcelona, 1993.
- El Presupuesto Empresario ante el Mercosur, Osvaldo A. Mocciaro, Revista Costos y Gestión, Buenos Aires, Nº 9, 1993.
- Handbook of Financial Management; Steve Robinson; Pitman Publishing, London 1994.
- La Máquina que Cambió el Mundo; James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos; (M.I.T.); McGraw-Hill, Madrid 1990.
- Management and Finance, Richard Koch, Pitman Publishing and The Financial Times, London 1994.
- Orçamento na Administração de Empresas, Antonio Zoratto Sanvicente e Celso Da Costa Santos, Ed. Atlas, São Paulo, 1989.
- Using Economics and Economic Indicators, Romesh Vaitilingam, Pitman Publishing and The Financial Times, London 1994.

