



COMPETITIVIDAD

EL GRAN DESAFIO DE LAS
EMPRESAS CHILENAS

LUIS HERNAN PAUL F. Y FERNANDO SUAREZ L.
EDITORES

SALVADOR VALDES P. Y NICOLAS MAJLUF S.
COLABORADORES

PATRICIO ARRAU P. • RODRIGO FUENTES S.M. •
LUIS HERNAN PAUL F. • FERNANDO SUAREZ L. •
JAIME VATTER G. • JULIO VERGARA A.

CENTRO DE ESTUDIOS PUBLICOS

COMPETITIVIDAD.
EL GRAN DESAFÍO DE LAS EMPRESAS CHILENAS

© 1996, Centro de Estudios Públicos
Monseñor Sótero Sanz 175, Santiago de Chile.

Inscripción N° 96.919
ISBN 956-7015-20-1
Publicado en Santiago de Chile, julio 1996
1.000 ejemplares

Reservados todos los derechos de esta edición para el Centro de Estudios Públicos. Ninguna parte de este libro, incluido el diseño de la portada, puede ser reproducida, transmitida o almacenada de manera alguna ni por algún medio, ya sea electrónico, mecánico, químico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso escrito del editor.

Diseño y producción
David Parra Arias

Impresión
Andros Productora Gráfica
Santa Elena 1955

Competitividad

El Gran Desafío de las Empresas Chilenas

LUIS HERNÁN PAÚL F. Y FERNANDO SUÁREZ L.

EDITORES

SALVADOR VALDÉS P. Y NICÓLAS MAJLUF S.

COLABORADORES

LUIS HERNÁN PAÚL F.

FERNANDO SUÁREZ L.

RODRIGO FUENTES S.M. Y JAIME VATTER G.

FERNANDO SUÁREZ L. Y JULIO VERGARA A.

PATRICIO ARRAU P.

CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS

Indice

<i>Prólogo</i>	1
LUIS HERNÁN PAÚL F. <i>Marco de Análisis de la Competitividad de un País</i>	7
FERNANDO SUÁREZ L. <i>La Competitividad de las Empresas</i>	45
RODRIGO FUENTES S.M. y JAIME VATTER G. <i>Análisis de la Competitividad del Sector Forestal Chileno</i>	77
FERNANDO SUÁREZ L. y JULIO VERGARA A. <i>La Competitividad del Vino Chileno</i>	131
PATRICIO ARRAU P. <i>Competitividad de la Banca Chilena y su Proceso de Internacionalización</i>	165
LUIS HERNÁN PAÚL F. y FERNANDO SUÁREZ L. <i>Conclusiones y Recomendaciones de Política</i>	213
<i>Acerca de los Autores</i>	235

Prólogo

Durante la década de los '90 ha existido una creciente preocupación en los círculos empresariales por la caída sostenida que ha venido experimentado el tipo de cambio real y la eventual pérdida de competitividad que, producto de este fenómeno, podrían tener las empresas chilenas en los mercados internacionales.

Esta inquietud nos motivó, hace aproximadamente cuatro años, a estudiar en mayor profundidad el tema de la competitividad. Al iniciar este proceso descubrimos que en Chile no había prácticamente información respecto de este tema ni estudios que lo analizaran. En cambio, en el extranjero existía abundante literatura y se habían realizado diversos estudios de competitividad a nivel de países, industrias y empresas. El interés en el tema nos llevó a reunir el apoyo interno en nuestras instituciones de base, el CEP y la Universidad Adolfo Ibáñez, para realizar acciones concretas al respecto. La inclusión de Chile en el Informe Mundial de Competitividad desde 1993, fruto de las gestiones de la Universidad Adolfo Ibáñez, fueron la primera muestra de ello.

El Centro de Estudios Públicos, CEP, decidió dar un paso

adicional que no sólo abarcara el nivel país, sino también industrias y empresas. De esta forma, el CEP lideró la formación en 1994 de una comisión de profesionales para estructurar e impulsar formalmente un estudio sobre la competitividad de las empresas chilenas en los mercados internacionales, que fue integrada por Nicolás Majluf S., Salvador Valdés P., Francisco Rosende R., Fernando Suárez L. y Luis Hernán Paúl F. Este último asumió las tareas de coordinación. Posteriormente, en 1995, Francisco Rosende tuvo que retirarse del proyecto debido a nuevas responsabilidades en su quehacer académico

La comisión, luego de analizar las posibilidades y necesidades existentes, decidió que lo más apropiado era una combinación de artículos conceptuales acerca de la competitividad y otros que analizaran en detalle la situación de algunas industrias específicas. Para estos últimos artículos, se optó por invitar a destacados académicos o especialistas en los sectores determinados.

Específicamente, se desarrolló un primer estudio sobre los factores que determinan la competitividad de los países, el cual le correspondió escribir a Luis Hernán Paúl. En dicho estudio se describen los distintos marcos teóricos o enfoques que se utilizan para medir competitividad y se aclara la relación que existe entre productividad y competitividad. También se entregan los antecedentes que existen sobre productividad en Chile y en otros países con los cuales es de interés compararnos.

El segundo estudio, realizado por Fernando Suárez, aborda el tema de las prácticas empresariales, uno de los factores fundamentales que afecta la competitividad a nivel país. En este trabajo se muestra la evolución que han tenido la concepción y las prácticas de gestión empresarial y se describen las prácticas e imperativos estratégicos que guían a las empresas exitosas en la actualidad.

Para estudiar la competitividad desde una perspectiva sectorial se analizaron tres industrias que representan tipos de sectores en los que Chile es o podría llegar a ser competitivo. Ellos son

la industria forestal, una industria de recursos naturales que produce fundamentalmente *commodities*; la industria vitivinícola, que elabora productos de mayor valor agregado usando recursos naturales, y la industria bancaria, la cual representa un sector de servicios con gran potencial internacional, la que por motivos regulatorios no ha salido mayormente a competir al exterior.

De este modo, el tercer estudio, que realizaron en conjunto Rodrigo Fuentes y Jaime Vatter, analiza la competitividad del sector forestal. Con un enfoque y metodología propios de la ciencia económica, este trabajo revisa tanto la situación global del sector como la de los subsectores y productos más importantes del mismo. Junto con ello, se describe el entorno internacional en que opera la industria forestal y se evalúa la competitividad que presentan las empresas chilenas en dicho entorno.

Un cuarto estudio, en el que trabajaron Fernando Suárez y Julio Vergara, aborda la competitividad del sector vitivinícola. Bajo un enfoque de análisis estratégico propio del campo de la administración de empresas, dicho estudio entrega antecedentes de la industria del vino en Chile y el mundo, analiza la situación en que se encuentran las empresas chilenas del sector e identifica las necesidades de cambios que enfrentan para seguir avanzando en un proceso de conquista de los mercados externos.

El quinto estudio, realizado por Patricio Arrau, evalúa la competitividad de la banca, a la luz del proceso de internacionalización que están iniciando los bancos chilenos. En él se lleva a cabo un análisis comparativo entre la banca chilena y la banca de diversos países latinoamericanos y de Estados Unidos. Asimismo, se comentan las capacidades de los bancos chilenos para enfrentar el proceso planteado.

Por último, en forma conjunta, abordamos la difícil misión de redactar un artículo final con las conclusiones y recomendaciones de política que surgen de la revisión de los estudios anteriores.

Cabe hacer presente que, si bien el mayor esfuerzo en la realización de los artículos recayó sobre sus autores, hubo tam-

bién una participación relevante de otras personas en el proceso de elaboración de los mismos. Específicamente, a la comisión coordinadora le correspondió asesorar a los autores en la definición del contenido de los artículos y, posteriormente, cada uno de los miembros de la comisión entregó comentarios sobre las versiones preliminares de los trabajos. Cada uno de ellos fue además presentado por sus autores en un seminario abierto en el CEP, beneficiándose así de los comentarios de especialistas invitados y de algunas personas asistentes al encuentro.

Queremos agradecer en forma muy especial a los autores de los artículos por todo el trabajo realizado y por la disposición que tuvieron para incorporar los diversos comentarios que recibieron o para actualizar sus estudios a través del tiempo. Asimismo, queremos destacar las valiosas sugerencias de los demás miembros de la comisión coordinadora a cargo de este proyecto, las cuales resultaron claves para orientar su desarrollo.

También agradecemos los comentarios recibidos en los seminarios realizados en el CEP con motivo del estudio, de parte de Kathleen Barclay, Ernesto Livacic, Cristián Larraín, Enrique Cibié, Roberto Echeverría y Gonzalo Parot.

Este libro representa un esfuerzo para comprender mejor el proceso que ha llevado al éxito a muchas empresas chilenas, y para visualizar los factores y prácticas que debemos mejorar para proyectar un sólido crecimiento a futuro. En efecto, estamos convencidos de que empresas y sectores altamente competitivos son un requisito fundamental para llegar a las etapas más avanzadas de desarrollo, bienestar y prosperidad que todos anhelamos.

Existen, por cierto, otros ámbitos que son complementarios al económico-empresarial, e igualmente fundamentales en el proceso de desarrollo integral de una nación, como son el cultural, artístico y valórico. A través de este libro, hemos intentado efectuar un aporte al debate más amplio sobre el futuro del país, desde nuestro ámbito profesional. Esperamos poder continuar a futuro, con la ayuda de más instituciones y profesionales, profundi-

zando el esfuerzo que aquí iniciamos. La competitividad es un concepto complejo y dinámico. Ciertamente, aún resta mucho por hacer y aprender.

Marco de Análisis de la Competitividad de un País

Luis Hernán Paúl F.

Fernando Suárez L.

Editores

Julio de 1996

1. ANTECEDENTES GENERALES

E

l proceso de globalización de las economías en el mundo ha generado un creciente interés por determinar cuáles son los factores que hacen que un país sea competitivo a nivel internacional, entendiendo por tal la capacidad que tiene un país para producir y comercializar sus bienes y servicios en el mercado mundial, de forma tal de mejorar y/o el bienestar de vida de sus habitantes.

Ser competitivo como nación significa ser capaz de emplear los recursos de un país, en especial la fuerza de trabajo, de modo tal de incrementar el nivel de ingresos reales a través de la especialización y el comercio a nivel internacional.

El libro tiene como propósito explícito responder la interrogante de por qué los países son más o menos competitivos, el problema es que, en general, solo existen medidas para situaciones particulares y no existe una teoría que sea aplicable en términos generales.

Tradicionalmente se ha visto la competitividad como un fenómeno básicamente de orden microeconómico que se relaciona principalmente con la existencia de un tipo de camino razonable-

Luis Hernán Paúl F.

Marco de Análisis de la Competitividad de un País

1. ANTECEDENTES GENERALES

El proceso de globalización de las economías en el mundo ha generado un creciente interés por determinar cuáles son los factores que hacen que un país sea competitivo a nivel internacional, entendiéndose como tal la capacidad que tiene para producir y comercializar sus bienes y servicios en el mercado mundial, de forma tal de incrementar el estándar de vida de sus habitantes.

Ser competitivo como nación significa ser capaz de emplear los recursos de un país, en especial la fuerza de trabajo, de modo tal de incrementar el nivel de ingresos reales a través de la especialización y el comercio a nivel internacional.

Si bien han surgido múltiples explicaciones para responder la interrogante de por qué los países son más o menos competitivos, el problema es que, en general, sólo resultan válidas para situaciones particulares y no existe una teoría que sea aceptada en términos amplios.

Tradicionalmente se ha visto la competitividad como un fenómeno básicamente de orden macroeconómico, que se relaciona principalmente con la existencia de un tipo de cambio razonable-

mente alto y una tasa de interés baja; pero hay países que han logrado ser competitivos como Alemania, Japón y Suiza, incluso cuando han visto apreciarse sus monedas a nivel internacional o bien, como Italia y Corea, enfrentando altas tasas de interés. También se ha sugerido que la competitividad requiere de la disponibilidad de mano de obra de bajo costo; sin embargo, hay países como Alemania y Suiza que son exitosos a pesar de tener un alto costo laboral.

Hace no mucho tiempo se oía decir que los países más prósperos eran aquellos que disponían de mayores recursos naturales. Pero basta mirar los casos de Alemania, Japón, Italia y Corea, entre otros, para rechazar tal hipótesis.

Asimismo, se argumentaba que la competitividad estaba fuertemente influida por la política industrial que puede desarrollar el Estado, sugiriéndose en el extremo que los países debían seleccionar sectores económicos y entregar a las empresas de estos sectores protección (vía subsidios, barreras de comercio, regulación especial, etc.) para hacerlas competitivas en el largo plazo. Sin embargo, los resultados obtenidos con este tipo de políticas han sido en algunos casos desastrosos y en otros positivos, por lo que no pareciera ser un factor determinante.

Más recientemente, Porter (1990) ha dado fuerza a la idea de que la prosperidad no se hereda, sino que se crea y que la competitividad de un país depende de la capacidad de innovar y mejorar que tiene su industria, lo cual indica que la competitividad es un factor dinámico. Para ello, se ha planteado que es importante que haya competidores, proveedores y clientes exigentes y que exista en el país un ambiente dinámico y desafiante que invite a las empresas a mirar hacia adelante.

Toda esta discusión sobre la competitividad ha despertado un gran interés en el extranjero, no sólo a nivel de las empresas sino que también a nivel de los gobiernos y las instituciones que analizan temas de importancia pública. Producto de ello se han realizado en Estados Unidos, Europa y Asia diversos estudios sobre el particular.

En Chile, la discusión sobre la competitividad se ha relacionado fuertemente con el nivel del tipo de cambio real. En efecto, hay que recordar que en la década de los '80 (a partir de 1982) el tipo de cambio real experimentó un alza muy significativa, con lo cual hubo muchos productos que se hicieron competitivos a nivel internacional. Posteriormente, en lo que ha transcurrido de la década de los '90, el tipo de cambio real ha caído más de un 20% y, consecuentemente, los márgenes se han estrechado en forma violenta, al extremo de tornarse negativos en algunos sectores.

Pero, a excepción del análisis efectuado en el Informe Mundial de Competitividad sobre Chile, todavía no se han llevado a cabo en nuestro país estudios que aborden el tema de la competitividad desde una perspectiva más global. No existe mayor análisis, por ejemplo, sobre cómo ha evolucionado la productividad, ni menos de cómo se compara su tasa de crecimiento con la observada en otros países. Tampoco se han desarrollado esfuerzos para clarificar la relación que existe en Chile entre la competitividad y temas tales como la política macroeconómica, tecnología, prácticas de manejo empresarial, educación y capacitación.

Un punto en que existe relativo consenso es en el hecho de que un país no puede ser competitivo en todas las industrias. Esto impone un doble desafío, en la medida que invita a realizar esfuerzos para obtener indicaciones de cuáles son las industrias en que Chile podría desarrollarse más, pero, a la vez, hace necesario aceptar que otras industrias deban tender a disminuir su tamaño relativo o en algunos casos simplemente a desaparecer.

En este sentido es importante comprender que los esfuerzos de este tipo se orientan a medir el nivel de competitividad que presentan algunas industrias que se sabe o presume podrían ser exitosas a nivel internacional. Pero es difícil llegar a resultados concluyentes respecto de las industrias que hoy están estancadas o en declinación, ya que a veces justamente la adversidad lleva a las empresas a descubrir o redefinir nuevos procesos o productos que le permiten recuperar su capacidad competitiva.

En consecuencia, pareciera que hay muchos elementos relacionados con la competitividad de las empresas chilenas que requieren ser analizados en profundidad para poder orientar el actuar del gobierno y de las empresas en su proceso de desarrollo futuro.

En este artículo se ha hecho un esfuerzo para clarificar los diferentes marcos teóricos o enfoques que se encuentran en la literatura sobre el tema de la competitividad de los países. De este modo, se parte en el capítulo 2 presentando los factores que afectan la competitividad. Este precisa cuáles son los principales aspectos que influyen en la competitividad de un país y la forma específica como lo hacen. Posteriormente, el capítulo 3 describe el enfoque utilizado en el Informe Mundial de Competitividad, el cual está orientado a medir la competitividad relativa de distintos países. Este enfoque también se basa en el comportamiento experimentado por algunos factores que describen distintos aspectos de la competitividad. En el capítulo 4 se presenta el enfoque de la Competitividad de las Naciones, de Porter, el que se utiliza para medir la competitividad a nivel de una industria en un país.

Por último, en el capítulo 5, se aclara el concepto de la productividad y su relación con la competitividad. También se entregan los escasos antecedentes que existen sobre productividad en Chile y otros países con los cuales es de interés compararnos.

2. PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD

El tema de la competitividad de los países y sus empresas ha recibido en el extranjero gran cobertura en el último tiempo, por lo que existe una variada literatura al respecto, la que incluye a Destouzos, Lester y Solow (1989), Porter (1990), *President's Commission on Industrial Competitiveness* (1985), Scott y Lodge (1985) y Krugman (1994), entre otros. Si bien estos trabajos difieren en sus énfasis, se observa en general un gran interés por precisar los factores que afectan la competitividad de los países, entre los cuales destacan los que se indican a continuación.

2.1 Políticas macroeconómicas

Las variables macroeconómicas que se tiende usualmente a relacionar con la competitividad son el tipo de cambio, la tasa de interés y el costo de la mano de obra.

Sin embargo, tal como se indicaba, hay diversos países con industrias altamente competitivas que precisamente no tienen un elevado tipo de cambio, baja tasa de interés o bajo costo de la mano de obra.

Las dudas que surgen a propósito del costo de la mano de obra son explicables, ya que mucha gente se olvida que lo importante no es el costo absoluto de la mano de obra, sino que el costo ajustado por productividad. En efecto, puede ser que los trabajadores de un país tengan salarios más elevados que los de otro pero, a su vez, produzcan proporcionalmente más que su diferencial de salarios. Luego, el costo de mano de obra por cada unidad de producto resulta ser menor en aquél con salarios más altos.

Ahora bien, la productividad no sólo tiene que ver con la mano de obra, sino que también con el capital (tecnología, capacidad de efectuar investigación y desarrollo, instalaciones físicas, etc.) que existe detrás de los procesos productivos y de los servicios requeridos para el correcto funcionamiento de una economía (transporte, telecomunicaciones, servicios públicos, etc.).

Y en este caso no sólo importa el costo del capital (tasa de interés), sino que también a veces la disponibilidad de ciertos factores. Por ejemplo, el funcionamiento eficiente de los servicios no es algo que se pueda obtener de un día para otro como tampoco lo son, en algunos casos, la transferencia de tecnología y la formación de capacidad específica de producción y de investigación y desarrollo en ciertos sectores económicos.

Por estos motivos es que el tipo de cambio y la tasa de interés, si bien afectan la competitividad, no son todo lo determinantes que se cree en algunas industrias que son intensivas en recursos que no son fácilmente transferibles de un país a otro. En cambio,

hay otras industrias que se basan fundamentalmente en recursos naturales con incipientes grados de procesamiento, que típicamente corresponden a lo que denominamos *commodities*, cuya competitividad depende fuertemente de las variables macroeconómicas anteriores.

Por último, cabe hacer notar que además de las variables macroeconómicas antes indicadas se menciona repetidamente que la estabilidad macroeconómica es un factor en sí relevante para efectos de la competitividad.

2.2 Ciencia y tecnología (investigación y desarrollo)

En los países industrializados se les otorga gran énfasis a las políticas para el desarrollo científico y tecnológico, producto de la creciente importancia que tiene la ciencia y la tecnología en los procesos productivos y la investigación y desarrollo en la innovación.

Respecto de este punto se sostiene que las ventajas naturales cada vez pierden mayor relevancia en relación a la tecnología. Existe, sin embargo, una discusión interesante respecto de la conveniencia de asimilar la tecnología extranjera versus desarrollar la propia.¹ Pero incluso en el caso de optar por asimilar tecnología extranjera se requiere disponer de capacidad para comprenderla y continuar su desarrollo.

Por ello es indispensable destinar recursos a la investigación y desarrollo. Además, es fundamental evaluar a través de quién (empresas privadas, universidades, centros de investigación públi-

¹ También existe discusión respecto de la conveniencia de que se proteja fuertemente la propiedad intelectual, como mecanismo para incentivar la inversión en investigación y desarrollo. Como es lógico, los países que invierten más en ciencia y tecnología están a favor de la protección, y los países que optan primordialmente por asimilar tecnología extranjera prefieren menor protección.

cos u otros) y con qué objeto (ciencia básica o ciencia aplicada) se asignan estos recursos.

2.3 Prácticas empresariales

La experiencia existente indica que no hay un único modelo de organización empresarial o de prácticas empresariales que incentiven la competitividad. Más bien éstas varían según el tipo de industria de que se trate.

Así, por ejemplo, es muy diferente el ambiente que impera en empresas que operan con tecnologías que demandan precisión y exactitud (productos químicos, autos, partes y piezas, etc.), del que se observa en empresas intensivas en talentos de personas o equipos de personas (software, moda, diseño, etc.). Mientras en las primeras se tiende hacia estructuras más formales y hacia claras asignaciones de responsabilidades, en las segundas se observan estructuras más planas y fuertes incentivos para la innovación.

Por otra parte, está en proceso un cambio desde el enfoque de la producción en masa, en el cual la eficiencia en la producción es la variable fundamental para determinar la competitividad de las empresas, hacia una percepción más amplia que considera, además de la eficiencia, la calidad y flexibilidad como variables claves para la competitividad. En este nuevo contexto, el planteamiento de Porter de que las empresas no pueden perseguir en forma conjunta la estrategia de liderazgo en costos y la de diferenciación respecto de su competencia ya no es válido. Por el contrario, cada vez son más las empresas que con su ejemplo demuestran que sí pueden ser simultáneamente líderes en costo, calidad y flexibilidad.

En todo caso, algunos elementos que son considerados en forma casi unánime como indispensables para el éxito empresarial son la correcta administración del recurso humano, el manejo adecuado de procesos y la definición e implementación oportunas de una estrategia de negocios a nivel corporativo.

2.4 Educación y capacitación

La educación y capacitación de las personas son factores considerados como muy importantes para efectos de la competitividad en el largo plazo. Sin embargo, este factor es demasiado amplio, por lo que se tiende a separar en cinco áreas específicas: educación primaria y secundaria, educación superior, capacitación continua de trabajadores, recapacitación de trabajadores de industrias en declinación, educación y capacitación de minusválidos y grupos marginados de la sociedad.

Tal como en la ciencia y tecnología, se advierte que no sólo importa la cantidad de recursos que se destina a la educación, sino que también los medios a través de los cuales se educa (instituciones privadas, públicas, municipales, etc.) y los contenidos de la educación.

Asimismo, se plantea que la pérdida de relevancia del uso de la fuerza física en el trabajo, los vertiginosos cambios tecnológicos, la mayor complejidad de los procesos productivos y el fuerte dinamismo de las empresas demandan la existencia de trabajadores con mayores niveles de capacitación. Cada vez es más importante la capacidad de la gente de interrelacionarse en el trabajo, para lo que se requiere capacidad de comunicación efectiva, lo que a su vez se logra con educación y capacitación.

2.5 Formación de capital

El incremento en el *stock* de capital fijo es otro factor determinante para incrementar la productividad y la competitividad. Las inversiones en bienes de capital son claves para incorporar las nuevas tecnologías en los procesos productivos y de este modo reducir los costos y mejorar la calidad. Por ello no debe sorprender que los países que más invierten en tal aspecto tengan mayores tasas de crecimiento de la productividad.

Pero no sólo es necesario cautelar que haya recursos de capi-

tal disponibles para ser invertidos, sino que también es relevante procurar que su asignación se efectúe en forma eficiente, tanto a nivel del sector público como del sector privado. Se requiere que el capital fluya libremente hacia los sectores y empresas que tienen los mejores proyectos de inversión. Para este efecto es de gran importancia que los mercados de capitales locales funcionen correctamente y que se cuente con acceso a los mercados financieros internacionales.

Un aspecto al que se asigna gran importancia es la infraestructura (caminos, puertos, aeropuertos, etc.), la cual es una componente del stock de capital fijo, sobre todo en algunas industrias tales como la manufactura, minería, pesca y para los servicios en general.

2.6 Institucionalidad y marco regulatorio

La existencia de reglas claras y adecuadas provistas a través de la institucionalidad y el marco regulatorio es un factor importante para la competitividad.

En lo que respecta a la institucionalidad provista por los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, se plantea que no basta con que ésta exista, sino que importa sobremanera que funcione en forma eficiente. Particularmente, se hace hincapié en la conveniencia de modernizar el aparato estatal y mejorar la gestión pública. Asimismo, se menciona la necesidad de lograr mayores niveles de eficiencia en el Poder Legislativo y en el Poder Judicial.

Por último, se destaca la conveniencia de que la regulación no se desarrolle en forma totalmente independiente en los distintos sectores, sino que exista un marco global al cual se adecuen los distintos marcos regulatorios.

2.7 Políticas de integración a los mercados internacionales

El proceso de globalización o internacionalización de las economías está haciendo cada vez más relevantes las políticas de integración a los mercados internacionales.

Lo delicado es que las políticas de integración de un país dependen no sólo de las medidas que dicho país adopte en forma unilateral, sino que también de aquellas que se adopten en forma multilateral y bilateral.

Sin embargo, los países pequeños, en términos relativos, tienen poca influencia en los acuerdos multilaterales y son escasas las iniciativas que pueden adoptar para procurar que dichos acuerdos se amplíen y profundicen. De este modo, el ámbito en el que pueden producir efectos significativos y en el cual deben centrar sus esfuerzos es el de las iniciativas unilaterales y en las bilaterales.

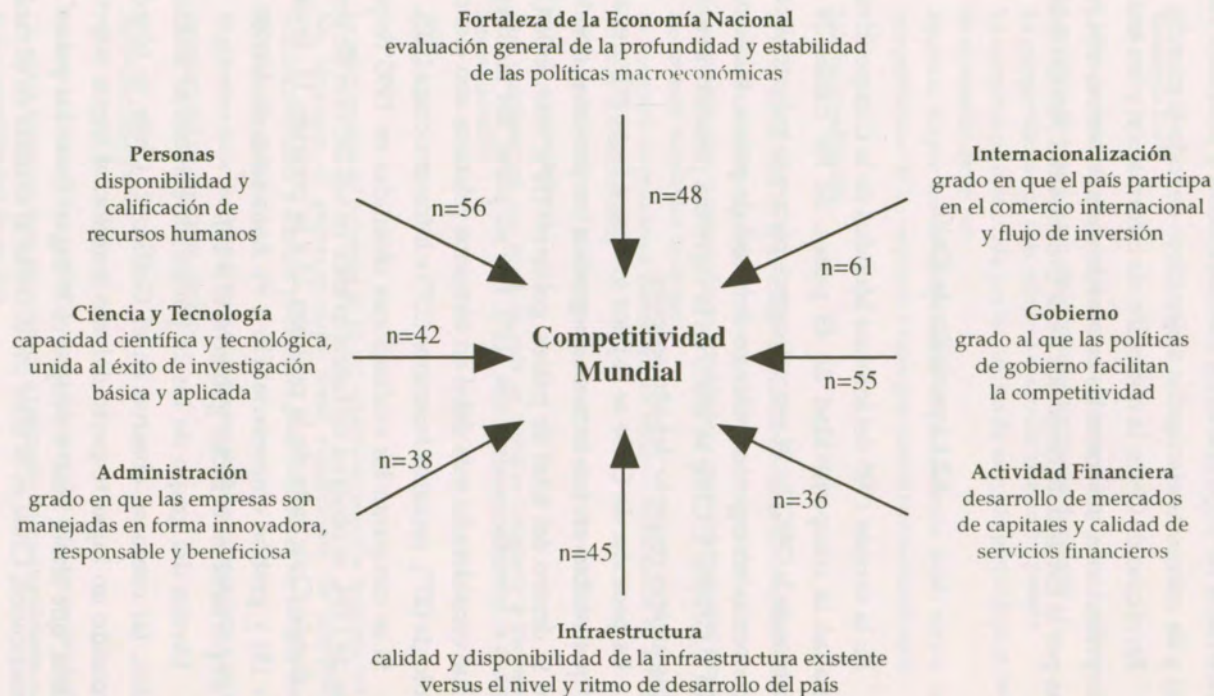
A su vez, hay que tener presente que la integración a los mercados internacionales no sólo se logra a través del comercio internacional, sino también a través de la inversión, tanto de extranjeros en el mercado local como de empresas locales en el extranjero. Específicamente, en el caso de la inversión internacional son claves las regulaciones que se aplican tanto en los países de donde proviene como a los que se destina la inversión.

3. INFORME MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD

3.1 Descripción general

El Informe Mundial de Competitividad que elaboran el Foro Económico Mundial y el International Institute for Management Development (IMD) de Suiza analiza la competitividad -de las empresas- de una gran cantidad de países (48 en la versión de 1995), tomando como base el comportamiento experimentado por ocho factores que describen distintos aspectos de la competitividad. En el Cuadro 1 se describen dichos factores.

Los factores anteriores, a su vez, se miden en función del comportamiento de 378 criterios, los cuales han sido seleccionados teniendo presente diversas materias que son importantes para la competitividad internacional, de acuerdo a la teoría económica y considerando los principios que se indican en el Cuadro 2.



n: número de criterios utilizados para medir cada factor.

Los antecedentes que se utilizan para medir los distintos criterios provienen de información existente (indicadores estadísticos obtenidos de organizaciones internacionales e institutos nacionales) y de encuestas efectuadas a ejecutivos de todo el mundo.

En el caso de Chile, la obtención de información y los análisis e interpretaciones, así como las encuestas a empresarios, son realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

3.2 La posición de Chile

En la versión 1995 del Informe Mundial de la Competitividad se analizó la competitividad de 48 países, de los cuales 24 son miembros de la OECD y 24 son países recientemente industrializados (o economías emergentes). Dentro del total de países, tal como lo indica el Gráfico 1, Chile se ubicó en la vigésima posición, avanzando dos lugares respecto del año anterior.

La posición de Chile se explica gracias a la positiva evaluación que recibió en los factores de gestión empresarial donde se ubicó 9° dentro del total de países, gobierno (10°), economía (11°), finanzas e internacionalización (15°). Por su parte, los factores en que fue considerado más débil en términos relativos son ciencia y tecnología (27°), recursos humanos (23°) e infraestructura (22°).

Si se comparan las evaluaciones obtenidas en 1995 respecto de las de 1994, se observa un fuerte avance en los factores de economía, donde Chile salta de la posición 23 a la posición 11, finanzas (19 a 15) y gestión empresarial (16 a 9). Asimismo, se denota una baja importante en el factor gobierno (7 a 10).

Dentro del grupo de los 24 países recientemente industrializados, tal como se observa en el Gráfico 2, Chile se ubicó 4°, avanzando un lugar respecto del año anterior, al lograr superar a Malasia, que ahora pasó a ocupar el 5° lugar. Entre los países latinoamericanos, Chile es el líder indiscutido al situarse en el ranking de países recientemente industrializados, muy por encima de Argentina (10°), Perú (11°) y Brasil (16°).

CUADRO 2 PRINCIPIOS DETRAS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

I. Economía Local

1. La productividad refleja valor agregado a corto plazo.
2. La competitividad a largo plazo requiere formación de capital.
3. La prosperidad de un país refleja su desarrollo económico pasado.
4. La competencia controlada por las fuerzas de mercado perfecciona el desarrollo económico de un país.
5. Mientras mayor sea la competencia en la economía local, mayor será la competitividad de las empresas locales que desean internacionalizarse.

II. Internacionalización

1. El éxito de un país en el mercado internacional refleja la competitividad de su economía local (siempre que no existan barreras comerciales).
2. La apertura para el desarrollo de actividades a nivel internacional aumenta el crecimiento económico de un país.
3. La inversión internacional distribuye los recursos económicos en forma más eficiente a nivel mundial.
4. La competitividad del sector exportador está a menudo asociada al crecimiento de la economía local.
5. Para mantener un alto nivel de vida se requiere integrarse a los mercados internacionales.

III. Gobierno

1. La intervención del gobierno en las actividades económicas debe minimizarse.
2. No obstante, el gobierno debe crear condiciones de competencia, macroeconómicas y sociales predecibles para minimizar los riesgos externos de la actividad económica.
3. El gobierno debe ser flexible para adaptar sus políticas económicas a un medio internacional en constante cambio.

IV. Actividad financiera

1. La actividad financiera facilita la agregación de valor en el sector productivo.
2. Un sector financiero bien desarrollado e integrado internacionalmente aumenta la competitividad de un país.

V. Infraestructura

1. Una infraestructura bien desarrollada, incluyendo la disponibilidad de recursos naturales y sistemas económicos funcionales, contribuye a la actividad económica.
2. El gobierno debe preocuparse de la infraestructura si no existen esquemas privados para tal efecto.

VI. Administración

1. Una relación precio/calidad competitiva en los productos refleja la existencia de habilidades empresariales en un país.
2. La orientación a largo plazo aumenta la competitividad en el tiempo.
3. La eficiencia en la actividad económica y la habilidad de adaptación a los cambios en un medio competitivo son atributos cruciales para la competitividad de las empresas.
4. La capacidad de emprender actividades empresariales es esencial para el desarrollo económico.
5. En los negocios más maduros, los administradores requieren disponer de habilidades para integrar y diferenciar las actividades que realizan.

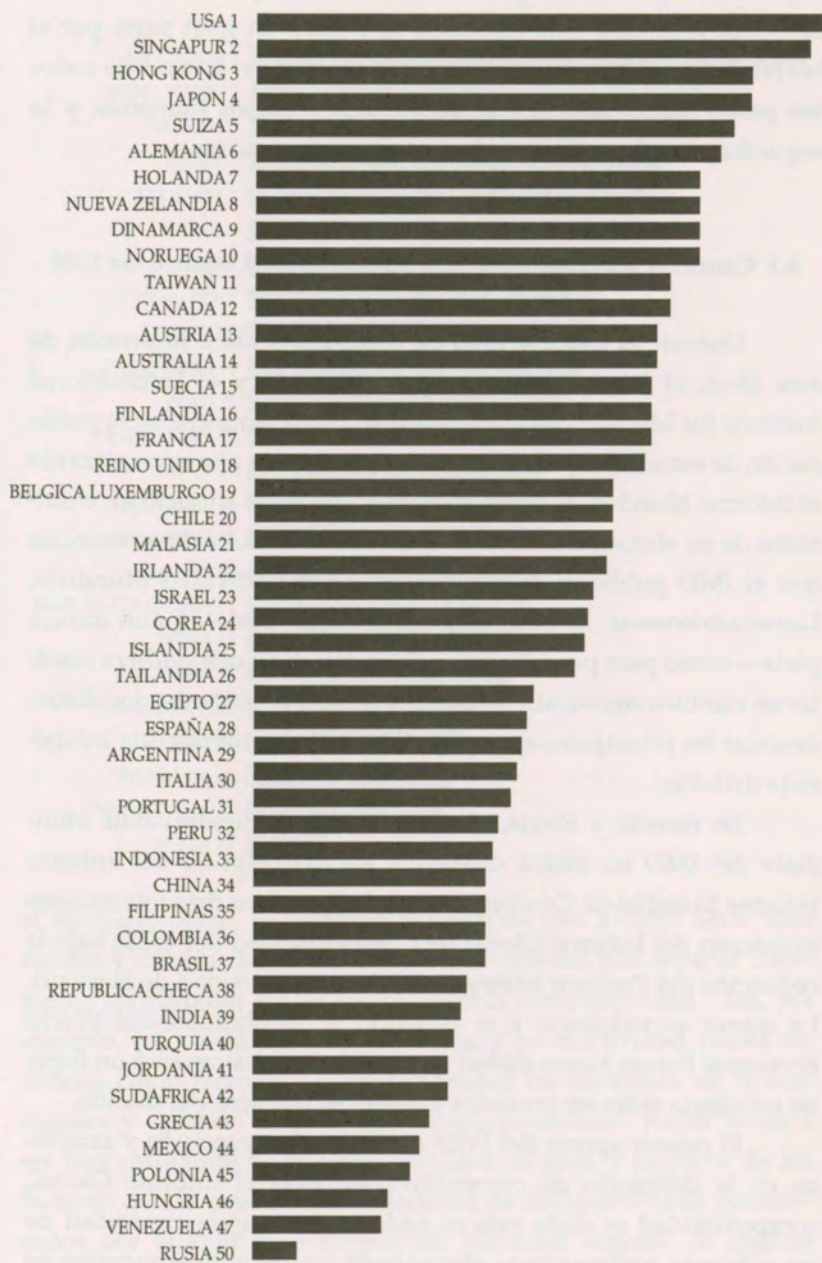
VII Ciencia y Tecnología

1. La ventaja competitiva puede obtenerse con la aplicación eficiente e innovadora de tecnologías ya existentes.
2. La inversión en investigación básica y la actividad innovadora que crea nuevos conocimientos son cruciales para un país en una etapa avanzada de desarrollo económico.
3. La inversión de largo plazo en investigación y desarrollo puede aumentar la competitividad en las empresas.
4. La inversión en investigación y desarrollo del sector privado en sectores diferentes a la defensa usualmente aumenta la competitividad de un país más que la inversión pública en investigación y desarrollo en defensa.

VIII Personas

1. Una fuerza laboral capacitada aumenta la competitividad de un país.
2. La actitud de la fuerza laboral frente al trabajo afecta la competitividad de un país.
3. La competitividad tiende a aumentar las expectativas respecto de la calidad de vida.

GRÁFICO 1 RANKING DE COMPETITIVIDAD POR PAÍSES



Cabe destacar el caso de Singapur, que ocupó el segundo lugar a nivel general y el primer lugar entre los países recientemente industrializados. Este resultado se explica en gran parte por el hecho de que Singapur logró la primera posición a nivel de todos los países en los factores de gobierno y recursos humanos, y la segunda posición en economía e internacionalización.

3.3 Cambios en el Informe de Competitividad a partir de 1996

Durante el proceso final de compaginación e impresión de este libro, el World Economic Forum (WEF) y el International Institute for Management Development (IMD) anunciaron la publicación de estudios separados que a partir de este año reemplazarán al Informe Mundial de Competitividad. El WED anunció los resultados de su «Informe Global de Competitividad», en circunstancias que el IMD publicará el «Anuario de Competitividad Mundial». Lamentablemente, la información llegó muy tarde—y aun incompleta— como para permitir un análisis detallado que pudiera resultar en cambios significativos a este artículo. No obstante, decidimos destacar los principales aportes y cambios que provoca esta inesperada división.

En esencia y forma, el «Anuario de Competitividad Mundial» del IMD no marca diferencia alguna respecto del anterior Informe Mundial de Competitividad. Los cambios más interesantes provienen del Informe Global de Competitividad del WEF, bajo la coducción del Profesor Jeffrey Sachs de la Universidad de Harvard. La nueva metodología y el respaldo y credibilidad del World Economic Forum hacen prever que este informe alcanzará un lugar de privilegio entre empresarios y hombres públicos del mundo.

El primer aporte del WEF es una mayor precisión y simpleza en la definición de competitividad. Para el Informe Global, competitividad es nada más ni nada menos que la capacidad de un país para sostener tasas elevadas de crecimiento económico en

GRÁFICO 2 RANKING DE COMPETITIVIDAD ENTRE PAÍSES RECIENTEMENTE INDUSTRIALIZADOS



el mediano plazo, es decir un periodo de tres a cinco años. Esta simple y directa definición lleva a un esfuerzo por separar claramente las «causas» de los «efectos» en la competitividad. Así, por ejemplo, las variables PIB per cápita y productividad (antes incluidas como factores de competitividad en «fortaleza de la economía» y «gestión empresarial», respectivamente), pasan ahora a ser una resultante de la competitividad de país, y no parte de los factores que la explican. Los factores de competitividad considerados por el WEF sólo consideran variables «causa», lo cual es técnicamente correcto.

Debido a esto último, el WEF optó por cambiar el nombre y contenido de algunos de los factores de competitividad, aun cuando los mantuvo en ocho. Los dos cambios principales son la desaparición del factor «fortaleza de la economía» y la inclusión de un nuevo factor «poder Legislativo y Judicial». Además de estos cambios en la estructura principal del estudio, el Informe Global de Competitividad propone una ponderación diferente a cada factor —que sin embargo es aún arbitraria— y un peso distinto a las variables duras o de percepción, dependiendo del factor de que se trate.

El ranking final del Informe Global de Competitividad 1996 se presenta en el Gráfico 3. En este estudio, Chile aparece en la posición 18 del ranking mundial. Se debe tener presente que esta posición no es estrictamente comparable con la ubicación del año pasado, dadas las diferencias metodológicas.

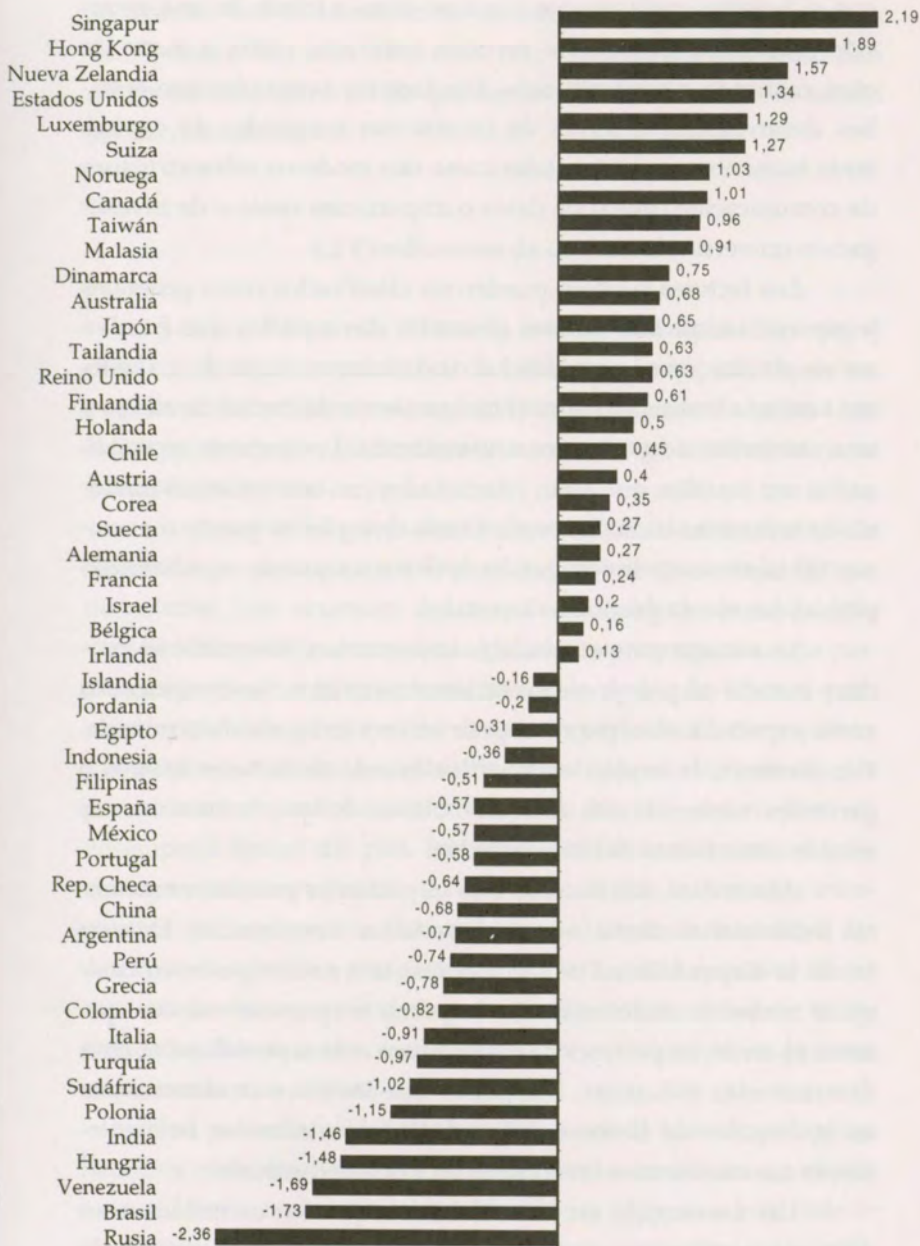
4. LA COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES SEGÚN PORTER

Porter indica que las empresas adquieren y sostienen ventajas competitivas en los mercados internacionales mediante el mejoramiento, la innovación y el perfeccionamiento. Estos son procesos dinámicos y continuos que exigen participación e inversión permanentes, tanto para percibir como para aprovechar las oportunidades. Porter identifica cuatro determinantes principales de la ventaja competitiva de los países que proporcionan a las empresas las fuerzas, estímulos y capacidades para emprender tal mejoramiento e innovación y moldean el entorno industrial para el beneficio o entramamiento de las empresas de un país. A continuación se analizan estos determinantes y la forma en que ellos interactúan entre sí.

4.1 Condiciones de factores de producción

Estos son los insumos necesarios para poder competir en una industria: mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capi-

GRAFICO 3 RANKING DEL INFORME GLOBAL DE COMPETITIVIDAD, 1996



tal e infraestructura. Los factores pueden ser subdivididos en factores básicos y factores avanzados. Los factores básicos son aquellos que se heredan pasivamente o que se crean a través de una inversión moderada, incluyendo recursos naturales, clima y mano de obra calificada o semicalificada. Los factores avanzados son aquellos desarrollados a través de inversiones sostenidas de capital, tanto humano como físico, tales como una moderna infraestructura de comunicación digital de datos o importantes centros de investigación universitarios.

Los factores también pueden ser clasificados como generales y especializados. Los factores generales son aquellos que pueden ser empleados en una variedad de industrias, incluyendo un sistema vial, una institución para el otorgamiento de capital de riesgo o una asociación de graduados universitarios. Los factores especializados son aquellos que están relacionados con una variedad limitada de industrias o con una sola. Como ejemplos se puede mencionar un instituto de investigación óptica o un puerto especializado para el manejo de productos forestales.

La ventaja competitiva más importante y sostenible se produce cuando un país posee los factores necesarios, tanto avanzados como especializados, para competir en una industria determinada. Por contraste, la ventaja competitiva basada en factores básicos o generales suele ser más fácil de obtener, lo que la hace menos estable como fuente de diferenciación.

Ahora bien, los factores más importantes para la competencia industrial moderna no son heredados sino creados. De este modo la disponibilidad de factores que una nación posee en cualquier momento dado es menos importante que el ritmo con que éstos se crean, se perfeccionan y se hacen más especializados para determinadas industrias. Los países que invierten continuamente en la creación de factores avanzados y especializados frecuentemente convierten tales inversiones en éxitos industriales.

Las desventajas en factores básicos pueden contribuir a un éxito competitivo sostenido, instando a las empresas a superar la

desventaja mediante innovaciones. Aun más sorprendente, quizás, es el hecho de que una abundancia de factores básicos pueden socavar en vez de aumentar la ventaja competitiva. Las empresas que poseen escasos recursos frecuentemente los emplean eficientemente, mientras las que tienen abundantes recursos suelen ser derrochadoras.

4.2 Condiciones de demanda

Las condiciones de demanda interna desempeñan un papel importante en la formación de las industrias competitivas de un país. Las características más importantes de la demanda interna son la composición de la demanda, su magnitud, evolución y su internacionalización.

La composición de la demanda se refiere a la estructura de la demanda por sectores, su sofisticación y si anticipa o no la demanda externa. Las empresas de un país probablemente adquirirán ventajas competitivas en sectores globales que representan una porción importante o altamente visible de la demanda interna, pero representan una participación menos importante en otros países. Las empresas triunfan en industrias donde la presencia de clientes particularmente sofisticados y exigentes las obliga a mejorar su desempeño dentro del país. Las empresas frecuentemente adquieren una ventaja competitiva en industrias donde la demanda interna anticipa la demanda externa y, por lo tanto, suministra a las empresas locales una perspectiva más clara o más oportuna de las necesidades emergentes de los compradores. La calidad de la demanda en determinados sectores más que su magnitud, es de suma importancia para el éxito.

Las pasiones nacionales son a menudo la base de prósperos negocios internacionales. Los norteamericanos muestran un interés extraordinariamente alto en las diversiones (deportes, cine, televisión, discos), lo que contribuye al liderazgo norteamericano en dichas industrias. La pasión británica por la horticultura se manifiesta

en el liderazgo de la industria de implementos de jardinería. La apreciación italiana para la excelencia y el talento en el diseño es de suma importancia para su éxito competitivo en industrias que se extienden desde ropa y zapatos hasta baldosas cerámicas y automóviles deportivos.

La magnitud y evolución de la demanda interna son de menor importancia que su composición. Una demanda interna grande puede permitir a las empresas lograr economías de escala en el mercado nacional. Por otra parte, una demanda nacional pequeña puede obligar a las empresas a explorar mercados extranjeros en una etapa más temprana de su desarrollo. Una demanda interna que sube gradualmente puede resultar en que las compañías queden concentradas en el mercado local, mientras que una demanda interna que se está saturando rápidamente suele obligarlas a buscar mercados de exportación.

La demanda de un país en el exterior puede internacionalizar y llevar al extranjero sus productos y servicios. Las filiales de empresas multinacionales en el extranjero son frecuentemente excelentes clientes para las empresas de su país de origen. Además, las necesidades y deseos de estas filiales pueden ser transmitidos a los demandantes locales. Estados Unidos ha «exportado» la demanda de varios productos norteamericanos, tales como comidas rápidas, diversiones y equipos médicos.

4.3 Industrias relacionadas y de apoyo

Las industrias relacionadas son aquellas que comparten tecnologías, insumos, canales de distribución, clientes o actividades comunes, o proveen productos que son complementarios. Las industrias relacionadas que son reconocidas a nivel mundial pueden proporcionar a las empresas de un país fuentes de tecnología, ideas, individuos y competidores potenciales que pueden constituir ventajas en la competencia internacional.

Las industrias de apoyo locales que sobresalen a nivel mundial, a menudo entregan los factores de producción más rentables o de más alta calidad de una manera eficiente y a veces preferencial. Los proveedores y usuarios finales que están ubicados muy cerca unos de otros pueden sacar partido de líneas de comunicación cortas, un rápido y constante flujo de información y un continuo intercambio de ideas e innovaciones.

Los países tradicionalmente son competitivos en agrupaciones de industrias relacionadas y de apoyo. La red compleja de interacciones dentro de estas agrupaciones puede proporcionar una fuente importante de ventaja competitiva en toda la economía. Tales agrupaciones están con frecuencia concentradas geográficamente, lo que se traduce en una interacción más intensa y dinámica.

Es difícil lograr el mismo nivel de interacción con compañías extranjeras que con compañías nacionales. El perfeccionamiento, la innovación y desarrollo que se observan en agrupaciones de industrias locales tienen menores probabilidades de ocurrir si una nación depende en gran medida de proveedores extranjeros.

4.4 La estrategia, estructura y competencia interna de la empresa

El último determinante principal es la estrategia, estructura y competencia de la empresa, lo que abarca las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y la naturaleza de la competencia interna. Son muchos los aspectos de un país que influyen en la forma en que se organizan y administran las empresas. Algunos de éstos incluyen las normas sociales y actitudes respecto de los negocios, las cuales a menudo se reflejan en la política del gobierno. Estas a su vez se originan en el sistema educacional, la historia social y religiosa, estructuras familiares y otras condiciones singulares nacionales. La estructura y el contexto ambiental sociopolítico tienden a influir profundamente

en los tipos de industrias en que una nación alcanza preeminencia internacional.

Las metas, estrategias y métodos de organizar las empresas varían mucho de un país a otro. Si bien ninguna nación muestra uniformidad a través de todas sus empresas, sí se observan diferentes perfiles nacionales. Ninguna estrategia, estructura o sistema de administración es universalmente aceptable. Ninguna nación es competitiva en todas las industrias. En cambio, las naciones tienden a imponerse en industrias donde las estrategias, estructuras y prácticas favorecidas por el entorno nacional son bien apropiadas para la competencia en dichas industrias.

La naturaleza de la competencia y de la rivalidad nacional influye profundamente en la competitividad de las empresas de una nación. La presencia de rivales locales es un gran estímulo para la creación y persistencia de la ventaja competitiva. Esto es cierto en el caso de países pequeños como Suiza y de aquellos más grandes como Estados Unidos y Japón. La rivalidad interna proporciona la motivación necesaria para que las empresas hagan las inversiones y corran los riesgos para crear ventajas competitivas nuevas. La competencia con empresas extranjeras es un fuerte estimulante de mejoras, pero casi nunca constituye un sustituto efectivo por la rivalidad nacional. La presencia de competidores nacionales anula automáticamente los tipos de ventajas que resultan del simple hecho de pertenecer a una determinada nación. Las compañías se encuentran obligadas a seguir más allá de las ventajas básicas para crear ventajas más sostenibles.

4.5 Otras variables del sistema

Dos variables adicionales pueden afectar el entorno nacional de manera importante. Los acontecimientos casuales, los cuales están fuera del control de las empresas y generalmente de los gobiernos. Estos acontecimientos incluyen invenciones puras, adelantos en tecnologías básicas, guerras y sucesos políticos externos.

Los acontecimientos casuales son importantes, puesto que crean interrupciones que permiten cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas de competidores establecidos anteriormente y crear el potencial para que los suplanten empresas de otro país que poseen situaciones más apropiadas para nuevas y diferentes condiciones.

La función propia del gobierno es actuar como catalizador y desafiador; debe animar —o aun empujar— a las compañías a ser más ambiciosas y a alcanzar niveles más altos de desempeño competitivo, aun cuando este proceso pueda ser intrínsecamente desagradable y difícil. El gobierno desempeña un papel parcial, el que tiene éxito solamente cuando funciona en tándem con las condiciones subyacentes en el país. Las políticas gubernamentales que salen bien son aquellas que crean un entorno en que las compañías pueden adquirir ventaja competitiva antes que aquellas que involucran al gobierno en el proceso. Es un papel más bien indirecto que directo.

4.6 Los determinantes como sistema

Tomados individualmente y como sistema, los cuatro determinantes crean el contexto dentro del cual las empresas de un país se forman y compiten (véase Gráfico 4). Los determinantes son mutuamente dependientes. El estado de uno de ellos influye en el estado de los otros, además de su efecto como un sistema dinámico. Las condiciones favorables de demanda, por ejemplo, no conducirán a una ventaja competitiva, a menos que exista suficiente rivalidad para hacer que las empresas reaccionen. La rivalidad interna estimula los esfuerzos para mejorar la base de los factores, ayuda a hacer más sofisticada la demanda interna y fomenta la formación de nuevas industrias abastecedoras.

Tener ventajas en todos los determinantes que conforman el diamante no siempre es necesario para la ventaja competitiva en industrias sencillas o de uso intensivo de recursos y en los sectores estandarizados y de baja tecnología en industrias más avanzadas.

GRÁFICO 4 EL SISTEMA COMPLETO



Fuente: Michael Porter, «The Competitive Advantage of Nations», 1990.

En estas industrias los costos de los factores frecuentemente son decisivos. Sin embargo, la ventaja competitiva en una industria o grupo de industrias rara vez resulta de un solo determinante. Por lo general, las ventajas en varios determinantes se combinan para crear condiciones autorreforzantes, en las cuales las empresas de un país triunfan internacionalmente. Esto se debe a que la ventaja competitiva en industrias sofisticadas depende del ritmo de mejoramiento y de la innovación. La existencia de una masa crítica de condiciones favorables es necesaria para lograr y sostener un éxito competitivo en estas industrias.

Los competidores externos pueden a veces duplicar una u otra ventaja. Además, es posible que la posición de un país en algunos determinantes no sea única. Pero la duplicación del sistema entero es difícil y exige mucho tiempo. La dependencia mutua y el reforzamiento de los determinantes son esenciales para el perfeccionamiento. Además, el proceso de desarrollo del sistema en un país es a menudo prolongado. Una vez instalado permite que la

industria nacional entera progrese más rápidamente que sus rivales extranjeras.

Mientras los determinantes pueden obrar recíprocamente en forma positiva para sostener un perfeccionamiento continuo, también pueden reforzarse negativamente uno a otro. Las malas inversiones en recursos humanos, combinadas con un alto costo de capital pueden producir empresas con horizontes de inversión de corto plazo y con una tendencia a no invertir en la generación de ventajas más sofisticadas. Esto puede impedir el desarrollo de industrias relacionadas y de apoyo, además de las condiciones de demanda locales, todo lo cual puede servir para reforzar el ímpetu negativo en el sistema.

A la larga, los países triunfan en determinadas industrias debido a que el entorno nacional es el más dinámico y estimulante en esa industria. El entorno microeconómico estimula y empuja a las empresas a perfeccionar y ampliar las ventajas que son críticas para el éxito en dicha industria. Ningún país posee un entorno con los requisitos para poder triunfar en todas las industrias. El problema para las empresas de cualquier país consiste en identificar aquellas industrias donde pueden desarrollar y sostener una ventaja competitiva internacional de base amplia.

5. ALGUNAS COMPARACIONES DE PRODUCTIVIDAD

La productividad² es una de las medidas más relevantes para medir el desempeño económico y la competitividad en definitiva que presenta un país, sector económico o empresa.

Uno de los indicadores de productividad más comúnmente utilizados es el de la productividad laboral, la cual expresa la cantidad de producto medida en unidades monetarias obtenida por la unidad de tiempo trabajada (ej. hora-hombre).

² La productividad es el cociente entre la producción de bienes y servicios y los recursos utilizados para obtener dichos bienes y servicios.

Otro indicador de productividad más completo, pero a la vez más complejo de medir, es el de la productividad multifactorial, la que incorpora una medida compuesta del uso del factor trabajo y del factor capital. El crecimiento de la productividad multifactorial refleja factores tales como la introducción de nuevas tecnologías, incrementos en las habilidades o la motivación de la fuerza de trabajo y mejores prácticas de administración y organización de empresas.

Cabe hacer notar que, además de la productividad, hay otros factores como la calidad y la flexibilidad que influyen en la competitividad. En efecto, en el caso de una empresa, la competitividad puede estar tanto en el costo de sus productos como en la velocidad en que transforma conceptos en nuevos productos o en la flexibilidad que tiene para cambiarse de una línea de productos a otra frente a un cambio en las condiciones del mercado o en el tiempo que le toma entregar un producto después de que ha recibido la orden respectiva.

En principio, la productividad debiera incluir estos factores. La mayor calidad y flexibilidad debieran traducirse en un mayor valor de los productos en el mercado y esto, a su vez, en una mayor productividad. Sin embargo, en la práctica, los procesos de medición de la productividad a nivel de países y sectores económicos no logran capturar correctamente este tipo de efectos, por lo que las medidas de productividad no son todo lo exhaustivas que se quisiera; pero son prácticamente las únicas medidas de carácter estandarizado que se obtienen en diversos países, por lo que representan una de las formas tradicionales para comparar la competitividad de industrias y países.

En los gráficos siguientes se entregan algunos antecedentes comparativos de la productividad laboral en distintos países. Por desgracia, estos antecedentes no están muy actualizados, ya que hay muchos países en los cuales las cifras de productividad no se calculan año a año.

Se observa que existen grandes diferencias en general entre los

PRODUCTIVIDAD LABORAL PARA PAISES LATINOAMERICANOS Y OTROS PAISES SELECCIONADOS, 1940-1984

GRAFICO 5 AUSTRALIA

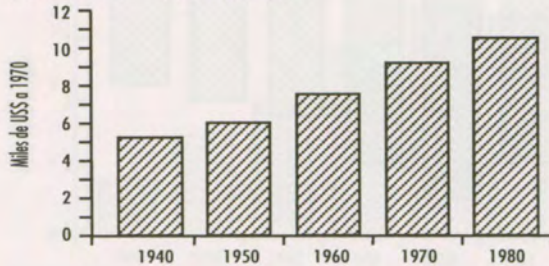


GRAFICO 6 ITALIA



GRAFICO 7 JAPON

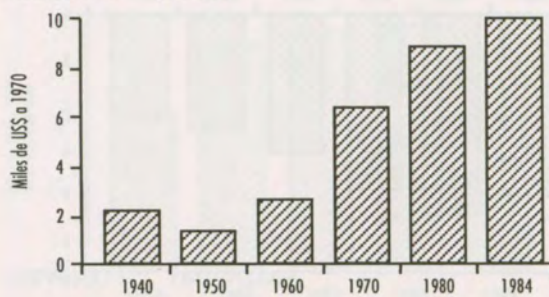
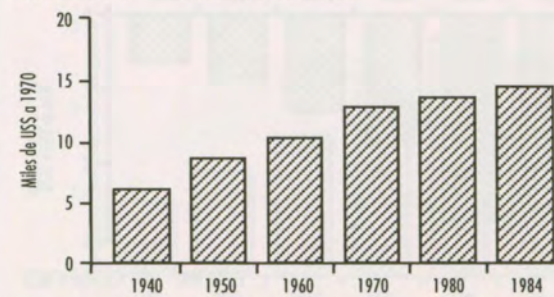


GRAFICO 8 ESTADOS UNIDOS



Nota: 1 US\$ de 1970 equivale a US\$ 3,2 de 1993.

Fuente: Tabla E15, Maddison (1987).

GRAFICO 9 ARGENTINA

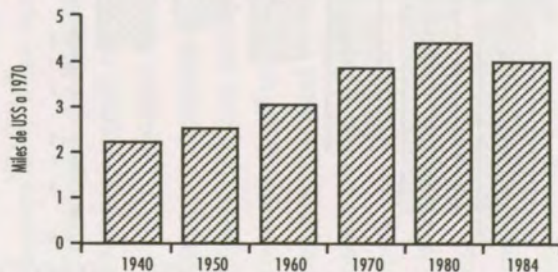


GRAFICO 10 BRASIL

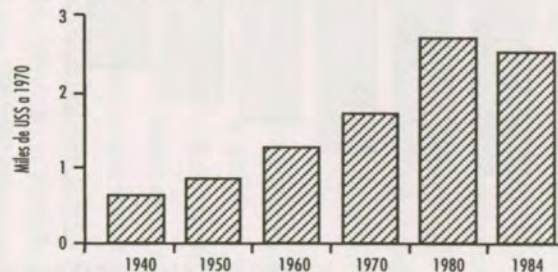


GRAFICO 11 CHILE

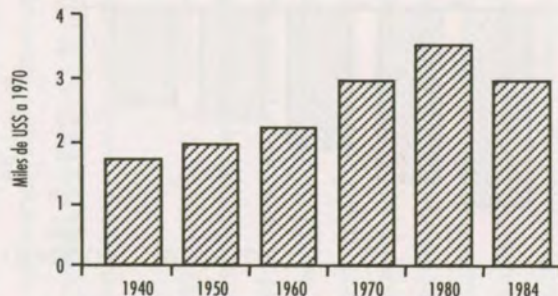
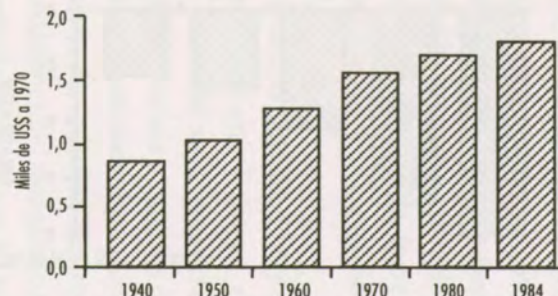


GRAFICO 12 COLOMBIA



Nota: 1 US\$ de 1970 equivale a US\$ 3,2 de 1993.

Fuente: Tabla E15, Maddison (1987).

PRODUCTIVIDAD LABORAL PARA PAISES LATINOAMERICANOS Y OTROS PAISES SELECCIONADOS, 1940-1984

GRAFICO 13 MEXICO

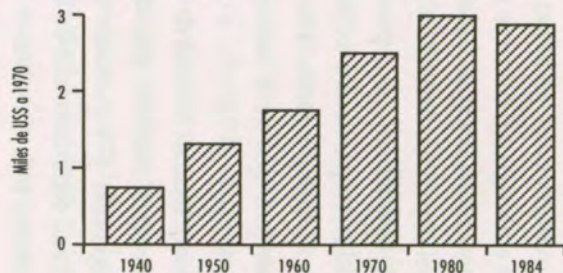


GRAFICO 14 PERU



GRAFICO 15 VENEZUELA

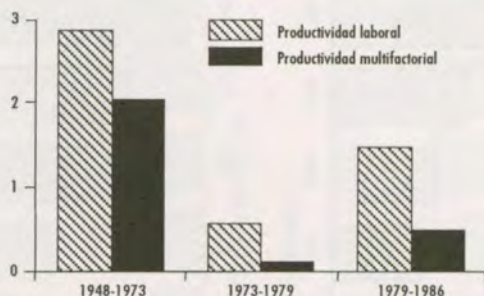


GRAFICO 16 LATINOAMERICA



Nota: 1) Los datos para Australia e Italia en 1984, y para Venezuela en 1940 no están disponibles. 2) 1 US\$ de 1970 equivale a US\$ 3,2 de

GRÁFICO 17 CRECIMIENTO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL Y MULTIFACTORIAL EN EE.UU. DURANTE DISTINTOS PERÍODOS (% POR AÑO)



Fuente: U.S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*, mayo 1988.

niveles de productividad laboral de los distintos países y en particular entre los países desarrollados y los países latinoamericanos.

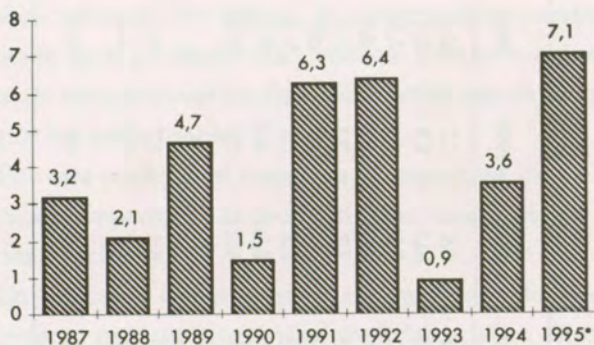
Cabe destacar que Estados Unidos era el país con mayor productividad laboral hasta 1970. Sin embargo, tal como se observa en el Gráfico 17, el crecimiento de la productividad laboral en dicho país ha bajado desde un 2,9% anual en el período 1948-73 a 1,4% en el período 1979-86. Como resultado de este fenómeno la productividad laboral en otros países desarrollados, en particular en Japón, ha estado creciendo más rápido que en Estados Unidos. Durante la década de los '90, no obstante, pareciera que esta tendencia ha tendido a revertirse.

Por su parte, los niveles de productividad laboral de los países latinoamericanos escogidos presentaban también grandes diferencias en el período 1940-1984. Argentina y Venezuela eran los que alcanzaban niveles más altos y Brasil ostentaba una de las tasas de crecimiento de la productividad laboral más elevadas.

Desgraciadamente, no se dispone de cifras más recientes de productividad que permitan ver los cambios ocurridos a partir de la segunda mitad de los '80. Existen, eso sí, algunos antecedentes

sobre el crecimiento de la productividad laboral en el período 1987-1995 en Chile, los cuales se muestran en el gráfico siguiente.

GRÁFICO 18 CRECIMIENTO PRODUCTIVIDAD LABORAL EN CHILE, 1987-1994 (EN PORCENTAJE)



(*) Variación año 1995 (Cifra Preliminar).

Fuente: Unidad de Estudios, Ministerio de Economía, a base de información del Banco Central de Chile y del INE.

Cabe destacar que las tasas de crecimiento de 6,3, 6,4 y 7,1% alcanzadas en 1991, 1992 y 1995 son extraordinariamente altas en comparación con las obtenidas por otros países. Por ejemplo, los países desarrollados agrupados en la OCDE han obtenido en los últimos años tasas anuales de crecimiento en el rango de 1,5-2,0%. Sin embargo, la tasa de crecimiento de Chile en 1990 y 1993 bajó llegando a 1,5 y 0,9%, respectivamente, lo cual indica que se requiere ver la evolución de esta variable por un intervalo más prolongado, ya que las variaciones en períodos cortos pueden ser producto de ajustes en la fuerza laboral y no en aumentos permanentes en la productividad del trabajo.

A su vez, si se descomponen las tasas anteriores a nivel sectorial, se obtienen los resultados indicados en el Cuadro 3.

Destaca en este caso el incremento promedio en la productividad laboral alcanzada en el sector agricultura y pesca en el período

CUADRO 3 CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL POR SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN CHILE
(EN PORCENTAJE)

ESPECIFICACION	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Promedio 87-95	
Agricultura y pesca	4,6	7,4	6,5	5,6	2,2	6,9	4,2	12,4	10,5	(1)	6,7
Minas y Canteras	-3,5	6,7	-5,1	1,1	10,2	10,9	4,5	0,0	5,3	(1)	3,3
Industria Manufacturera	-6,8	-2,6	-0,6	-0,4	5,0	5,5	-1,1	3,5	5,9	(2)	0,9
Elec., Agua y Gas	-6,2	13,1	-3,6	7,3	18,2	18,9	-5,5	-6,6	1,9	(1)	5,6
Construcción	-8,8	-15,7	2,3	7,4	-1,5	1,7	-3,1	8,0	4,9	(1)	-0,5
Comercio	5,7	1,0	8,0	1,0	11,6	11,0	-0,4	0,4	10,1	(1)	5,4
Transporte: almac. y Comunic.	3,8	-2,1	2,7	3,3	10,1	6,8	1,1	5,3	7,1	(1)	4,2
Servicios Financieros	-1,5	2,1	2,6	-2,0	0,0	4,1	-8,4	-7,2	1,8	(1)	-0,4
Serv. Comunales, Sociales y Personales	7,7	4,7	1,4	0,0	3,3	-0,2	0,9	-27,0	-1,3	(1)	-1,2
TRANSABLES	-2,8	2,3	3,8	2,3	4,5	6,6	1,7	6,0	7,0	(1)	5,2
NO TRANSABLES	6,3	2,1	4,5	1,3	7,6	6,3	-0,2	2,3	5,0	(1)	3,9
PRODUCTIVIDAD MEDIA	3,2	2,1	4,7	1,5	6,3	6,4	0,9	3,6	7,1	(2)	4,0

(1) Variación promedio tres primeros trimestres respecto de igual periodo del año anterior.

(2) Variación año 1995 (Cifra Preliminar).

Fuente: Unidad de Estudios, Ministerio de Economía, en base a información del Banco Central de Chile y del INE.

do 87-95, la cual es producto, por una parte, del fuerte crecimiento del producto en relación al crecimiento del empleo en el área forestal y en la pesca, y, por otra, del ajuste del empleo en la agricultura. También presentan mejoras importantes en la productividad laboral el comercio y el sector de agua, electricidad y gas, como consecuencia del proceso de inversión más dinámico que han experimentado estos sectores. Por último, la construcción muestra tasas de crecimiento de la productividad bastante inferiores al promedio, lo cual puede ser consecuencia de la protección natural que tiene este sector por ser no transable.

Por otra parte, y tal como era de esperarse, existe muy poca información respecto de la productividad multifactorial de distintos países y sectores.

En el Cuadro 4 se entrega un resumen con información sobre el crecimiento de la productividad multifactorial en diversas zonas del mundo y en algunos países desarrollados en el período 1960-1987. A su vez, en el Cuadro 5 se entrega esta misma información, pero a nivel de un grupo mayor de países.

Desgraciadamente, no existen datos sobre la productividad multifactorial en Chile, por lo que no es factible comparar nuestra situación con la de otros países. No obstante, resulta interesante destacar que al incluir en este indicador el factor capital baja el desempeño relativo de países como Japón, que tienen un alto crecimiento de la productividad laboral como consecuencia de sus elevados niveles de inversión. Sin embargo, dicha inversión probablemente no está siendo asignada en forma óptima porque si no estarían obteniendo mayor crecimiento en la productividad multifactorial.

6. COMENTARIOS FINALES

Un aspecto que cabe hacer notar es que los factores que afectan la competitividad, los cuales están indicados en la sección 2, son casi los mismos que utiliza el Informe Mundial de Compe-

CUADRO 4 CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD MULTIFACTORIAL, 1960-1987. EN REGIONES Y PAÍSES SELECCIONADOS

Región, grupo o economía	1960-73	1973-87	1960-87
Economías en desarrollo			
Africa	0,7	-0,7	0,0
Este asiático	2,6	1,3	1,9
Europa, Este medio y Africa del norte	2,2	0,6	1,4
Latinoamérica	1,3	-1,1	0,0
Asia del Sur	0,0	1,2	0,6
Muestra de sesenta y ocho países	1,3	-0,2	0,6
Economías industrializadas			
Francia	2,3	0,9	1,7
Alemania*	1,9	0,9	1,4
Reino unido	1,7	0,6	1,2
Estados Unidos	1,0	-0,1	0,5

* Se refiere a la República Federal de Alemania, antes de la unificación con la ex República Democrática de Alemania.

Fuente: Banco Mundial (1991).

tividad para medir la competitividad de los países. En efecto, los factores políticas macroeconómicas, prácticas empresariales, formación de capital, educación y capacitación e institucionalidad y marco regulatorio de la sección 2 coinciden prácticamente con lo que se identifica como economía local, administración, finanzas e infraestructura, personas y gobierno respectivamente en el Informe Mundial de Competitividad.

Estos mismos factores, a su vez, están presentes en cierta medida en el marco conceptual de Porter en el determinante de factores de producción y en el del factor gobierno. Sin embargo, el marco de Porter tiene también diferencias respecto del enfoque de los factores que afectan la competitividad y al enfoque del Informe Mundial de Competitividad, ya que el primero está orientado a medir la competitividad a nivel de una industria en un país, mientras que los otros enfoques apuntan a evaluar en general la competitividad a nivel país.

CUADRO 5 CRECIMIENTO ANUAL DEL «FACTOR PRODUCTIVIDAD MULTIFACTORIAL»
(1970-1985)

1	Egipto	0,035	34	Yugoslavia	0,011
2	Pakistán	0,030	35	Tanzania	0,011
3	Botswana	0,029	36	Colombia	0,011
4	Congo	0,028	37	Suecia	0,010
5	Malta	0,026	38	Malasia	0,010
6	Hong Kong	0,025	39	Malawi	0,010
7	Siria	0,025	40	Brasil	0,010
8	Zimbabwe	0,024	41	Panamá	0,009
9	Gabón	0,024	42	Reino Unido	0,009
10	Túnez	0,024	43	Alemania Federal	0,009
11	Camerún	0,024	44	Mali	0,008
12	Lesotho	0,022	45	Turquía	0,008
13	Uganda	0,021	46	Holanda	0,008
14	Chipre	0,021	47	Etiopía	0,007
15	Tailandia	0,019	48	Austria	0,007
16	Bangladesh	0,019	49	Australia	0,007
17	Islandia	0,018	50	España	0,006
18	Italia	0,018	51	Kenia	0,006
19	Noruega	0,017	52	Francia	0,005
20	Finlandia	0,015	53	Liberia	0,004
21	Taiwán	0,015	54	Paraguay	0,004
22	Ecuador	0,014	55	Honduras	0,004
23	Guinea	0,014	56	Portugal	0,004
24	Corea del sur	0,014	57	Estados Unidos	0,004
25	Irán	0,014	58	Bélgica	0,004
26	Birmania	0,014	59	Canadá	0,003
27	Mauricio	0,013	60	Algeria	0,003
28	China	0,013	61	India	0,001
29	Dinamarca	0,013	62	Singapur	0,001
30	Israel	0,012	63	Sri Lanka	0,001
31	Grecia	0,012	64	Fiji	0,001
32	Japón	0,012	65	Suiza	0,000
33	Luxemburgo	0,012			

Evaluar la competitividad a nivel país es útil para identificar las áreas o factores que son críticos para la competitividad de las empresas chilenas. De este modo, se puede analizar en profundidad la relación que existe entre la competitividad y estos factores, y efectuar proposiciones específicas que surjan a nivel de cada factor y que se traduzcan en incrementos de la competitividad.

Pero también resulta indispensable evaluar la competitividad a nivel de industrias y empresas específicas, ya que es a ese nivel

donde se valida realmente la competitividad de los países. De hecho, no existen países que sean competitivos en todas las industrias, si no sólo aquellos que son competitivos en términos globales porque tienen industrias importantes en las que tienen empresas competitivas.

Por otra parte, se requiere desarrollar esfuerzos para contar con mayor y mejor información sobre variables básicas relacionadas con la competitividad. En particular sería muy útil que se generaran en forma regular estadísticas de productividad a nivel de países, industrias y empresas. También hay que crear indicadores que permitan evaluar otras variables críticas relacionadas con la competitividad, tales como la calidad y la flexibilidad.

Hay que buscar, en términos amplios, iniciativas que permitan crear en el país un ambiente que estimule fuertemente la ganancia de competitividad en las empresas. El proceso de apertura económica y de globalización de las empresas claramente ha ayudado en este sentido; no obstante, todavía resta mucho por hacer.

Referencias bibliográficas

- Baily, Martin Neil y Alok K. Chakrabarti, (1988). *Innovation and the Productivity Crisis*. The Brookings Institution.
- Destouzos, Michael L., Richard K. Lester y Robert M. Solow (1989). *Made in America*. MIT Press.
- Krugman, Paul, (1994). «Competitiveness: A Dangerous Obsession», *Foreign Affairs*, marzo-abril, pp. 28-44.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press.
- (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- Scott, Bruce R. y George C. Lodge (1985). *U.S. Competitiveness in the World Economy*. Harvard Business School Press.

Fernando Suárez L.

La Competitividad de las Empresas ()*

1. INTRODUCCION

Desde que el mundo comenzó a ser testigo del vertiginoso auge industrial japonés, el tema de la competitividad de las empresas ha ido adquiriendo un interés creciente por parte de los empresarios y estudiosos de la administración. La razón es simple: era difícil al principio explicar el éxito de un país que no cuenta con ventajas comparativas emanadas de su ubicación geográfica y dotación de recursos naturales. Con el tiempo, a medida que se realizaban más estudios sobre Japón y los países asiáticos que siguieron su ejemplo, fuimos aprendiendo más acerca de las bases del rápido desarrollo de esa región del planeta. Si bien es cierto las razones del éxito de Japón y otros países asiáticos son muchas e incluyen factores tan amplios y diversos como la educación, las políticas macroeconómicas y el rol del gobierno,¹

(*) El autor agradece los valiosos comentarios de Luis Hernán Paúl y Nicolás Majluf sobre versiones preliminares de este artículo. Los errores y omisiones son de la exclusiva responsabilidad del autor.

¹ Estos factores son analizados en el artículo de Luis H. Paúl, en este mismo libro. Véase también el Informe Mundial de Competitividad, elaborado anualmente por el IMD en Suiza, donde Chile figura desde 1993.

creo, sin intención de desmerecer los otros factores que incidieron en el éxito asiático, que una gran parte del «secreto» reside al nivel de la empresa. Las empresas japonesas, a través de un proceso gradual y no exento de dificultades, fueron capaces de crear y acrecentar ciertas ventajas competitivas que compensaron con creces la falta de ventajas comparativas de su país. Esta fue una transformación lenta y casi imperceptible en un comienzo, pero con el tiempo adquirió una fuerza demoledora, la de un nuevo «paradigma» en administración de empresas, que tuvo como destino inevitable imponerse por sobre la forma de administrar hasta entonces imperante.

Este artículo resume ese proceso de transformación y describe las características de lo que he llamado «la empresa exitosa de hoy». El pobre desempeño de gran parte de las empresas occidentales del «primer mundo» durante las décadas de los '70 y los '80 dio origen a una serie de estudios comparativos sobre las diferencias en las estrategias, prácticas y culturas de las empresas competitivas versus aquellas de baja competitividad. En un primer momento, estos estudios se concentraron en comparaciones EE.UU.-Japón, pero luego, a medida que algunas empresas de EE.UU., Europa y otras áreas reaccionaban con éxito y recuperaban el terreno perdido, los estudios tendieron a considerar la experiencia de empresas en distintos países. Gradualmente, y en forma acumulativa, los estudios han dibujado el perfil de lo que son las empresas de éxito en el mundo de hoy. Algunas de estas características se han dado a conocer a las empresas bajo nombres específicos, como calidad total, planificación estratégica, mejoramiento continuo o, últimamente, reingeniería de procesos. La posición de este artículo es que cualquiera de estos enfoques o programas son una manifestación parcial de un fenómeno y una transformación más global en el mundo empresarial y que, para aplicarlos correctamente y extraer de ellos el máximo potencial, es necesario entender el fenómeno completo. Este artículo intentará entregar esa perspectiva global y la visión del autor respecto de lo que hemos aprendido hasta ahora en los diversos estudios empíricos.

Algunas advertencias al lector son necesarias. Las ideas que aquí expongo se basan en las contribuciones de diversos autores que cito oportunamente y en parte en mi propio trabajo doctoral en la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT); sin embargo, pese a estar bien fundadas, no constituyen una «lista sagrada» que puede y debe aplicarse a todas las empresas, situaciones y países. Tampoco debe considerarse que una empresa exitosa, en el contexto de este artículo, es sinónimo de «empresa japonesa». Si bien es cierto las empresas japonesas tuvieron un rol crítico en la gestación del nuevo paradigma de administración, es justo reconocer que muchas empresas occidentales, particularmente durante la última década, han contribuido con enfoques y prácticas innovadoras que han sido imitadas por otras empresas, incluso las mismas japonesas. Finalmente, y no obstante la primera advertencia, insisto en que las empresas chilenas pueden potenciar mucho más sus capacidades y guiar mejor sus esfuerzos si comprenden los procesos de transformación a los que han estado sujetas las empresas del mundo. Mi propio trabajo con empresas chilenas y extranjeras me ha mostrado que un diálogo franco entre la academia y la empresa resulta en una experiencia de aprendizaje mutuamente beneficiosa.

El artículo se divide en cuatro grandes secciones, aparte de esta introducción. La siguiente sección entrega un marco conceptual general sobre la evolución de la gestión empresarial, que nos permitirá situar en el contexto adecuado las características de éxito que detallaré más adelante. La tercera sección se refiere a las estrategias competitivas de la empresa de hoy, y propone un modelo «ampliado» de las afamadas estrategias competitivas de Michael Porter (1985). La cuarta sección propone las características que, a juicio del autor, son las más destacadas de las empresas exitosas modernas. Una última sección, de consideraciones finales, cierra el artículo.

2. EMPRESA ARTESANAL, EMPRESA CIENTIFICA Y EMPRESA «SIN GRASA»: PARADIGMAS CAMBIANTES EN GESTION EMPRESARIAL

En su conocido libro sobre el enfoque sistémico de las organizaciones, Peter Senge (1990), construyendo sobre el trabajo pionero de Kuhn (1962) y Argyris y Schon (1975), describe los modelos mentales o «paradigmas» como «imágenes internas acerca de cómo funciona el mundo».² Según Argyris y Schon, los modelos mentales o «teorías de acción» afectan poderosamente lo que hacemos. Basados en sus estudios en diversas empresas, estos autores proponen que el comportamiento de una persona no siempre es consistente con lo que dice creer o propiciar, pero sí con su forma de ver el mundo (modelo mental), lo que ellos llaman la «teoría de acción» del individuo. Senge (1990) aclara que los modelos mentales no sólo afectan lo que hacemos sino también lo que vemos y la forma en que percibimos la realidad, vale decir, actúan como filtros de nuestra experiencia.

La premisa básica de esta sección es que, en cualquier momento del tiempo, las decisiones específicas y la «postura» general de la empresa están enmarcadas dentro de lo que es el modelo mental dominante de administración en ese momento. Por ejemplo, durante gran parte de este siglo, y casi sin excepción, las empresas del mundo occidental han seguido los preceptos derivados de la escuela de administración científica que impulsó Frederick Taylor. Esta influencia ha sido mucho más poderosa y sutil que lo que muchos imaginan. Las proposiciones de Taylor y sus asociados fueron mucho más allá del manejo de las operaciones (producción), área con la que tradicionalmente se les asocia, sino que se transformaron en una filosofía de gestión empresarial muy particular que, como veremos más adelante, ha influido en la gestión de empresas de todos los sectores, incluso el sector servicios.

² Thomas Kuhn fue quien propuso la hoy muy de moda palabra «paradigma» en su brillante estudio acerca de las revoluciones científicas.

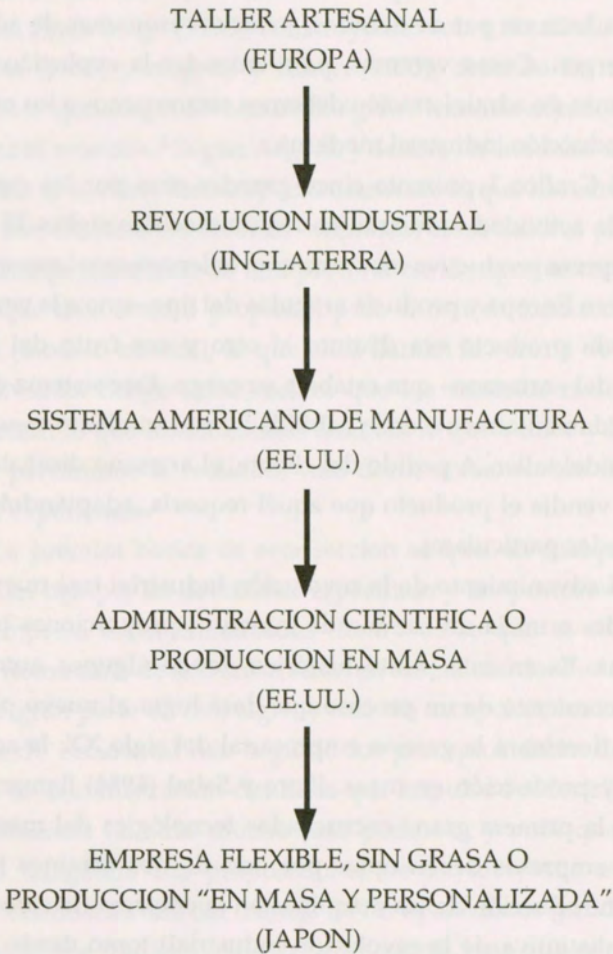
Lo interesante es que los paradigmas en administración, pese a que su dominancia puede durar muchas décadas, están también sujetos a cambio, decadencia y extinción. La forma de administrar que se deriva de la escuela científica ya no es válida hoy como lo era hasta hace un par de décadas, y nuevos esquemas de administrar emergen. Como veremos, para entender la evolución de los paradigmas de administración debemos remontarnos a los orígenes de la producción industrial moderna.

El Grafico 1 presenta cinco grandes eras por las cuales ha pasado la actividad industrial en los últimos dos siglos. El origen de la empresa productiva moderna es el taller artesanal que emergió primero en Europa y producía artículos del tipo «uno a la vez», vale decir cada producto era distinto al otro y era fruto del trabajo experto del «artesano» que estaba a su cargo. Este sistema descansaba fundamentalmente en la habilidad y conocimiento experto del artesano del taller. A pedido del cliente, el artesano diseñaba, producía y vendía el producto que aquél requería, adaptándolo a sus necesidades particulares.

El advenimiento de la revolución industrial trae nuevas posibilidades e inicia un cambio de inmensas proporciones para las empresas. Es en este punto histórico donde algunos autores sitúan el comienzo de un proceso que dará lugar al nuevo paradigma que dominará la gestión empresarial del siglo XX: la administración y producción en masa. Piore y Sabel (1984) llaman a este período la primera gran «encrucijada» tecnológica del mundo, en que las empresas deben optar por uno de dos caminos básicos. Así, la introducción de las máquinas en la empresa (la característica más distintiva de la revolución industrial) tomó desde sus comienzos dos formas que engendrarían tipos completamente distintos de empresas:

- la primera forma es aquella en que las nuevas máquinas y procesos pueden aumentar las habilidades del artesano experto, permitiéndole depositar su conocimiento en más y más productos.

GRAFICO 1 CINCO GRANDES ERAS EN LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL



- la segunda forma es aquella en que las nuevas máquinas reemplazan las habilidades humanas del artesano; de esta forma se obtienen las reducciones más importantes en el costo de producción.

Es fácil descubrir, como detallaremos, que el paradigma dominante de este siglo, la administración y producción en masa, es un descendiente directo de la segunda forma de introducción de tecnología. Lo más sutil, pero igualmente importante, es que mucho de lo que hemos aprendido en las últimas dos décadas acerca de las empresas que hoy tienen éxito se relaciona con el primer camino en esta gran encrucijada que las empresas vivieron hace ya dos siglos.

El período que va desde la revolución industrial en Europa hasta el dominio de Taylor y los EE.UU. es en sí interesante. Los historiadores del mundo de los negocios, en particular Hounshell (1984), han descrito con gran detalle la aparición del sistema de administración y producción en masa, desde su paradigma antecesor, el llamado «sistema americano de manufactura». La distinción es importante, pues refleja la orientación de cada era respecto de los dos caminos básicos ante la encrucijada descrita.

Antes de Taylor y la administración científica, los Estados Unidos ya le habían arrebatado a Inglaterra, el país que dio origen a la revolución industrial, la posición como la principal potencia industrial y empresarial del mundo. El secreto detrás del éxito americano estaba en el novedoso sistema de producción de las empresas de los Estados Unidos que, en una analogía notable con nuestra lectura actual del desarrollo japonés, se había hecho conocido y respetado en el mundo entero hacia fines del siglo pasado. Las principales características de este sistema están descritas en el Cuadro 1. Tal vez el aspecto más interesante del sistema americano era que, pese a aprovechar los avances de la revolución industrial y el progreso tecnológico, era un sistema cuya fortaleza fundamental estaba en el conocimiento, entrenamiento y habilidades de su gen-

te. En su libro, Hounshell propone la siguiente cita de un parlamentario inglés que visita varias empresas estadounidenses en 1868:

«el trabajador americano entiende todo lo que Ud. le dice tan bien como un profesional universitario lo haría en Inglaterra; ayuda a su empleador mediante su propio ingenio e inteligencia y, en consecuencia, está siempre listo para aprender cosas nuevas. De esta forma, colabora enormemente con su empresa, pues entiende qué tipos de cambios son requeridos y colabora directamente para que ese cambio se produzca».

La cita es elocuente y contrasta con la imagen que tenemos del trabajador americano de fines de la década de los '80. Desde que se iniciaron los estudios comparativos de competitividad, no hemos dejado de escuchar acerca de la mala preparación y pocas habilidades de los trabajadores de EE.UU. comparada con las de los trabajadores japoneses. De hecho, la cita anterior del parlamentario inglés bien podría ser la opinión de algún parlamentario de EE.UU. luego de visitar plantas japonesas en 1990. ¿Por qué este cambio tan radical en los trabajadores de las empresas de EE.UU.? ¿Cómo pudo un país cuyos gerentes y trabajadores eran la envidia del mundo llegar a perder el liderazgo en tantas industrias y tan drásticamente en la segunda mitad del siglo XX? La respuesta a estas preguntas está en gran parte en el surgimiento del sucesor directo del sistema americano: la administración científica y producción en masa.

El nuevo paradigma de gestión comienza temprano en este siglo y llega a su cúspide en la producción de la empresa automotriz Ford y su legendario Modelo T. En la producción del Modelo T de Ford se aplicaron por primera vez los «principios» de administración científica propiciados por Taylor y sus discípulos. La gestión empresarial bajo este nuevo paradigma conserva algunas de las características de su predecesor (véase Cuadro 2), pero agrega otras que lo hacen radicalmente diferente y que repercutirán en su éxito y rápida difusión como esquema imperante de gestión.

CUADRO 1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA AMERICANO DE MANUFACTURA

-
- Flexibilidad
 - Partes intercambiables
 - Maquinaria especializada
 - Apoyo en proveedores
 - Énfasis en el proceso de producción
 - División del trabajo
 - Habilidades y conocimiento de los trabajadores americanos
-

Fuente: Hounshell (1984), *From the American System to Mass Production: 1800-1932*.

CUADRO 2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y PRODUCCIÓN EN MASA

-
- Extrema división del trabajo
 - Énfasis en la eficiencia del proceso de producción, para producir al mínimo costo
 - Flujo (el trabajo fluye constantemente al trabajador)
 - Partes intercambiables
 - Economías de escala
 - Alto grado de estandarización del producto
 - Organización jerárquica con administradores «científicos»
 - Integración vertical
-

Fuente: Hounshell (1984), *From the American System to Mass Production: 1800-1932*.

En particular, aquí interesa destacar la preocupación fundamental del sistema: la reducción del costo al máximo. El sistema que idea y pone en práctica Taylor está centrado en este objetivo. Así, el grado de especialización extrema de la mano de obra y la maquinaria tienen una poderosa justificación: aumentan la produc-

tividad y por tanto reducen el costo de producción. Esta filosofía de reducción de costo vía especialización del trabajo no sólo se llevó a la práctica en el área de producción, sino en todas las demás funciones de la empresa y también en empresas no manufactureras (en las empresas de servicios, el paso del «papeleo» de un escritorio a otro hasta quedar terminado es una manifestación del mismo fenómeno). La especialización del trabajo lleva consigo, necesariamente, otra característica del sistema: una supervisión estricta y rutinaria de los trabajadores, aquella proporcionada por los «administradores científicos». La estandarización del producto también apunta a reducir el costo unitario, ya que las personas y las máquinas se especializan en hacer un producto con poca o ninguna variación; esto, a su vez, aumenta la productividad (el lema de Ford, «cualquier color de auto, siempre que sea negro» es el ejemplo más extremo de estandarización del producto... efectivamente, por años el Modelo T se fabricó sólo en negro).

El éxito del sistema de Taylor o «fordista» no se dejó esperar. Desde que los principios científicos se comenzaron a aplicar en la producción del Modelo T, éste se convirtió en el auto más vendido de su época, dominando el mercado por más de dos décadas (Abernathy y Wayne, 1974). Ford pasó de vender poco más de 5.000 unidades del Modelo T en 1908 a más de medio millón de unidades sólo ocho años más tarde. Como resultado del énfasis en reducción de costos, el precio del Modelo T bajó desde USD850 en 1908 a sólo USD360 en 1916 (precios corrientes). El espectacular desempeño de Ford acaparó la atención del mundo entero y pronto los principios básicos del fordismo fueron adoptados por las empresas de Occidente. El paradigma de la administración científica comenzaba su reinado. Durante los 50 o 70 años que siguieron a la introducción del Modelo T más y más empresas e industrias de distintos tipos adoptarían la división del trabajo, la estandarización del producto, la estructura jerárquica y el énfasis en eficiencia y bajo costo.

Paradójicamente, las bases del éxito del sistema de Taylor sembraron también un proceso lento que terminaría por dejarlo

obsoleto. Dos de los efectos más notorios del sistema tayloriano son el despojamiento de las habilidades y conocimientos de los trabajadores y la configuración de una organización rígida, poco dispuesta al cambio. La extrema división del trabajo transformó al artesano desde un versátil técnico experto en un trabajador que sabe hacer bien sólo una cosa muy puntual, sin saber por qué lo hace. El exceso de jerarquía y supervisión anuló las capacidades creativas de la empresa e hizo mucho más lentas sus respuestas. Una organización así funciona bien mientras exista una demanda estable y clientes que no esperen cambios con mucha periodicidad, pero está mal preparada para enfrentar un entorno cambiante y de demanda volátil, como el que hemos enfrentado desde la década del 1970, cuando la crisis del petróleo puso fin al estable auge occidental de post-guerra.

El Cuadro 3 muestra las principales megatendencias que observamos desde hace un par de décadas y que afectan el quehacer de las empresas del mundo de hoy. Hay un hecho implícito en todas esas tendencias: el cambio, el talón de Aquiles del sistema de Taylor. Por ello, en las últimas dos décadas hemos visto surgir un nuevo paradigma de administración, que ha recibido distintos nombres por diversos autores: la empresa flexible (Piore & Sabel 1984, Jaikumar 1986, Cusumano 1992), la empresa «lean» o «sin grasa» (Womack, Jones y Roos, McDuffie 1992), o la producción en masa personalizada (Davis 1987, Pine 1993).

CUADRO 3 LAS MEGATENDENCIAS DEL MUNDO EMPRESARIAL DE HOY

- Globalización de los mercados
 - Competidores más y más agresivos
 - Ciclos de vida de productos más cortos
 - Mayor diversidad de productos
 - Consumidores más exigentes y complejos
 - Rápida tasa de cambio tecnológico
 - Creciente preferencia por lo natural y ecológico
 - Emergencia de bloques económicos
 - Rebotes puntuales de proteccionismo y regulación
-

El nuevo paradigma se origina lentamente en las empresas de Japón, después de la segunda guerra y en particular en la empresa automotriz Toyota y luego se difunde a otros países del Asia. Cusumano (1985) describe con gran detalle la desmejorada situación que enfrentaba Toyota al terminar la guerra: una demanda pequeña y fragmentada, poco acceso a la tecnología de punta (EE.UU.), escasos recursos y la indiferencia del propio gobierno japonés que favorecía claramente a Nissan, una empresa entonces mejor dotada y con mejores contactos políticos que Toyota. A pesar de todos estos obstáculos (y en gran parte debido a ellos), Toyota logró salir adelante mediante una serie de innovaciones brillantes en sus procesos y en la administración de su principal capital, el recurso humano. Muchas de las prácticas que hoy conocemos bajo las rúbricas de calidad total, mejoramiento continuo y flexibilidad provienen del aprendizaje y creatividad de esta sola empresa.³

Tal como ocurrió con cada uno de los paradigmas anteriores, los principios del nuevo paradigma de administración flexible o «sin grasa» comenzaron a difundirse en las empresas del mundo tan pronto los éxitos de las nuevas prácticas comenzaron a ser conocidos.⁴ A contar de los '70, la presencia de las empresas asiáticas en el mercado occidental comienza a ser importante y notoria. Primero en automóviles, luego en artículos electrónicos, y en una gran variedad de industrias, el dominio de las empresas orientales comienza a sentirse. Esto genera una reacción en el mundo entero, de asombro y curiosidad por explicar las causas de este fenómeno. Es en esta fecha que surgen los primeros estudios comparativos

³ El lector interesado en la historia de Toyota y Nissan y en la forma en que estas empresas influyeron en el cambio de paradigma de gestión, debe consultar Cusumano (1985).

⁴ Es importante destacar que el nuevo paradigma no reniega de todas las características de la administración científica. Del mismo modo que antes la producción en masa conserva algunas de las características de su predecesor, el sistema americano, la empresa flexible o «sin grasa» hereda y conserva algunas características de la producción en masa, como por ejemplo, el énfasis en los procesos productivos y la eliminación de cualquier desperdicio de recursos.

(Malkiel 1979, Hayes y Abernathy 1980) que orientan la reacción de las empresas occidentales pioneras. Las empresas que operan bajo el nuevo esquema de gestión son capaces de producir una gran variedad de productos sin mayor impacto en los costos, de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y de mejorar continuamente. ¿Cómo lo logran? Dejaremos la respuesta para la cuarta sección de este artículo, que describe las características de la empresa exitosa moderna. Por ahora, pasemos a analizar cómo el nuevo paradigma ha cambiado el análisis estratégico de la empresa.

3. IMPERATIVOS ESTRATEGICOS BAJO EL NUEVO PARADIGMA

No es una sorpresa que, junto con el cambio de paradigma en gestión de empresas en las últimas dos décadas, se produzca también un cambio en los imperativos estratégicos de las empresas. En esta sección describo brevemente cuál ha sido el análisis estratégico predominante en los últimos años, para luego proponer un modelo ampliado que parece estar más de acuerdo con la realidad y entorno competitivo que enfrentan las empresas modernas.

Desde la publicación de su importante libro «Estrategia Competitiva» en 1980, el profesor Michael Porter se ha convertido en el máximo exponente del área de estrategia de la empresa. De hecho, gran parte de lo que las escuelas de negocios del mundo han enseñado a sus alumnos en los cursos de estrategia o política de negocios en la última década está influido por las ideas de Michael Porter. El enfoque de «las cinco fuerzas» se ha posicionado como el principal instrumento de análisis estratégico de una industria desde que Porter lo propuso en 1980.⁵

⁵ Bajo este enfoque, cinco fuerzas determinan el atractivo de una industria para una empresa: la rivalidad existente entre los competidores, la posibilidad de que nuevos competidores entren a la industria, el poder negociador de los proveedores, aquél de los clientes y la probabilidad de que surjan productos o servicios sustitutos al bien o servicio en cuestión.

Un segundo concepto propuesto por Porter, más relevante para nosotros en este artículo, es aquel de las «estrategias competitivas genéricas». El autor propone que el esquema de las cinco fuerzas más aquel de las estrategias competitivas genéricas conforman la dupla inseparable del análisis estratégico: el primero orienta a la firma respecto de los mercados y segmentos de mercado en que debe competir y el segundo, respecto de cómo debe competir en esos mercados. Construyendo sobre estas proposiciones, en un segundo libro titulado «Ventaja Competitiva», el autor intenta dar luces acerca de «cómo una empresa puede crear y sostener una ventaja competitiva, vale decir, cómo puede implementar las estrategias competitivas genéricas» (Porter 1985, p. 3). Repasemos las estrategias genéricas de Porter:⁶

- liderazgo en costos, vale decir, una empresa persigue la posición de mínimo costo en la industria.
- Diferenciación, por medio de la cual una empresa busca que su producto o servicio sea percibido como algo «único» en alguna de las dimensiones que son valoradas por los posibles clientes.

El autor sostiene que uno de los grandes riesgos estratégicos de las empresas es aquel de quedar «stuck in the middle», vale decir, no tener éxito en ninguna de las dos estrategias genéricas. Según Porter, esta desafortunada situación es el reflejo de una empresa que «no tiene la voluntad suficiente para elegir la forma en que competirá»; en otras palabras, elegir cuál de las estrategias genéricas perseguirá. El autor ve, entonces, las estrategias competi-

⁶ En su libro Porter en realidad propone tres estrategias genéricas. La tercera es lo que él llama «enfoque» (focus), vale decir, una empresa selecciona un segmento del mercado en el cual prefiere competir, en lugar de competir en el mercado en general. Sin embargo, una vez dentro de ese segmento, Porter advierte que la empresa debe decidir si competirá a base del mínimo costo o diferenciación, vale decir las estrategias genéricas sólo se reducen a dos.

tivas genéricas como alternativas que en gran medida son mutuamente excluyentes: «alcanzar liderazgo en costos y diferenciación [al mismo tiempo] es usualmente inconsistente, pues la diferenciación es casi siempre costosa» (Porter 1985, p. 18).⁷ De hecho, Porter propone que las empresas que siguen liderazgo en costos o diferenciación son fundamentalmente diferentes, como se puede apreciar en el Cuadro 4, sacada directamente de su libro. En su análisis, las empresas que tratan de seguir los dos caminos de una vez caen presa de los vulgares dictámenes «el que mucho abarca poco aprieta» y «no ser ni chicha ni limonada».

Es esta última proposición de Porter, la de las estrategias genéricas y sus implicaciones, la que debemos cuestionar a la luz del nuevo paradigma de administración descrito en la sección anterior. Sin desmerecer en absoluto el enorme aporte que el autor ha hecho al área de estrategia, creo que el análisis de Porter respecto de las estrategias genéricas era más válido cuando fue publicado en 1980 que hoy; es más, creo que ha perdido gradualmente su validez a medida que los años transcurrieron y nos adentramos más en el nuevo paradigma de la empresa flexible o «sin grasa». Me gustaría explicar mi posición basado en el Gráfico 2.

En un reciente artículo (Suárez, Cusumano y Fine, 1995), hemos propuesto que la competitividad de una empresa depende de su posición en tres parámetros básicos: eficiencia, calidad y flexibilidad. El Gráfico 2 describe la evolución en el tiempo de cada uno de estos parámetros como imperativos estratégicos para las empresas. Para actualizar nuestra proposición, debe agregarse un cuarto y más reciente imperativo estratégico a la figura, la eco-sustentabilidad.

Como ya vimos, el primer imperativo estratégico nace de la

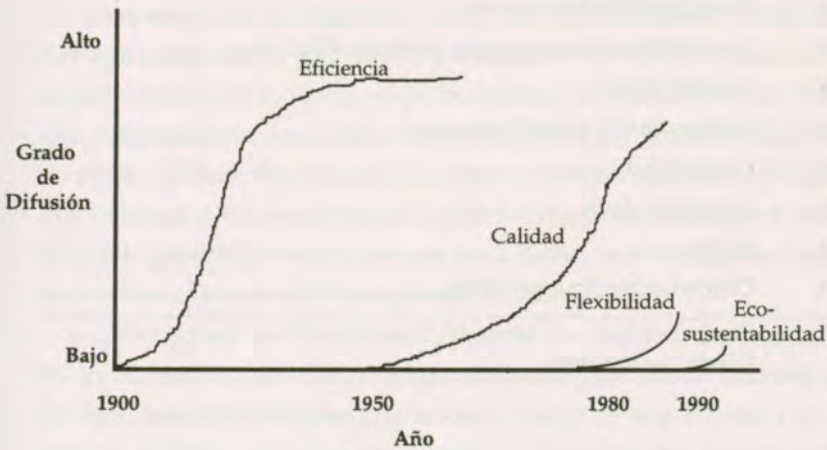
⁷ En algunas secciones de su libro (1980), Porter plantea que es posible alcanzar ambos objetivos a la vez: diferenciarse y obtener el mínimo costo. Sin embargo, deja en claro que estas son honrosas excepciones dentro de un contexto general en el que ambas estrategias son básicamente excluyentes.

CUADRO 4 REQUERIMIENTOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo Total en Costos	Inversión constante de capital y acceso al capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar su fabricación. Sistemas de distribución de bajo costo	Rígido control de costos Reportes de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto. Instinto creativo. Fuerte capacidad en la investigación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución	Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para allegar trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

Fuente: Porter (1980), pp. 61-62.

GRÁFICO 2 LOS CUATRO PRINCIPALES IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS DEL SIGLO



principal preocupación de la escuela de administración científica: la eficiencia. Tan pronto los éxitos de Ford y otras empresas que fueron pioneras en usar los principios de Taylor se conocen, más y más empresas consideran la eficiencia como su máximo imperativo estratégico. Hoy en día no hay empresa que no esté constantemente preocupada de los costos y de ser más eficiente (decirlo suena incluso obvio), por ello, el alto grado de difusión de este imperativo en el gráfico.

Pero no sucede así con calidad, que es un imperativo estratégico de más reciente fecha. Si bien es cierto las primeras preocupaciones por calidad en las empresas nacen en la primera mitad de este siglo (por ejemplo, Shewart 1931), su difusión más masiva comienza con la visita de los «gurúes» de calidad E. Deming y J. Juran a Japón en 1950 y 1954 respectivamente (Garvin 1988, Gehani 1993). Son efectivamente las empresas japonesas con sus crecientes niveles de calidad las que «sorprenden» a las empresas occidentales a partir de la década de 1960 y concitan la atención hacia este nuevo parámetro de competitividad. Poco a poco las empresas de distintos países han ido incorporando calidad como un imperativo estratégico.

Aún así, el nivel de difusión de calidad en las estrategias de

CUADRO 5 DIMENSIONES DE CALIDAD

-
- Desempeño (performance)
 - Características operacionales (features, adds-on)
 - Confiabilidad
 - Conformidad a especificaciones
 - Durabilidad
 - «Servicibilidad»
 - Estética
 - Calidad subjetiva o percibida
-

Fuente: Garvin (1988)

las empresas de hoy es muy inferior al de eficiencia: baste decir que en muchos países occidentales, como es el caso de Chile, sólo una pequeña fracción del total de las empresas han dado pasos sistemáticos para mejorar sus índices de calidad a través de programas tales como calidad total. Aun cuando estén implementando programas como éste, he encontrado que los ejecutivos tienen a menudo dificultades para definir qué entienden por calidad en su empresa. Al respecto es conveniente destacar que calidad es un concepto multidimensional, y que por tanto la búsqueda de distintos «nichos» de calidad es posible. El Cuadro 5 es una lista de las dimensiones más frecuentemente citadas de calidad.

Volvamos a las estrategias genéricas de Porter. El autor publica su libro en 1980; para entonces, los dos grandes imperativos estratégicos son eficiencia y calidad (véase Gráfico 2), que son claramente asociables a las estrategias genéricas de Porter de mínimo costo y calidad, respectivamente. Sin embargo, y como indica el Gráfico 2, en el transcurso de la última década y media han emergido dos nuevos imperativos estratégicos para las empresas: la flexibilidad y la eco-sustentabilidad. Esto es el reflejo natural del cambio de paradigma hacia la gestión de empresas «sin grasa» descrito anteriormente. Estos dos nuevos imperativos no alcanzan a ser cubier-

tos por el análisis original de Porter. Lo que es tal vez más importante es que la inconsistencia entre las distintas estrategias genéricas (recuerde que el Cuadro 4 indica que las empresas no deben perseguir más de un imperativo estratégico a la vez, por riesgo de no ser «chicha ni limonada») ya no parece ser valedera: cada vez más empresas nos muestran con su ejemplo que pueden ser líderes en costo, calidad, flexibilidad e incluso eco-sustentabilidad. Buscar la excelencia y liderazgo en múltiples imperativos estratégicos (estrategias genéricas) no sólo es una posibilidad hoy en día, sino que en muchos casos es condición para el éxito.

Pero, ¿qué es flexibilidad? Al igual que calidad, flexibilidad es un concepto multi-dimensional, pero que para ser de utilidad a las empresas debe hacerse operacional. Luego de una extensa revisión de la bibliografía y de numerosas conversaciones con ejecutivos, en otro artículo (Suárez 1992) he propuesto que existen cuatro tipos de flexibilidad que tienen un impacto directo en la competitividad de la empresa. Estos son:

- flexibilidad en la variedad
- flexibilidad en el volumen
- flexibilidad en nuevos productos
- flexibilidad en la entrega

Una empresa es más flexible en la variedad cuando en un momento determinado del tiempo ofrece una gama más amplia de productos que sus competidores. Es más flexible en volumen cuando puede soportar fluctuaciones de producción incurriendo en costos menores que sus competidores. Es más flexible en nuevos productos si introduce nuevos modelos o modelos mejorados más rápidamente que la competencia. Finalmente, es más flexible en la entrega si puede acomodar entregas urgentes más fácilmente que sus competidores, sin afectar el ritmo normal de entrega, y cumpliendo los compromisos en el tiempo pactado.

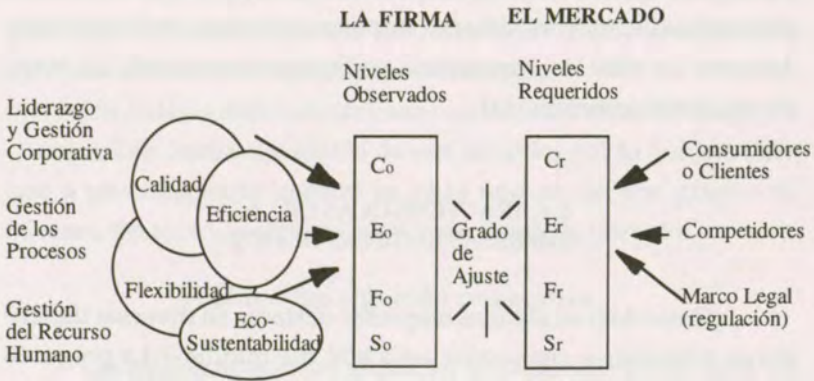
El último imperativo estratégico, la eco-sustentabilidad, es

más intuitivo y se refiere al cuidado que muestra la empresa por el medio ambiente, tanto en sus productos como en sus procesos. En los últimos años, y paulatinamente, la preocupación por el medio ambiente ha dejado de ser considerada una «obligación» (forzada por instancias de regulación), para ser vista por muchas empresas como una oportunidad para diferenciarse y ganar la lealtad de los consumidores. Reaccionando con tardanza, las escuelas de negocios recién comienzan a mostrar interés por el tema como un área de investigación y enseñanza en administración. El caso de muchas empresas que se han «convertido» con gran éxito al imperativo de eco-sustentabilidad, como McDonald's, ha dado fuerza y credibilidad a la incipiente actividad en esta área.

El Gráfico 3 nos presenta un esquema que resume el efecto de los cuatro imperativos estratégicos en la competitividad de una empresa. En el lado izquierdo del gráfico, todo «lo que es y hace» la empresa (estructura organizacional, políticas de recursos humanos, tecnología, estrategia, etc.) determinan ciertos niveles «observados» de eficiencia, calidad, flexibilidad y eco-sustentabilidad (Eo, Co, Fo, So), vale decir los niveles en cada uno de los parámetros con los cuales la empresa «enfrenta» el mercado. Al lado derecho del gráfico, el mercado tiene la palabra, demandando ciertos niveles de calidad, eficiencia, flexibilidad y eco-sustentabilidad (niveles «requeridos», Er, Cr, Fr, Sr). El «mercado» aquí se refiere a las demandas de los clientes, la influencia de los competidores y el marco legal imperante. Por ejemplo, *ceteris paribus*, competidores que ofrecen productos de mayor calidad que la empresa A obligarán a ésta a elevar la calidad de sus productos. Igualmente, cambios en la regulación imperante (ej. ISO 9000 e ISO 14000) pueden imponer nuevas exigencias de calidad y eco-sustentabilidad a las empresas. Como el Gráfico 3 propone, la competitividad de una empresa dependerá del grado de ajuste entre lo que el mercado requiere y lo que la firma ofrece respecto de eficiencia, calidad, flexibilidad y eco-sustentabilidad.

El esquema del Gráfico 3 ayuda a interpretar el éxito de

GRAFICO 3 IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA



Notas:

1) C_o , E_o , F_o y S_o indica niveles observados de calidad, eficiencia, flexibilidad y eco-sustentabilidad respectivamente.

2) C_r , E_r , F_r y S_r indica niveles requeridos de calidad, eficiencia, flexibilidad y eco-sustentabilidad respectivamente.

muchas empresas que han logrado ser líderes en varios imperativos estratégicos a la vez. Los productores automotrices orientales, por ejemplo, han basado su éxito no sólo en un menor precio o eficiencia (como se creía en un comienzo), sino también en niveles objetivos de calidad consistentemente superiores a su competencia. Además, para cualquier segmento de mercado han ofrecido una gama mayor de productos (flexibilidad en la variedad) y en general han introducido nuevos productos al mercado a una tasa muy superior a la de sus rivales más tradicionales (flexibilidad en nuevos productos).⁸ Muchas empresas chilenas han basado también su competitividad en una adecuada mezcla de estos tres imperativos,

⁸ Empresas como Toyota, Nissan y Honda han reducido el tradicional ciclo de ocho años en el desarrollo de una nueva «plataforma» automotriz a sólo tres años y medio. Esto ha significado una pérdida de competitividad importante para los productores de otras áreas del mundo, quienes sólo en los últimos años han podido acortar la brecha.

como lo demuestra la experiencia de Virutex-Ilko (Martínez 1992) y el rápido crecimiento de Cochrane S.A., empresa que basada en mejores costos, mayor calidad y entregas oportunas conquistó rápidamente un sitio de importancia en Sudamérica e inició su etapa de expansión internacional.

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EXITOSAS DE HOY

¿Cómo logran algunas empresas destacar en diversas dimensiones estratégicas sin quedar «stuck in the middle»? La pregunta nos lleva a sintetizar lo que hemos aprendido hasta ahora en los diversos estudios de competitividad a nivel de la empresa que se han llevado a cabo en EE.UU., Europa y el Asia. Cualquier listado de características que conforman las empresas de éxito es, casi por definición, incompleto y algo simplista. El éxito o fracaso de una empresa es siempre el resultado de un innumerable conjunto de factores que actúan dentro de la empresa y en el entorno en que ésta opera. No obstante, creo que repasar las características que han sido destacadas en las empresas exitosas es muy útil para los gerentes pues, aun cuando ellas pueden no ser directamente aplicables a cada caso, indican una dirección en la que es aconsejable moverse. Además, presentar un resumen de lo que hemos aprendido que abarque las distintas áreas y niveles de la empresa tiene en sí un valor pedagógico; al respecto, el gerente general de una empresa chilena de tamaño medio me decía hace poco luego de una presentación de este material, «algunas de estas cosas las conocemos desde hace algún tiempo en forma aislada, pero es muy revelador discutir las todas como partes de un mismo proceso de cambio».

En aras de mayor claridad de exposición, he dividido las características principales de las empresas exitosas en tres grandes grupos: liderazgo y gestión corporativa, administración de los procesos productivos y administración del recurso humano. Esta división no obedece a ningún marco teórico específico, pero creo que

cumple su función de presentar el material e información en una forma que sea aceptable para los principales usuarios de ella: los gerentes. El Cuadro 6 reúne los factores de éxito considerados, agrupados en estas tres grandes dimensiones.

Un análisis detallado de cada uno de los puntos del Cuadro 6 es imposible dentro del marco de este artículo, por lo que me limitaré a un comentario general en cada uno de los tres grupos de factores, destacando algunos aspectos a modo de ejemplo.

Liderazgo y gestión corporativa

Las empresas exitosas muestran una marcada visión de largo plazo, comunicada y compartida por todos los miembros, y están muy comprometidas con ella, priorizando decisiones que redunden en el éxito de largo plazo de la empresa (como una mayor tasa de inversión), aun cuando esto pueda tener consecuencias adversas para los resultados en el corto plazo. Están también constantemente evaluando su desempeño y el resultado de su estrategia vis a vis los competidores más importantes («benchmarking»); es más: este proceso de aprendizaje de las prácticas de otras empresas no se limita a los competidores y empresas del rubro, sino a empresas de otros rubros que sobresalgan por alguna característica particular. Por ejemplo, en EE.UU. varias empresas manufactureras han visitado Disney World para aprender acerca del manejo de los programas de mantención de las instalaciones del afamado parque de entreteniones. Como este ejemplo algo extremo denota, los procesos de aprendizaje en la empresa moderna pasan por olvidar los antiguos prejuicios (vigentes en Chile en gran medida, a mi parecer) de que «viajar» es un «premio», casi un sinónimo de «ir de vacaciones». En las empresas exitosas, «benchmarking» es una actividad estratégica importante, que incluso cuenta con un ítem en el presupuesto.

Las empresas exitosas también han logrado llevar a cabo algo de lo que hemos venido planteando desde hace mucho tiempo sin lograr grandes avances: crear organizaciones más planas que las actuales, de atmósfera informal y participativa. Estructuras de este

CUADRO 6 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EXITOSAS DE HOY

Liderazgo y Gestión Corporativa

- énfasis en el largo plazo: alto grado de compromiso con la estrategia
- estrategia compartida por todos los miembros de la organización
- «benchmarking»: conocimiento y medición de las mejores prácticas empresariales.
- innovación constante
- organizaciones planas
- focalización de las energías en lo que la empresa «sabe hacer» (competencias esenciales, «core competences»)
- visión global: búsqueda de o atención a nuevos mercados y alianzas estratégicas.
- ejecutivos involucrados directamente en los procesos de la empresa («hands on»).
- equilibrio entre la importancia de las funciones

Administración de los Procesos

- orientación al cliente y coordinación interfuncional (conurrencia)
- desarrollo de productos mediante etapas sobrepuestas
- diseño en busca de la manufacturabilidad (DFM)
- estrecha relación con un reducido número de proveedores y distribuidores
- sistemas justo a tiempo (JIT)
- mejoramiento continuo
- calidad total (TQM)
- reingeniería de procesos
- contabilidad y costos basado en actividades (ABC)

Administración del Recurso Humano

- énfasis en el equipo y no en el individuo
- sistemas de evaluación y recompensa basados en el desempeño de la empresa o del equipo
- rotación de tareas: gente con visión de conjunto
- entregar mayor autoridad y poder de decisión hacia los niveles inferiores de la empresa («empowering»)
- alto compromiso con la educación y entrenamiento de los miembros de la organización

tipo son las que le dan suficiente flexibilidad, vitalidad y creatividad a la empresa para conservar y acrecentar su competitividad. Estas empresas creativas buscan constantemente oportunidades en nuevos mercados y están atentos (o buscan activamente) a la posibilidad de alianzas estratégicas. En este aspecto las empresas chilenas han aceptado el desafío, a juzgar por las experiencias de empresas que han dado pasos importantes al respecto, tales como CMPC, Banco de Crédito, Carozzi, Cochrane y Sonda.

Administración de los procesos

Las empresas exitosas son aquellas que han mejorado o transformado sus procesos de forma tal de generar y acrecentar la ventaja competitiva de la empresa. Una máxima ha guiado todos los cambios y prácticas que se engloban en este grupo: la orientación al cliente. Vale decir, la idea simple pero poderosa de que todo lo que hace una empresa debe ayudar a crear valor para el cliente.

Es en la administración de los procesos de las empresas donde hemos presenciado una verdadera «revolución» de conceptos en los últimos años. En Chile, algunos de ellos, como calidad total y mejoramiento continuo, han alcanzado gran difusión y adquirido una suerte de dinámica propia. Otros menos conocidos o más difíciles de implementar, como el diseño en busca de manufacturabilidad (DFM) o los sistemas justo a tiempo (JIT), han tenido una aplicación mucho más limitada. Lo importante de destacar dentro de este artículo es que todas estas denominadas prácticas, «filosofías» o programas están relacionadas y son parte integral de la transformación hacia empresas «sin grasa» que describimos anteriormente. Creo que las empresas chilenas que inician algunos de estos programas (ejemplo, calidad total) podrán implementar mejor los cambios requeridos si entienden el proceso general de transformación del cual los programas específicos son parte: es un error considerar cada uno de ellos como

«autosuficiente» o incluso excluyente con el resto, como a veces se da a entender por los proponentes de uno u otro programa.

Es imposible cubrir cada una de las prácticas que se listan bajo este grupo dentro de los límites del artículo, por lo que destacaré aquellas que han tenido menos visibilidad en nuestro país. En primer lugar, las empresas exitosas de hoy han mejorado sustancialmente el desarrollo de nuevos productos, siendo capaces de desarrollar productos de mejor calidad en períodos considerablemente menores que lo que solía ser el estándar de la industria. Dentro de otros cambios organizacionales, hay dos prácticas que han permitido que esto ocurra: el desarrollo de productos mediante etapas sobrepuestas y el diseño en busca de la manufacturabilidad o, más general, en busca de la «operabilidad». Estas prácticas implican que el desarrollo de productos ya no es un proceso secuencial donde una etapa previa (ej. diseño grueso) debe estar terminada antes que se pueda iniciar la etapa siguiente (diseño en detalle, producción, etc.), sino un proceso interactivo e iterativo. En las empresas modernas, el desarrollo de productos se hace mediante la participación desde el comienzo del proyecto de representantes de todas las «etapas» del proyecto. Por ejemplo, la empresa chilena Costa, cuyo indiscutible éxito en la última década ha estado en parte basado en la rápida introducción de productos nuevos al mercado, canaliza sistemáticamente el aporte y sugerencias de las áreas de producción, marketing y publicidad desde las primeras etapas de diseño de un nuevo producto.⁹

Otro aspecto que interesa destacar es el manejo de los procesos de abastecimiento y venta, en particular la relación con proveedores y distribuidores. Lo que hemos aprendido en el último tiempo en alguna medida se opone a lo que era el enfoque tradicional y aceptado hasta hace no muchos años. La relación entre

⁹ Costa pasó de tener en 1983 sólo un 3% en el mercado chileno de chocolates y cero en el de galletas a gozar en 1993 de una participación de mercado cercana al 40% en ambos mercados.

una empresa y sus proveedores y clientes ha sido tradicionalmente fría y calculadora; se trata de hacer el mejor «negocio» en el sentido de pagar lo menos posible a los proveedores y cobrar lo más posible a los distribuidores o clientes. Esto implica una relación de cierto antagonismo o al menos desconfianza entre las partes, que se manifiesta en la corta duración relativa de los contratos, la existencia de múltiples proveedores para un mismo insumo, y la poca cooperación empresa-proveedor o empresa-distribuidor. En nuestro país este es el enfoque imperante (al menos implícitamente) en la mayoría de las empresas. Por ejemplo, las grandes compañías chilenas del sector eléctrico y de telecomunicaciones aún licitan anualmente gran parte de sus proyectos de infraestructura entre un gran número de proveedores, y la elección entre un proveedor y otro está básicamente determinada por precios. No es extraño, entonces, que por razones de precio en la licitación de un nuevo año, un proveedor de calidad que ha cumplido cabalmente con los plazos sea desplazado por un proveedor nuevo cuya calidad y cumplimiento se desconoce, lo cual suele traer dolores de cabeza extra para la empresa que licita.

Las empresas exitosas de hoy definen su ámbito de acción incluyendo a muchos de sus proveedores y distribuidores. De hecho, proveedores, empresa y distribuidores son parte de un mismo sistema, de una «cadena de valor expandida», cuyo objetivo es entregar un bien o servicio a los clientes. Por ello, lo que antes era una relación basada en el antagonismo, hoy está basado en la confianza y la cooperación. Esto pasa por reducir el número de proveedores por insumo para poder desarrollar una relación más estrecha con ellos, fomentar las relaciones de más largo plazo y establecer proyectos conjuntos de mejoras en distintos ámbitos. Las empresas que logran relaciones de este tipo cuentan con proveedores leales, eficientes, de alta calidad y de rápida respuesta, lo que les ayuda a acrecentar su ventaja competitiva.

Administración del recurso humano

Gran parte de las prácticas que están implementando las empresas exitosas de hoy respecto del recurso humano podrían clasificarse como «anti-taylorianas», en el sentido que buscan crear una fuerza de trabajo flexible, motivada y con una visión de conjunto del proceso o la empresa para la cual trabajan. Para ello, estas empresas están claramente comprometidas con la educación y entrenamiento de sus miembros, destinando a esta labor más recursos que su competencia, pues están convencidas que es en las personas donde radica la principal fuente de ventaja competitiva.

Una fuerza de trabajo educada, entrenada y motivada es un pre-requisito para comenzar a implementar una serie de prácticas de recursos humanos que tienden a mejorar aún más la posición de la empresa. Típicamente, las empresas exitosas comienzan por dar un mayor énfasis a los equipos de trabajo, en lugar de a los individuos aislados. Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales y, por tanto, permanentes para el problema o desafío que se emprende y además permite a los integrantes del equipo comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa. Un ejemplo conocido del nuevo énfasis en trabajo en equipo lo constituyen los equipos de desarrollo de nuevos productos. En Chile, muchas empresas han conformado estos equipos en torno al cargo de «product manager», quien coordina el esfuerzo y participación de personas de distintas áreas de la empresa, con el objeto de acelerar el proceso de desarrollo de nuevos productos y aumentar sus probabilidades de éxito. Configuraciones de grupo de este tipo las encontramos en empresas como Corpora Tres Montes (jugos en polvo), Costa (chocolates y galletas) y en CCU (bebidas y cervezas).

Los sistemas de evaluación y recompensa de la empresa también deben estar orientados a incentivar el trabajo en grupo y la visión de conjunto. En Saturn Corporation —una compañía, completamente independiente, creada en 1985 por General Motors como última defensa ante los agresivos y exitosos competidores japone-

ses— los trabajadores son remunerados en parte con un sueldo fijo y en parte con un sueldo variable, que depende del desempeño de la empresa. En un arreglo sorprendente, si se tiene en cuenta el enorme poder que siempre han tenido los sindicatos de trabajadores automotrices en EE.UU., los trabajadores de Saturn Corp. pueden incluso llegar a perder el 20% de sus sueldos si la empresa no anda bien. Aunque aún es muy pronto para sacar conclusiones (los autos Saturn han estado en el mercado sólo desde 1991 y hasta ahora han sido muy exitosos), en lo que todos los observadores de Saturn coinciden es que los trabajadores de la empresa están realmente motivados y sienten el negocio como algo propio.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Este artículo resume el proceso de transformación que han experimentado las estrategias y las prácticas de las empresas exitosas desde finales del siglo pasado hasta hoy. Mi argumento central ha sido de que las empresas exitosas de hoy son aquellas que entienden esta transformación como un proceso integral, que afecta e impone requerimientos a la empresa como un todo. En este sentido, he sostenido que muchos de los conceptos y programas «de moda» en la administración de empresas de hoy, como calidad total, reingeniería y mejoramiento continuo, deben ser implementados bajo la perspectiva de la transformación más integral que este artículo propone.

Es interesante contrastar lo que hemos aprendido acerca de las empresas exitosas de hoy —lo cual proviene mayoritariamente de estudios que se han hecho en los EE.UU.— con la realidad de nuestras empresas en Chile. Siguiendo la clasificación del Cuadro 6, me aventuro a decir que las empresas chilenas han logrado avances importantes en distintos aspectos de Liderazgo y Gestión Corporativa y Administración de los Procesos. En lo primero, ya mencionamos la agresiva expansión de numerosas empresas hacia otros mercados, muchas veces mediante alianzas estratégicas. La tasa de in-

versión de nuestra economía, aunque algo menor en comparación con la de los países asiáticos de alto crecimiento, ha venido incrementándose en los últimos años, reflejando así una visión de más largo plazo en los agentes económicos y en particular en el empresariado. Los avances en la Administración de los Procesos de las empresas también han sido notorios, a juzgar por el interés y publicidad que han generado los programas y seminarios de calidad total, reingeniería y otros similares.

El área donde tal vez los avances han sido más tímidos en las empresas chilenas es aquella de la Administración del Recurso Humano. En cierta medida, esto es natural, ya que los cambios en esta área requieren como primer paso la capacitación y entrenamiento de las personas, un proceso que en la práctica es largo y complicado. Sin embargo, parte de la explicación puede ser también de carácter «cultural»: la idea de un jefe o «patrón» bastante autoritario y de un trabajador que puede fácilmente abusar de la confianza y autoridad que le entreguen, parece ser el estereotipo imperante en nuestro medio empresarial. Por ello, gran parte de las empresas que he podido observar sólo han avanzado modestamente en lo que respecta al énfasis en trabajos de grupos, la implementación de evaluaciones y recompensas basadas en el desempeño del grupo o empresa, la rotación de tareas entre trabajadores o la tendencia a entregar más autoridad y especialmente poder de decisión a las personas en los niveles inferiores de la empresa. En resumen, en esta área es donde existen mayores posibilidades de mejoramiento.

Pero tal mejoramiento potencial no sólo se limita a la Administración de los Recursos Humanos. Incluso en las áreas donde las empresas chilenas parecen andar bien, existen muchas posibilidades de implementar más prácticas de las que están asociadas a un mejor desempeño. Por ejemplo, muy pocas empresas chilenas hacen un esfuerzo sistemático de «benchmarking» (véase el Cuadro 6) entre sus competidores y otras empresas sobresalientes. Igualmente, pocas empresas en Chile han comenzado a aplicar la contabili-

dad basada en actividades (ABC). Tanto el «benchmarking» como la contabilidad ABC son parte importante de lo que son las empresas exitosas de hoy.

Para concluir, la empresa «sin grasa» de hoy es una organización que siempre aprende y prueba cosas nuevas, una organización flexible y ágil que puede adaptarse fácilmente a requerimientos cambiantes. Es una organización que ha entendido que el mensaje del tiempo no es otro que uno de cambio; una organización para la cual el viejo refrán de Heráclito está vigente: no puedes pisar dos veces sobre el mismo río.

Referencias bibliográficas

- Abernathy, W. J. y K. Wayne (1974). «Limits of the Learning Curve», *Harvard Business Review*.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. Jossey-Bass.
- Cusumano, M. (1985). *The Japanese Automobile Industry*. Harvard Business School Press.
- (1991). «Shifting Economies: From Craft Production to Flexible Systems and Software Factories». *Working paper #3325-91-BPS*, MIT Sloan School of Management.
- Dertouzos, M., R. Lester, R. Solow and The MIT Commission on Industrial Productivity (1989). *Made in America*. The MIT Press.
- Garvin, D. A. (1987). *Managing Quality*. Free Press, New York.
- Gehani, R. R. (1993). «Quality Value-Chain: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement», *The Executive*.
- Hayes, R. H. y W. J. Abernathy. (1980). «Managing our Way to Economic Decline», *Harvard Business Review*. Julio-agosto.
- Hounshell, D. A. (1984). *From the American System to Mass Production 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*. John Hopkins University Press.
- Jaikumar, R. (1986). «Postindustrial Manufacturing». *Harvard Business Review*.

- Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- Malkiel, B. G. (1979). «Productivity: The Problem Behind the Headlines», *Harvard Business Review*.
- Martínez, Jon (1982). «El caso Virutex-Ilko». Escuela de Negocios Valparaíso.
- Pine, Joseph (1993). *Mass Customization*. Harvard Business School Press.
- Piore, M. y C. Sabel (1984). *The Second Industrial Divide*. Basic Books, New York.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Suárez, F. F., M. A. Cusumano y C. H. Fine (1991). «Flexibility and Performance: A Literature Critique y Strategic Framework». *Working paper WP #3298-91*, MIT Sloan School of Management.
- (1996). «An Empirical Study of Manufacturing Flexibility in Printed Circuit Board Assembly», *Operations Research*, vol. 44, 1.
- Womack, J. P. (1990). *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates, New York.

Rodrigo Fuentes S. M. y Jaime Vatter G.

Análisis de la Competitividad del Sector Forestal Chileno ()*

1. INTRODUCCION

El principal objetivo de este estudio es medir el grado de éxito del sector forestal chileno, determinar las principales causas de éste y evaluar sus posibilidades de desarrollo futuro, en el contexto de una economía global. Para lograr estos fines se realiza un análisis a nivel agregado del sector ampliamente definido, así como un estudio a nivel de los principales productos. Para efectos del análisis se utiliza información públicamente disponible, así como la recopilada a través de entrevistas a ejecutivos de las principales empresas del sector.

Ciertamente, el grado de competitividad de cada producto dentro de la industria forestal se refleja en los costos de producción.

(*) Deseamos agradecer el eficiente trabajo de nuestro ayudante Jorge Selaive. También queremos agradecer la colaboración de los señores Agustín Abarca (Forestal Terranova), Raúl Benaprés (Celulosa Arauco), Carlos Cabañas (Conaf), Cristián Eyzaguirre y Hernán Rodríguez (CMPC), Luis Hernández (CIC), Italo Rossi (Masisa) y Alvaro Urzúa (Sylvae Consultores) y los comentarios de Nicolás Majluf, Luis Hernán Paúl, Gonzalo Parot, Fernando Suárez, Salvador Valdés y de los asistentes a los Seminarios Internos del Departamento de Economía de la Universidad de Chile y al Seminario realizado en el Centro de Estudios Públicos. También deseamos agradecer el apoyo financiero del CEP para la realización de este estudio.

De esta forma, la industria chilena de la celulosa, por ejemplo, será competitiva si puede producir a costos menores que el precio internacional de ese producto. Mientras mayor es la diferencia entre costo y precio, mayor el grado de competitividad. Desde esta perspectiva lo más importante para determinar el grado de competitividad de una actividad es la comparación de costos. Sin embargo, surgen aquí dos problemas: El primero se refiere a lo difícil que es obtener los costos de un producto en distintos países (en general se puede afirmar que existen esos estudios, pero son información clasificada de las empresas). El segundo problema se refiere a la dificultad de evaluar la persistencia en el ranking de costos. Estos ordenamientos pueden cambiar por diferentes razones, como variaciones estructurales en las paridades. Por ejemplo, en 1992 Finlandia tuvo una disminución importante en los costos de producción de celulosa, debido fundamentalmente a una devaluación de su moneda. En ese mismo año Suecia experimentó una disminución en sus costos de producción similar a la observada en Finlandia; sin embargo, ella fue causada predominantemente por cambios estructurales y sólo en parte por efecto de una devaluación de importancia.

Por lo anterior, este estudio abordará el problema desde otra perspectiva. En primer lugar, interesa mostrar la evolución más reciente de este sector como indicador de su nivel de competitividad. Una evolución positiva es el reflejo de costos menores a los precios y, por lo tanto, de la competitividad del sector. Más importante que determinar el actual grado de competitividad del sector es analizar las posibles causas del mismo y la factibilidad de mantener y mejorar estas ventajas competitivas. Por esta razón, el presente análisis se concentra en el estudio de las causas de la competitividad y no en su estado actual (esto es, en las diferencias de costos). Si bien este enfoque puede ser desilusionante para algunos, puede tener un valor más permanente en el tiempo.

Debido a la naturaleza del negocio forestal, que se basa en proyectos de largo plazo, producto del tiempo que toma el creci-

miento de los bosques, el período de análisis cuantitativo se concentra en los últimos veinte años (1974-1994),¹ aunque con énfasis en el decenio más reciente. Sin embargo, es necesario destacar que los cambios estructurales que han afectado la economía nacional en general y al sector forestal en particular comenzaron a gestarse a mediados de los años setenta, principalmente debido a la apertura comercial que experimentó el país y a los cambios en las reglas del juego generales. Dado el proceso productivo del sector forestal, con inversiones de larga maduración, es claro que es en este período en el que se siembran las potencialidades del sector. Al momento de evaluar las causas de la competitividad del sector no se puede perder de vista este hecho.

En este estudio se analizará, en primer lugar, el sector forestal ampliamente definido, lo que abarca todos los sectores relacionados en forma directa con la madera. Esto es, desde la silvicultura (sector 121, de acuerdo a la clasificación CIIU²) y aserraderos (122), pasando por la manufactura de madera y productos de madera (331), manufactura de muebles de madera (332), hasta manufactura de papel y productos de papel (341). Los dos primeros sub-sectores pertenecen a los sectores Agricultura, Silvicultura y Pesca, mientras que los tres últimos, a la Industria Manufacturera, de acuerdo a la clasificación de Cuentas Nacionales.

Esta definición amplia implica ciertos riesgos. Ciertamente, las realidades de los distintos sub-sectores son diferentes. Además, dentro de cada sub-sector existen productos con diferencias importantes. En forma ideal se debería hacer un análisis más desagregado. Sin embargo, esto escapa al objetivo (y dimensión) de este artículo.

Pese a lo anterior, y para capturar en parte al menos este problema, en una segunda sección del trabajo se analizarán los principales productos del sector forestal ampliamente definido. De esta forma se delinearán las diferencias que se pueden dar entre

¹ Por disponibilidad de datos, en muchos casos no se incluyó el año 1994.

² CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

distintos sub-sectores y productos. También se seleccionaron empresas del sector para entrevistar a sus ejecutivos, de manera de tener una visión más completa del sector ampliamente definido y de los sub-sectores. Las empresas seleccionadas para realizar las entrevistas fueron CMPC, Celulosa Arauco, Masisa, Forestal Terranova y Muebles CIC.

El artículo está ordenado de la siguiente manera: En la siguiente sección se analiza el marco conceptual sobre competitividad y productividad. En la sección 3 se revisa la evolución de la competitividad del sector. En la sección 4 se analiza el entorno internacional. Luego, en la sección 5, se discuten y estudian las causas de la competitividad en este sector. El artículo termina con una sección de resumen, conclusiones y recomendaciones de política.

2. COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD: MARCO CONCEPTUAL

La competitividad de una empresa, industria o país es la capacidad para competir en un mercado y lograr sus objetivos en forma adecuada. En otras palabras, ser competitivo implica poder subsistir por medios propios, en una perspectiva de largo plazo, en la que el concepto de competitividad es esencialmente dinámico y multi-dimensional. Es dinámico porque la competitividad se puede ganar y perder en el tiempo: ser competitivo hoy no garantiza serlo en el futuro. Es también un concepto multi-dimensional, pues la dimensión más relevante dependerá del tipo de producto. En el caso de productos homogéneos (*commodities*) la variable más importante es el precio de venta. En el caso de productos diferenciados (de marca, por ejemplo) hay otros elementos que afectan la competitividad: calidad, diseño, entrega oportuna, servicio al cliente, etc. De todas formas, para determinar la competitividad lo relevante es el costo total. Si la empresa es capaz de producir a costos totales menores al precio del bien, entonces ésta es competitiva. De

lo contrario, si no existen subsidios y otras distorsiones, la empresa está destinada a desaparecer.

De lo anterior se deduce que es necesario establecer una forma de medir el grado de competitividad de una industria, asunto para nada trivial. Aquí lo más tradicional es evaluar el desempeño de la industria, argumentando que si éste es bueno es porque la industria ha sido competitiva. Sin embargo, un buen desempeño histórico no garantiza nada a futuro. Por lo tanto, es necesario analizar la solidez de las bases de ese desempeño, para así entender las causas de la competitividad.

Dentro de las causas del grado de competitividad de un sector está la «Productividad Total de los Factores» (PTF). Tal como Porter (1990) lo plantea, «El único concepto razonable de competitividad al nivel de países es la productividad nacional».³ La productividad total de factores o multifactorial mide la parte del aumento del producto no explicado por aumentos en la cantidad de factores y atribuible, por lo tanto, a mejoras en la productividad de dichos factores. Por cierto, alta competitividad no es necesariamente señal de alta productividad, pero mientras más productivos sean los factores de una industria, más competitiva será la misma.

Aquí cabe hacer un alto. La relación entre productividad y competitividad es válida para la calidad constante del bien que se produce. Si esto es así, en la medida en que las ventas en unidades físicas aumenten más que la cantidad de factores, la PTF habrá aumentado. Sin embargo, un aumento en la calidad del servicio implica una mejora en la competitividad sin que necesariamente haya aumentado la PTF.

En resumen, competitividad es un concepto multi-dimensional y dinámico, que depende fundamentalmente, aunque no en forma exclusiva, de la productividad. En el caso de productos

³ Traducción de los autores.

diferenciables la productividad deja de ser el único elemento importante y gana relevancia la capacidad de afectar el precio de venta vía mejores atributos.

2.1 Determinantes de la competitividad

La competitividad dependerá de una serie de factores (Paúl, 1996), que enumeraremos ahora y analizaremos más adelante para el sector forestal. La productividad de los factores está relacionada con todos los elementos que se analizarán y, en cierta manera, es un indicador resumen de éstos.

A. Políticas macroeconómicas

La política macroeconómica incide en la competitividad de las industrias porque afecta en forma directa variables claves en la determinación del retorno de las empresas. Así como las políticas monetaria y fiscal afectan la tasa de interés real y el tipo de cambio real, la política laboral lo hace respecto del costo de la mano de obra y, por último pero no menos importante, el ambiente macroeconómico general afecta en forma importante las expectativas de los agentes y, por lo tanto, la inversión que se realiza en la economía.

Claramente, sin embargo, la política macroeconómica juega un rol subsidiario en términos de sus efectos sobre la competitividad. El tipo de cambio real no se puede mantener alto indefinidamente sin importar las condiciones objetivas de la economía. Por otra parte, los salarios reales dependen fundamentalmente de la productividad del trabajo. En definitiva, la política macroeconómica juega un rol en el sentido de que «buenas» políticas pueden potenciar la competitividad, aunque no es suficiente para generar competitividad en el largo plazo. Por su parte, «malas» políticas tendrán el efecto contrario.

B. Investigación y desarrollo

La inversión en investigación y desarrollo es un determinante de la competitividad, pues refleja toda actividad destinada a mejorar productos o procesos productivos (ya sea por innovación o imitación). En este sentido, la inversión en investigación y desarrollo permite generar productos nuevos o mejorados y ganar competitividad por este hecho, o mejorar procesos productivos que implican una mayor productividad y, por ende, mayor competitividad (véase Grossman y Helpman, 1991).

C. Prácticas de manejo empresarial

Las prácticas empresariales afectan en forma directa la productividad de los factores. Para iguales tecnologías y cantidad de factores, un mejor manejo empresarial implica una mayor utilidad. Esto se logrará bajando los costos para producción constante, aumentando la producción para costos constantes o una mezcla de ambas. Todo lo anterior se resume en una mayor productividad total de factores (PTF).

D. Educación y capacitación

La inversión en educación y capacitación afecta directamente el «capital humano» de los trabajadores y por lo tanto su productividad. Al mejorar la productividad del factor trabajo la industria es más competitiva (pese a que lo anterior implica aumentos en los salarios reales). A iguales condiciones generales se puede competir mejor; su fuerza laboral está más preparada para nuevos desafíos, para incorporar nuevas tecnologías, etc.

E. Formación de capital sectorial y global

Aumentos en el stock de capital del sector implican incrementos en la producción, para una tecnología determinada. Si además se da la incorporación de mejoras en el uso del capital, o capital

más eficiente (nuevas tecnologías), el resultado es una mayor productividad del capital, que redundará en una mayor competitividad de la empresa. En este sentido, la inversión es importante, tanto porque permite aumentar la producción como porque generalmente va asociada a mejoras en productividad que implican mayor competitividad.

Es por lo anterior que el análisis de la inversión y sus determinantes es importante. La relevancia de la existencia de un mercado de capitales desarrollado, de la posibilidad de tener inversión extranjera y de que los precios reflejen correctamente las rentabilidades reales, es importante para tener un proceso de inversión sano y adecuado.

Por otro lado, la formación de capital global, específicamente en la creación de infraestructura, es fundamental para la sustentación de la competitividad. La existencia de caminos adecuados, de sistemas de transporte eficientes y de puertos adecuados en dimensión y eficiencia son vitales para el éxito del sector transable.

F. Institucionalidad y marco regulatorio

Esto se relaciona, en cierta medida, con el llamado ambiente macroeconómico descrito en la letra A. Sin embargo, aquí además se agregan aspectos microeconómicos. En algunos sectores la existencia de regulaciones especiales puede afectar significativamente la competitividad, tanto por sus efectos sobre la inversión en el sector (Ej. D.L. 701, en el caso del sector forestal) como por los efectos que pueda tener sobre los resultados de las empresas (Ej. administración portuaria).

G. Política de integración a los mercados internacionales

Este elemento es importante por los efectos de creación y desviación de comercio. Este último se refiere al hecho de que un país

cambie el origen de sus importaciones y destinos de sus exportaciones, debido a la mayor integración. Además, existen efectos dinámicos de una mayor integración basados en economías de escala que pueden ser explotadas debido al aumento en el tamaño del mercado.

3. UNA MIRADA A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FORESTAL CHILENO

En esta sección se analiza la evolución de algunos indicadores del sector forestal chileno, para poder tener así una impresión más formada de su grado de competitividad. En primer lugar se realiza una breve descripción del sector.

3. 1 Breve descripción del sector

El primer eslabón en la cadena productiva en este sector es el recurso forestal. Del total de terrenos forestales, que corresponden a un 45% del territorio nacional continental, un poco menos de la mitad son terrenos forestales de producción, siendo el resto terrenos protegidos. Los terrenos forestales de producción (en uso y potenciales) corresponden a 14,9 millones de hectáreas, de los cuales 9,2 millones corresponden a bosque productivo. De este total, el bosque nativo ocupa 7,6 millones de hectáreas y sólo 1,6 millón de hectáreas corresponde a plantaciones (datos de 1991). Del total de plantaciones existentes en 1991, un 84% corresponde a pino radiata y un 8% a eucaliptos.⁴ La empresa privada de gran tamaño es la principal propietaria de las plantaciones de pino radiata y eucaliptos. Como se verá más adelante, esto ha sido un elemento importante en la estrategia de desarrollo de las empresas.

En relación al bosque nativo, que ocupa una fracción importante de los terrenos productivos, se puede afirmar que tiene una

⁴ Para más detalles véase Cerda, Olavarría y Abalos (1992).

escasa participación en el valor total de la producción forestal (véase Núñez, 1994). Por un lado, existen regulaciones relacionadas con la sustentabilidad del recurso y, por otro, los costos de operación son elevados. Además, las prácticas silvícolas (manejo genético, métodos de plantación, raleos, etc.) del recurso son escasas, a pesar de que en algunas especies se ha logrado mejoras en crecimiento.⁵

Es interesante destacar que en las últimas décadas se ha producido un fuerte aumento en la tasa de forestación. Esto ha implicado que el crecimiento neto de los recursos forestales (crecimiento menos corte) haya sido positivo en 1991, en el caso del pino radiata, eucalipto y bosque nativo, y que se espere duplicar la disponibilidad de pino radiata entre 1992 y 2014.⁶

En segundo lugar, en la cadena productiva está la industria forestal primaria, que incluye los sectores Aserraderos, Productos de Madera y Manufactura de Papel (122, 331, y 341).⁷ En 1994 se destinaron más de 20 millones de metros cúbicos de madera en trozas a la industria primaria, lo que representa un aumento de 134% respecto de 1984. La distribución de este total entre los distintos productos se observa en el Cuadro 1 que, además, muestra dicha distribución en 1984 y 1976.

Por último, se tiene la industria forestal secundaria, que incluye básicamente el sector Industria de Muebles de Madera (332). Otras de las principales industrias secundarias son las barracas, que abastecen fundamentalmente al sector de la construcción. Lamentablemente, esta última opera con niveles tecnológicos bajos, a excepción de las orientadas al mercado externo. Por otra parte, la industria de muebles y sus partes han tenido un desarrollo importante en los últimos años, pero continúa siendo de poca importancia relativa.

⁵ Véase Cerda *et al.* (1992).

⁶ Véase Cerda *et al.* (1992).

⁷ Esta segmentación de la industria aparece en Cerda *et al.* (1992).

CUADRO 1 PARTICIPACION INDUSTRIA FORESTAL PRIMARIA
(EN PORCENTAJE)*

PRODUCTOS	1976	1984	1994
Trozas para exportación	0	10	9
Producción de astillas	0	0	16
Aserraderos	51	47	34
Producción de pulpa (celulosa)	46	40	35
Producción de tableros y chapas	3	3	4
Producción de material de embalaje	0	0	2
PRODUCCION TOTAL (miles de m ³)	4.996,6	8.919,1	20.835,2

*Se refiere al porcentaje de madera en m³, destinada a cada industria.

Producción total: Volumen de trozas industriales.

Fuente: Infor (1993, 1994).

Un antecedente relevante, para finalizar con esta breve descripción del sector, es el número de establecimientos en la parte manufacturera del sector (331, 332 y 341). De acuerdo a las encuestas que practica el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), se observa un aumento significativo en el número de establecimientos con más de 50 trabajadores, tal como se ve en el Cuadro 2. Este aumento indica el dinamismo del sector, mientras que el aumento en el tamaño de las empresas sugiere un mayor aprovechamiento de potenciales economías de escala, aunque no se descartan explicaciones alternativas (por ejemplo, integración vertical entre empresas más pequeñas).

CUADRO 2 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS*

Sector	1974	1984	1991
331	81	81	120
332	19	21	34
341	21	22	40

*Corresponde al número de establecimientos con más de 50 trabajadores.

Fuente: INE.

3.2 Evolución reciente del sector

El sector forestal chileno ha sido uno de los más dinámicos de la economía nacional, con una tasa de crecimiento promedio anual del 7,1% entre 1986 y 1994, similar al crecimiento promedio anual de 7,0% del PIB total. Pese a lo anterior, la importancia relativa de este sector es pequeña; en 1994 el producto sectorial representaba sólo un 3% del PIB del país. En el Cuadro 3 se muestra el PIB del sector dividido en tres sub-sectores.

Sin duda que si se desea decir algo sobre la competitividad del sector es necesario mirar con más detalle las cifras de exportaciones. Una forma de analizar el grado de competitividad relativo al resto del país es comparar exportaciones del sector versus exportaciones totales, lo que aparece en el Cuadro 4. Este porcentaje ha fluctuado alrededor del 10 por ciento, representando en 1994 un 13,1% de las exportaciones totales, con un ritmo de crecimiento del 10,6% anual, entre 1975 y 1994. Asimismo, en 1979, año que se puede considerar como el término de la reforma comercial, un 57,3% de la producción se destinaba al mercado externo, porcentaje que creció a un 65,8% en 1984, para alcanzar en 1993 un 62,2%.⁸

CUADRO 3 COMPOSICION DEL PIB DE BIENES DEL SECTOR FORESTAL
(EN PORCENTAJE)

Año	Silvicultura y Extracción (121, 122)	Madera (331)	Muebles y papel (332, 341)
1974	14,4	30,4	55,2
1984	19,4	25,4	55,2
1987	20,1	28,9	51,0
1990	18,7	34,0	47,3
1994	18,6	25,3	56,1

Fuente: Infor (1994).

⁸ Cifras obtenidas Infor (1993).

CUADRO 4 EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES
(MILLONES DE DÓLARES FOB NOMINALES)

Año	Sector forestal	Total país	Participación (%)
1965	13,7	684,0	2,0
1970	41,7	1.111,7	3,8
1975	125,5	1.552,1	8,1
1980	468,1	4.670,7	10,0
1984	382,7	3.657,2	10,5
1986	403,1	4.222,4	9,6
1988	730,1	7.048,3	10,4
1990	855,3	8.580,3	10,0
1992	1.125,8	10.125,5	11,1
1993	1.207,1	9.416,2	12,8
1994	1.520,0	11.645,1	13,1

Fuente: Infor (1994). Véase nota explicativa en Cuadro 4.1, página 63.

Por otra parte, al analizar los principales productos, en términos de dólares y de volúmenes exportados, se observa un crecimiento en casi todos los productos (cuadros 5 y 6). La tasa de crecimiento de algunos productos es extraordinariamente alta debido a la baja cantidad en el año base, como el caso de productos enchapados. Asimismo, se observa una tendencia a la exportación de productos más elaborados, lo que se aprecia en el caso de la celulosa, en que la cruda crece bastante menos que la blanqueada.

CUADRO 5 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS
(MILLONES DE DÓLARES FOB)

PRODUCTO	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994	Δ%
Pulpa química	2,5	16,4	59,7	197,1	150,9	319,5	717,7	264
Astillas	-	-	-	-	-	109,3	163,5	-
Madera aserrada	3,6	8,6	23,8	137,8	54,5	135,8	158,1	15
Madera en trozas	-	-	0,6	56,9	40,1	74,1	113,9	100
Papel para periódico	7,3	9,6	26,0	31,0	48,8	63,9	77,2	149
Tableros y chapas	0,0	0,1	0,3	6,8	9,6	22,3	82,1	1.107
Madera elaborada	-	-	-	0,8	7,4	39,6	32,0	3.900
Muebles	-	-	-	0,2	0,4	11,8	34,0	16.900

Δ% corresponde a la variación porcentual entre 1980 y 1994.

Fuente: Infor (1994).

CUADRO 6 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS
(VOLUMEN, EN MILES)

PRODUCTO	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994	Δ%
Pulpa química (t)	18	105	177	415	503	581	1.405	239
Astillas (t)	-	-	-	-	-	2.228	3.018	
Madera aserrada (m ³)	100	150	257	1.254	706	1.052	968	-23
Madera en trozas (m ³)	-	-	6	1.052	1.273	1.613	1.842	75
Papel para periódico (t)	61	78	78	65	116	115	151	133
Tableros y chapas (t)	1	0,5	2	29	43	85	193	566
Madera elaborada (m ³)	-	-	-	8	74	236	83	938
Muebles (u)	-	-	-	7	0,2	14	17	146

Δ% corresponde a la variación porcentual entre 1980 y 1994.

Fuente: Infor (1994).

Por último, se ha producido una importante diversificación en la cantidad de productos exportados y de países destinatarios, creciendo el primero de 54 a 385 y el segundo de 49 a 76, entre 1980 y 1991.⁹ Pese a lo anterior, las exportaciones se siguen concentrando en menos de 10 países, como se desprende del Cuadro 7.

CUADRO 7 PAISES DESTINATARIOS

	1966	1978	1985	1990	1994
Número países*	5	7	10	7	6
Participación**	89%	73%	59%	65%	66%

*Número de países que representan al menos un 4,5% de las exportaciones forestales totales, en cada año.

**Participación de estos países en las exportaciones forestales totales.

⁹ Véase Cerda *et al.* (1992).

3.3 Indicadores macroeconómicos de competitividad

A. Análisis de los precios relativos

Para analizar la evolución de la competitividad del sector se debe estudiar el marco económico en el cual se ha desenvuelto el sector en los últimos diez años. Para este fin se describe en forma breve la evolución de los principales precios, desde la perspectiva de la competitividad del sector.

Un primer índice relevante a nivel macro es el precio relativo de los productos forestales respecto del sector transable. Esto equivaldría a una especie de tipo de cambio real que estaría dando una primera aproximación a la razón entre la rentabilidad de invertir en otros sectores versus el sector forestal. Este sector compite por recursos con otros sectores transables, con lo cual en la medida que su precio relativo sea más alto estará en un mejor pie para competir internamente por recursos y ayudará a mejorar su posición exportadora. El Gráfico 1 muestra la evolución de este precio relativo en que en el numerador se calculó un índice de precios del sector forestal (IPEF) y en el denominador se colocó el índice de precios externo que calcula el Banco Central (PET).¹⁰ Como se aprecia en dicho gráfico, a partir de 1988 la tendencia ha sido decreciente llegando a su mínimo en 1992. Sin embargo, a partir de 1993 se aprecia una leve mejoría en el indicador.¹¹ Por lo tanto, la caída que ha experimentado el tipo de cambio real relevante para el sector forestal ha sido bastante más drástica que para el promedio de la economía.

¹⁰ El índice de precios del sector forestal fue calculado a base del precio de los principales productos exportados y se utilizaron las canastas de 1985. El índice del Banco Central se calcula en base al IPM de los principales socios comerciales de Chile.

¹¹ Este indicador puede variar grandemente para distintos tipos de productos, pero como se indicó en la Introducción, este estudio favorece principalmente el análisis global del sector más que subsectores puntuales.

GRAFICO 1 PRECIO RELATIVO EXTERNO
SECTOR FORESTAL A TRANSABLES

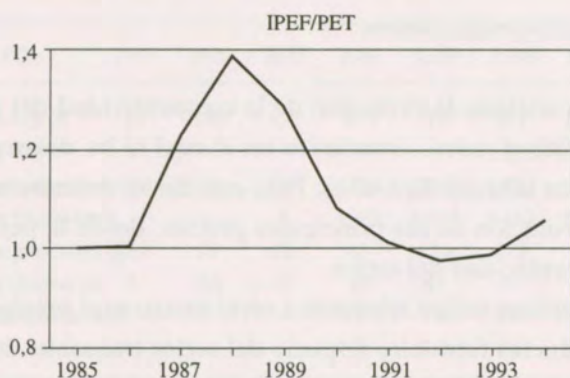
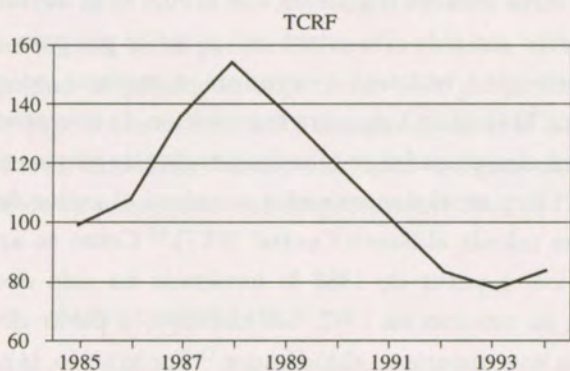


GRAFICO 2 EVOLUCIÓN DEL TCRF
(BASE 1984-100)



Es también interesante analizar el grado de competitividad de este sector respecto de los bienes no transables. Para esto se determina el precio relativo de este sector al de bienes no transables, en pesos. Se multiplica el índice de precios externos del sector forestal por el tipo de cambio de mercado, para obtener así el precio de los bienes forestales en pesos. Como una aproximación al precio de los no transables se utiliza el índice de remuneraciones calculado por el INE. La evolución de este precio relativo, llamado Tipo de Cambio Real Forestal (TCRF), se muestra en el Gráfico 2.

Este precio relativo alcanza un máximo el año 1988, en que supera en más del 50 por ciento el valor que tenía el año 1985. Posteriormente, tiene una continua caída hasta 1993, llegando a un valor equivalente al 80 por ciento del existente en 1985. A pesar de esta caída, el dinamismo de las exportaciones forestales no ha cesado (véase Cuadro 4), si se compara con el resto de las exportaciones del país. Más aún, las exportaciones forestales alcanzan un porcentaje récord de 13 por ciento respecto de las exportaciones totales en 1994.

Esta última observación induce a pensar en dos hipótesis alternativas, que no son mutuamente excluyentes. La primera es que las empresas del sector en 1988 lograban utilidades bastante altas, con lo cual, a pesar del deterioro en su precio relativo respecto del sector transable y no transable todavía existe un margen de utilidades razonable. La segunda hipótesis es que ha habido un aumento significativo en la productividad del sector, que hace que, a pesar de este cambio negativo en los precios, las exportaciones del sector crezcan a una tasa superior a la del resto de las exportaciones. En otras palabras, este aumento en la productividad se ha transformado en un aumento real de la competitividad.

B. Análisis de la productividad total de factores

Como ya se mostró, a pesar de la caída en el tipo de cambio real relevante para el sector, no se observó una caída de las exportaciones del sector forestal ni en términos absolutos ni relativos. Por el contrario, lo que se observa en este período es un pequeño aumento en la participación del sector. Como se planteó previamente, esto podría ser resultado de un aumento en la productividad del sector forestal relativo al resto de los sectores transables, lo cual se ha traducido en un aumento real de la competitividad.

En el cuadro siguiente se entregan los valores estimados de productividad del trabajo y productividad total de factores para los períodos 1975-1982 y 1985-1991, para los sub-sectores pertenecientes a la industria manufacturera. Las estimaciones para el pri-

mer sub-período pertenecen a Fuentes (1992), mientras que las del segundo sub-período corresponden a cálculo realizado por los autores.

El período 1975-1982 corresponde, en buena medida, a la época de las reformas comerciales realizadas en Chile que generaron una mayor apertura de la economía chilena y, por ende, aumentó fuertemente la competencia interna. Este período está marcado por un fuerte incremento de ambos conceptos de productividad, lo que es explicado claramente por una necesidad de las empresas del sector de ser más eficientes y poder competir con el exterior. Cabe señalar que estos sectores fueron de los pocos en que no se vio una fuerte disminución en la mano de obra contratada, que fue la tónica de otros sectores de la industria manufacturera con el objeto de aumentar la productividad. Es muy probable que la fijación y aclaración de los derechos de propiedad que permitieron levantar trabas a las exportaciones de ciertos productos hayan sido los elementos fundamentales para explicar por qué el producto aumenta con tanta fuerza en ese período. Lo anterior se debe a que el incremento en la acumulación de capital y la contratación de trabajo fue sólo moderada si se compara con lo que creció el valor agregado en el sector.

En cambio en el período 1985-1991 se registró un descenso en la tasa de crecimiento de la productividad, llegando incluso a ser negativa en un sub-sector. Esto se debe, esencialmente, a que los principales aumentos en eficiencia tuvieron lugar en el período de la reforma comercial y de la posterior revaluación real del peso (1979-1982), ya que estos sectores se vieron expuestos bruscamente a la competencia. Es probable que los cambios en productividad posteriores se deban más a progreso técnico que a aumentos en eficiencia. Esto es un probable resultado de la posibilidad de importar maquinarias más modernas a precios más convenientes, debido a las rebajas arancelarias.

Un elemento importante a considerar es que la principal ventaja del sector forestal chileno es el rápido crecimiento del bosque.

CUADRO 8 TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR FORESTAL

Sector de la Industria	1975-1982		1985-1991	
	Q/L	PTF	Q/L	PTF
Industria de la madera	16,1	10,5	1,7	0,5
Fabricación de muebles	10,1	9,7	4,8	6,3
Fabricación de papel	10,8	7,9	-3,2	-1,5

Fuente: Período 1975-1982: Fuentes (1992).

Período 1985-1991: Cálculo realizado por los autores.

Q/L: Valor agregado sobre empleo.

PTF: Productividad total de factores.

Así, aquellas actividades que impliquen un mayor grado de elaboración de la madera requieren ser más eficientes si desean competir internacionalmente. Esto se refleja en el hecho de que el sector Fabricación de Muebles ha aumentado la productividad total de factores por sobre el resto de los sectores manufactureros. De esta forma pueden sobrevivir y competir internacionalmente, a pesar de que sus ventajas comparativas son menores.

4. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL

Uno de los elementos centrales de la competitividad es la capacidad de competir en los mercados internacionales. En esta sección nos abocaremos precisamente a esto. En primer lugar efectuaremos un análisis del entorno internacional del sector forestal ampliamente definido. En esta parte se muestra la evolución de los distintos mercados relevantes para Chile y se estudian las perspectivas de éstos a futuro, así como las características de algunos de los principales competidores. En segundo lugar, se analizarán los principales productos forestales chilenos, con sus potencialidades y debilidades, desde una perspectiva de competencia internacional.

4.1 Chile en el mercado mundial

Pese a que el sector forestal de Chile ha aumentado en forma considerable el volumen de sus exportaciones, sigue teniendo una participación marginal en los mercados internacionales (véase Cuadro 9). En términos de valor en dólares, las exportaciones chilenas correspondían al 0,8% del total mundial, en 1990. Los más grandes exportadores en 1990 fueron Canadá (18,5%), EE.UU. (12,9%), Finlandia (9,6%) y Suecia (9,3%) (Cerdea *et al.* 1992). Dentro de Latinoamérica cabe destacar a Brasil, con exportaciones equivalentes al 1,8% del total mundial. Por cierto que lo anterior no implica que Chile no sea competitivo a nivel internacional, pues otras variables influyen para determinar la participación de mercado. Por otra parte, el aumento de las exportaciones relativas de Chile en tres de los productos presentados en el Cuadro 9 indica que ha habido una ganancia de competitividad del sector en los últimos años.

CUADRO 9 PARTICIPACION DEL SECTOR FORESTAL CHILENO EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES TOTALES (EN PORCENTAJE)

Producto	1978	1990
Trozas	0,4	4,15
Madera aserrada de coníferas	0,65	1,26
Pulpa química	2,0	3,0
Papel periódico	0,8	0,8

Fuente: Embajada de EE.UU. en Chile (1989) y Cerdea *et al.* (1992).

Otro antecedente de competitividad a nivel internacional se observa al analizar el porcentaje de las exportaciones con destino a países con consumidores más exigentes. En el Cuadro 10 se muestran las participaciones de las exportaciones por destino. Europa, que constituye uno de los mercados más exigentes en términos de calidad de los productos, ha aumentado considerablemente las importaciones de productos forestales chilenos, desde 2,1% en 1966 a 19,9% el año 1994. Esta evolución no solamente se debe al mejora-

CUADRO 10 PARTICIPACION EN EL RETORNO DE LAS EXPORTACIONES FORESTALES POR DESTINO (EN PORCENTAJE)

Año	Total (mill. de US\$)	Grupo de países (%)				
		Sudamérica	Centro y Norteamérica	Europa	Asia	Africa y Oceanía
1966	19,4	77,3	20,6	2,1		
1970	38,7	76,5	18,9	4,4		0,3
1974	120,1	88,3	10,2	1,3	0,2	
1984	382,7	32,6	6,3	21,2	35,3	4,5
1988	730,1	25,4	8,2	31,0	33,3	2,2
1994	1.564,2	16,6	12,7	19,9	49,3	1,5

Fuente: Estadísticas Forestales 1984-1993. Infor.

miento en la calidad de la madera chilena, sino también a las restricciones de oferta de madera local a las que se ve enfrentada la Comunidad Europea, especialmente debido a la presión de grupos ecologistas. También es necesario reconocer que la mayoría de los productos que se exportan son de poca elaboración, con lo cual los niveles de exigencias en calidad son menos estrictos.¹² Problemas a los que se ve enfrentado el sector en este mercado tienen que ver con las crecientes exigencias ambientales que están colocando los países europeos, las que constituyen verdaderas barreras al comercio. De acuerdo a ejecutivos del sector, algunas de estas exigencias son algo exageradas para un país en vías de desarrollo como Chile.

Otro mercado que ha ganado importancia en forma acelerada es el asiático, pasando de comprar un 0,2% de las exportaciones forestales chilenas en 1974 a casi la mitad de éstas en 1994. En este caso el efecto más importante ha sido el fuerte incremento en las compras de productos forestales por parte de Japón (principal país de destino para nuestras exportaciones) y a un ritmo un poco me-

¹² Cabe señalar que existen exportaciones de muebles de madera con diseños más exclusivos a España y Francia, lo que puede estar dando la tónica de que a futuro este mercado pueda crecer en importancia.

nor por parte de Corea y Taiwan (segundo y sexto principal destino de las exportaciones forestales). El fuerte aumento de la demanda japonesa tiene sus raíces en el dinamismo de su economía y sus exportaciones de productos de madera, en el desarrollo de las exportaciones de astillas, en el creciente interés por construir viviendas de madera y en el hecho de que la oferta interna es bastante reducida para satisfacer las necesidades de ese país. Por otra parte, según estudios de la FAO, hacia fines de siglo, los países tropicales de Asia no alcanzarán a producir suficiente madera y sus derivados para surtir las necesidades de su propia población. Por todas estas razones, este mercado se ve bastante promisorio para las exportaciones chilenas.

El resto de América ha ido perdiendo importancia dentro de las exportaciones totales, a pesar de que ha aumentado el valor de las exportaciones hacia esos lugares. Este grupo compraba prácticamente el 100% de los productos forestales chilenos que se exportaban el año 1966, mientras que en 1994 se llevó un poco más de la cuarta parte de nuestras exportaciones forestales. Argentina sigue siendo el principal importador de productos forestales dentro de Sudamérica y Estados Unidos en Norteamérica. Este último país ha ido aumentando en forma importante sus compras de productos forestales chilenos en los últimos diez años. La evolución futura de este mercado dependerá en forma importante de la evolución de los acuerdos bilaterales de comercio a que llegue Chile con los países de la región. Especial importancia tienen los acuerdos con el Nafta y con Argentina (véase sección 5.7).

4.2 Principales productos

En esta parte se analizarán los principales productos de exportación de Chile. Por lo mismo, la discusión se centrará en los productos en los cuales nuestro país posee ciertas ventajas competitivas. Para este fin sólo se dispuso de información pública, además de los comentarios entregados por los entrevistados.

1. Pulpa química (celulosa)

La pulpa química ha sido el principal producto de exportación (en términos de dólares) del sector forestal chileno desde la década de los '60. Como se vio en los cuadros 5 y 6, el crecimiento de las exportaciones, tanto en dólares como en unidades físicas, de este producto ha sido notable. Ciertamente, se trata de un producto en el que Chile tiene claras ventajas competitivas. Dentro de la pulpa química la variedad más importante es la blanqueada de pino radiata, seguida por la cruda, aunque en los últimos años se ha comenzado a producir y exportar la blanqueada de eucalipto. Las exportaciones de pulpa blanqueada tienen como principal destino Europa, mientras que en el caso de la pulpa cruda Asia constituye el principal mercado de destino.

Los precios de la pulpa mostraron una caída entre 1989, año en que alcanzó valores cercanos a los 800 dólares FOB por tonelada (blanqueada y semiblanqueada), y 1993. Sólo a partir de comienzos de 1994 su precio comenzó a repuntar, llegando a su máximo valor en 1995, para posteriormente caer en la primera parte de 1996.

Pese a la caída de precios internacionales y a la apreciación cambiaria observada desde comienzos de la década de los '90, las exportaciones de este producto han seguido creciendo en unidades físicas y en valores (cuadros 5 y 6). Por otra parte, las inversiones en este rubro han continuado y existen proyectos de importantes montos en plantas de celulosa (véase Cuadro 13). Todo esto demuestra el alto grado de competitividad de estos productos del sector forestal.

Es interesante comparar los costos de producción de la pulpa blanqueada en distintos países, para corroborar lo recién establecido. A modo de referencia, en el siguiente cuadro se presenta una comparación de los costos de producción de la pulpa blanqueada. Como se aprecia, en 1985 Chile tenía una ventaja apreciable de costos respecto de sus principales competidores. Sin embargo, los costos fijos y de fletes son muy importantes dentro de la estructura

de costos chilena, esto debido en parte a la lejanía de los mercados de destino. El menor costo de la mano de obra respecto de sus competidores y la rapidez con que crece el recurso constituyen, sin duda, las principales fuentes de ventajas comparativas.

CUADRO 11 COMPARACION DE COSTOS DE PRODUCCION DE PULPA BLANQUEADA
(US\$ DE 1985 POR TONELADA)

País	EE. UU.	Canadá	Finlandia	N. Zelandia	Brasil	Chile
Costos variables	64	54	68	53	40	38
Costos fijos	32	54	30	27	41	42
Fletes	45	60	45	55	50	50
Costo CIF promedio	489	442	475	402	374	362

Fuente: Infor (1987).

2. Astillas

En la actualidad las astillas ocupan el segundo lugar en las exportaciones del sector. Es interesante notar que la producción de astillas comenzó sólo el año 1986 y que el grueso de éstas provienen del bosque nativo (76% en 1993), lo que ha originado fuertes críticas. En la actualidad cerca del 99% se exporta a Japón, país en que se utiliza para la fabricación de pulpa para papeles finos. La competencia internacional de este producto es escasa por las restricciones impuestas en otros países a su exportación. En este caso, el flete marítimo corresponde a cerca del 60% de los costos totales (Infor, 1993), con lo que se hace evidente que para mantener la capacidad de exportación se debe tener acceso a sistemas de transporte competitivos.

3. Madera aserrada y elaborada

En conjunto estas dos partidas representan cerca del 14% de las exportaciones totales del sector (en dólares, año 1994). La impor-

tancia de estos productos ha sido creciente en el tiempo, en especial la madera elaborada (véanse cuadros 5 y 6). Dentro de este último están principalmente madera cepillada, clear y pallets, pero también partes y piezas, juguetes, estructuras, etc.

Los principales mercados para la madera aserrada son los países del Medio Oriente (Emiratos Arabes Unidos, Egipto y Arabia Saudita y Japón). Por su parte, la madera elaborada se exporta principalmente a Estados Unidos, Japón, Alemania y Reino Unido. En este sentido es destacable el crecimiento exhibido en los últimos años en la construcción en Estados Unidos, y el incremento que se espera para Europa y Japón en los próximos años.

4. Trozas aserrables y pulpables

Las exportaciones de trozas aserrables y pulpables han mostrado una evolución creciente en los últimos años, tanto en volumen como en valor. En términos de valores, la madera en trozas ocupa el cuarto lugar entre los distintos productos exportados (véase Cuadro 5). Pese a esto, la evolución de estas exportaciones ha sido errática, principalmente por la alta variabilidad en su precio. Los principales mercados son Japón para el pino radiata pulpable, y Corea y Turquía, en el caso del pino aserrable.

5. Tableros

La producción de tableros ha aumentado significativamente en Chile en los últimos años. En 1980 la producción fue cercana a los 100 mil m³, mientras que en 1990 sobrepasó los 300 mil m³. También se observa un fuerte aumento en las exportaciones de este producto, pese a que aún representa sólo un 6% de las exportaciones totales. El consumo per cápita de este producto en Chile es aún bajo, al compararlo con países más desarrollados. Esto hace suponer que aún hay bastante mercado interno que desarrollar, en adición a las posibilidades de exportación.

4.3 Competidores relevantes

En la actualidad es posible identificar competidores relevantes para Chile, los que destacan ya sea por su gran disponibilidad de recursos forestales y bajos costos, por sus programas de sustentabilidad del recurso o por su compromiso con el medio ambiente. Entre éstos los más importantes son Suecia, Finlandia, Estados Unidos, Canadá, Brasil y Nueva Zelandia.

A continuación se hace un breve análisis de algunos de estos competidores.

Finlandia

La economía finesa depende principalmente del manejo sustentable de sus bosques, los que cubren el 66% del territorio del país. Un clima de muy bajas temperaturas y un suelo rocoso no han constituido un obstáculo relevante, como se desprende al observar el gran porcentaje que representan las exportaciones forestales para Finlandia (sobre el 40%). La similitud de los recursos que posee esa nación en relación al nuestro lo transforman en un competidor difícil. Su fuerte preocupación por el manejo forestal y la generación de productos que comparativamente tienen un mayor valor agregado la orientan hacia el futuro.

Nueva Zelandia

Las notables oportunidades proporcionadas por la industria forestal neozelandesa se fundan en una combinación única: un clima adecuado, suelos fértiles, disponibilidad de tierras, un marco político estable, una real preocupación por el medio ambiente y fuertes inversiones. De esta forma se obtiene uno de los mejores rendimientos de especies forestales del mundo, el pino radiata neozelandés. La

similitud de los recursos explotados por Nueva Zelandia en relación a los de Chile, en especial el pino radiata, hace a ambas naciones competidores por los mercados del futuro. De hecho, se observa a Chile y Nueva Zelandia como los más importantes proveedores en la Cuenca del Pacífico. Los mercados en los que ambas naciones han diversificado sus exportaciones coinciden apreciablemente, desde Australia hasta Japón, Taiwan y Tailandia. Surge entonces la justificada preocupación por estructurar políticas que permitan la utilización de tecnologías de preservación y cosecha junto a programas intensos de forestación para lograr competir exitosamente con un país que lleva tiempo en dichas estrategias. Por otro lado, sus costos respecto de los nuestros difieren pero no determinan superioridad, lo que confirma la rivalidad que ambas naciones tendrán en el futuro (véase Cuadro 11). Cabe hacer notar que, a pesar de lo anterior, también se observa que empresas de ambos países están trabajando en forma conjunta en diversos proyectos.

América del Norte

Otro competidor importante son los países de América del Norte. La disponibilidad de recursos de esta región es indudable. Según el World Resources Institute la región cuenta con alrededor de 38 millones de hectáreas de bosque en formación, compuestos en un 64% por especies coníferas. Para Chile, la competencia surge en forma evidente si se observa que México, un mercado relevante dentro de nuestras exportaciones, puede ser completamente abastecido por las maderas canadienses y estadounidenses, lo que dentro del Nafta no dista mucho de ser una realidad (véase sección 5.7). Por otro lado, los principales mercados de destino de la región son Europa (Reino Unido, Alemania, Italia), Asia (Japón, China, Corea, Hong Kong) y América Latina, lo que significa competir con un abastecedor de maderas blandas, que son preferidas por los consumidores asiáticos en especial.

América Latina

En América Latina, por otro lado, no poseemos verdaderos competidores relevantes para la variedad de nuestras exportaciones, pese a que existen países líderes en productos forestales diferentes (por ejemplo, Brasil en celulosa de fibra larga y papeles de alta calidad). Sin embargo, Brasil está generando una fuerte capacidad de producción en pulpa, por lo que jugaría un rol importante en este producto en el futuro, en la medida que pueda establecer eficientes controles de contaminación que este producto genera en su producción, y mayores tasas de forestación. La principal desventaja de Brasil respecto de Chile es la lejanía de los puertos y la mayor dificultad en la cosecha de la madera.

Argentina, por su parte, podría representar un competidor para Chile en la medida que continúe con éxito su proceso de desarrollo económico. La creciente participación de inversionistas chilenos del sector forestal en el vecino país sugiere que éste presenta las condiciones necesarias para un desarrollo interesante.

Asia

Un grupo de competidores que están surgiendo con fuerza lo constituyen China, Indonesia y Malasia, donde la industrialización de los productos forestales ha tomado fuerza, en especial por los capitales externos orientados al sector, y las amplias forestaciones realizadas esencialmente por los gobiernos. Sin embargo, en Asia como un todo, el grueso de los recursos forestales (80% aproximadamente) corresponde a bosques nativos.

El principal productor de Asia es China, con 130 millones de m³ en 1990. Sin embargo, se estima que este nivel de producción no es sostenible en el tiempo. Por otra parte, en Indonesia, la agricultura representa cerca del 25% del PIB y posee una de las superficies forestales de bosque tropical más grandes del mundo. Una fuerte estrategia de forestación ha llevado la tasa anual a 187 mil hectáreas,

lo que apoya un comercio internacional en que los productos forestales aportan un 12% del total de las exportaciones.

Resulta interesante considerar dentro de este análisis las potencialidades de la ex URSS, ciertamente disminuidas, producto esencialmente de las bajas inversiones realizadas y de un marco económico-legal inapropiado. Desde otra perspectiva, los nulos esfuerzos en cuanto al cuidado del medio ambiente hacen pensar que la industria forestal de esta región deberá realizar profundos cambios para sostener exportaciones acordes con los recursos que posee. Sin embargo, la cercanía con los mercados asiáticos y europeos, unida a la disponibilidad inmensa de territorio apto para el cultivo forestal, hace que estos países (en especial Rusia) puedan transformarse en importantes competidores de Chile en el futuro inmediato.

5. ANALISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

En esta sección se analizan los determinantes de la competitividad, siguiendo la línea de estudio de Paúl (1996).

5.1 Política macroeconómica

El sector forestal se clasifica entre los sectores transables, por lo cual las variables macroeconómicas importantes que afectarían al sector son el tipo de cambio real y la política comercial en general. Sin embargo, se debe tener en cuenta que este sector ha basado el crecimiento de su competitividad en otros factores distintos al tipo de cambio real. En efecto, tal como se analizó en la sección 3.3 el tipo de cambio real ha tenido fluctuaciones importantes y una caída permanente a partir de 1988. Esta variable ha mostrado una recuperación en su valor a partir de 1994. A pesar de esto, las exportaciones del sector no han disminuido su dinamismo durante este período.

Nótese que la economía chilena como un todo ha experimentado una apreciación real de su moneda. Esto se debe, principalmente, a una caída en el nivel de equilibrio de largo plazo del tipo de cambio real, el cual está determinado fundamentalmente por variables reales. En este sentido, el campo de acción de política económica es bastante reducido, en especial en relación a efectos de mediano y largo plazo sobre el tipo de cambio real (véase Fernández y Fuentes, 1996). Todo esto lleva, en forma urgente, a que las empresas deban plantearse acciones destinadas a aumentar la productividad, de forma tal de sostener un cierto grado de competitividad en los mercados internacionales, aun con valores deprimidos del tipo de cambio. Esta es precisamente en la dirección en la que han evolucionado las políticas empresariales del sector.

Sin desconocer que esta variable macroeconómica es importante para el sector, cabe destacar que lo es solamente en el corto plazo, ya que el desarrollo de la competitividad del sector depende de otras condiciones como calidad de los suelos, crecimiento de los árboles, capacidad de gestión y marco institucional adecuado. Por otra parte, debido a la naturaleza del negocio, en que los rendimientos se ven en el largo plazo, parece peligroso basar una estrategia de competitividad solamente en el desempeño de esta variable.

Por esta última razón (el hecho de ser un negocio de largo plazo), tal vez la variable macroeconómica más importante, y que puede influir en su desempeño a futuro, es la estabilidad macroeconómica en general. En efecto, la inestabilidad macroeconómica tiende a afectar las inversiones del sector y a postergarlas, lo cual suele ser fatal para un sector que está compitiendo internacionalmente.

En cuanto a políticas comerciales, la actitud de la autoridad ha sido la de mantener una política neutra basada en aranceles parejos y relativamente bajos, y de cero subsidios a las exportaciones.¹³

¹³ La excepción la constituye el sistema de reintegro simplificado a las exportaciones, que consiste en reembolsar los aranceles pagados a algunos ítemes de

Volveremos sobre este punto en la sección referente a integración comercial.

Otro componente de los costos relevantes es el costo del capital y la deuda. La tasa de interés se encuentra a niveles relativamente bajos comparada con los observados a principios de los ochenta, pero todavía por sobre los niveles internacionales. Sin embargo, esto no es demasiado restrictivo para las empresas grandes del sector en la medida que éstas puedan acceder a financiamiento externo vía préstamos o vía emisión de ADRs.¹⁴ Sin embargo, esto sí representa un problema que afecta la competitividad de aquellas empresas más pequeñas que no tienen esas posibilidades. Esto es más importante en el caso de explotación y extracción de la madera, ya que éstos constituyen proyectos de largo plazo.

En conclusión, la política macroeconómica no es un elemento sustantivo en la determinación de la competitividad del sector. Sin embargo, se puede rescatar positivamente la estabilidad macroeconómica de la que ha gozado el país por un período relativamente largo, lo cual ha favorecido proyectos de inversión nacional y extranjera. Esto demuestra que una política macroeconómica balanceada y consistente es un elemento necesario pero no suficiente para tener competitividad. Por otra parte, los cambios estructurales llevados a cabo en la década de los setenta han sido fundamentales para reorientar la economía chilena hacia el exterior, lo cual favoreció al sector forestal dadas sus potencialidades.

exportaciones incipientes. Sólo algunas partidas de exportaciones forestales están afectas a este subsidio. Además, está la devolución del impuesto por concepto de aranceles pagados por insumo y maquinarias importadas.

¹⁴ Cabe hacer notar que el costo del crédito se ha encarecido debido al encaje no remunerado impuesto por el Banco Central a los créditos de corto plazo. Este encaje se ha hecho extensivo a las operaciones secundarias de ADRs, lo que ha llevado a una baja en el precio de estos instrumentos en el exterior.

5.2 Adaptación tecnológica (investigación y desarrollo)

La creación y adaptación de nuevos productos, tecnologías y procesos productivos han jugado un rol fundamental en la creación y mantención en el tiempo de ventajas competitivas de industrias en países desarrollados (véanse, por ejemplo, Grossman y Helpman (1991), Scherer (1992) y Porter (1990), entre otros). En Chile este proceso se ha centrado casi exclusivamente en la adaptación de tecnologías creadas en el resto del mundo. Esto ha permitido que diversas industrias, dentro de las que se cuenta la forestal, puedan contar con tecnología de punta y así competir en forma adecuada en el concierto internacional.

Para evaluar el impacto de la investigación y desarrollo (I&D) en la competitividad en general deberíamos analizar las cifras de la inversión realizada por las empresas en este ítem. Sin embargo, en Chile no se lleva contabilidad de dicha inversión, por lo que debemos indagar en forma indirecta. Una primera aproximación es analizando los gastos en I&D efectuados por el Gobierno a través de sus programas, que incluyen financiamiento de proyectos y labores de apoyo. Sin embargo, estos programas estatales, para el caso del sector forestal, son aun de bajo monto relativo y no exentos de críticas (véase Urzúa y Vatter, 1994). Dado esto último, se estimó más conveniente captar la visión de la empresa mediante entrevistas con sus ejecutivos.

El tema de investigación y desarrollo es considerado importante en las empresas, aunque hasta el momento el enfoque ha sido de importación y copia de tecnología, principalmente. Es así como la necesidad de ser competitivos ha obligado a las empresas a constantes renovaciones de maquinarias y equipos y hoy en día se opera con tecnología de punta en la mayoría de los casos (en especial en los productos en los cuales son líderes mundiales). Toda esta tecnología es importada y ha implicado grandes inversiones y capacitación de la fuerza laboral que la utiliza. Por lo tanto, desde esta

perspectiva la investigación y desarrollo se han concentrado en la importación de bienes de capital con tecnología de punta.

Este proceso de importación de tecnologías es, por cierto, algo muy positivo. Como ya se dijo, esto permite mejorar la productividad y competitividad en forma directa. Además, la adaptación de nuevas tecnologías puede considerarse como un paso previo y necesario al de realizar desarrollos propios.

Sin embargo, no sólo se ha observado la importación de tecnologías novedosas. Otro elemento importante ha sido la adopción de nuevas técnicas silvícolas, que han sido seguidas por desarrollo propio en muchos casos. Es así como en el campo del desarrollo genético han existido grandes avances: mejor madera (sin nudos), mejor aprovechamiento de la tierra, crecimiento más rápido y menos pérdidas. Por otra parte, se ha logrado un mejor manejo de incendios, menos accidentes, etc., a base de tecnologías más avanzadas. Todo esto se ha alcanzado a través de adopción de tecnologías desarrolladas en otros países, pero en algunos casos se ha logrado superar los resultados iniciales con esfuerzo propio.

Otra área en que ha ocurrido desarrollo propio es en el de diseño de muebles, en que se observa colaboración entre el fabricante de muebles y los proveedores (CIC-Masisa, por ejemplo) y en encontrar nuevos usos a la madera. En el caso de los muebles se requiere innovar constantemente en términos de diseños, lo que obliga a invertir en este rubro para ser competitivos. En el caso de los tableros y aglomerados el consumo nacional es bajo comparado con países desarrollados, por lo que se busca transferir tecnología a los usuarios que sea intensiva en estos productos (tableros y aglomerados).

En general, se puede concluir que las mejoras tecnológicas han ocurrido por imitación y adopción de tecnologías foráneas. Sin embargo, ha habido una constante preocupación por mejorar los productos, lo que ha implicado inversiones en desarrollo genético y aprendizaje en el manejo de bosques. Lo anterior ha sido el resultado de la apertura comercial, lo que ha permitido la importación de

tecnología de punta por un lado y ha transformado el mercado local en uno más exigente, por el otro. Esto último ha obligado a las empresas a destinar más recursos al apoyo técnico a clientes, normalmente empresas. Todo lo anterior indica que existe preocupación sobre el tema y que se ha producido un proceso de aprendizaje de los participantes. También se debe agregar el apoyo a la investigación y desarrollo por medio del financiamiento estatal a proyectos de transferencia e innovación tecnológica (Institutos Corfo y los programas Fondef, Fontec y Fondecyt).

5.3 Prácticas empresariales

Un elemento importante a la hora de evaluar los determinantes de la competitividad del sector son las prácticas empresariales seguidas en el área. Aquí conviene destacar que en el sector coexisten empresas de larga data, como CMPC, y otras bastante nuevas, como Forestal Terranova. Las más nuevas son empresas que se crearon en el marco de la política económica seguida por Chile en los últimos 20 años, es decir orientada hacia el mercado externo. Por lo tanto, no es de extrañar que dichas empresas nacieran con el objetivo de producir para los mercados externos. Por el contrario, empresas más antiguas han tenido que soportar una transformación desde empresas orientadas al mercado interno hacia empresas orientadas al exterior.

En el contexto de las empresas que han tenido que orientarse hacia el exterior han aparecido algunos elementos comunes en las organizaciones: flexibilidad, descentralización y profesionalización. Estos tres elementos son recurrentes en nuestro análisis. Por lo tanto, las exigencias que impone un mercado altamente competitivo y dinámico se han hecho sentir en las prácticas empresariales. Dadas estas características, se requiere una organización altamente flexible y profesional para reaccionar a los cambios del mercado. Esto ha sido particularmente fuerte en las empresas más antiguas

que tuvieron que reorganizarse ante esta nueva realidad. En algunos casos este cambio estuvo apoyado por la entrada de inversionistas extranjeros (Masisa, por ejemplo).

Dentro de los efectos sobre la organización que involucró el cambio de política económica no debemos dejar de mencionar que las empresas en Chile estaban orientadas a la producción, debido a que la venta estaba asegurada, ya que existía escasa competencia. Este enfoque cambia con posterioridad a la apertura comercial, dándose más énfasis en la demanda, es decir en los esfuerzos de venta, de mejorar la calidad, etc. Esto, por cierto, implicó cambios organizacionales importantes. Por otra parte, en una economía protegida la eficiencia no es tan valorada como en otra abierta y en competencia. Es por esto que el proceso de profesionalización permeó las distintas organizaciones de este sector y otros de la economía chilena.

En otro ámbito, un enfoque recurrente en las grandes empresas del sector es el concepto de maximizar el valor del bosque. Esto consiste en aprovechar el bosque en todos los subproductos que puedan generarse de éste, como por ejemplo madera pulpable, aserrable, desechos, etc., lo que ha implicado en la práctica una integración entre bosques e industria (elemento común en otros países).

Este proceso de integración vertical se puede explicar siguiendo el argumento de Klein, Crawford y Alchian (1978). Dado que el valor neto de los productos depende de la distancia en que se ubican los centros de compra (plantas industriales, puertos, aserraderos, etc.), y que no hay un continuo de estos centros de compra, el dueño del bosque está expuesto a sufrir comportamientos oportunos de parte de sus clientes. Es decir, el comprador puede intentar obtener mejores condiciones a las estipuladas en el contrato. Como el dueño de la madera no tiene otra alternativa a igual valor neto, quedará atrapado por el comprador. Por otra parte, para obtener los productos derivados de la madera se requiere una oferta de «bosques» garantizada en el tiempo, por lo que los vendedo-

res también podrían efectuar acciones oportunistas. Una solución a este problema es la integración vertical, pues así se minimizan los costos de transacción.

Así, todas las grandes empresas del sector han seguido esta estrategia que implica tener bosques e integrarse a alguno de los productos manufacturados.¹⁵ Algunas empresas lo han hecho principalmente en el área de celulosa, papeles y cartones (Celulosa Arauco y CMPC, por ejemplo), otras en la fabricación de productos de madera (Forestal Terranova y Masisa, por ejemplo).

Un elemento importante de mencionar es el proceso de internacionalización de las empresas chilenas. Es así como CMPC tiene subsidiarias en Argentina y Uruguay y Masisa tiene una planta en Argentina, por mencionar las más importantes. En general se observa que las empresas chilenas forman sociedades con empresas locales a nivel de América Latina, en donde se reconoce el *know-how* adquirido. Esto es indicativo de que las prácticas empresariales y la capacidad empresarial han sido elementos importantes en la generación y mantención de la competitividad del sector.

5.4 Educación y capacitación

Es bien sabido que una de las fuentes principales de aumentos en la productividad es el mejoramiento en la calidad de la mano de obra. Esto se puede lograr no tan sólo a través de la educación formal sino que también a través de la experiencia y el entrenamiento en el trabajo. Este tema cobra especial relevancia para un sector muy dinámico en el que nuevas tecnologías y nuevos procesos productivos están disponibles. Además, por ser un sector claramente expuesto a la competencia internacional le es necesario estar

¹⁵ Es interesante notar el caso de Masisa, pues esta empresa parte en el sector manufacturero y luego se integra hacia atrás. En todo caso, esto es indicativo del valor de la integración vertical en este mercado.

CUADRO 12 EVOLUCION DEL NUMERO DE CARRERAS RELACIONADAS AL AREA FORESTAL

Año	Nº de carreras*
1984	7
1985	7
1986	7
1987	7
1988	7
1989	10
1990	15
1991	18
1992	23
1993	27
1994	28

*Incluye las carreras de Ingeniería Forestal, Ingeniería en Ejecución Forestal, Técnico Forestal, Técnico en Recursos Forestales, Ingeniería en Ejecución de la Madera, Ingeniería en Ejecución de la Celulosa y el Papel.

permanentemente mejorando la productividad de sus factores si se desea mantener en el mercado.

Si se analiza este tema desde el punto de vista de la educación formal, se observa un fuerte aumento en las carreras universitarias y de educación vocacional a partir de 1989. En el Cuadro 12 se muestra la evolución en el número de carreras relacionadas con el área forestal que son impartidas por diferentes universidades e institutos profesionales. Estas carreras incluyen ingeniería forestal, técnico forestal, ingeniería en ejecución forestal, técnico en recursos forestales, ingeniería en ejecución de industria de la madera, ingeniería en ejecución de celulosa y papel. En el período comprendido entre 1988 y 1994 se ha cuadruplicado el número de estas carreras, lo cual muestra la generación de una demanda derivada por este tipo de carreras de parte del sector, ante la cual la oferta ha reaccionado proporcionando la educación necesaria. Esto no se debe solamente a la expansión del sector forestal sino que también al hecho de que las empresas involucradas en el sector han elevado las exigencias de calificación para acceder a los mandos medios, con lo cual se ha procedido a una mayor profesionalización de las distintas actividades al interior de la empresa.

Es difícil encontrar estadísticas relacionadas con el entrenamiento en el trabajo; sin embargo, al menos en el caso de las grandes empresas del sector, éstas realizan capacitación de su personal. Por ejemplo, cuando se importan nuevas maquinarias se obtiene entrenamiento de cómo usarlas, lo que aumenta la productividad del trabajo.

A pesar de todo existen dos puntos que es necesario subsanar en un período relativamente breve si se desea mantener los incrementos de productividad. El primero se refiere a la carencia de trabajadores a nivel de operarios en el sector forestal. Por lo tanto, falta un esfuerzo en entrenar operarios, como por ejemplo podadores. Como muchas de estas actividades son eminentemente de trabajo intensivo, se genera un cuello de botella para el aumento de la productividad.

El segundo problema tiene que ver con la mala o escasa formación formal de los trabajadores menos calificados, lo que hace que en muchos de ellos sea imposible lograr una buena capacitación. Esto puede deberse en parte a que la calidad de la educación formal es mala en general o a que la calidad no es homogénea a través de todo el territorio nacional. Si a este último escenario unimos una baja movilidad de los trabajadores (por ejemplo, de Santiago a provincias), entonces es esperable que este problema no sea de pronta solución. Estos últimos inconvenientes hacen ver con menos optimismo la acumulación de capital humano en el sector y su grado de competitividad en el futuro.

A pesar de todo lo planteado aquí, aún subsisten un par de preguntas más amplias que requieren un estudio más a fondo del tema de capacitación: ¿Cuál es el marco institucional más adecuado para generar incentivos a la capacitación laboral? y ¿Dónde está la responsabilidad de la capacitación, en la empresa o en el Gobierno? Aparentemente, como lo que se necesita es una capacitación específica al sector forestal, pero que es general a la empresa, se requiere realizar allí un esfuerzo mancomunado de ambos agentes.

5.5 Formación de capital

La inversión en el sector forestal presenta características especiales. Este es un sector en que los resultados de la inversión se observan en el largo plazo. Para considerar la formación de capital en el sector se debe tener en cuenta que parte del capital está formado por las plantaciones y otra parte por el capital que se encuentra en las plantas de elaboración de la madera (aserraderos, planta de celulosa, etc.). De acuerdo a cifras proporcionadas en Cerda *et al.* (1992) el valor de mercado de los bosques y el parque industrial del sector alcanzaba a 11.205,9 millones de dólares en 1992. Este se descompone en el valor del recurso bosque que es de 7.226,9 millones de dólares (60% de esto corresponde a plantaciones) y el valor de las industrias que alcanza a 3.979 millones de dólares.

La proyección que se tenía en 1995 para el período 1996-2005, en cuanto a inversiones industriales, era de 2.557 millones de dólares. El Cuadro 13 muestra los montos de inversión involucrados en los distintos proyectos, así como el tipo de productos beneficiados con éstos.

CUADRO 13 PROYECTO DE INVERSIONES EN EL SECTOR FORESTAL

Empresa	Monto (mill US\$)	Rubro	Año inicio
Timberly Clark Co.	n.d.	Pañales desechables	1996-1999
Maderas Cholguán	60	Tableros y chapas (MDF)	1996-1999
Pto. Coronel	20	Industria apoyo (Puerto)	1996-1999
CMPC	200	Otros papeles	1996-1999
Forestal Copihue	10	Muebles	1996
Aserradero Arauco	20	Madera aserrada	1996
Masisa	42	Tableros y chapas (MDF)	1996
Laminadora de maderas S.A.	45	Tableros y chapas (OSB)	1996
Fibranova 2	60	Tableros y chapas (MDF)	1997
Forestal Anchile Ltda.	500	Celulosa	2000
Forestal Valdivia S.A.	1000	Celulosa	2004
Terranova S.A.	600	Celulosa	2000-2005

n.d.: no disponible.

Fuente: Conaf.

Un aspecto importante de destacar en esta parte es el fuerte flujo de inversión extranjera atraída por este sector en los últimos años, en términos absolutos y respecto del total. En el Cuadro 14 se muestran los montos de inversión extranjera en el sector forestal dividido entre sectores manufactureros y de silvicultura y extracción.

CUADRO 14 INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN EL SECTOR FORESTAL (D.L. 600 MATERIALIZADA Y CAPÍTULO XIX, EN MILES DE DÓLARES)

	1974-1984	1985-1989	1990-1993
Silvicultura y Extracción	6.397	543.009	58.465
Ind. de la Madera	6.359	70.438	106.213
Ind. del Papel	32.595	610.571	237.727
Total Sector	45.351	1.224.018	402.405
Total País	2.198.303	5.953.511	5.398.164

Fuente: Banco Central de Chile y Comité de Inversiones Extranjeras.

Se puede observar el auge de inversión extranjera al sector en los últimos 10 años, donde hasta 1990 el Capítulo XIX jugó un papel fundamental. Estas inversiones tenían restricciones respecto de los sectores a los cuales podían dirigirse y recibían un subsidio, basado en el descuento con que se vendían los pagarés de la deuda externa en el mercado secundario. En la medida que el país solucionó sus problemas de deuda este subsidio desapareció, con lo que a partir de 1992 ya no entran recursos por este mecanismo. Es importante hacer notar que la inversión extranjera al sector llegó a ser un quinto de la inversión total en el período 1985-1989, concentrándose principalmente en los rubros de Silvicultura y Extracción e Industria del Papel. Cabe señalar que en el período 1990-1993 la industria de la madera aumenta su participación en relación al período previo y a los otros sectores. Sin duda que la inversión extranjera ha constituido una fuente importante de formación de capital y generará en el futuro nuevas inversiones, en especial en aserraderos y plantas de celulosa, para aprovechar las inversiones realizadas en bosques.

Otro elemento importante es la inversión en infraestructura, que es complementaria. En este aspecto, la actual tasa de inversión en infraestructura es insuficiente y generará cuellos de botella para el desarrollo futuro del sector. En este aspecto destacan negativamente la capacidad portuaria, de caminos y, especialmente, de ferrocarriles. Dadas las características de los productos, el transporte desde los bosques a las plantas y de éstas a los puertos, es un elemento fundamental en los costos. El transporte terrestre en los costos totales es en general cercano al 20%; sólo en el caso de las astillas éste es relativamente bajo (2%).¹⁶ Por lo tanto, la insuficiente inversión en ferrocarriles y su endémica mala administración han sido elementos de preocupación para el sector. Sin embargo, la reciente privatización de la parte de carga de Ferrocarriles del Estado despierta esperanzas de que este problema será solucionado en el mediano plazo. Por otra parte, la insuficiente inversión en caminos y en puertos atenta también contra la competitividad del sector.

Según ejecutivos, en este punto se deben distinguir dos problemas. El primero es la falta de inversión y el segundo es la mala administración de los recursos. Dentro de este último cae la mala administración en Chile de los puertos. Por ejemplo, los puertos deberían ser manejados independientemente y no en forma centralizada. Además, en razón de la poca capacidad de los mismos se debieran permitir compensaciones entre los usuarios de forma de asignar más eficientemente el tiempo y el espacio, etc. En cuanto a la carencia misma es posible que en el futuro la inversión aumente a través del sistema de concesiones públicas al sector privado, que está empezando a operar. Esta es una vía que puede tomar algún tiempo, pero que sería una eventual solución al cuello de botella que se está empezando a vivir con el sistema de vialidad y portuario.

¹⁶ Véase Cerda *et al.* (1992).

5.6 Institucionalidad y marco regulatorio

En el sector forestal chileno confluyen el sector privado, con el rol fundamental de producción, y el estatal, con un rol regulatorio y subsidiario en materias de patrimonio forestal y de apoyo tecnológico, entre otros. Es así como entre los organismos públicos relacionados directamente con este sector están la Corporación Nacional Forestal (Conaf) y al Instituto Forestal (Infor). El primero está orientado a incentivar un manejo eficiente del recurso forestal y además se preocupa de su protección, mientras que el segundo (dependiente de Corfo) se orienta fundamentalmente a apoyar el desarrollo tecnológico del sector.

El desenvolvimiento del sector privado depende y responde a la institucionalidad vigente, lo que podríamos llamar el entorno económico, del que son parte las leyes generales y específicas del sector, así como la orientación económica del país. Para el caso del sector forestal, en lo referente al bosque cultivado, tenemos dos cuerpos legales específicos, la Ley de Bosques de 1931 y el Decreto Ley N° 701 de 1974 (y sus modificaciones incluidas en el D.L. 2.565 de 1979).¹⁷ Ambos cuerpos legales afectan el recurso bosque, que es fundamental en la posibilidad de crear una industria maderera. Adicionalmente se tiene el Sistema de Areas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), que cumple una función en lo relativo a la preservación del bosque nativo (Núñez, 1994) y, finalmente, se encuentra en trámite legislativo el Proyecto de Ley del Bosque Nativo.

La Ley de Bosques (D.S. 4.363 de 1931) se dictó con la intención de fomentar el sector forestal chileno, además de cautivar su protección. Con el fin de incentivar el desarrollo del sector forestal, se otorgaron franquicias tributarias asociadas a los terrenos declarados forestales. Estas franquicias incluían impuestos territoriales,

¹⁷ Si bien nos referiremos al D.L. 701, estaremos analizando su versión modificada en 1979.

de primera categoría, global complementario, de herencias y otros (véase Wisecarver, 1988).

Por su parte, el D.L. 701 de 1974, si bien nace con el mismo objetivo que la Ley de Bosques, se fundamenta en subsidios directos a la forestación. Pese a que persisten algunas franquicias tributarias en este decreto, éstos son de poca importancia en relación a las existentes en la anterior legislación y al subsidio de forestación. Es así como éste incluye una bonificación que alcanza hasta el 75% de los costos de forestación y manejo de la plantación, pagaderos una vez por cada predio en un plazo máximo de 25 años, a partir de 1974.¹⁸ Para acceder a estos beneficios se debe obtener la clasificación de terrenos con «Aptitud Preferentemente Forestal», presentar planes de manejo y realizar reforestación de los terrenos explotados. Además de la bonificación por forestación, el D.L. 701 incluye cláusulas de inexpropiabilidad y una serie de incentivos tributarios asociados a los terrenos definidos como de «Aptitud Preferentemente Forestal».

Pese a que ambas iniciativas legales estaban orientadas a promover el desarrollo del sector forestal chileno, sólo el D.L. 701 puede catalogarse de exitoso. Es así como entre 1931 y 1974, período de vigencia de la Ley de Bosques, se plantaron 516 mil hectáreas de pino radiata, cifra que fue superada en sólo ocho años de vigencia del D.L. 701 (Wisecarver, 1988). Esto sugiere que este último cuerpo legal ha sido tremendamente exitoso, y así es percibido por numerosos estudiosos del tema (por ejemplo, Cerda *et al.* 1992).

Sin embargo, no todos concuerdan con la visión de que el D.L. 701 ha sido el principal elemento causante del desarrollo forestal chileno. En particular, Wisecarver (1988) ya planteaba dudas respecto de la efectividad de este decreto y argumentaba que dos políticas explicaban el favorable desempeño del sector: la apertura comercial y las políticas respecto de los puertos y el transporte marítimo. Por su parte, Gutiérrez, Sánchez y Wunder (1993) mues-

¹⁸ Véase Cerda *et al.* (1992).

tran econométricamente que ha sido el entorno económico el que ha impulsado este desarrollo. Es así como Wisecarver (1988) y Gutiérrez *et al.* (1993) nos hacen notar que durante la vigencia de la Ley de Bosques se tenía una economía con fuertes restricciones a las exportaciones, entre otras ineficiencias, que impedían su desarrollo. En particular, existían prohibiciones de exportar rollizos y otros productos no elaborados; había impedimentos de talar bosques de corta edad y existía un mercado local restringido y oligopólico. Por otra parte, a partir de 1974, cuando entra en vigencia el D.L. 701, se produce una fuerte desregulación de nuestra economía, generándose fuertes incentivos a exportar aquellos productos con ventajas comparativas naturales, como los forestales, y se eliminan numerosas distorsiones. A todo esto se debe agregar la revitalización de los derechos de propiedad. Todos estos factores cambian el perfil de la rentabilidad y riesgos de los proyectos forestales, de larga maduración por definición. Por lo mismo, no es del todo una sorpresa que Gutiérrez *et al.* (1993), a base de métodos econométricos, determinarán que el D.L. 701 tuvo efectos marginales comparados con aquellos generados por el «medio ambiente económico».

Cabe destacar, sin embargo, que la visión de ejecutivos de empresas del sector es que el D.L. 701 fue fundamental para iniciar el proceso, pero que ya no tiene relevancia. Por otra parte, nadie discute la importancia de la apertura comercial en el desarrollo del sector. Todo esto sugiere que leyes particulares pueden tener un impacto claro en determinados sectores; sin embargo parece ser más importante el rol de las políticas generales, de ambiente económico, a la hora de buscar las causas principales de un desarrollo exitoso.

En relación al Proyecto de Ley del Bosque Nativo, que lleva ya más de dos años en proceso legislativo, lo que demuestra lo difícil del tema, se pueden esbozar algunos elementos de análisis. En primer lugar, se debe destacar que aun reconociendo los beneficios no pecuniarios e intertemporales del bosque nativo, una excesiva protección termina siendo perjudicial. No sólo porque en ese esce-

nario disminuye su rentabilidad económica, con los costos de menor producción y empleo en el presente que esto acarrea, sino que también restringen los incentivos privados a proteger el bosque. En un escenario en que no se puede manejar el bosque nativo, el dueño del predio tendrá pocos incentivos para proteger el bosque del fuego, plagas e incluso de cortas ilegales de terceros. Por lo tanto, si el objetivo es preservar el bosque nativo, esto debe buscarse por medio de una legislación balanceada.

El Proyecto de Ley del Bosque Nativo tiene como objetivo la protección del mismo, pero también su incorporación al proceso productivo. Tal como ya se mencionó, el bosque nativo es muy superior al plantado en términos de superficie, pero explica una pequeña fracción de la producción y exportaciones. También es necesario destacar que prácticamente la mitad de los terrenos forestales son de protección y del SNASPE. En este sentido, el Estado, a través de Conaf, puede jugar un rol directo y decisivo en la protección de la biodiversidad y en el desarrollo de técnicas silvícolas con especies nativas.

Ambos objetivos del Proyecto de Ley son bienvenidos; sin embargo este proyecto ha generado mucho debate sobre los métodos que se estarían utilizando para esos fines. Desde la perspectiva de este trabajo, en que se enfoca la competitividad del sector forestal chileno, la Ley del Bosque Nativo no debe implicar un freno al crecimiento de los bosques artificiales o un aumento desmedido del costo de la tierra (vía limitación excesiva de sustitución). Por otra parte, la ley debe fomentar la producción sustentable del bosque nativo, principalmente a través de la implementación de áreas de protección de fácil verificación y a un mejor manejo del SNASPE.

En definitiva, la institucionalidad global ha jugado un rol fundamental en el desarrollo del sector forestal, esto es, en su competitividad. Por institucionalidad global entendemos una política económica coherente, incentivos no distorsionantes y basados en las ventajas comparativas, estabilidad, respeto a la propiedad privada y sus frutos (las ganancias); en fin todas aquellas medidas

que generen un ambiente propicio para invertir y producir. En relación a las medidas específicas, también éstas tienen un rol que jugar. Por un lado, el D.L. 701 fue importante en el pasado, aunque, de acuerdo a Gutiérrez *et al.* (1993), su importancia actual es mínima. Por otra parte, el Proyecto de Ley del Bosque Nativo puede tener un impacto negativo, aunque aún no es clara la forma final que tendrá la ley.

5.7 Políticas de integración

La creciente globalización de los mercados tendrá, sin duda, impacto sobre la competitividad de los distintos sectores de la economía chilena. Adicionalmente, existen en perspectiva acuerdos bilaterales de libre comercio con otros países, lo cual puede afectar considerablemente la competitividad de algunos sectores. Los principales acuerdos potenciales son con Nafta y Mercosur.

El acuerdo con los Estados Unidos, que a fines de 1995 se veía relativamente lejano, puede implicar un acuerdo bilateral o uno más amplio como sería el ingreso de Chile al Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica (Nafta). Además de los Estados Unidos, este acuerdo ha sido suscrito por Canadá y México.

Si el acuerdo fuere firmado sólo con los Estados Unidos el impacto sobre el sector forestal, desde el punto de vista de las exportaciones chilenas a ese país, sería bastante bajo.¹⁹ Las exportaciones forestales no enfrentan prácticamente restricciones arancelaria o para-arancelarias en EE.UU. El rango arancelario para productos forestales va de 0 a 20 por ciento, dependiendo si entran por el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) o por el régimen de aranceles generales, y del grado de elaboración del producto. Mientras Chile permanezca en el SGP, el firmar un Acuerdo de Libre

¹⁹ Para un análisis más completo sobre los efectos de un ALC con los Estados Unidos sobre el sector forestal, véase Morales y Fischer (1992).

Comercio (ALC) no traería ningún efecto sobre el sector. De acuerdo a Morales y Fischer (1992) esta situación puede cambiar en el futuro y por eso es que se necesita la firma de dicho acuerdo. La firma del ALC permitiría reglas del juego más estables en el futuro, lo que haría disminuir sustancialmente el riesgo de invertir en un sector en el cual la rentabilidad de la inversión se ve sólo en el largo plazo. Además, las crecientes restricciones ambientales que existen en Europa, las que constituyen barreras a las exportaciones chilenas, y las presiones de los grupos ecologistas en EE.UU. (lo cual contraerá la oferta de madera en ese país), hacen que este último sea un mercado muy atractivo en el futuro, con el cual sería muy útil tener reglas de intercambio estables.

En lo que se refiere a una eventual entrada al Nafta, el impacto pudiese ser más relevante, ya que en la actualidad México constituye un importante mercado para las exportaciones forestales, el cual podría ser abastecido por los productores de EE.UU. y Canadá. Sin embargo, ya existe un acuerdo firmado con México que podría resguardar a los productores chilenos de este problema.

La situación con Mercosur no es muy diferente, ya que Brasil constituye un competidor de Chile y posee riquezas forestales importantes. A pesar de eso, un 10 por ciento de las exportaciones chilenas a ese país lo constituyen celulosa y papel, mientras que para Chile alrededor de un 4 por ciento de sus importaciones desde ese país son papeles y cartones.²⁰ En este caso, el intercambio comercial de productos de madera es bastante marginal, con lo cual se esperan pocos efectos sobre la competitividad del sector forestal de una asociación que involucre a Brasil. Esta convicción se refuerza si se considera que los tipos de papeles en los cuales estos países tienen ventajas comparativas frente al mundo son diferentes debido a las variaciones cualitativas en la madera que producen.

Con Argentina, en cambio, la situación es distinta. Ese país ha sido tradicionalmente uno de los principales mercados para las

²⁰ Véase Mizala (1990).

exportaciones forestales chilenas y seguirá siéndolo, debido a que no se observa una política deliberada para incentivar dicha actividad. Además, no posee una riqueza importante de dicho recurso. Por estas razones, un ALC con el Mercosur generaría importantes perspectivas para los productores chilenos en el sector forestal. Más aún, entre los ejemplos de bienes que no han sido negociados en el Acuerdo de Alcance Parcial N° 26,²¹ se tiene precisamente maderas elaboradas de coníferas, listones y molduras para muebles, cuadernos, blocks, agendas, carpetas, y etiquetas de toda clase (véase Mizala, 1991). Salvo en el caso de maderas elaboradas de coníferas (en que es un pequeñísimo proveedor comparado con Brasil), Chile no aparece como uno de los exportadores principales a Argentina en ninguno de los otros productos.

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Este estudio ha presentado evidencia que permite concluir que el sector forestal es altamente competitivo y tiene el potencial para mantener dicha condición a futuro. Se identificaron los determinantes de esta competitividad y posibles restricciones al aumento de la misma.

Los factores más relevantes para el desarrollo del sector se encuentran en la existencia de ventajas naturales (crecimiento del bosque, cercanía de los puertos), así como de mano de obra barata, las que se potenciaron con la implementación de la política de apertura al comercio internacional, iniciada en la década de los setenta, y de un marco regulatorio adecuado. Dentro de este último hay que destacar dos elementos: el fortalecimiento de los derechos de propiedad (a través, por ejemplo, de la eliminación de trabas a la

²¹ Los Acuerdos de Alcance Parcial representan acuerdos firmados por dos o más países con el objeto de obtener franquicias arancelarias respecto del arancel aplicado a terceros países. El AAP N° 26 fue firmado en abril de 1983 por Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay.

comercialización internacional de la madera y disminución del riesgo de expropiación) y el D.L. 701. Este último fue fundamental en las primeras etapas del desarrollo de este sector.

Entre los factores que han impulsado fuertemente la productividad, y por ende la competitividad, es necesario destacar la calidad de los recursos naturales que posee el país y el factor empresarial. Este último ha entendido la importancia de orientar sus empresas hacia los mercados externos, así como involucrarse en actividades de investigación y desarrollo, las que han permitido la imitación de procesos productivos y tecnologías, el desarrollo de variedades mejoradas y el diseño de nuevos productos.

En definitiva, éste es un sector fuertemente consolidado en que las empresas participantes conocen muy bien su negocio y saben cómo competir. Sin embargo, existen factores que son o pueden transformarse en eventuales trabas a la sustentación del actual nivel competitivo del sector. Entre ellos se encuentran las crecientes exigencias ambientales que están imponiendo los países más desarrollados, lo cual en el futuro puede llevar a la necesidad de cambiar alguno de los actuales procesos productivos. De hecho, debe destacarse que la eco-sustentabilidad es planteada por Suárez (1996) como el más reciente imperativo estratégico de las empresas competitivas. Luego, a nivel de esta industria, la eco-sustentabilidad pasará a ser uno de los imperativos para mantener el ritmo de penetración en los mercados mundiales. Lo anterior no sólo por las obligaciones que pueden llegar a imponer los países más desarrollados, sino que también por decisiones propias de las empresas (como por ejemplo, Forestal Terranova que ha explotado su característica de «amigable con la naturaleza»).

Por otra parte, las falencias en la educación formal en términos de hacer difícil el posterior entrenamiento de la fuerza de trabajo, así como la carencia de personal a nivel técnico básico, pueden constituir un cuello de botella para la competitividad del sector. Finalmente, pero no menos importante, es necesario mencionar la insuficiente inversión en infraestructura pública y el deficiente manejo que se hace de ésta.

Del análisis anterior se deduce que el sector no requiere, en su actual estado de desarrollo, de políticas específicas. En este sentido, parece apropiado eliminar o modificar el DL 701 y, principalmente, que se apruebe una ley balanceada del bosque nativo. Sin perjuicio de lo anterior, Infor debe seguir apoyando al sector forestal en el campo de la transferencia de tecnologías y diseminación de información. Especial énfasis debe darse al manejo de información relacionada con las restricciones ecológicas para nuestras exportaciones hacia países desarrollados.

Por otra parte, se debe enfatizar que el actual sistema de libertad para exportar la madera en cualquier estado de elaboración es fundamental para el desarrollo del sector, pues de esta forma se respetan los derechos de propiedad.

Como se ha planteado, la competitividad del sector se debe fundamentalmente a la existencia de ventajas comparativas naturales. Por lo tanto, en el campo de las recomendaciones de política se deben enfatizar las áreas en que esta ventaja natural puede perderse. En este sentido se debe prestar especial atención a los problemas del capital humano, infraestructura y ambiente macroeconómico adecuado para inversiones de largo plazo. Respecto del tema del capital humano cabe mencionar que este estudio refuerza la visión, cada vez más generalizada, de que se debe adecuar el sistema de educación formal chileno a las necesidades productivas del país. Por otra parte, el tema de los problemas de infraestructura se refiere a los cuellos de botella en los puertos y en los caminos, lo que redundaría en un mayor costo de los productos en el exterior. Esto debe mejorarse permitiendo la inversión privada en infraestructura, donde la ley de concesiones de obras públicas y la privatización de la división carga de Ferrocarriles del Estado apuntan en la dirección correcta. Además debe mejorarse la administración de los puertos públicos. Una alternativa para lograrlo es traspasando su gestión al sector privado por medio de concesiones, lo que minimiza el posible poder monopólico del puerto. Esto permitiría mejorar la competitividad del sector exportador. Por último, la estabilidad

macroeconómica es importante para las inversiones de largo plazo. En este sentido una política cambiaria y salarial equilibrada es de vital importancia.

Otro elemento que ha sido fundamental en el desarrollo del sector ha sido la apertura al exterior. Actualmente esta condición se da por descontada, pero no debe perderse de vista su importancia y, por lo tanto, debe preservarse. Dentro de este contexto, cabe destacar que la incorporación de Chile al Nafta y el acuerdo de libre comercio con el Mercosur serían beneficiosos para el sector.

Referencias bibliográficas

- Cerda, Ignacio, José Olavarría y Marta Abalos (1992), *El sector forestal en Chile: Logros y desafíos*, Instituto Forestal, Informe Técnico N° 129.
- Conaf, *Chile Forestal*, varios números.
- Corfo, *Memoria Anual 1992 y 1993*.
- Embajada de Estados Unidos en Santiago (1989), *Industrial Outlook Report. The Chilean Forestry, An Emerging Giant, Santiago*.
- Fao (1991), *Anuario de productos forestales*, Roma.
- (1988), *Estudio sobre las necesidades de capacitación en aprovechamientos forestales*, Roma.
- Feliú, Cecilia (1992), «Inflación externa y tipo de cambio real: Nota metodológica», Serie de Estudios Económicos N° 37, Banco Central de Chile.
- Fernández, Alejandro y J. Rodrigo Fuentes (1995), «Manejo de la política cambiaria bajo abundancia de divisas», *Estudios Públicos* (60, primavera).
- Fuentes, J. Rodrigo (1992), *Economic Policies, Human Capital Formation and their Importance in the Process of Growth: Theoretical and Empirical Implications*, tesis doctoral, University of California-Los Angeles.
- Grossman, Gene y Elhanan Helpman (1991), *Innovation and Growth in the Global Economy*, The MIT Press.

- Gutiérrez, Héctor, Rafael Sánchez y Dieter Wunder (1993), «Efectos cuantitativos de la Ley de Fomento Forestal chilena», Documento de Trabajo N° 120, Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- Hartwig, Fernando (1991), *Chile, desarrollo forestal sustentable*, Editorial Los Andes.
- Infor (1993), *Estadísticas Forestales 1993*, Instituto Forestal, Boletín Estadístico N° 35.
- _____ (1994), *Estadísticas Forestales 1994*, Instituto Forestal, Boletín Estadístico N° 35.
- _____ (1987), *Informe técnico* N° 110.
- _____ , *Boletín forestal mensual*, varios números.
- Klein, Benjamin, Robert Crawford y Armen Alchian (1978), «Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process», *American Economic Review*, Vol. 77, 168-185.
- Ministerio de Economía (1994), *Avances del Programa de Ciencia y Tecnología*.
- Mizala, Alejandra (1990) «Perspectivas de la integración económica entre Chile y Brasil», *Notas Técnicas, Cieplan*, N° 136.
- _____ (1991) «Perspectivas de la integración entre Chile y Argentina», *Notas Técnicas, Cieplan*, N° 140.
- Morales, Ramiro y Ronald Fischer (1992), «Efectos esperados de un acuerdo de libre comercio entre Chile y los Estados Unidos en el sector forestal chileno», en Programa de Estudios para el Acuerdo de Libre Comercio entre Chile y los Estados Unidos, PEPALC, Vol. 5.
- Núñez, Javier (1994), «Regulación Forestal en Chile: Desafíos y Proposiciones», en *Políticas Económicas para el Desarrollo Sustentable de Chile*, Universidad de Chile, editado por E. Figueroa.
- Paúl, Luis Hernán (1996), «Marco de análisis de la competitividad de un país», en este libro, Centro de Estudios Públicos.
- Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The MacMillan Press Ltd., Londres.
- Scherer, Frederic (1992), *International High-Technology Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Suárez, Fernando (1996), «La competitividad de las empresas», en este libro, Centro de Estudios Públicos.

Urzúa, Jorge y Jaime Vatter (1994), «Factores económicos y políticas de desarrollo tecnológico para Chile», *Revista Universitaria*, Pontificia Universidad Católica de Chile, N° 45.

Wisecarver, Daniel (1988), «El sector forestal chileno: Políticas, desarrollo del recurso y exportaciones», Documento de Trabajo N° 112, Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Fernando Suárez L. y Julio Vergara A.

La Competitividad del Vino Chileno ()*

1. INTRODUCCION

La industria del vino chileno ha despertado interés público por su desempeño en los mercados internacionales en los últimos años, transformándose en una de las historias del éxito exportador «no tradicional» del país. Nuestro interés académico en esta industria se ve además aumentado al considerar que, a diferencia de la mayor parte de nuestras exportaciones, el vino chileno es un producto con marcado «valor agregado».

El presente estudio intenta determinar la situación competitiva de la industria del vino chileno, con especial referencia al contexto internacional. La aguda falta de datos sobre la industria nacional y mundial nos obligó a usar diversas fuentes de información: publicaciones nacionales y extranjeras, entrevistas con ejecutivos de la

(*) Los autores agradecen el apoyo prestado por el Centro de Estudios Públicos, entidad que financió el estudio, y la colaboración de las dos principales asociaciones de productores de vino de Chile: Asociación de Productores y Exportadores de Vinos (A.P.E.V.) y Asociación de Productores de Vinos Finos de Exportación (Chilevid). Los errores u omisiones son responsabilidad de los autores.

industria, contacto con asociaciones de productores y finalmente una encuesta especialmente diseñada para este estudio, que se distribuyó a más de treinta empresas del sector. Creemos que este esfuerzo de reunir información antes inexistente o dispersa tiene valor *per se*, y los antecedentes más relevantes obtenidos se resumen en este documento.

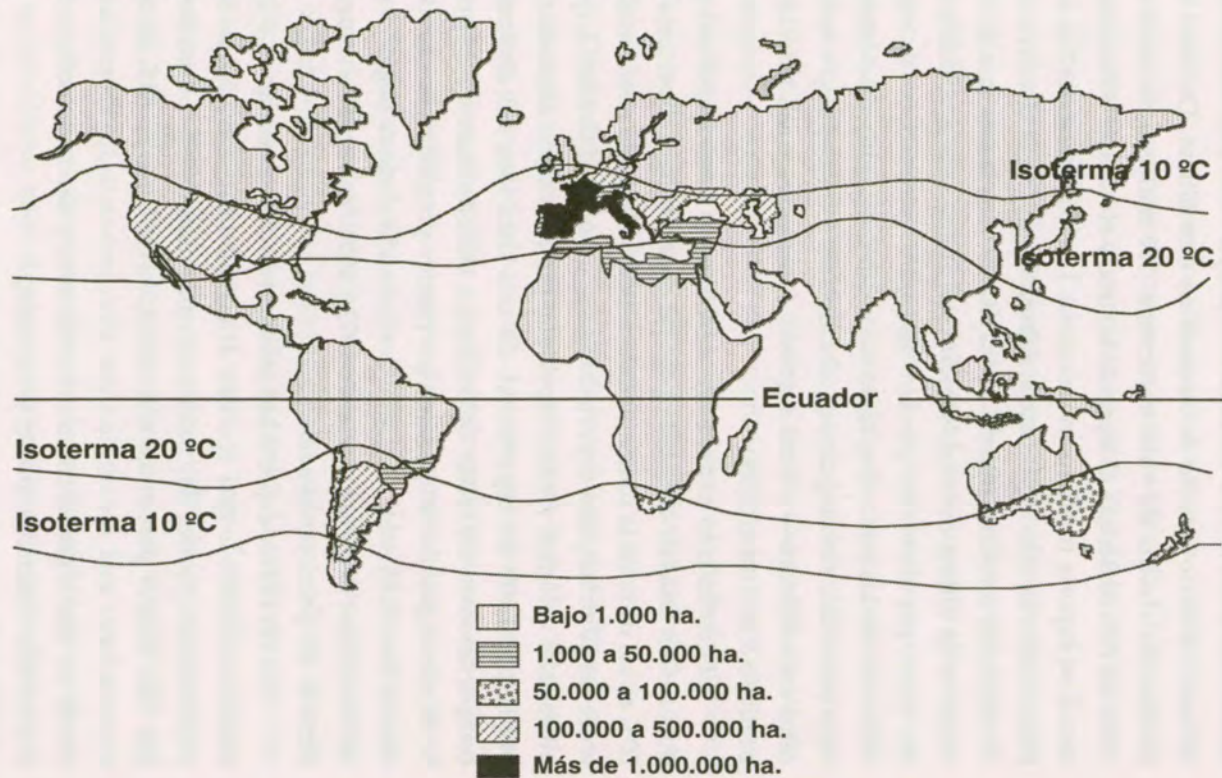
2. ANTECEDENTES BÁSICOS DE LA INDUSTRIA

Como se aprecia en el Gráfico 1, Chile posee una ubicación geográfica privilegiada para la producción de vinos, posicionándose entre las isotermas de 10 y 20 grados, y protegido de las plagas por sus barreras naturales: la cordillera, el desierto y el mar. Esto último le ha permitido ser uno de los pocos países que no ha sido afectado por la peste *phylloxera*. Los principales valles productores son: Aconcagua, Maipo, Rapel, Maule y Bío Bío. En Chile existen más de 53.000 hectáreas plantadas con *vitis vinifera*, que corresponde a casi el 50% de todos los viñedos actualmente plantados en el país. En la última década, la tendencia en la superficie plantada ha sido a la baja, contrario al efecto de la uva de mesa y la uva pisquera. Pese a la tendencia general a la baja en las plantaciones, las cepas finas han aumentado su participación (véase Cuadro 1)

CUADRO 1 SUPERFICIE PLANTADA DE CEPAS FINAS, 1985 A 1994

	1985	1994	(Δ%)
En cepaje tintos:			
• Cabernet-Sauvignon	8.134 ha.	11.112 ha.	(37)
• Merlot	1.000 ha.	2.353 ha.	(135)
• Pinot-Noir	103 ha.	138 ha.	(3)
En cepajes blancos:			
• Sauvignon-Blanc	4.961 ha.	5.981 ha.	(21)
• Pinot-Chardonnay	245 ha.	4.150 ha.	(1.500)
• Riesling	277 ha.	307 ha.	(1)
• Chenin-Blanc	18 ha.	103 ha.	(19)

GRAFICO 1 UBICACIÓN PRIVILEGIADA PARA LA PRODUCCIÓN DE VINOS



Aun cuando la industria del vino considera una serie de licores asociados al vino tradicional (ejemplo, vino endulzado, fortificado), nuestro estudio se centrará en este último. Del total de producción chilena de vino tradicional, 380 millones de litros en 1994, un 70% se destina al mercado interno y el restante 30% actualmente se exporta (medido en volumen). Las exportaciones han cobrado cada vez más importancia, debido en parte a la disminución continua del consumo interno per cápita de vino (a una tasa de 3% anual en la última década), siendo esto último más acentuado en los vinos populares. Se pueden distinguir cuatro tipos de vino transados en los mercados, tanto nacionales como internacionales: vino premium, vino espumoso (champaña), vino popular —todos éstos embotellados— y vino a granel, con precios y calidades respectivamente decrecientes.

El crecimiento exportador de Chile en vinos ha sido muy bueno. Con tasas de crecimiento de las exportaciones superiores al 30% anual durante la última década, Chile ha logrado posicionarse entre los 10 principales exportadores del mundo. El Gráfico 2, que muestra el volumen y valor exportado por año, como asimismo el precio promedio de exportación, da una clara idea del dinámico comportamiento del sector. Sin embargo, también muestra un punto de preocupación: la caída en los precios promedio de exportación en los últimos dos años, aun descontando el efecto negativo de las ventas *spot* de vino a granel en 1993 y 1994. Volveremos sobre el tema de los precios más adelante.

En 1994 Chile exportó 142 millones de dólares en vinos, y 180 millones en 1995, lo que equivale al 0,3% del PIB o el 1,3% de las exportaciones totales del país; un avance notable si se considera que este último porcentaje sólo era 0,3% en 1984. El 88% de las exportaciones está constituido por vino embotellado; las exportaciones de vino a granel son mucho menores y tienen un comportamiento más errático en precio y volumen.

Las exportaciones chilenas de vino embotellado han diversificado en buena medida sus destinos, dirigiéndose en 1994

alrededor de un 38% a EE.UU./Canadá, un 23% a Europa, un 20% a Latinoamérica y un 19% al resto del mundo. Como se desprende del Gráfico 3, la diversificación no sólo ha sido en continentes, sino también en el número de países: en la última década, Chile duplicó el número de destinos de exportación, para llegar aproximadamente a 60 países.

El mercado más importante en vino embotellado ha sido EE.UU., el que representa el 29% de las exportaciones totales de vino chileno. Recientemente, Chile ha iniciado un serio esfuerzo de penetración en el mercado inglés, lo que redundará en un ataque frontal a los productores de Nueva Zelanda, que destinan el 65% de sus exportaciones a ese mercado, que en la actualidad representa el 11% de las exportaciones totales. Canadá, con un 9% de las exportaciones, es otro destino de importancia para los vinos chilenos. De las respuestas a la encuesta a ejecutivos de la industria, parece haber consenso en qué mercados ganarán importancia relativa en el futuro: Asia, Latinoamérica y Escandinavia.

En cuanto a la composición de la industria en Chile, una gran cantidad de empresas permanecen activas en el sector, algunas de éstas con propiedad relacionada. Los tres principales productores, Concha y Toro, Santa Rita y San Pedro, representan más del 40% de la producción del país, en tanto que los primeros seis productores representan casi el 60% de la producción. Los 34 miembros de alguna de las dos principales asociaciones productoras representan el sector «moderno» de la industria; sin embargo existen más de 12.000 pequeños productores independientes. Las exportaciones son realizadas principalmente por Concha y Toro, Santa Rita y Santa Carolina, las que contribuyen con más del 40% de las exportaciones totales. Los ocho primeros exportadores agrupan más del 70% del total exportado.

Dentro del sector «moderno», el acontecimiento más relevante en los últimos años, desde la perspectiva de la estructura de la industria, ha sido el surgimiento de un grupo de pequeños productores orientados fundamentalmente a la exportación. Ellos han dado

GRÁFICO 2 EXPORTACIONES CHILENAS DE VINOS, 1984-1994

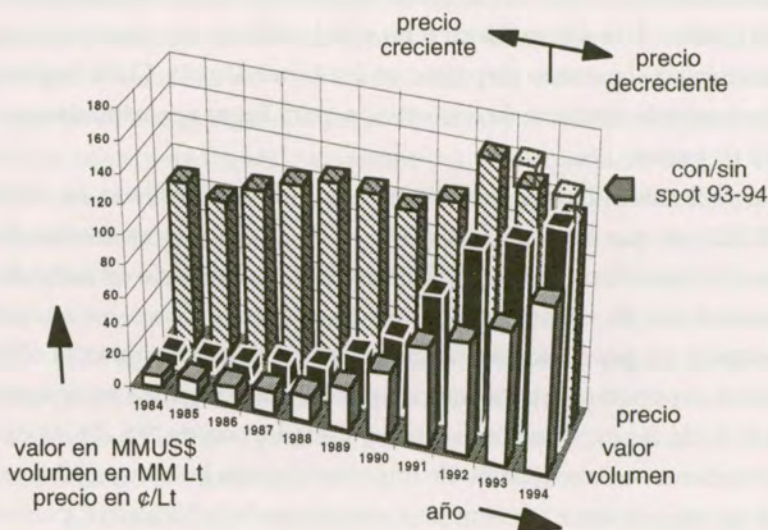
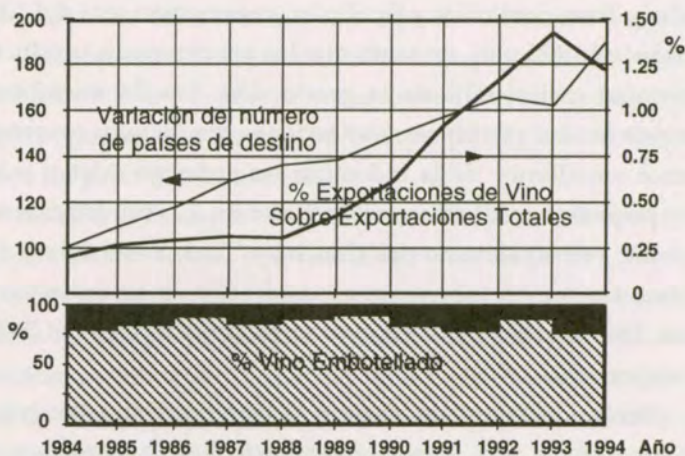


GRÁFICO 3 DIVERSIDAD E IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS EXPORTACIONES DE VINOS EN CHILE



un nuevo dinamismo al sector y, como veremos más adelante, han aumentado la competencia en los mercados extranjeros.

3. LA INDUSTRIA DEL VINO A NIVEL MUNDIAL

La industria mundial de vino representó en 1994 un negocio de aproximadamente 40 a 45 mil millones de dólares a nivel de productor; una cifra cuatro o cinco veces mayor a nivel de consumidor final. Sin embargo, la producción ha sido crónicamente superior a la demanda (7% en el último año) y lo seguirá siendo hasta más allá del año 2000, lo que redundará en precios deprimidos y en un posible compromiso respecto de la calidad del vino, particularmente en los segmentos de vinos más baratos.

Como se aprecia en el Cuadro 2, la mayor demanda de vinos se concentra en aquellos países con más tradición vinícola. Por ello, gran parte de su demanda es abastecida con producción propia, obligando así a países como Chile a buscar otros mercados.

CUADRO 2 DEMANDA ANUAL DE VINO, TOTAL Y POR ADULTO, 1989-1995

País	Total MM hL/año	Por adulto (A) Lt/A/año
• Francia	62	148
• Italia	52	130
• España	27	85
• Estados Unidos	26	12
• Ex URSS	24	11
• Argentina	21	98
• Alemania	18	30
• Rumania	9	55
• Portugal	8	115

De esta forma, los principales importadores de vino a nivel mundial tienden a ser países con interesantes niveles de consumo, pero con producción limitada, como se muestra en el Cuadro 3 (el

cual indica las importaciones totales). Los principales importadores netos de vino son (importaciones menos exportaciones) Alemania, Reino Unido, Suiza, Canadá, EE.UU. y Suecia. De ellos, Reino Unido, Suecia y Canadá son los más dependientes de las importaciones, dada su pequeña producción interna en relación a su demanda, pues se ubican fuera de la zona climática más favorable para la producción de vino.

CUADRO 3 PRINCIPALES IMPORTADORES DE VINO, 1992
(MILLONES DE HECTOLITROS POR AÑO)

• Alemania	10,8
• Reino Unido	6,9
• Francia	5,9
• EUA	2,7
• Suiza	2,3
• Canadá	2,0
• Suecia	1,1

Por el lado de la oferta, los principales países exportadores de vino se listan en el Cuadro 4. Las exportaciones totales sólo representan el 15% de la producción mundial de vino, y el 85% de éstas es llevada a cabo por 7 países, entre los cuales está Chile. La participación de los exportadores tradicionales (Italia, Francia) sobre el total exportado tiene tendencia a declinar, mientras aumentan su participación España, Portugal, EE.UU. y Chile. Junto con Chile, otros exportadores han surgido en el contexto internacional, en particular Nueva Zelanda y Sudáfrica, aunque éstos aún exportan montos totales menores a los chilenos.

CUADRO 4 PRINCIPALES EXPORTADORES DE VINO, 1992
(MILLONES DE HECTOLITROS POR AÑO)

• Italia	12,5
• Francia	11,6
• España	7,4
• Alemania	3,0
• Portugal	2,5
• EUA	1,3
• Chile	0,8

Chile se ha posicionado en el mercado internacional como un productor de vino barato de calidad creciente. Esto ha significado que nuestros vinos obtengan en las revistas especializadas buenas calificaciones de «price/performance» y sean, por tanto, compra recomendada. Aún así, el precio promedio de exportación de los vinos chilenos no ha logrado superar el promedio mundial. En los EE.UU., principal mercado de exportación, una botella de vino chileno se transa a un promedio de US\$ 6 a público, lo que contrasta con un promedio de US\$ 13 para el australiano y sobre US\$ 20 para vinos procedentes de Francia. El Gráfico 4 contiene alguna información al respecto.

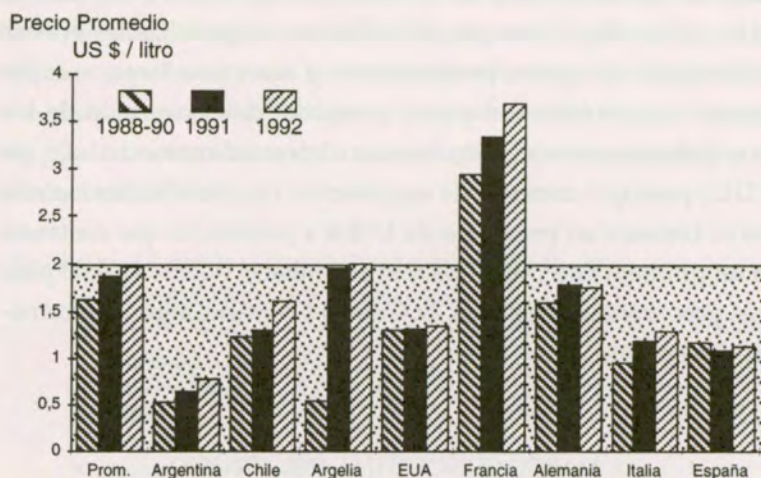
4. MARCO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO

Existen diversos marcos conceptuales para abordar el tema de la competitividad. En general, éstos pueden clasificarse en tres grandes niveles, dependiendo de dónde está el énfasis central de cada modelo: nivel de la empresa, de la industria y del país, como aparece en el Gráfico 5. Ocuparemos aquí un enfoque híbrido, aunque nos concentraremos en los dos últimos niveles. A continuación se describen brevemente los principales marcos conceptuales:

Nivel País

- *Modelo de Competitividad del Informe Mundial de Competitividad (IMC)*. Este modelo, creado por el World Economic Forum de Suiza, considera ocho factores de competitividad: vigor de la economía, internacionalización, gobierno, finanzas, infraestructura, gestión empresarial, ciencia y tecnología y recurso humano. La resultante de la situación de un país en cada uno de estos factores determina su potencial competitivo. Con esta información, IMC elabora un ranking de competitividad

GRÁFICO 4 PRECIOS VINO EXPORTADO, POR PAÍS, 1988-1992



por países, donde Chile figura desde 1993. En el presente trabajo, se ha descrito el entorno país en cada uno de los ocho factores, desde la perspectiva de la industria del vino.

- *Diamante de Michael Porter.* En su libro «La Ventaja Competitiva de las Naciones», Porter plantea que la competitividad de un sector de la economía depende de 4 factores que trascienden la industria: estrategia de las empresas, estructura y rivalidad; condiciones de los factores de producción; condiciones de la demanda y situación de las industrias relacionadas o de apoyo. (Gráfico 6.a)

Nivel sector industrial

- *Modelo del sistema de negocios de McKinsey.* Presenta la cadena de valor del sistema: características del producto, aspectos económicos de la cadena, estructura de la industria, barreras de entrada y salida, entorno de la industria y tendencias. (Gráfico 6.b)

GRÁFICO 5 MARCOS CONCEPTUALES DE LA COMPETITIVIDAD



- *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.* Uno de los marcos conceptuales más usados y conocidos en estrategia. Postula que hay cinco fuerzas que determinan el atractivo de una industria y el potencial competitivo de sus participantes, según se muestra en el Gráfico 6.c.

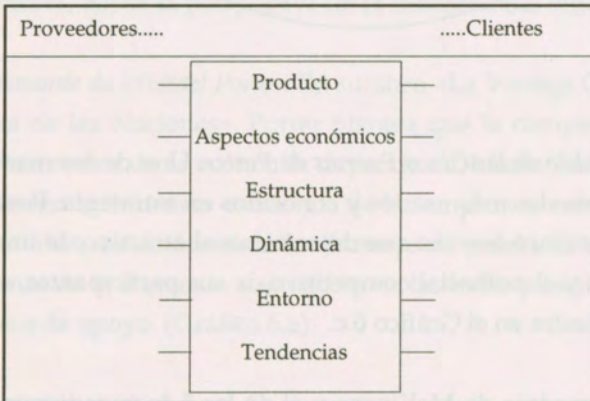
El modelo de McKinsey y el de las 5 fuerzas tienen un alto grado de sobreposición, por lo que han sido integrados en nuestra discusión más adelante. En cambio, se ha preferido mantener separados los marcos conceptuales de IMC y el Diamante de Porter, ya que se complementan bien. El modelo de IMC ofrece un detalle y definición de conceptos mucho más acabado que el esquema del Diamante, pero este último contiene interrelaciones sistémicas en-

tre los factores que no están consideradas en el más estático modelo de IMC.

GRÁFICO 6.a DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD



GRÁFICO 6.b SISTEMA DE NEGOCIOS DE MCKINSEY

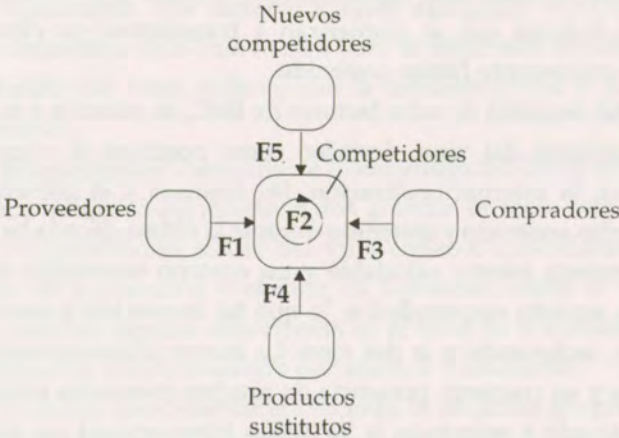


Nivel de la empresa

Dos corrientes conceptuales destacan a este nivel. Porter (1980, 1985) sostiene que una empresa tiene a su alcance dos estrategias

GRÁFICO 6.c MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

- F1: Poder de negociación de los proveedores.
- F2: Intensidad de la rivalidad entre los competidores.
- F3: Poder de negociación de los compradores.
- F4: Presión de productos o servicios sustitutos.
- F5: Amenaza de ingreso de nuevos competidores.



genéricas para competir: mínimo costo o diferenciación. Dados los distintos requerimientos de cada estrategia genérica, la empresa debe elegir cuál camino seguirá. Marcos conceptuales más recientes eliminan esta noción de «trade-offs» entre las estrategias genéricas y en alguna medida actualizan el modelo de Porter. Por ejemplo, Suárez (1996) propone la existencia de cuatro imperativos estratégicos que afectan la competitividad de una empresa en los mercados actuales: eficiencia, calidad, flexibilidad y eco-sustentabilidad.

Otra corriente contemporánea de competitividad a nivel de empresa es el llamado enfoque de la firma basada en los recursos (Wernerfelt 1984, Barney 1991). En este enfoque, la competitividad de una empresa (su potencial para obtener retornos anormales) tiene relación con la posesión de recursos estratégicos, vale decir recursos que sean escasos, difíciles de imitar por la competencia y además tengan valor para los clientes.

5. LA COMPETITIVIDAD DEL VINO CHILENO

Nivel país

Un rápido análisis de los modelos de IMC y el Diamante de Competitividad apuntan a una serie de factores macro que han favorecido el desarrollo exportador del sector, como asimismo a algunos factores que se comienzan a transformar en obstáculos para un crecimiento futuro sostenido.

Del esquema de ocho factores de IMC, en relación a su efecto en la industria del vino, destacan como positivos el vigor de la economía, la internacionalización, las finanzas y el gobierno. Un crecimiento acelerado y sostenido durante la última década ha creado una demanda interna saludable y un entorno económico de confianza y espíritu emprendedor, lo que ha favorecido a muchas industrias, incluyendo a la del vino. La mayor internacionalización de Chile y su creciente presencia en muchos mercados extranjeros han motivado y reforzado la incursión internacional por parte de productores chilenos. Por su parte, la sofisticación y solvencia que el sector financiero ha alcanzado después de la crisis de principios de los ochenta ha sido un factor importante en la puesta en marcha de proyectos de expansión y formación de nuevas viñas por parte de los empresarios del sector. Finalmente, el Gobierno tuvo un rol indirecto pero importante mediante la transformación a una economía de mercado desde la segunda mitad de los setenta, aunque en otras áreas de intervención, como en los aspectos regulatorios, no ha sido del todo consistente a través del tiempo.

Los factores macro que han sido desfavorables al sector son la ciencia y tecnología y el recurso humano. Los problemas con el sistema nacional de innovación (ciencia y tecnología) chileno han sido motivo de discusión pública en el último año. Creemos que un sistema nacional de innovación más fuerte y dinámico, donde los distintos actores como empresas, universidades e institutos de investigación interactúen más creativamente podría mejorar el conocimiento y calidad de la producción actual tanto de *vitis vinífera*

como de vino. En otro factor, las calificaciones promedio de nuestro recurso humano, según datos del Informe Mundial de Competitividad, nos dejan en desventaja frente a muchos países. Esto es particularmente importante en la industria del vino, dada la situación de muchos de nuestros competidores, como por ejemplo Nueva Zelanda, España y Portugal.

Finalmente, dos factores a nivel agregado, cuyo efecto se puede considerar más bien neutro para el desarrollo exportador de la industria del vino chileno, son la infraestructura y la gestión empresarial.

El análisis del Diamante de Competitividad arroja una visión complementaria. Aquí aparecen dos grandes factores responsables de la competitividad actual del vino chileno: condiciones de los factores de producción y el azar. El Gobierno, como se verá, ha tenido también alguna importancia en el éxito de la industria, pero su accionar ha estado marcado por aciertos y omisiones.

Como se mencionó anteriormente, la situación geográfica privilegiada de Chile —un claro ejemplo de ventaja comparativa— es la base y origen del crecimiento actual del sector. Pero el clima y el suelo han estado siempre con nosotros; sin embargo el desarrollo exportador de la industria es reciente. El auge exportador de Chile fue ayudado por un conjunto de eventos internacionales que pueden ser agrupados bajo el «azar» dentro del esquema del Diamante. En primer lugar está el cambio radical que introdujo Estados Unidos en la industria internacional del vino, que involucró privilegiar el proceso y la variedad del vino por sobre el terreno (*terrain*), donde éste es producido. Hasta antes de la emergencia del sistema norteamericano primaba el sistema francés, basado en zonas geográficas especializadas (ej. Bordeaux), con exclusividad de marca y fuerte regulación en los métodos de producción. Este cambio de enfoque en la industria representó una oportunidad para otras naciones productoras de vinos, como Chile, de entrar en un mercado previamente acostumbrado a comprar vinos de áreas muy específicas de Europa. En segundo lugar, se suma la situación recesiva que

vivieron la mayoría de las economías europeas durante los años ochenta, lo que se tradujo en consumidores mucho más sensibles al precio del vino, cuyas compras enfatizaban la relación «precio/calidad» de cada alternativa. En tercer lugar, siguiendo el ejemplo y el esquema de los Estados Unidos, otros países, muy bien organizados internamente (ejemplo, Australia), se posicionaron con éxito en los mercados internacionales, abriendo así el camino para los nuevos productores que vendrían posteriormente.

El gran acierto del Gobierno, en lo que respecta al impacto en este sector y bajo la perspectiva del modelo del Diamante, ha sido la transformación del país desde una economía cerrada y con alta participación estatal a una abierta y basada en la empresa privada, lo que permitió no sólo el desarrollo exportador de muchas empresas, sino también el desarrollo de industrias relacionadas y soportantes, en particular el sector financiero y algunas actividades agrícolas. Sin embargo, el Gobierno ha estado ausente en materias de regulación del sector que permitan una competencia sobre bases claras y no discriminatorias. Recién hoy, a iniciativa del sector privado, se está impulsando un cuerpo de regulación que evitará irregularidades en aspectos como la denominación de origen.

El Gráfico 7 nos muestra cómo el efecto combinado de los factores de producción y del azar influyeron en la competitividad del vino de Chile. Nótese que en el Gráfico 7 se han dibujado solamente aquellas interrelaciones que se estiman claves en la actual competitividad del sector vinícola chileno (flechas más oscuras indican relaciones más fuertes). Nótese también como este esquema del Diamante se complementa con el modelo del IMC para otorgar un análisis más integral. En efecto, el crecimiento exportador de la industria del vino se da a partir de 1985, período en el cual la mayoría de las piezas del nuevo modelo económico chileno toman su lugar. La única contribución del factor gobierno en el esquema del Diamante (economía de libre mercado) es coincidente con la identificación, en el modelo de IMC, de gobierno, vigor de la economía e internacionalización, como tres de las fortalezas a nivel país con efecto positivo sobre la industria del vino.

Así, el esquema de IMC entrega un detalle mayor que el del Diamante de Porter, pero este último agrega el factor dinámico: considera la interrelación entre azar, la condición de los factores de producción, la estrategia de las empresas y, en menor medida, el gobierno. Por ejemplo las nuevas reglas del juego y competidores en la industria mundial impulsadas por los EE.UU. y el modelo económico de libre mercado de Chile permitieron potenciar el aprovechamiento de los factores de producción existentes, a través del cambio de la estrategia de las empresas, las que comenzaron a adoptar una postura comercial cada vez más agresiva y con creciente orientación internacional. Además, el desarrollo de industrias relacionadas y de apoyo han contribuido al desempeño del sector. Por ejemplo, el sector financiero al ofrecer mejores posibilidades de acceso a financiamiento permitió la entrada de nuevos competidores a la industria, aumentando así la rivalidad en la industria y forzando a las empresas a ser más competitivas.

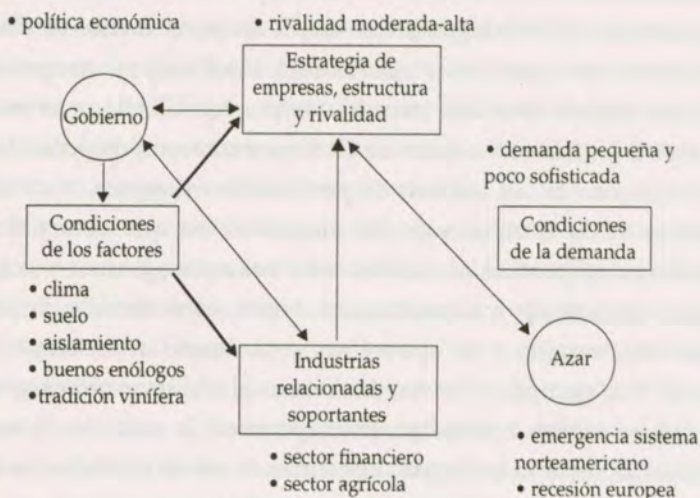
De esta forma, a nivel macro, la competitividad actual del vino chileno parece ser el resultado de una combinación de fuerzas, internas y externas, que se han retroalimentado durante los últimos años. Sin embargo, el crecimiento de un sistema como el descrito requiere ser alimentado en forma permanente para hacerlo continuo. Si bien esto implica remover los obstáculos a nivel país que aún subsisten (ejemplo, infraestructura, recurso humano), creemos que los desafíos mayores para la continua expansión del sector yacen al nivel de la industria y la empresa, como se verá más adelante. En alguna medida, las fuerzas que apoyaron la competitividad del vino desde el exterior y a nivel país ya dieron sus frutos; ahora la batalla se libra fundamentalmente en los otros niveles. A éstos nos referiremos ahora.

Nivel sector industrial

En estrategia corporativa es comúnmente aceptado que un análisis de competitividad comienza por un cabal entendimiento de

GRÁFICO 7 DIAMANTE COMPETITIVO EN LA INDUSTRIA DEL VINO CHILENO

Este sector está denominado por los factores de la producción



la estructura y dinámica del sector industrial. El Gráfico 8, que puede considerarse un análisis de 5 fuerzas «expandido», en la parte de los clientes, reúne el aporte de los esquemas de McKinsey y Porter comentados anteriormente.

Estamos en presencia de un sector que es estructuralmente poco atractivo, como se resume en el Gráfico 8 (obviamente, esto no implica que no puedan existir empresas con buena rentabilidad). El principal factor que incide en este resultado es la creciente rivalidad entre las empresas del sector, tanto a nivel nacional como internacional, derivada del ingreso de nuevos competidores a la industria, y esto en atención a la ausencia de fuertes barreras de entrada, en un sector donde hoy en día, dada la agresiva internacionalización, hay espacio para todos. El sector, que se encuentra concentrado, tiende a la fragmentación en la medida que nuevos productores orientados a la exportación se consolidan.

Existe un alto poder de negociación por parte de los distribuidores, tanto en Chile como en el extranjero, toda vez que algu-

nos de los clientes más importantes son grandes cadenas de supermercados y mayoristas, a veces con poderes monopsónicos. Por encima de esto, los hábitos de consumo y el estilo de vida del consumidor final han cambiado, particularmente entre los más jóvenes, lo que se manifiesta en una creciente disminución, en general, del consumo de vino per cápita y total como bebida, siendo éste sustituido por bebidas de menor gradación alcohólica, como la cerveza, o bebidas analcohólicas.

Por el lado de los proveedores existe una situación muy distinta entre los proveedores de uva y el resto de los insumos. En el caso de la uva, éstos están atomizados y no tienen poder. Pese a ello, se observa una tendencia en las viñas exportadoras a aumentar el porcentaje de vinos provenientes de viñedos propios. La razón para ello es asegurar fundamentalmente una calidad alta y confiable en la uva, requisito fundamental para la penetración y posicionamiento en los mercados internacionales. Esta integración hacia atrás por parte de las viñas tiende a retroalimentar otra de las fuerzas de la industria: la rivalidad entre las empresas. En efecto, al ver amenazado su negocio, muchos pequeños productores de uva tienden a integrarse hacia adelante, en la producción de vino, aumentando así la rivalidad existente.

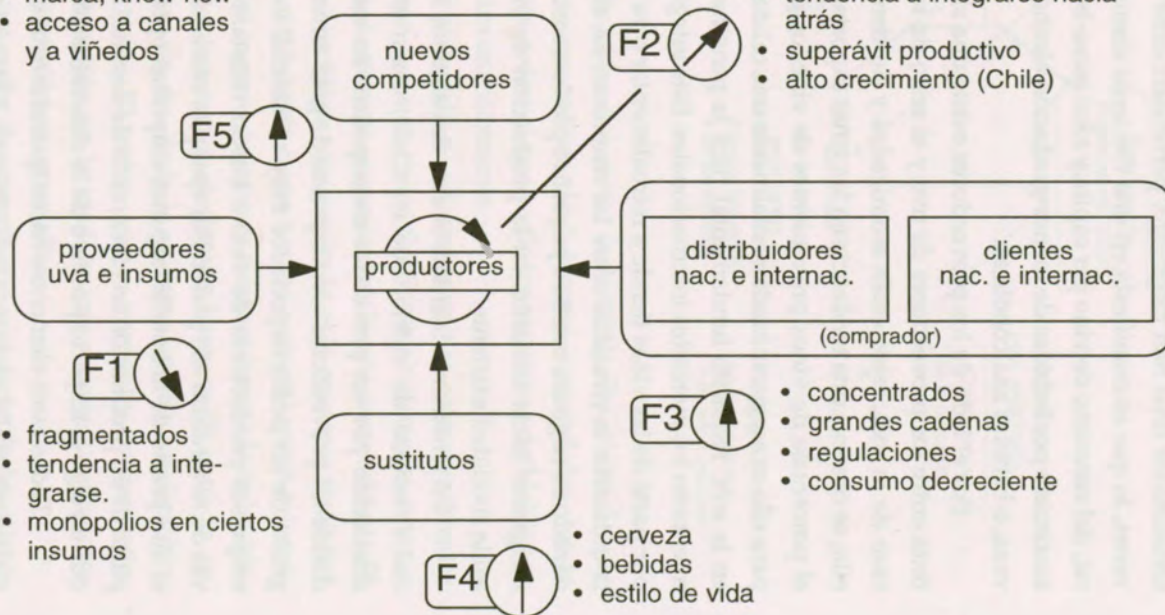
Un fenómeno diferente ocurre con algunos insumos, en especial el envase de vidrio, que en Chile, como en otros lados, es abastecido por un proveedor monopolístico. En estos y otros casos donde los proveedores son empresas de gran tamaño, estos últimos gozan de un poder negociador muy sustancial, lo cual obliga a las empresas productoras de vino a buscar constantemente alternativas de neutralizar ese poder. Por ejemplo, con el objeto de controlar el alto precio de la botella, algunas empresas optan por embotellar parte de su producción en el mercado de destino, aunque se sacrifique en algo el impacto positivo de la denominación de origen.

Todos estos elementos hacen que, al menos en teoría, el potencial de rentabilidad de esta industria sea, a lo más, moderado. Como se verá a continuación, la existencia de condicionantes estructurales

Estructuralmente, este sector industrial es poco atractivo

- barreras moderadas
- marca, know-how
- acceso a canales y a viñedos

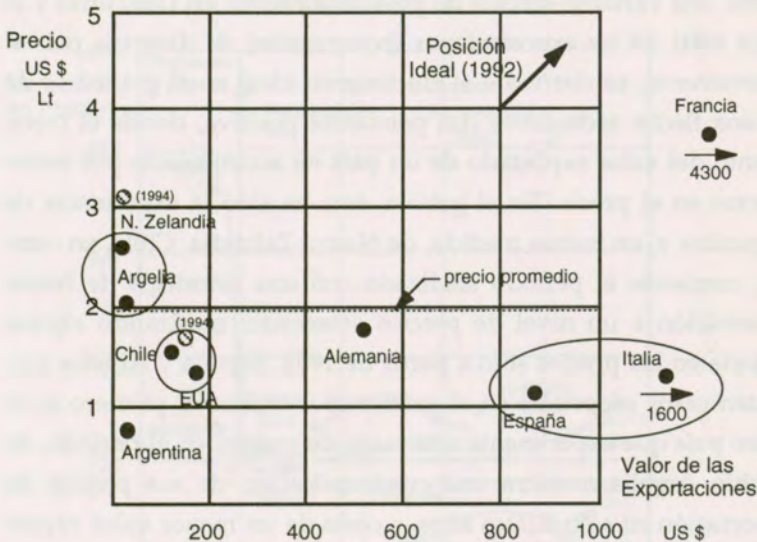
- concentrados
- tendencia a integrarse hacia atrás
- superávit productivo
- alto crecimiento (Chile)



relativamente negativas para la industria pone el acento en la estrategia que siguen las empresas dentro de la industria, en particular el posicionamiento y elección de estrategias competitivas.

El Gráfico 9 muestra la posición de una serie de países respecto de su volumen de exportación y precio promedio por litro exportado. Obviamente, una ubicación en el cuadrante superior derecho es deseable, donde exportaciones mayores van asociadas a precios más elevados. Francia es el único país que goza de una ubicación en este cuadrante, a una distancia apreciable de sus competidores. Chile se sitúa aún en el grupo de países que obtiene un precio moderado por su vino de exportación y con un volumen exportado, a escala global, pequeño. Es interesante constatar el mayor precio promedio que, respecto de Chile, obtienen los vinos de Nueva Zelandia y Argelia y la estrategia de volumen y precio moderado que parecen seguir Italia y España.

GRÁFICO 9 MAPA DE LOS PRINCIPALES EXPORTADORES



El gráfico anterior es una fotografía de la situación de un año determinado; por ello, debe ser complementada con información sobre las tendencias, actuales y esperadas. El Gráfico 10 compara la variación en el valor exportado de Chile y Nueva Zelanda—uno de nuestros principales competidores—para el período 1984-1994. Como se puede observar, la tendencia de crecimiento que presentan las exportaciones de Nueva Zelanda es aun más fuerte que la de Chile, lo que aporta un punto de referencia importante para evaluar nuestro propio éxito exportador. Se debe considerar que durante 1992-1993, Nueva Zelanda experimentó problemas de clima y *Phylloxera*, lo cual afectó negativamente sus exportaciones. Aún así, Nueva Zelanda espera alcanzar un nivel de exportaciones de US\$ 100 millones antes del año 2000, con una plantación más agresiva y un mejor posicionamiento.

Lo que es aún más interesante de observar son las distintas estrategias precio-volumen que sigue cada país, lo cual se refleja en el Gráfico 11, para el período 1988-1992. El gráfico muestra, con base 100 para el período 1988-1990, la evolución del precio (como una variable «proxi» de posicionamiento, en US\$/litro) y el valor total de las exportaciones (penetración) de diversos países. Nuevamente, es claro que el crecimiento ideal en el gráfico se da en una flecha ascendente con pendiente positiva, donde el crecimiento del valor exportado de un país va acompañado por incrementos en el precio. En el gráfico, ésta ha sido la experiencia de Argentina y, en menor medida, de Nueva Zelanda. Chile, en cambio, comienza el período analizado con una estrategia de fuerte penetración a un nivel de precios estancado, mostrando alguna mejoría en los precios sólo a partir de 1991. España y Argelia presentan casos especiales en el gráfico, por cuanto el primero es el único país que experimenta una caída de precios en el período, en cambio Argelia muestra una cuadruplicación de sus precios de exportación en sólo cuatro años, a costa de un menor valor exportado.

GRÁFICO 10 EVOLUCIÓN RELATIVA DE LAS EXPORTACIONES CHILENAS DE VINO, DESDE 1984 A 1994

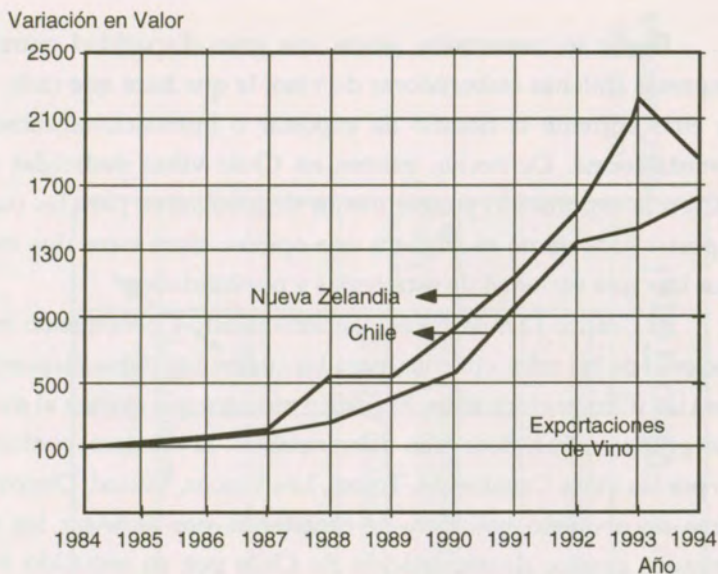
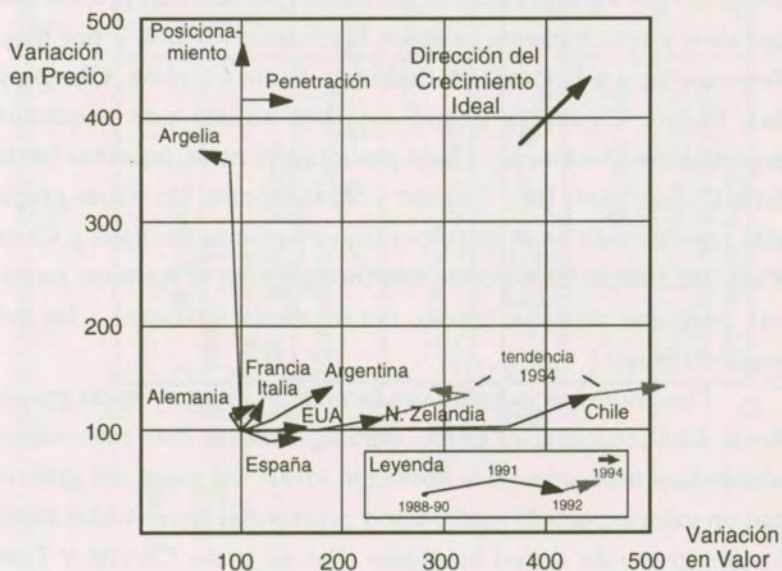


GRÁFICO 11 ESTRATEGIAS DE PRECIO Y PENETRACIÓN



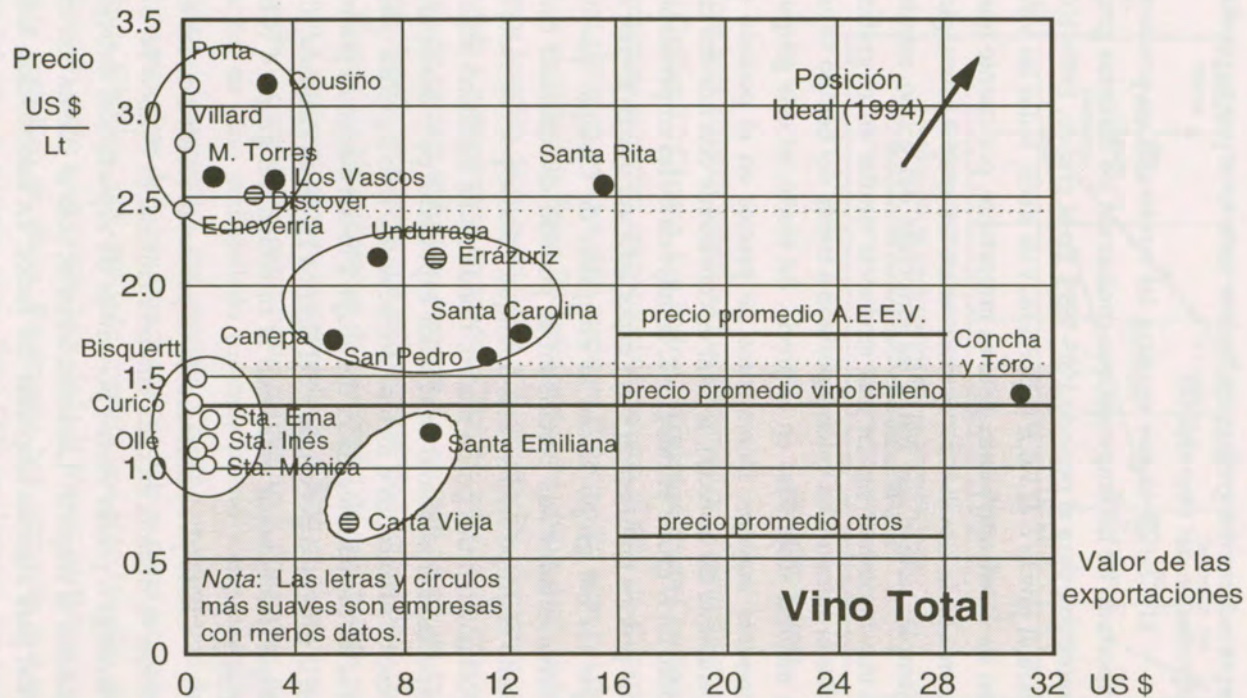
6. LAS EMPRESAS CHILENAS Y LA OPORTUNIDAD INTERNACIONAL

Según lo comentado, existe una gran disparidad entre las empresas chilenas elaboradoras de vino, la que hace que cada una de ellas enfrente el desafío de exportar o internacionalizarse de distinta forma. De hecho, existen en Chile viñas dedicadas casi 100% a la exportación y otras menos desarrolladas, para las cuales exportar todavía no es siquiera una opción: entre estos dos extremos hay una variedad de estrategias y posibilidades.

El Gráfico 12 muestra el posicionamiento y penetración internacional de las viñas chilenas, para las cuales hay datos disponibles para los últimos cinco años. El gráfico muestra que existen al menos seis grupos estratégicos bien diferenciados. El primero, conformado por las viñas Cousiño, M. Torres, Los Vascos, Villard, Discover y otras de pequeño volumen, se caracteriza por alcanzar los más elevados precios de exportación de Chile por su reducido valor exportado en términos absolutos. Básicamente, se trata de «viñas boutique», de alta calidad y pequeña escala. Un segundo grupo está integrado por los exportadores medianos que alcanzan precios medio-altos y relativamente estables, bordeando los US\$ 2 por litro. Tenemos aquí a Undurraga, Errázuriz, Santa Carolina, Cánepa y San Pedro. Un tercer grupo está compuesto por pequeños exportadores que venden a bajo precio, entre otros, las viñas Santa Ema, Curicó, Santa Inés, Blaquert y Santa Mónica. Un cuarto grupo está representado en el mapa por las viñas Santa Emiliana y Carta Vieja, tratándose de exportadores medianos en el contexto nacional, pero que alcanzan precios notoriamente inferiores a los del segundo grupo.

Dos empresas individuales forman un quinto y sexto grupo. Santa Rita conforma el grupo estratégicamente más interesante, ubicándose más cerca de la «posición ideal» del mapa del gráfico, con un valor exportado medio-alto y precios casi tan elevados como los del grupo de «viñas boutique». Por su parte, Concha y Toro sigue una estrategia diferente, una de alto volumen y bajo precio.

GRÁFICO 12 POSICIONAMIENTO Y PENETRACIÓN INTERNACIONAL DE LAS VIÑAS

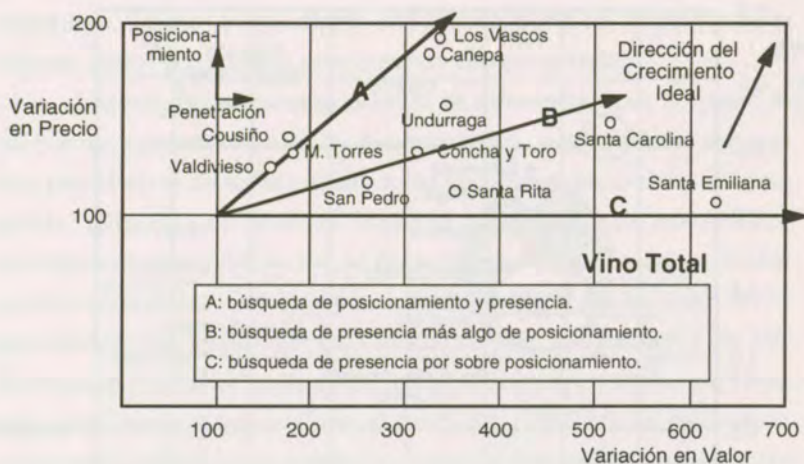


Esta empresa es el principal exportador de vinos de Chile (valor exportado) y su precio es sustancialmente más bajo que los otros exportadores del gráfico, situándose justo en el precio promedio de exportación del vino chileno.

El Gráfico 13 nos muestra las tendencias en precio y valor exportado de las empresas que conforman los distintos grupos estratégicos, para el período 1989-1994. En el gráfico, 1989=100, tanto para el precio o el valor exportado, vale decir, todas las viñas parten de un mismo punto. Esto es importante, por cuanto nos indica acerca de la movilidad que existe entre los grupos estratégicos. Por ejemplo, nótese que todas las empresas del grupo estratégico 1 (viñas-boutique) siguen una tendencia similar en el gráfico: para ellas el aumento en valor exportado a través del tiempo va asociado a mejoras sostenidas en el precio. En efecto, es este grupo el que presenta mayores incrementos de precios en el período (mayor pendiente de la recta), lo cual es consistente con nuestra clasificación. En el grupo estratégico 2, la mayoría de las empresas aumenta sus precios junto con el valor exportado, aunque en menor medida que las del grupo 1, con la excepción de Cánepa, que ha visto incrementados sus precios en el período considerado casi tanto como el grupo de las viñas-boutique. Nótese por contraste el comportamiento del grupo cuatro, donde Santa Emiliana muestra un espectacular aumento en el valor exportado, pero acompañado de precios estancados e incluso decrecientes. Esto significa que, mientras los demás integrantes del grupo 2 hacen esfuerzos por moverse en la dirección del grupo 3 del Gráfico 12, Santa Emiliana, al menos implícitamente, se mueve en la dirección del grupo 4 (Concha y Toro).

Como ya se afirmara, la importancia relativa de las exportaciones es distinta en cada empresa chilena. El Gráfico 14, un mapa estratégico precio versus porcentaje de exportación, entrega información al respecto. Lamentablemente, sólo se cuenta con información para algunas empresas del sector. La información disponible permite identificar un claro grupo estratégico compuesto por Con-

GRÁFICO 13 TENDENCIAS EN PRECIO Y VALOR EXPORTADO (TOTAL), 1989-1994



cha y Toro más aquellas empresas que pertenecían al segundo grupo en el Gráfico 12: Cánepa, San Pedro, Undurruga, Santa Carolina. Estas empresas exportan un porcentaje cercano al 40% de su producción y obtienen precios algo menores al promedio mundial de precios de exportación. Santa Rita escapa de este grupo, dedicando una menor fracción de su producción a la exportación, pero comercializándola a mejor precio promedio. Cousiño, uno de los líderes en precio de nuestra industria, presenta un elevado precio de exportación, debido en parte a que sólo exporta vino embotellado. El Gráfico 15 muestra las diferencias de estrategias de exportación en lo referido a vino granel versus embotellado. Como es de esperar, hay una clara correlación entre posicionamiento y porcentaje de exportación en vino embotellado (usamos precio como variable proxy de posicionamiento). Por ejemplo, Cousiño presenta uno de los precios más altos de la muestra y a la vez sólo exporta embotellado. Santa Emiliania, por otro lado, exporta una gran fracción de su producción, pero a un precio bajo dada la mayor participación del vino a granel en su oferta. Finalmente hay empresas que se alejan de los grupos clásicos, como Segú Ollé en el mapa, con alto porcentaje de exportación y embotellado, y precios alrededor de los

GRÁFICO 14 MAPA DE PRECIOS VS. PORCENTAJE DE EXPORTACIÓN

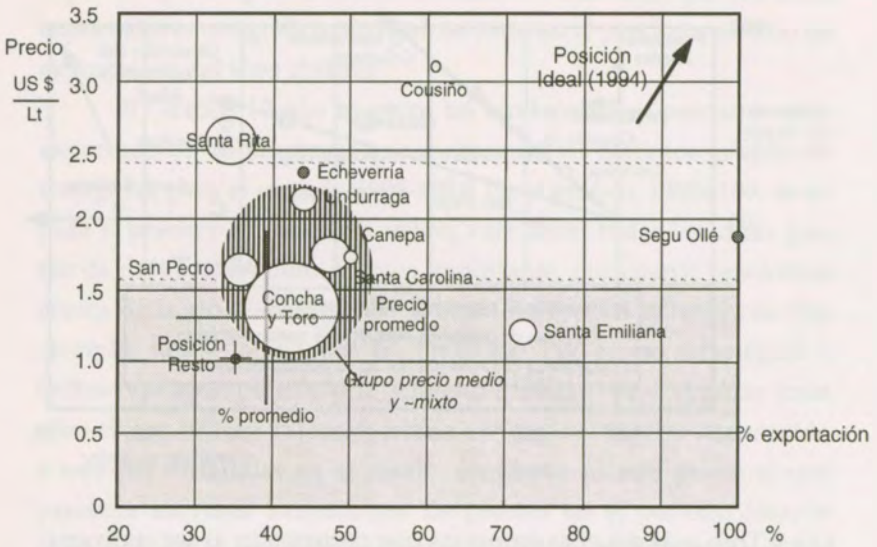
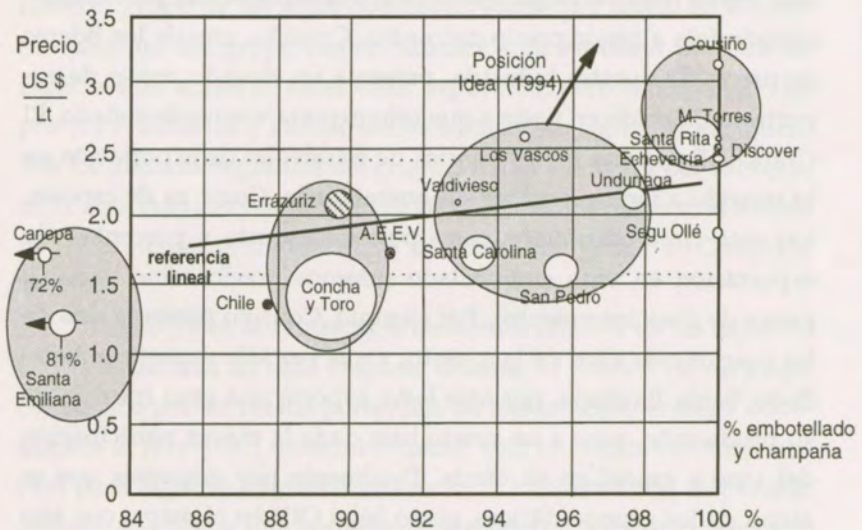


GRÁFICO 15 MAPA DE PRECIOS VS. PORCENTAJE DE EMBOTELLADO



US\$ 2 por litro. Aun cuando el mapa muestra una clara correlación entre porcentaje embotellado y posicionamiento, se debe tener presente que algunos productores embotellan parte de su producción afuera, distorsionando el precio promedio exportado.

Las empresas chilenas no sólo se diferencian por su posicionamiento y penetración en las exportaciones, sino también, al parecer, por el nivel de sofisticación de su gestión empresarial y sistema productivo. En una muestra limitada proveniente de nuestra encuesta a empresas del sector, se encuentran diferencias importantes en ambos ámbitos. Por ejemplo, hay empresas que sólo usan acero inoxidable —la tecnología más moderna— en sus procesos de fermentación (100% de uso), en circunstancias que en otras empresas este porcentaje llega incluso a cero. En cuanto a la estructura organizacional, algunas empresas reportaron sólo dos niveles entre el gerente general y los operarios, mientras que otras poseen cinco niveles. Esto, que indudablemente puede estar afectado por el tamaño de la empresa, también puede indicar la presencia de estructuras más planas en algunas empresas. La importancia de la capacitación es también disímil en las empresas: los montos destinados a capacitación, como porcentaje de las ventas brutas, fluctúan entre 0 y 3%. Asimismo, los gastos en publicidad fluctúan entre 2 a 12% sobre las ventas brutas en la muestra.

7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

El desarrollo reciente y vigoroso de las exportaciones sugiere que es el momento propicio para un análisis estratégico más detenido de la situación del vino chileno en los mercados internacionales. El primer punto a destacar es que, en un contexto internacional, el crecimiento de Chile no es único. Nueva Zelanda, por ejemplo, ha tenido un crecimiento igual o superior al nuestro. Otros países, como Argentina, se han incorporado al grupo exportador y aparecen como eventual competencia en el futuro. Esto pone el énfasis en algo que no se debe olvidar: la competitividad es

dinámica y nos exige evaluar constantemente nuestra posición relativa.

El segundo punto que emerge con fuerza del análisis es que el potencial más interesante de crecimiento y rentabilidad para las exportaciones chilenas está en el segmento de vinos premium, y de ninguna manera en el vino corriente. Ello, como destacaremos más adelante, sugiere que Chile debe privilegiar una clara estrategia de posicionamiento por sobre una de penetración, lo cual parece una opción consistente con sus extraordinarias condiciones naturales.

Otro aspecto a destacar, basado en el análisis de la sección precedente, es que las exportaciones chilenas no han respondido a una estrategia clara ni mucho menos coordinada por parte de los exportadores. Tanto en las entrevistas personales como en las encuestas recibidas se observó que la rivalidad más intensa que perciben los ejecutivos del sector no es la que proviene de empresas de otros países como Nueva Zelandia, sino de las propias empresas chilenas. La dificultad que tuvimos en este estudio para conseguir respuesta a la encuesta que se distribuyó a cada empresa es otro indicio más de cierto grado de desconfianza que prima en el sector.

La coordinación de la estrategia exportadora es particularmente importante en este mercado, donde la lealtad a las marcas individuales es baja, pero los consumidores tienden a hablar del «vino francés» o el «vino chileno». En otras palabras, es relativamente más difícil que una viña chilena pueda alcanzar conjuntamente elevados precios y volumen exportado (acercarse a la situación de Francia) sin un «prestigio país» que respalde sus esfuerzos. Por ello, los exportadores chilenos deben comprender que sus acciones y políticas de corto plazo están, en alguna medida, determinando las posibilidades de escalamiento de todo el sector del vino chileno en el largo plazo; entre todos conforman un sistema que impone ciertas restricciones al desempeño individual. Construir prestigio país requiere de acciones coordinadas; para arruinarlo bastan las acciones de unas pocas empresas. Además, una estrategia de «penetración sin posicionamiento» (bajo precio, alto volu-

men), a partir de cierto nivel, a menudo encuentra resistencia por parte de los mercados de destino (rivales y gobiernos), como ha ocurrido en otros sectores de la actividad.

Lo anterior es un ejemplo claro de la «complejidad dinámica» (Senge, 1990) que observamos a diario en el mundo empresarial. Los efectos de una acción específica sólo se ven con un rezago importante de tiempo u ocurren en una parte alejada del sistema. La industria del vino chileno presenta interesantes casos de complejidad dinámica. Por ejemplo, la exportación de vino a granel puede ser un buen negocio puntual de corto plazo, pero su efecto en el largo plazo podría apuntar en una dirección distinta a la deseada. En términos técnicos, el vino a granel podría «canibalizar» nuestras exportaciones de mayor valor agregado, obstaculizando así el movimiento a una ubicación más destacada en el Gráfico 9. En efecto, el vino a granel, de bajo valor agregado relativo, al ser exportado (por ejemplo a Canadá) podría transformarse en materia prima que luego es embotellada y así competiría directamente con vinos chilenos de mayor valor agregado. Esto no significa que la exportación de vino a granel es necesariamente errada, sino enfatizar que la estrategia de las empresas debe considerar el efecto de corto y largo plazo de dichas exportaciones, tanto en la empresa individual como en el marco país.

El sector del vino chileno debe hacer también un esfuerzo importante por mejorar la información disponible. No se cuenta con datos básicos ni siquiera de las empresas más modernas del sector, aquellas afiliadas a alguna de las dos asociaciones chilenas de exportadores. Esto contrasta fuertemente con la disponibilidad de datos que se observa en los casos de Nueva Zelandia (a través del Wine Institute of New Zealand) y Australia (a través del Wine Export Council). Como todos los empresarios saben muy bien, datos confiables, oportunos y en cantidad suficiente, son requisito imprescindible en la elaboración de una estrategia exitosa.

Las empresas chilenas del sector, salvo excepciones, tienen un importante desafío por delante en cuanto a profesionalizar la

gestión. En un sector que se presenta como estructuralmente poco atractivo, las posibilidades de altos retornos radican finalmente en la gestión de las empresas. La encuesta sugiere que existen grandes diferencias en cuanto al nivel de sofisticación de la gestión y de los procesos al interior de cada elaborador de vino chileno. Este es un fenómeno que hemos visto en empresas de otros sectores que también han vivido un rápido y reciente desarrollo. La experiencia al respecto indica que hay mucho por ganar en calidad, eficiencia y capacidad de respuesta mediante la aplicación de las herramientas modernas de gestión. Un buen manejo del factor gestión empresarial al nivel de la empresa puede ser la base más sólida de competitividad en el largo plazo.

Finalmente, creemos que la industria del vino chileno debe desarrollar nuevas y más creativas estrategias de diferenciación y posicionamiento. Por ejemplo, explotar las grandes ventajas naturales de Chile para ofrecer los denominados «vinos ecológicos», vinos sin aditivos químicos, basados en agricultura orgánica. Estos vinos obtienen un nivel de precios superior en muchos mercados, y representan un segmento de alto potencial de crecimiento. El desarrollo de industrias «aliadas» al vino es otro ejemplo de diferenciación creativa, como lo ha demostrado Australia con el posicionamiento de su gastronomía, que potencia el consumo de su vino. Por último, un tercer ejemplo de innovación en la forma actual de hacer las cosas es el aprovechamiento del incipiente comercio electrónico para posicionar y promocionar el vino chileno.

Referencias bibliográficas

- AAEEV, Datos Estadísticos Quinquenales.
- APVFE, (ChileVid) Estadísticas 1993 y 1994.
- Araya Mourgues, F., «Estudio de Factibilidad Técnico y Económico para la Instalación de una Planta Vitivinícola», Tesis de Grado Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, octubre 1990.
- Baring Securities Inc., Nomura Securities International, Inc., y Prudential Securities Incorporated, «Prospectus para la emisión de ADS's de Concha y Toro», octubre 1994.
- Crocombe, G., M. Enright, y M. Porter, *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*, Oxford University Press, 1991.
- Diario Estrategia*, Cifras macroeconómicas y sectoriales, julio 1995.
- _____, Proyecciones económicas y empresariales, julio 1995.
- Díaz, G., J. Jara, A. Macaya y J. Schirmer, «Internacionalización de la Industria del Vino y Estrategia para la Viña Manquehue en la Exportación de Vinos Espumantes a Latinoamérica», Tesis de Grado MBA, Universidad Adolfo Ibáñez, 1994.
- Encyclopedia Britannica*, 1992 Edition, Beverage Production.
- FAO, Comité de Problemas de Productos Básicos (CPPB), Grupo Intergubernamental sobre el Vino y otros Productos de la Vid (GIGVPV), «Repercusiones de la Ronda Uruguay y Otras Medidas que Influyen en el Comercio Vinícola», Sexta reunión, 1994.
- _____, CPPB, GIGVPV, Repercusiones de la Ronda Uruguay y Otras Medidas que Influyen en el Comercio Vinícola, Sexta reunión, 1994.
- _____, CPPB-GIGVPV, Asuntos que se señalan en atención del CPPB, Quinta reunión, Italia, 1992.
- _____, CPPB-GIGVPV, El Consumo de vino en los Principales Mercados, Quinta reunión, Italia, 1992.
- _____, CPPB-GIGVPV, Perspectivas a Largo Plazo en el Mercado Vinícola Mundial, Proyecciones para 1995 y para el año 2.000, Quinta reunión, 1992.
- _____, CPPB-GIGVPV, Posibilidades y Límites del Crecimiento del Consumo Mundial de Vino, Sexta reunión, 1994.

- _____, CPPB, GIGVPV, Situación y Perspectivas de los Productos Básicos, N° 150 (Vino), 1993-94.
- _____-OIV, CPPB- GIGVPV, «Conceptos Relativos a las Estadísticas y a las Definiciones Utilizadas en la Recogida de Datos Vinícolas», septiembre 1994.
- Fundación Chile, Informe sobre Repercusiones pre-post Ronda GATT, *Revista Agroeconómica*, junio 1994.
- _____, Retorno Esperado para la Producción de Uva Vinífera, *Revista Agroeconómica*, junio 1993.
- _____, *Revista Banquete*, año 1, N° 2, 1994.
- Hax, A. y N. Majluf, *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*, Ediciones Dolmen, 1993.
- J. B. Quinn, Darmouth College, Caso E&J Gallo, 1987.
- Porter, M., *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990.
- _____, *Estrategia Competitiva*, CECSA, 1982.
- _____, *Ventaja Competitiva*, CECSA, 1986.
- Revista Qué Pasa*, «El Rostro de la Otra Cerveza», 9 de marzo de 1992.
- Servicio Agrícola y Ganadero, Departamento de Protección Agrícola, «Evolución del Viñedo Chileno en el Ultimo Decenio», noviembre 1994.
- Suárez, F., «La Competitividad de las Empresas: Evolución, Imperativos Estratégicos y Características de la Organización Exitosa de Hoy», *Estudios Públicos*, (54, otoño 1994).
- _____, «La Competitividad de las Empresas», este volumen.
- Wine Institute of New Zealand Incorporated, Annual Report: Year end June 1994, Auckland.

Patricio Arrau P.

Competitividad de la Banca Chilena y su Proceso de Internacionalización ()*

1. INTRODUCCION

Recientemente se ha dado un gran impulso de expansión e internacionalización a la banca chilena. A pocos meses de aprobado el proyecto de ley de deuda subordinada, el envío al Congreso de una indicación substitutiva del proyecto de ley de nuevos negocios marca un hito que promete dinamizar el sector, después de casi un lustro de debates.

Entre sus principales novedades en lo relativo a la internacionalización, este acuerdo autoriza a los bancos a invertir en el exterior en todas las filiales autorizadas domésticamente y permite los préstamos comerciales fuera de las fronteras. A su vez se encuentra pendiente una definición para ampliar a las compañías de seguros y a las AFP la autorización de inversión. Estas son las únicas dos filiales de tipo financiero en los que los bancos no pueden invertir.

(*) Este trabajo fue preparado para el Centro de Estudios Públicos. Se agradecen los comentarios de Kathleen Barclay, Christian Larraín, Luis Hernán Paúl, Fernando Suárez y Salvador Valdés, así como de los participantes del seminario realizado en el CEP el 2 de noviembre de 1995. Los errores que pudieren permanecer son de exclusiva responsabilidad del autor.

El propósito de este documento es indagar sobre los grados de competitividad que exhibe la banca chilena en la perspectiva de este renovado impulso hacia la internacionalización.

La sección 2 define un marco conceptual para emprender esta tarea. Se utilizan dos enfoques distintos: el del Informe Mundial de Competitividad (IMC), que está más orientado a determinar la competitividad de las naciones, y el enfoque de Michael Porter, que es una teoría de la competitividad de las industrias. La sección 3 realiza un análisis comparativo entre la banca chilena y la de Latinoamérica. Para ello se utilizan algunos resultados del IMC y otros indicadores de producción, concentración, tamaño y desempeño. Este trabajo parte del supuesto de que el objetivo principal de la banca chilena a nivel internacional es el mercado latinoamericano, especialmente en lo que respecta a inversiones directas en el exterior. Este supuesto se basa en que tanto la proximidad geográfica, que facilita el comercio de bienes y de inversión directa de las empresas del sector real, como la proximidad cultural e idiomática, son elementos que hacen que Latinoamérica sea un mercado natural. La viabilidad de la banca chilena en su internacionalización, por lo tanto, depende de las ventajas competitivas relativas a la banca de esta región.

Finalmente, la sección 4 recoge los elementos conceptuales y comparativos de las secciones 2 y 3 para aventurar un juicio respecto de la internacionalización de la banca chilena.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 La competitividad de las naciones y de las industrias

¿Cuáles son los determinantes de las ventajas comparativas o competitivas de las industrias en general y de servicios bancarios en particular? ¿Qué rol juegan el Gobierno y la autoridad regulatoria? ¿Es la competitividad una característica de las naciones o de una industria en particular?

Las próximas dos subsecciones responden a estas interrogantes. Para una discusión en mayor profundidad de estos temas se recomienda Paúl (1996).

2.1.1 *El enfoque del IMC*

El IMC identifica ocho factores determinantes de la competitividad. Ellos son i) Fortaleza de la economía doméstica, ii) Internacionalización, iii) Gobierno, iv) Infraestructura, v) Finanzas, vi) Capacidad empresarial, vii) Ciencia y tecnología, y viii) Personas. Aunque el informe reconoce que quienes compiten son las empresas o las industrias y no las naciones, el IMC está orientado a clasificar a los países a partir de una evaluación de los factores que harían más competitivo el ambiente nacional para las empresas o industrias de un determinado país. En este sentido, el IMC corresponde a una clasificación de la competitividad de las naciones.¹

Por otra parte, Paúl rescata siete factores de la literatura internacional sobre competitividad, que a su vez coinciden casi perfectamente con los ocho factores que determinan la competitividad de las naciones. La única diferencia es que el factor finanzas y el factor infraestructura se funden en uno solo en esta nueva clasificación: i) Políticas macroeconómicas (Fortaleza de la economía), ii) Ciencia y Tecnología (ídem), iii) Prácticas empresariales (capacidad empresarial), iv) Educación y capacitación (personas), v) Formación de capital (Infraestructura y finanzas), vi) Institucionalidad y marco regulatorio (Gobierno), vii) Políticas de Integración a los mercados internacionales (internacionalización).

Una primera evaluación del entorno que enfrenta la banca como industria en Chile es conocer de qué manera cada uno de los factores nacionales mencionados afecta o determina a esta industria

¹ A su vez, cada uno de los ocho factores mencionados se subdivide en un número mayor de subfactores. Véase Paúl (1996) para una mayor descripción del IMC.

en particular. No todos los factores tienen la misma influencia sobre las distintas industrias. En algunos casos una carencia de un factor a nivel nacional puede ser suplida por la misma industria, o bien no tener mayor importancia para la banca.

El Cuadro 1 resume este primer ejercicio para evaluar la industria bancaria chilena a la luz del entorno o desarrollo de los factores nacionales. Junto al factor de competitividad se incluye la evaluación que el IMC realiza de Chile y el presumible efecto que este factor tiene en la industria bancaria. A continuación se argumenta con mayor detalle.

Políticas macroeconómicas. Este factor nacional, donde Chile tiene una alta clasificación, es clave para la industria bancaria. Debido a que la banca es intermediadora de todos los sectores reales y de servicios; cuando no hay equilibrios macroeconómicos normalmente la cartera de la banca alcanza un alto riesgo y se dificulta severamente la función de intermediación.

Ciencia y tecnología. A pesar de ser uno de los factores nacionales más débiles como un todo, la banca y las otras empresas del mercado de capitales han contado con empresas y profesionales idóneos para desarrollar los sistemas y las soluciones de informática para realizar sus funciones con alta eficiencia. Es más, los sistemas de control y evaluación desarrollados por el sistema financiero en general son parte del *know-how* que hace a las empresas financieras chilenas apetecidas como socios por sus contrapartes en Latinoamérica. Por ello la carencia nacional es neutra como determinante de la competitividad del sector.

Prácticas empresariales. Las prácticas y la capacidad empresarial de los chilenos en general con su alta calificación en el IMC ejercen una muy positiva influencia en el sector bancario. En este sector es determinante la confianza que proyectan los empresarios hacia sus clientes. Los banqueros chilenos se han ganado un gran prestigio en este aspecto.

Educación y capacitación. Tal como en el caso de ciencia y tecnología, la carencia nacional que devalúa el IMC no es una limitante

CUADRO 1 LOS FACTORES NACIONALES DE LA COMPETITIVIDAD Y LA BANCA

Factor	Evaluación relativa de Chile según IMC	Influencia de la banca
1. Políticas macroeconómicas (Fortaleza economía doméstica)	ALTA	Muy positiva influencia. La estabilidad macroeconómica es vital para el sector bancario.
2. Ciencia y tecnología (Ciencia y tecnología)	MEDIA	Neutro. La banca ha desarrollado su propia industria de apoyo de software y soluciones de informática.
3. Prácticas empresariales (Capacidad empresarial)	ALTA	Positiva influencia. El sector se caracteriza por el ímpetu y capacidad de los empresarios que lo componen.
4. Educación y capacitación de personas	MEDIA	Neutro. Aunque el país no se caracteriza como modelo educacional, éste ha proporcionado profesionales idóneos para el sector bancario.
5. Formación de capital (Finanzas e infraestructura)	ALTA/ MEDIA	Positiva influencia del alto desarrollo del mercado de capitales chileno y del alto desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones. Carencias en infraestructura de OO.PP. no es importante para la banca.
6. Institucionalidad y marco regulatorio (Gobierno)	ALTA	Positiva y reconocida influencia del marco regulatorio. Es adecuado para la banca. Muy negativa influencia del sistema de control de flujos de capitales y de la falta de convertibilidad bancaria.
7. Políticas de integración internacional (Internacionalización)	ALTA	Muy positiva influencia del alto grado de desarrollo del comercio de bienes y flujo de inversión real y negativa influencia de la falta de integración financiera al resto del mundo.

Nota: Los factores corresponden a la clasificación de Paúl (1996), presentándose entre paréntesis la clasificación del IMC. La evaluación relativa corresponde a alta (clasificación 1 a 16), media (17 a 32) y baja (33 a 48) según el IMC.

para el sector bancario. En lo que respecta a la banca, el sistema educacional chileno provee los profesionales idóneos para su expansión futura.

Formación de capital. Este factor nacional funde los factores de finanzas del IMC, donde Chile tiene una alta calificación, y el factor infraestructura, donde tiene una calificación menor. La buena calificación del factor finanzas influye positivamente en el sector bancario. (Véase Cuadro 2.) En lo que respecta a infraestructura, el IMC incluye tanto la infraestructura de OO.PP. como la infraestructura de telecomunicaciones. En la primera Chile aparece débil y en la segunda muy fuerte. Afortunadamente para el sector bancario, la infraestructura de OO.PP. no es importante y la infraestructura de telecomunicaciones es de vital importancia, lo que implica una positiva influencia en los factores nacionales fuertes y una neutra en los factores débiles.

Institucionalidad y marco regulatorio. Chile tiene prestigio como un país institucional. Ello se ha traducido en el caso particular de la banca en una sólida y reconocida institucionalidad bancaria propiamente tal, lo que se refleja en una positiva influencia, donde incluso el modelo de regulación y control de riesgo de crédito se ha exportado a Latinoamérica. Sin embargo es obvio que en lo que respecta al marco regulatorio de los flujos de capitales externos la influencia es muy negativa en el sector. En Chile la banca está sujeta a una doble contabilidad (moneda extranjera y nacional) y el Banco Central, en su afán de controlar los denominados flujos de capital «golondrina», mantiene un sistema cambiario maniatado, con excesivos controles y con permanentes ajustes reglamentarios según las circunstancias. Ello ha implicado un sistema cambiario que es extremadamente poco líquido, poco profundo y poco transparente, lo que se traduce en un sector bancario que no ha desarrollado apropiadamente la «función de inversiones».

Políticas de integración internacional. La muy buena calificación de Chile en este factor se debe a la gran integración comercial de los últimos 15 años y la fuerte inversión directa que Chile ha recibido

CUADRO 2 CRECIMIENTO EN INDICADORES BANCARIOS EN CHILE

Categoría	1992	1994	Variación
Función de transacciones	288.987.003	327.697.391	13,4%
1 Cheques presentados	249.456.644	262.189.046	5,1 %
2 Letras y pagarés presentados	5.244.184	5.148.934	-1,8%
3 Transacciones en cajero automático	34.000.000	60.000.000	76,5%
4 Operaciones con letras de crédito para la vivienda	263.374	330.435	25,5%
5 Operaciones con letras de crédito para fines generales	22.801	28.976	27,1%
Función de depósitos	10.431.250	11.722.101	12,4%
6 Cuentas de ahorro a plazo	8.256.624	9.127.813	10,6%
7 Cuentas de ahorro para la vivienda	777.003	999.473	28,6%
8 Depósitos y captaciones	623.679	683.598	9,6%
9 Cuentas corrientes	773.944	911.217	17,7%
Función de créditos	1.321.328	2.536.883	92,0%
10 Número de deudores	1.321.328	2.536.883	92,0° /c
Datos adicionales			
11 Número de empleados	39.244	46.317	18,0%
12 Número de sucursales	1.070	1.191	11,3%
13 Número de cajeros automáticos	478	681	42,5%
14 Número de tarjetas de crédito	1.076.232	1.562.138	45,1%

Fuente: SBIF (1992), *Revista de Información Financiera*, varios números, excepto (3), cuya fuente es «El mercado del dinero plástico», *Estrategia* edición especial, 15 de diciembre de 1994. (13) Redbanc (1994), Octava Memoria y Balance General.

en los últimos 5 años. Ello se traduce en una positiva influencia en el sector bancario. Los bancos han desarrollado sus corresponsalías de financiamiento de comercio exterior, y esta función la realizan con eficiencia. De nuevo, la carencia de integración financiera internacional afecta negativamente al sector.

En resumen, se observa que aquellos factores en que Chile aparece con una alta clasificación (políticas macroeconómicas, prácticas empresariales, mercado de capitales, telecomunicaciones, marco regulatorio e integración internacional) coinciden con aquellos que ejercen una positiva influencia en el sector bancario. El factor de ciencia y tecnología y el factor de capacitación y educación, donde Chile tiene una clasificación media, no han sido obstáculos para que el sector se desarrolle. El factor infraestructura de OO.PP., por su parte, donde Chile también aparece débil, no tiene incidencia relevante en la banca. Por último, si bien en el factor de internacionalización Chile tiene una positiva evaluación, al desagregar este factor se observa que la integración está muy débil en el plano financiero (integración cambiaria y flujo de capitales financieros). Esto último sin duda que afecta negativamente al sector bancario nacional, el que no ha desarrollado una capacidad administrativa y *know-how* en un mundo integrado financieramente con convertibilidad cambiaria.

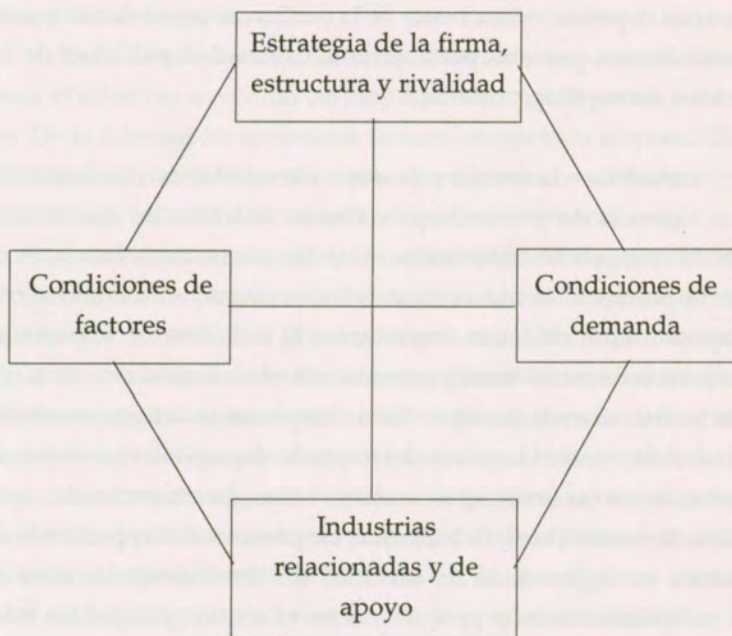
2.1.2 El enfoque de Porter

En esta sección se sigue de cerca a Porter (1990), de manera de completar así un marco conceptual que permita discernir si el sector bancario nacional tiene o no ventajas competitivas en la región latinoamericana. Como destaca Paúl, y a diferencia del enfoque del IMC, lo de Porter es más apropiado para la competitividad de las industrias y no de las naciones. Asimismo, a diferencia del enfoque del IMC, que es estático, el enfoque de Porter incluye elementos dinámicos en la creación de las ventajas competitivas que hace a las empresas o industrias más competitivas.

a) El diamante de la competitividad

Según Porter, cuatro son los principales determinantes de la competitividad:

GRAFICO 1 LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD



Condiciones de factores. Dicen relación con la posición de factores que tiene un país, tales como mano de obra calificada, capital, infraestructura, etc., necesarios para competir en una determinada industria. Para el caso de la industria bancaria en particular es de gran importancia una mano de obra calificada, infraestructura de telecomunicaciones de alta calidad, sistema de pago y de transferencia de fondos internacionales, *know-how* de negocios financieros, etc.

Condiciones de demanda. Dicen relación con la naturaleza de la demanda por el servicio o el producto de que se trate. En el caso de la banca, la demanda por servicios de pago y de liquidez; de ahorro y administración de fondos; de financiamiento, etc. Dada la naturaleza de los servicios que ofrecen la banca y los servicios financieros en general, en donde existen importantes asimetrías de información en favor de los oferentes de los servicios, la demanda de servicios bancarios depende críticamente de la confianza que el sector genere en sus clientes, por una parte, y de la diversidad y calidad de los servicios entregados, por otra.

Industrias relacionadas y de apoyo. Dicen relación con la presencia o ausencia de proveedores y firmas relacionadas que son de nivel de competitividad internacional. En el caso de la banca, es de gran importancia la industria de telecomunicaciones como sector de apoyo. Asimismo, son importantes la industria de informática (computadores, softwares, procesamiento de información, etc.), servicio postal, además de otros. Como empresas o industrias relacionadas se encuentran las otras del mercado de capitales (corretaje de valores, asesorías financieras, leasing, bolsas de comercio, administración de fondos, etc.). Si bien estas empresas son competidoras de la banca en la provisión de servicios de financiamiento, también son complementarias y apoyadoras en el sentido de que un buen mercado accionario y de financiamiento de capital permite un mercado del crédito más sano y menos riesgoso.

Estrategia de la firma, estructura y rivalidad. Dice relación con las condiciones en un país respecto de cómo las empresas son creadas, organizadas y administradas, por una parte; y la naturaleza de la rivalidad doméstica, o competencia que ellas enfrentan, por otra. En el caso de la banca, se refiere tanto a las estrategias corporativas de las empresas de la industria como a la naturaleza de la competencia permitida por el marco regulatorio. Especial importancia tiene el grado de rivalidad en la industria, puesto que ello se traduce en

un incentivo para innovar y adaptarse. Como se mencionó previamente, las empresas relacionadas del mercado de capitales son a la vez empresas de apoyo y rivales en tanto representan también una amenaza de competencia en algunos segmentos de servicios en que tradicionalmente participa la banca. En el caso de Chile, especial importancia han tenido la expansión de la banca extranjera y el desarrollo de inversionistas institucionales como las AFP y las compañías de seguros.

Estos determinantes, en forma individual y como un sistema, crean el contexto en el cual las empresas de un país nacen y compiten. De la interacción entre estos factores surgirán la disponibilidad de recursos y habilidades necesarias para generar ventajas competitivas en una industria; la manera en que la información es procesada, lo que se traduce en cómo las oportunidades son percibidas y aprovechadas; los objetivos de los dueños, administradores y trabajadores que materializan la competencia, etc. Más importante aún, según Porter, es que de la manera en que se relacionan estos determinantes surgirá la presión sobre las empresas para invertir e innovar, en lo que tiene especial importancia el grado de rivalidad.

«Las empresas ganan ventajas competitivas en aquellos lugares donde el país base permite y apoya la más rápida acumulación de activos especializados y habilidades, lo que algunas veces se debe sólo a un gran compromiso de las partes involucradas. Las empresas ganan ventajas competitivas cuando el país base permite mejor información y conocimiento de las necesidades de productos y procesos. Las empresas ganan ventajas competitivas cuando los objetivos de los dueños, los administradores y los empleados significan un intenso compromiso e inversión. Finalmente, las naciones tienen éxito en industrias particulares donde el entorno en el país base es el más dinámico, el de mayor desafío y estimula las empresas a poner al día y ampliar las ventajas en el tiempo».²

² Traducción libre de Porter (1990), p. 71.

La teoría de la competitividad de Porter tiene varios elementos. En primer lugar, es importante enfatizar el último punto del párrafo anterior. Las ventajas competitivas son un proceso dinámico. Los determinantes se interinfluyen y el efecto que un determinante pueda tener en la competitividad de una industria es contingente al estado de los otros. Es decir, las ganancias de competitividad ocurren en el tiempo y son el resultado de una curva de aprendizaje. Esto es especialmente cierto en industrias con productos complejos y de alta innovación como es el caso de la industria financiera. Esta curva de aprendizaje puede tener como fuerza original alguno de los determinantes en particular, como por ejemplo el empuje de los empresarios del sector (estrategia de la firma), el desarrollo autónomo de una industria de apoyo, el cambio del marco regulatorio que crea condiciones de demanda favorables, etc.; pero es improbable que una industria se haga competitiva en términos globales si no se produce un círculo virtuoso que desarrolle todos los determinantes. Las flechas del Gráfico 1 denotan una mutua influencia y causalidad. Una competencia intensa entre empresas rivales estimulará la creación de factores, apoyará el desarrollo de industrias relacionadas y de proveedores y hará más sofisticada la demanda. Asimismo, la abundancia de factores especializados estimulará la entrada de nuevas empresas a la industria, muchas de las cuales podrían venir de empresas relacionadas que conocen el sector. Así es posible encontrar relaciones de causalidad y mutuo refuerzo de los determinantes de la competitividad, llamado también el «diamante» de la competitividad.

Es decir, el mutuo refuerzo entre los determinantes es la clave de las ganancias de ventajas competitivas a través del tiempo y del escalamiento de la curva de aprendizaje. Ventajas competitivas basadas en uno o dos determinantes son sólo posibles en algunas industrias de recursos naturales y, ciertamente, éste no es el caso de la industria bancaria.

Como se mencionó, un segundo elemento de esta teoría es que la unidad básica de análisis es la industria. No son las naciones

las que compiten, sino que las empresas, pero la unidad que genera las ventajas es la industria. Ahora bien, las industrias de un país no tienen éxito en forma aislada, sino que en grupos de empresas conectadas en relaciones verticales y horizontales. Por ejemplo, la banca tendrá éxito en parte porque la industria de software y la de telecomunicaciones chilenas son muy competitivas a nivel latinoamericano.

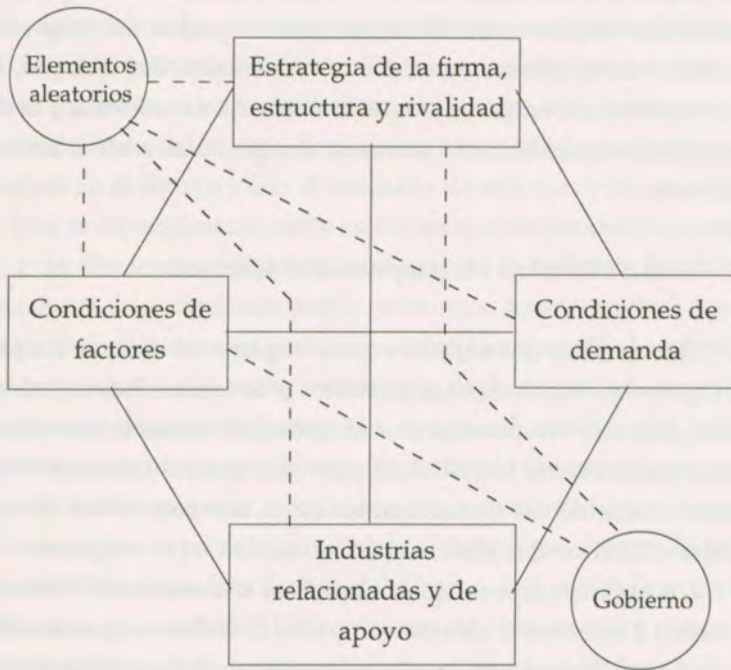
b) El rol del Gobierno y la competitividad de la banca

Existen otras dos variables que completan el sistema. En primer lugar están los elementos aleatorios y de suerte. Esto se refiere a los aspectos de invenciones, descubrimientos o catástrofes naturales que pueden hacer la diferencia para que una industria sea competitiva afectando los determinantes de la competitividad. Como muestra el Gráfico 2, la dirección de causalidad no es recíproca.

Un segundo aspecto que completa el sistema es el Gobierno. El Gráfico 2 muestra el sistema completo. El Gobierno puede afectar con sus políticas todos los determinantes de la competitividad y también es influido por ellos.

En un primer plano, el Gobierno puede afectar con sus políticas fiscales, monetarias y estructurales el entorno macroeconómico del país. Si bien este es un plano general para todas las industrias, es de especial importancia para la banca. La industria del cobre, si se fundamenta en vastas reservas con bajo costo de extracción, puede ser competitiva aun en un contexto de desequilibrios macroeconómicos. Esto es más o menos cierto en otras industrias, sujeto a si su mercado es muy dependiente de la demanda interna y de factores domésticos. En el caso de la banca, sin embargo, este es un tema crucial. Puesto que el sistema bancario es el centro del sistema de pagos y el principal oferente de fondos prestables y servicios de depósitos, tiene un rol de interconexión de todos los agentes de la economía, lo que es especialmente sensible a las condiciones de desequilibrios macroeconómicos.

GRAFICO 2 EL SISTEMA COMPLETO



En otro plano, las políticas generales del Gobierno pueden afectar la disponibilidad de factores necesarios para una industria. En el caso de la banca, las políticas de inversión en educación o becas determinan en parte la disponibilidad de mano de obra especializada a futuro. Las políticas de apoyo y promoción a la pequeña industria mejoran las condiciones de demanda por servicios financieros. Las reformas estructurales impulsadas por el Gobierno en industrias complementarias o rivales, como por ejemplo la administración de fondos privados de pensiones, así como la promoción de la bolsa y las transacciones de oferta pública como alternativa de financiamiento afectarán las condiciones de demanda, la estructura de mercado y las estrategias y nivel de rivalidad que enfrenten las distintas empresas de la industria bancaria. En esta lista debe incorporarse también la institucionalidad de la inversión extranjera (el

D.L. 600) y el compromiso constitucional con la no discriminación entre extranjeros y chilenos, lo que ha creado condiciones de rivalidad y competencia en el sector bancario.

Sin embargo, el marco regulatorio y de fiscalización definido por la autoridad será indudablemente la mayor fuente de influencia del Gobierno en el sector bancario. Dada la importancia que tiene el sector en los medios de pago y la necesidad que tiene la autoridad de proteger el patrimonio público representado por el seguro implícito o explícito a los depósitos, la banca funciona bajo un marco regulatorio estricto y un sistema de fiscalización preventivo de solvencia. Asimismo, en el caso de Chile la banca no puede realizar otras funciones que aquellas expresamente permitidas por ley. Por lo tanto la Ley de Bancos, su reglamento y las circulares y acuerdos adoptados por el organismo regulador y el Banco Central determinarán el ámbito y grado de competencia del sector. Según Stiglitz (1993), el rol más importante del Gobierno respecto del sector financiero es cautelar y sustentar una institucionalidad sana que le permita desenvolverse en un ambiente de equidad competitiva y de transparencia, superando las fallas de mercado que hacen que la competencia desregulada sea subóptima.

Los grados de influencia entre el diamante de la competitividad y el Gobierno son también recíprocos. Las políticas de gobierno serán influidas en buena medida por el «diamante». Por ejemplo, la decisión del Gobierno de enviar un proyecto de ley de nuevos negocios e internacionalización no es independiente de la presión y empuje de algunos empresarios y dirigentes del sector que han visto en los nuevos negocios y en la salida al exterior una oportunidad estratégica.

Finalmente, Porter enfatiza que el rol del Gobierno es necesariamente parcial. En efecto, un marco regulatorio inadecuado no permitiría que el sector se convierta en una industria competitiva a nivel global; pero un marco regulatorio adecuado no asegura una industria competitiva en absoluto. Para ello se requiere un ambiente dinámico generado por condiciones de rivalidad y competencia

que refuerce y se retroalimente de las condiciones de factores y de demanda, así como de las industrias de apoyo. Esta no es una labor de los gobiernos, sino de los empresarios que perciben y aprovechan las oportunidades que se les presentan.

3. LA BANCA CHILENA COMPARADA CON SU SIMIL LATINOAMERICANO

Como se argumenta en la introducción, este trabajo parte del supuesto de que es el mercado latinoamericano el lugar natural de competencia y comparación para la banca chilena. Sin desmerecer otros mercados objetivos puntuales, especialmente en el negocio del crédito de comercio exterior, este supuesto se basa en la proximidad física, cultural e idiomática que tiene Chile con Latinoamérica, así como en el hecho de que la inversión directa chilena en el exterior se está materializando fundamentalmente en esta región.

En esta sección se utilizan dos enfoques diferentes para un análisis comparativo de la banca chilena en relación a la banca latinoamericana. La sección 3.1 extrae información comparativa del IMC y la sección 3.2 realiza una evaluación comparativa profunda basada en indicadores bancarios. Finalmente la sección 3.3 resume los resultados.

3.1 Análisis comparativo según el Factor Finanzas del IMC

Como primera aproximación comparativa se utilizan algunos resultados claves del Factor Finanzas del IMC, que dan una indicación de la positiva posición relativa de la banca chilena en relación a la banca de la región latinoamericana. El Factor Finanzas del IMC se basa, a su vez, en 35 subfactores o preguntas, aunque el Cuadro 3 resume las conclusiones de las que aparecen más relevantes para el sector bancario. Como un todo, el sector financiero es el primero en Latinoamérica y 19° en el ranking de los 49 países considerados a nivel mundial.

CUADRO 3 INDICADORES CUALITATIVOS DEL ENTORNO FINANCIERO, RANKING MUNDIAL (Y RANKING LATINOAMERICANO)

	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México	Perú
1. Crédito o riesgo país	40 (4)	45 (5)	36 (3)	29 (1)	35 (2)	47 (6)
2. Es sofisticado el sistema financiero	35 (4)	17 (2)	37 (5)	10 (1)	42 (6)	26 (3)
3. Fluyen con facilidad los créditos de los bancos a las empresas	43 (5)	35 (2)	29 (2)	1 (1)	46 (6)	32 (3)
4. Es el mercado de capitales local accesible a empresas extranjeras	2 (1)	30 (5)	23 (2)	15 (3)	40 (6)	10 (2)
5. Es el acceso al mercado de capitales externo no restrictivo para las empresas locales	27 (1)	31 (3)	33 (4)	28 (2)	40 (6)	36 (5)
6. Es bajo el riesgo financiero	39 (3)	45 (5)	30 (2)	19 (1)	39 (3)	47 (6)
7. Tienen un impacto positivo las políticas del Banco Central	26 (3)	40 (5)	33 (4)	11 (1)	46 (6)	24 (2)
8. Existen efectivos controles anti especulativos	4 (1)	30 (5)	29 (4)	9 (2)	48 (6)	25 (3)
9. Número de bancos entre los 500 TOP del mundo	36 (3)	13 (1)	40 (4)	40 (4)	14 (2)	40 (4)
10. Ejerce el sector bancario positiva influencia sobre la industria	42 (4)	31 (3)	27 (2)	3 (1)	44 (5)	---
11. Existe una alta credibilidad pública en los intermediarios financieros	37 (4)	38 (5)	8 (2)	2 (1)	45 (6)	19 (3)
12. Existe confianza pública en los banqueros	29 (4)	39 (5)	9 (2)	3 (1)	44 (6)	13 (3)
13. Es adecuada la regulación legal para la estabilidad financiera	33 (4)	35 (5)	25 (3)	19 (1)	41 (6)	20 (2)

Fuente: The World Competitiveness Report, 1995

Lo más sorprendente del informe de competitividad es la altísima posición de los intermediarios financieros chilenos respecto de la confianza que inspiran en sus clientes. En el Cuadro 3 no sólo Chile aparece primero en Latinoamérica en las preguntas sobre credibilidad de las instituciones, confianza en los banqueros e influencia que éstos ejercen, sino que en estas preguntas Chile aparece tercero, segundo y tercero en el mundo respectivamente (véanse preguntas 10, 11, y 12 en Cuadro 3). En el contexto del enfoque de Porter, estas evaluaciones tienen enorme importancia para las condiciones de demanda, donde la credibilidad en las instituciones es un elemento clave debido a las asimetrías de información en el mercado y a la necesidad de entregar información altamente confidencial.

Respecto de la pregunta 3 del Cuadro 3, que dice relación con la facilidad con que fluyen los préstamos hacia las empresas, Chile aparece primero en Latinoamérica y en el mundo. Nuevamente esto se debe a buenas condiciones de factores y de demanda.

Chile también aparece primero en Latinoamérica en lo adecuado del marco de regulación legal, en el impacto de las políticas de parte del Banco Central, en las condiciones de riesgo financiero y riesgo país y en lo sofisticado de nuestro sistema financiero. En general, estas preguntas se refieren a elementos del entorno cualitativo e institucional en que se desempeña la banca nacional y que dan cuenta favorable de todos los elementos del «diamante» de Porter.

Respecto de las preguntas que requieren flujos de capitales a través de las fronteras, Chile aparece detrás de Argentina y Perú en el acceso de las empresas extranjeras al mercado de capitales local y detrás de Argentina en el acceso de empresas locales al mercado de capitales externo. En la efectividad de parte del Banco Central para controlar movimientos de capitales especulativos, Chile aparece detrás de Argentina. En general, los aspectos descritos son el reflejo de un mercado cambiario chileno sujeto a excesivos controles a los movimientos de capitales, lo que se traduce en que Chile es superado por otros países de la región.

Finalmente, Chile aparece cuarto en América Latina, junto

con Perú y Colombia, en lo que respecta al tamaño de los bancos, puesto que a diferencia de Argentina, México y Brasil, estos países no tienen ningún banco entre los Top 500 del mundo según el volumen de los activos que controlan.

3.2 Análisis comparativo según indicadores cuantitativos

En esta sección se realiza un segundo análisis comparado de la banca nacional en relación con los otros países de Latinoamérica, teniendo como referencia a EE.UU. y Alemania. Dada la muy alta competitividad de la banca de estos países, es natural tenerlos como patrón de referencia. La sección 3.2.1 revisa la información sobre producción física de la banca. La sección 3.2.2 revisa la evidencia sobre concentración, propiedad y tamaño de la banca chilena relativa a Latinoamérica. La sección 3.2.3 revisa indicadores tradicionales de desempeño y eficiencia. Esta sección se basa en un estudio del McKinsey Global Institute (1994) sobre productividad del sector bancario latinoamericano realizado para el año 1992, complementado con información adicional de bancos de inversiones y de fuentes de la Superintendencia y prensa nacional. Desafortunadamente, el excelente estudio del McKinsey no incluye a Chile.

El sentido de un análisis comparativo de los indicadores de producción, concentración y desempeño es explorar cómo aparecen la banca chilena y la latinoamericana en relación a las industrias más eficientes. La hipótesis de este ejercicio es que los países con alta competitividad a nivel mundial son un referente ineludible, y presumiblemente mientras más parecidos sean algunos indicadores con los países más eficientes, más probable es que el «diamante» de la competitividad esté evolucionando en forma favorable.

3.2.1 Producción física

En primer lugar, es necesario identificar el producto que ofrece la banca. Es conveniente, siguiendo a McKinsey (1994), concen-

trarse en la banca minorista. Esta representa entre el 76 y el 82% del empleo en la banca latinoamericana y el 71% en EE.UU. y Alemania.

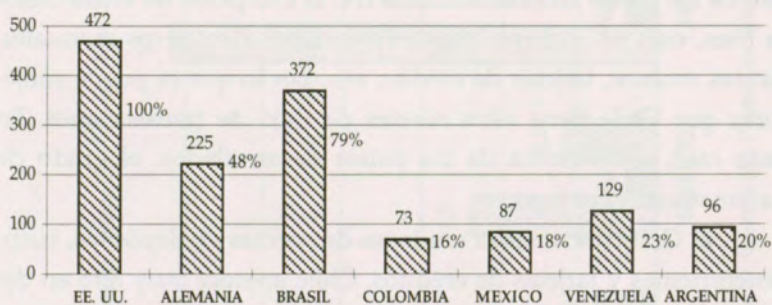
El producto de la banca minorista se clasifica en servicios de tres tipos (o funciones). En primer lugar se encuentran los servicios de medios de pagos, cuyo producto físico se puede representar por el flujo de todas las transacciones de pago por año. En segundo lugar se encuentran los servicios de depósitos e instrumentos de ahorro, cuyo producto físico se puede representar por el número de cuentas e instrumentos (stock). En tercer lugar se encuentran los servicios de crédito, cuyo producto físico se puede representar por el número de créditos concedidos. El Anexo detalla esta clasificación y los flujos y stock empleados para calcular la producción de la banca. Además, una manera de evaluar la penetración en la demanda es representar este producto físico por habitante bancable. El habitante bancable se define como la población mayor de 18 años con un ingreso per cápita anual de más de US\$ 5.000 corregido por paridad de poder de compra (véase anexo).

Como una primera aproximación a la producción por habitante bancable, el Gráfico 3 presenta la producción física de Latinoamérica y Alemania en términos absolutos y relativa a EE.UU. En general, se observa un muy bajo nivel de producción física por habitante bancable para Latinoamérica en las tres funciones, con la sola excepción de Brasil en las transacciones y en la función depósito. Esto se debe a que la banca de Brasil se mostró extraordinariamente innovadora en el período de hiperinflación para defender la moneda local mediante el desarrollo de sofisticados sistemas de indexación y «money market accounts». A diferencia de Perú y Argentina (en menor medida México), que dolarizaron sus economías en los períodos de alta inflación, la banca brasileña, respondió con innovación al desafío de la inflación.

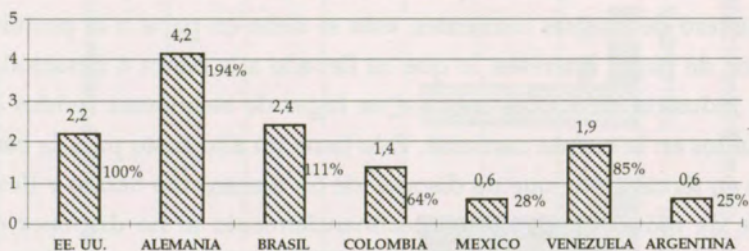
Desafortunadamente, el estudio de McKinsey no incluye Chile. El Anexo, sin embargo, contiene algunos indicadores de transacciones que sugieren que Chile ha alcanzado un alto desarrollo

GRÁFICO 3 MEDIDAS DE PRODUCTO DE LOS SERVICIOS BANCARIOS, 1992

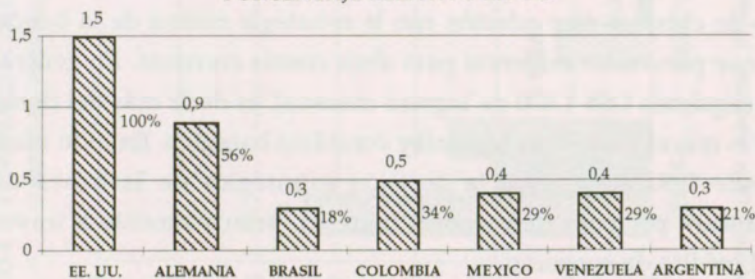
NÚMERO DE TRANSACCIONES POR POBLACIÓN BANCABLE Y PORCENTAJE RELATIVO EE. UU.



NÚMERO DE DEPOSITOS POR POBLACIÓN BANCABLE Y PORCENTAJE RELATIVO EE. UU.



NÚMERO DE PRESTAMOS POR POBLACIÓN BANCABLE Y PORCENTAJE RELATIVO EE. UU.



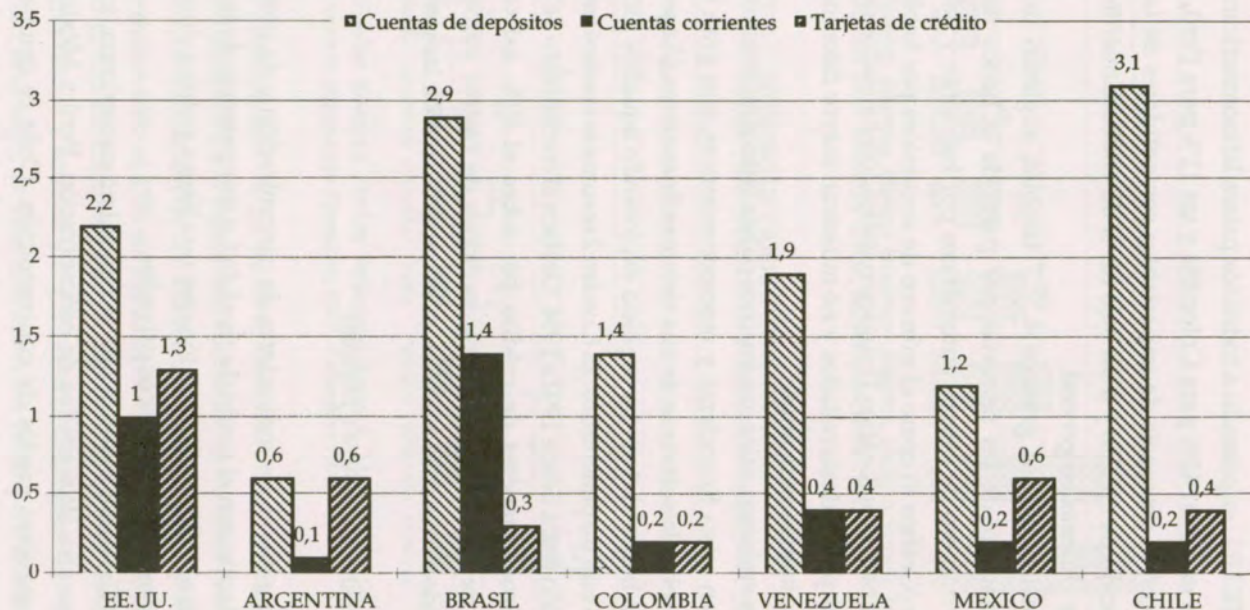
Fuente: *Latin American Productivity*, McKinsey Global Institute (1994).

en esta función, fundamentalmente por los cheques presentados. Chile alcanza unas 87 transacciones de cheques y cajeros automáticos por habitante bancable (Anexo), lo que está en el mismo orden de los países latinoamericanos con la excepción de Brasil. Ahora bien, esto no incluye otras transacciones de cajeros manuales, fondos mutuos, tarjetas de crédito, etc., por lo que se puede conjeturar que Chile tiene altos niveles de flujo de transacciones. En todo caso, a diferencia de los países desarrollados, el grado de automatización es bajo.

El Gráfico 4 muestra unidades de cuentas de depósitos, cuentas corrientes y tarjetas de créditos. Chile aparece muy alto en depósitos debido a la gran cantidad de cuentas del Banco del Estado, muchas de las cuales están inactivas. Sin embargo, sorprende el bajo número de cuentas corrientes y de tarjetas de crédito, que no se diferencia de otros países de la región. Con respecto al bajo número de cuentas corrientes, esto se debe en parte a la prohibición de pagar intereses, lo que ha llevado a la banca a desarrollar la industria de fondos mutuos en lugar de remunerar fondos líquidos en la cuenta corriente. Esto tiene un alto costo para la banca en términos de que no dispone de un mecanismo barato y flexible de reducción de costos de financiamiento al no disponer de una rebaja en la tasa de interés de depósitos (Corbo *et al.*, 1993) y, asimismo, ha debido canalizar recursos hacia el desarrollo de una nueva actividad en forma separada, sin que ello sea imprescindible. Un segundo elemento de la falta de penetración de las cuentas de cheques dice relación con la estrategia misma de la banca, la que pone altas exigencias para abrir cuenta corriente. En general se requieren US\$ 1.000 de ingreso mensual, es decir más del doble de lo que el estudio de McKinsey considera bancable. En todo caso, desde 1993 se percibe la decisión estratégica de la banca de «bancar» personas de menores ingresos, principalmente a través del crédito de consumo.

Donde sí la banca chilena ha sido muy exitosa es en la penetración de la función de crédito. A falta de buenos indicadores

GRAFICO 4 PENETRACIÓN DE LOS SERVICIOS BANCARIOS, 1992
(UNIDADES/PERSONAS BANCABLES)



Fuente: *Latin American Productivity*, McKinsey Global Institute (1994). Chile, *Revista de Información Financiera*, SBIF, noviembre y diciembre 1992.

físicos, el Gráfico 5 muestra los préstamos del sistema como proporción del PIB. Chile alcanza a un 65% en 1992 comparado con un 81% de EE.UU., superando a todos los países latinoamericanos que se ubican entre un 43% para Colombia y un 11% para Perú. Eso es así, aun con la presencia de importantes competidores de la banca en la función de crédito y a un bajo nivel de endeudamiento de las empresas chilenas en general.

Finalmente, los gráficos 6 y 7 también sugieren una baja «bancarización» de las personas por parte de la banca nacional. Tanto el número de cajeros automáticos por habitante y habitante bancable (Gráfico 6) como el número de sucursales por habitante y habitante bancable (Gráfico 7) sugieren indicadores alejados de aquellos de los países desarrollados y no muestran mayor diferencia con los países latinoamericanos.

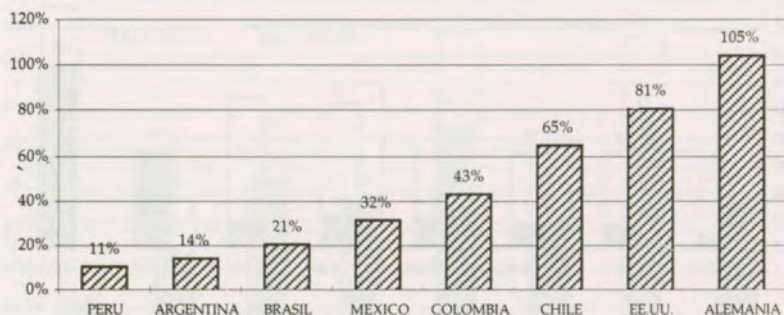
Sin embargo, mientras muchos países latinoamericanos se han sumido en crisis financieras y macroeconómicas, con gran incertidumbre sobre la solvencia de sus sistemas financieros (Argentina y Brasil), la banca chilena ha seguido explorando aquellos nichos de mercado aún no penetrados. El Cuadro 2 resume el crecimiento de la producción física desde 1992 a 1994. Destaca el crecimiento de cajeros automáticos y tarjetas de crédito por sobre el 40%, así como el número de deudores (92%), transacciones de cajeros automáticos (77%), todos asociados a una mayor bancarización de las personas.

3.2.2 Concentración, tamaño y propiedad

En general, los indicadores de concentración y de propiedad dicen relación con el grado de rivalidad o competencia de la industria y con el grado de protección que una banca pública dominante normalmente da a los bancos privados.

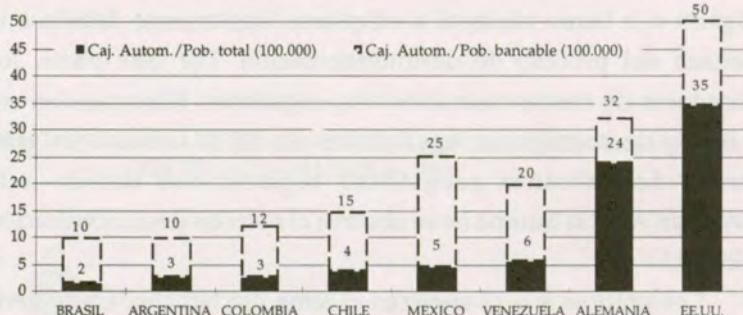
El Gráfico 8 muestra que la banca latinoamericana, incluido Chile, muestra altos grados de concentración. Perú y México exhiben los mayores grados de concentración. Chile es comparativamente similar a Colombia y superado por Argentina, que tiene una

GRAFICO 5 TOTAL PRÉSTAMOS SISTEMA BANCARIO/PRODUCTO INTERNO BRUTO (1992)



Fuente: *Emerging Markets Investment Research*, Morgan Stanley 1994. Para el Perú, *Peruvian Bank Reference Guide*, Salomon Brothers 1994.

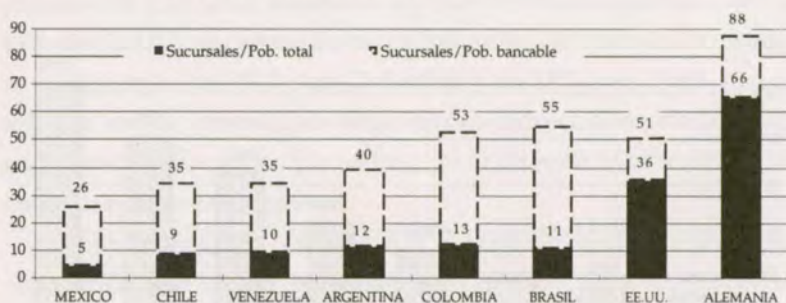
GRAFICO 6 NÚMERO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS/100.000 PERSONAS DE LA POBLACIÓN BANCABLE (1992)



Fuente: *Emerging Markets Investment Research*, Morgan Stanley 1994. Para Chile, *Revista de Información Financiera*, SBIF, diciembre 1992.

mayor atomización de su sistema financiero. Sin embargo, todos estos indicadores de la banca latinoamericana exceden con creces la gran desconcentración de los EE.UU., donde los principales 3 bancos controlan sólo el 12% de los activos totales. Esto puede sugerir un bajo grado de competencia y rivalidad, lo que se traduciría en bajo dinamismo e innovación y altas rentabilidades. En el caso de Chile, sin embargo, la concentración de la industria bancaria no refleja todo el cuadro de competitividad debido al fuerte desarrollo

GRAFICO 7 SUCURSALES DE LA INDUSTRIA BANCARIA POR CADA 100.000 HABITANTES, 1992



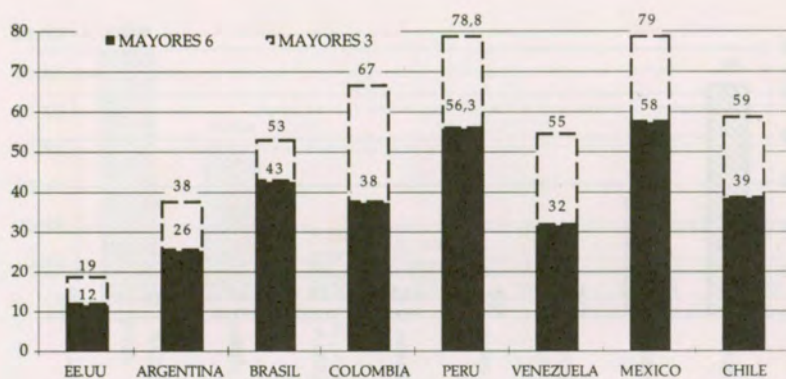
Fuente: *Emerging Markets Investment Research*, Morgan Stanley 1994. Para Chile, *Revista de Información Financiera*, SBIF, diciembre 1992. Compendio Estadístico 1994, INE.

de inversionistas institucionales (fondos de pensiones y compañías de seguro) y de otras fuentes de financiamiento (acciones) que han obligado a la banca nacional a adaptarse fuertemente debido a la amenaza del proceso de desintermediación. Por otra parte, los indicadores de desconcentración son engañosos. Ellos pueden ser un reflejo de las mismas regulaciones. En EE.UU. existe un gran número de mercados geográficos segmentados debido a la McFadden Act. En Europa no se observa el nivel de desconcentración de EE.UU.

Los gráficos 9 a 12 analizan el tema del tamaño. Chile tiene 11 bancos entre los mayores 100 de la región (Gráfico 9), comparable a Argentina y México y muy inferior a Brasil que tiene 39. En términos de control de activos, el porcentaje de esos 11 bancos cae a 6% entre los mayores 100 de Latinoamérica (Gráfico 10), lo que se debe a que los bancos chilenos controlan pocos recursos en comparación con los mexicanos y brasileños. Los 5 principales bancos chilenos controlan en promedio US\$ 4,8 mil millones, comparables a los US\$ 6,2 mil millones de los 5 principales de Argentina, pero muy lejos de los mexicanos y brasileños.

El estudio de McKinsey, sin embargo, sugiere que los bancos mexicanos y brasileños son demasiado grandes e ineficientes. El

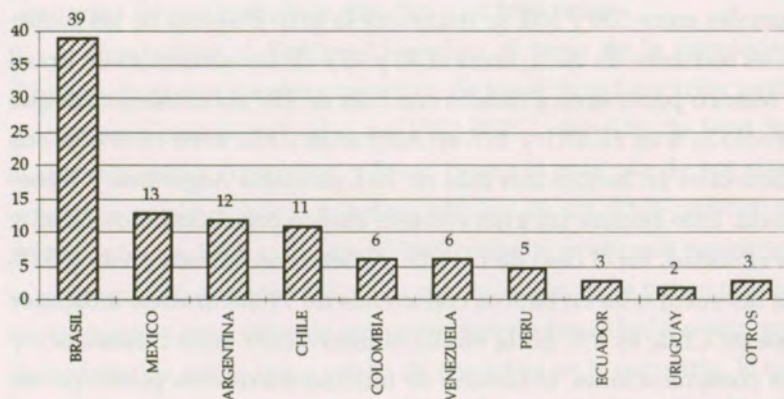
GRAFICO 8 CONCENTRACIÓN BANCARIA 1992
(PORCENTAJE DEL TOTAL DE ACTIVOS)



Nota: Mayores según activos.

Fuente: *Emerging Markets Investment Research*, Morgan Stanley 1994. Chile y Perú, *Emerging Markets Research*, Salomon Brothers, varios números.

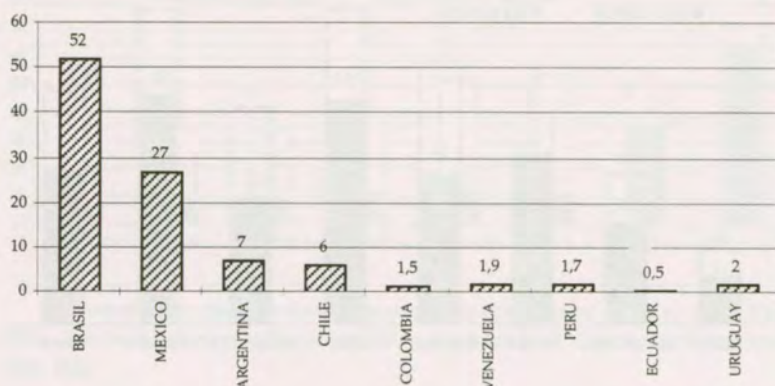
GRAFICO 9 NÚMERO DE BANCOS DE CADA PAÍS ENTRE LOS 100 MAYORES DE LATINOAMÉRICA, 1995



Nota: Mayores según capital.

Fuente: *The Banker*, agosto 1995.

GRAFICO 10 IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS BANCOS DE CADA PAÍS ENTRE LOS 100 MAYORES DE LATINOAMÉRICA, 1995 (COMO % DEL TOTAL DE ACTIVOS)

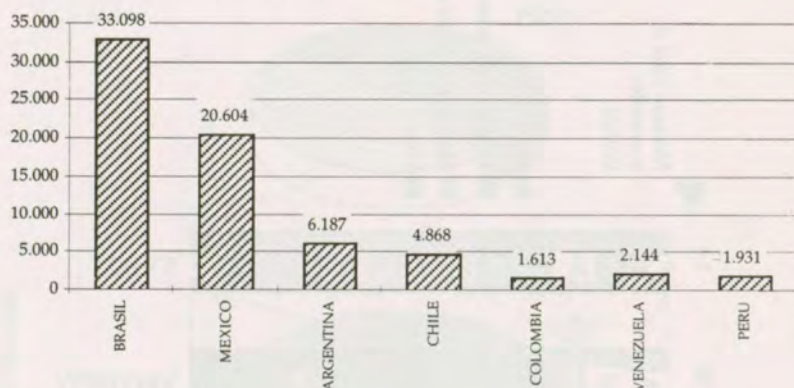


Nota: Mayores según capital.

Fuente: *The Banker*, agosto 1995.

Gráfico 12 muestra que el 45% de las sucursales en México y el 60% de las sucursales en Brasil pertenecen a bancos de más de 500 sucursales. En EE.UU. y Alemania este indicador es sólo 13 y 8% respectivamente. En la segunda categoría, es decir bancos con sucursales entre 100 y 500, se encuentra la gran mayoría de las sucursales restantes. Es decir, entre el 90 y 95% de las sucursales en Brasil y México pertenecen a bancos con más de 100 sucursales, cifra que es sólo 31% en EE.UU. y 18% en Alemania. Chile tiene el 39% de sus sucursales en bancos con más de 100, similar a Argentina y Venezuela. Esto sugiere un gran elefante blanco con difícil movilidad y flexibilidad. En el caso de EE.UU. y Alemania destaca un 45 y 52% de las sucursales en bancos con menos de 19 sucursales, indicador que en Chile es 4%. En la era de la innovación de la informática y las comunicaciones, el camino de muchas sucursales puede no ser el indicado. En todo caso, nuevamente la McFadden Act de los EE.UU. puede estar influyendo en este resultado debido a que en los EE.UU. existe un gran número de bancos pequeños.

GRAFICO 11 PROMEDIO ACTIVOS DE LOS CINCO MAYORES BANCOS DE CADA PAÍS, 1995
(MILLONES DE US\$)



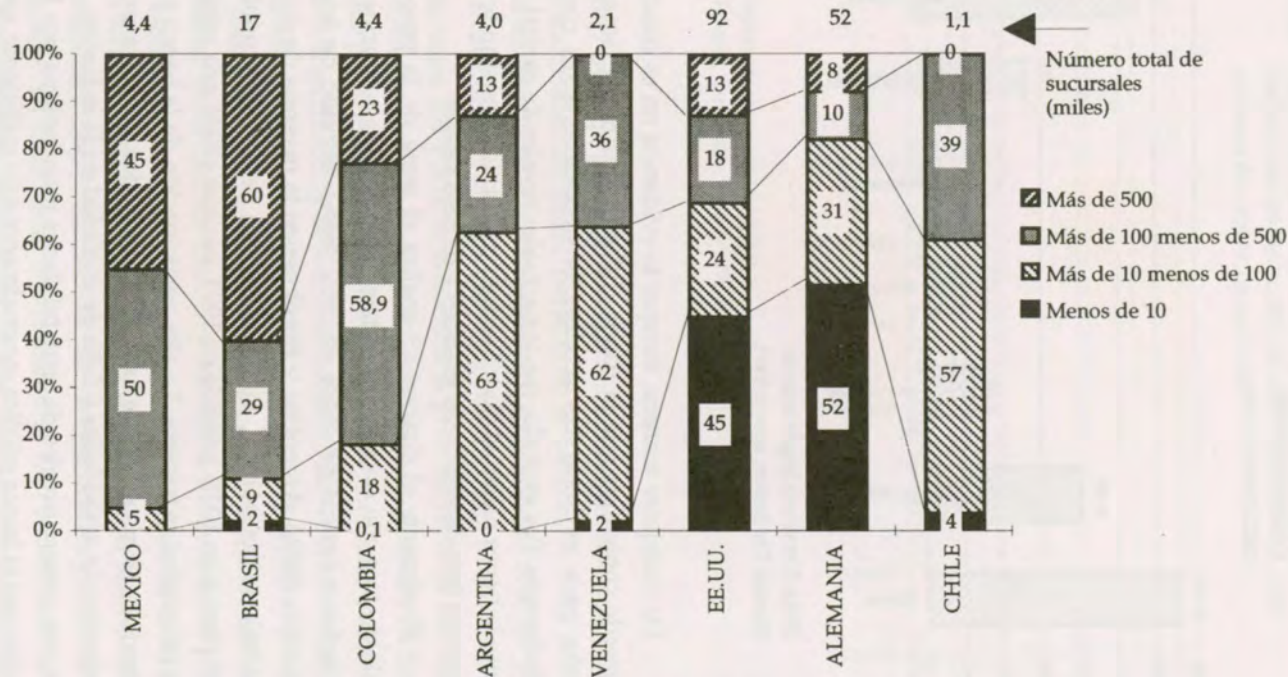
Nota: 5 mayores según activos.

Fuente: *The Banker*, agosto 1995.

De cualquier manera, aunque la evidencia no es conclusiva, se puede conjeturar que la banca chilena muestra un tamaño pequeño para explotar las economías necesarias para competir globalmente. Por ejemplo, con los actuales niveles de capital difícilmente la banca nacional podrá ofrecer préstamos transfronterizos a empresas latinoamericanas grandes y de bajo riesgo.

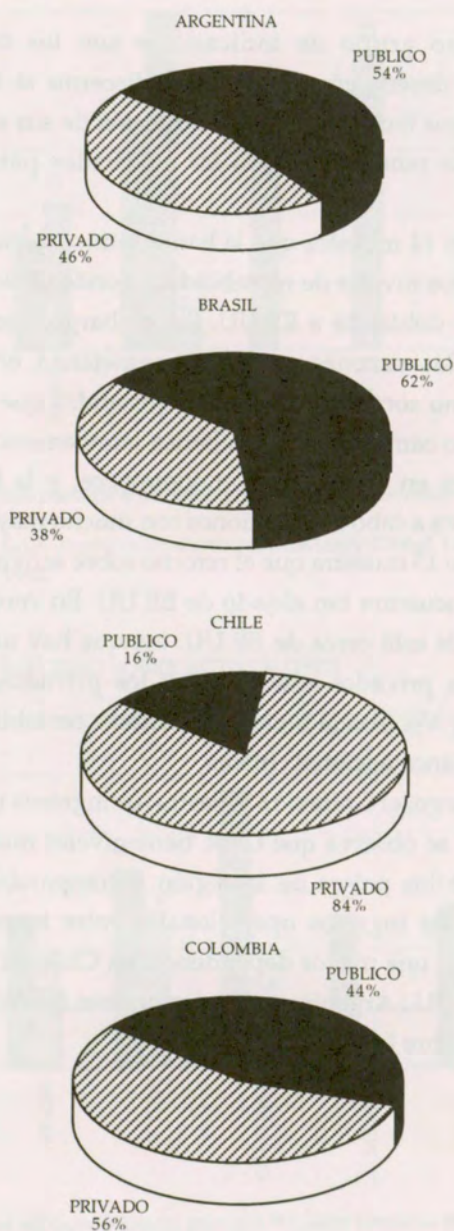
Finalmente el Gráfico 13 analiza el tema de la propiedad. Chile destaca con un alto porcentaje de los activos bancarios pertenecientes a bancos privados en 1992 (84%), seguido de lejos por Colombia (56%). Argentina y Brasil tienen la mayoría de sus sistemas bajo tutela pública, mientras México de un 100% público en 1983 pasó a un 100% privado en 1993, aunque existe una restricción a la propiedad extranjera. La alta participación de la banca pública se traduce en una falta de ambiente innovador debido a una segmentación de actividades y falta de rivalidad en la industria, lo que a su vez genera niveles de rentabilidades monopólicas por la protección que la banca pública, normalmente más ineficiente, genera a la banca privada.

GRAFICO 12 DISTRIBUCIÓN DE SUCURSALES POR TAMAÑO DE BANCOS, 1992.
(PORCENTAJE DE SUCURSALES)



Fuente: *Latin American Productivity*, McKensey Global Institute, 1994. Chile, SBIF, diciembre 1992.

GRAFICO 13 PROPIEDAD DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA BANCARIO, 1992



Fuente: *Latin American Productivity*, Mckinsey Global Institute 1994, Chile, SBIF, diciembre 1992.

3.2.3 Desempeño

Un último grupo de indicadores son los tradicionales indicadores de desempeño. Se trata de discernir si la banca usa eficientemente sus factores para la producción de sus servicios y de si los niveles de rentabilidad son los adecuados para una banca competitiva.

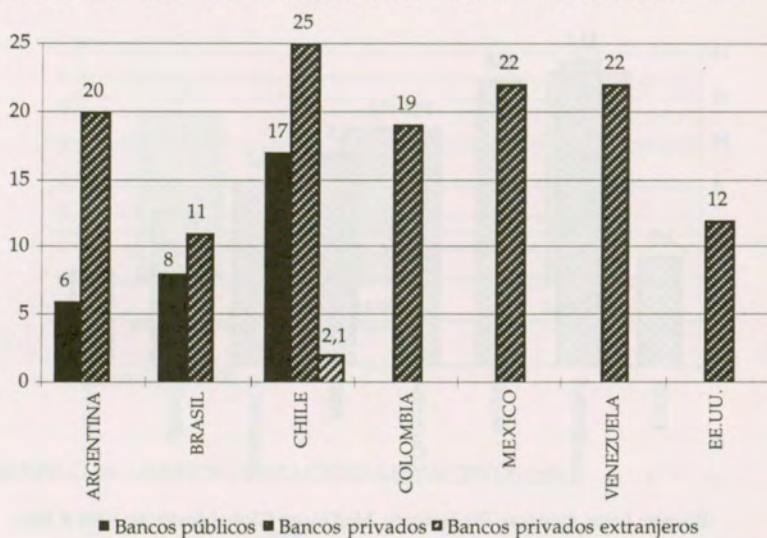
El Gráfico 14 muestra que la banca latinoamericana privada alcanza muy altos niveles de rentabilidad, donde Chile destaca con el mayor nivel, doblando a EE.UU. Sin embargo, como se verá a continuación, las razones para esta semejanza entre Chile y Latinoamérica no son comparables. Se sostendrá que Chile se encuentra a medio camino entre una banca latinoamericana que aún detenta ingresos en cierto modo monopólicos, y la banca de los EE.UU., que lleva a cabo sus funciones con mucho mayor eficiencia.

El Gráfico 15 muestra que el retorno sobre activos de la banca chilena no se encuentra tan alejado de EE.UU. En verdad, la banca privada en Chile está cerca de EE.UU. aunque hay una gran diferencia entre los privados extranjeros y los privados nacionales.³ Brasil, México y Venezuela muestran menores rentabilidades sobre activos que la banca nacional chilena.

Sin embargo, el Gráfico 16 muestra los ingresos operacionales sobre activos y se observa que Chile tiene niveles mucho menores que el resto de los países de la región y comparables a EE.UU. Desagregando los ingresos operacionales entre intereses netos y otros, se observa una mayor dependencia en Chile de los primeros respecto de EE.UU.; Argentina y Perú muestran niveles de comisiones muy altas sobre los activos.

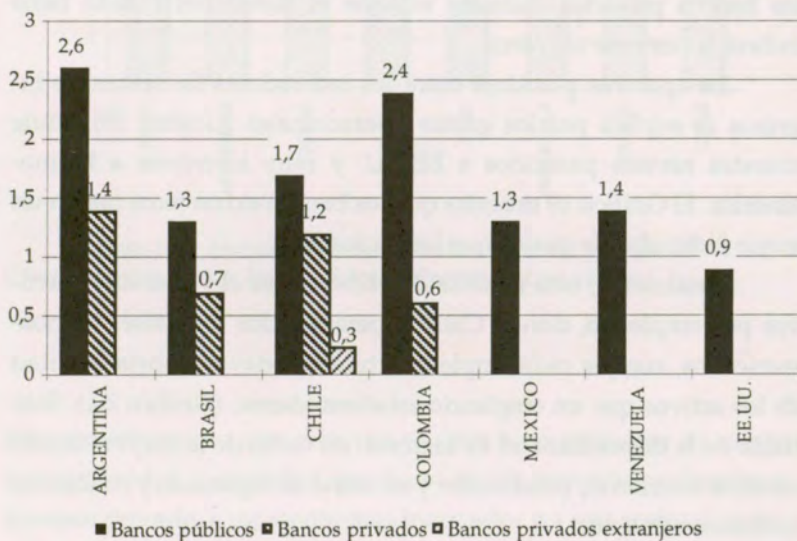
³ En todo caso, la comparación entre bancos nacionales y extranjeros que operan en Chile es compleja, puesto que estos últimos hacen muchos negocios que se canalizan a través de su casa matriz en el exterior.

GRAFICO 14 RETORNOS SOBRE CAPITAL DEL SECTOR BANCARIO



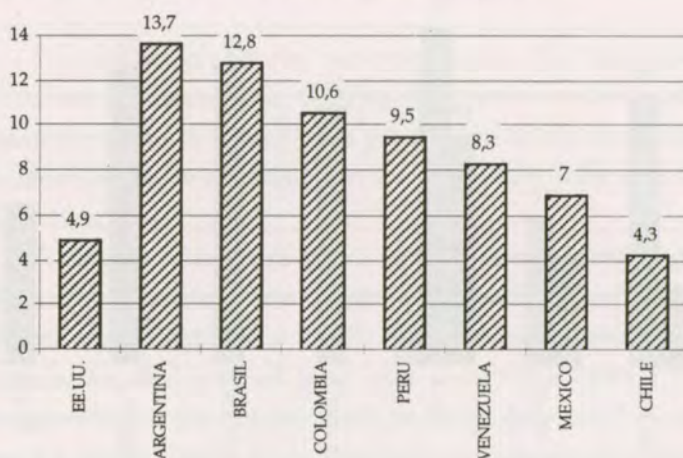
Fuente: *Latin American Productivity*, McKinsey Global Institute 1994. Chile, SBIF, diciembre 1992.

GRAFICO 15 RETORNO SOBRE ACTIVOS (1992)



Fuente: *Latin American Productivity*, McKinsey Global Institute 1994. Chile, SBIF, diciembre 1992.

GRAFICO 16 INGRESO OPERACIONAL/ACTIVOS (1992)



Fuente: *Latin American Productivity*, McKinsey Global Institute 1994. Chile, y Perú, *Emerging Markets Research*, Salomon Brothers, varios números.

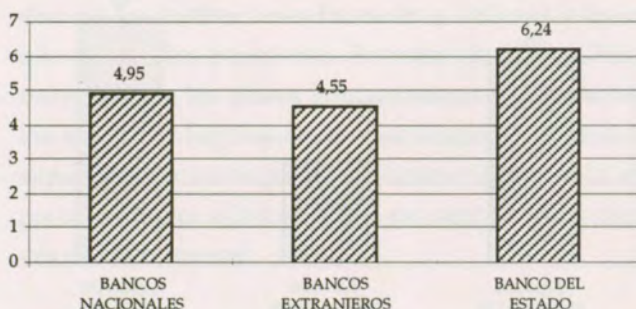
Al desagregar los ingresos operacionales para el caso de Chile (Gráfico 17) se observa que no hay mayores diferencias entre los bancos privados chilenos, aunque el Banco del Estado tiene índices levemente mayores.

La aparente paradoja entre los indicadores de retorno e ingresos se explica por los gastos operacionales (Gráfico 18). Chile muestra niveles parecidos a EE.UU. y muy inferiores a Latinoamérica. El Gráfico 19 muestra que los bancos extranjeros tienen un mejor indicador de gastos que los nacionales.

Finalmente, otra medida de eficiencia es el volumen de activos por empleado, donde Chile supera a todos los países latinoamericanos, aunque cada empleado chileno todavía maneja la mitad de los activos que un empleado estadounidense. (Gráfico 20.) Esto habla de la disponibilidad de factores, así como de la mayor eficiencia en la función de producción y en cómo se organizan y funcionan los bancos chilenos.

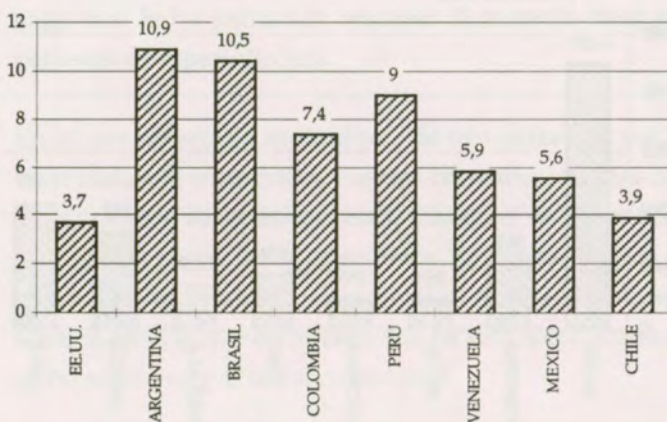
Todos estos indicadores de desempeño sugieren que la banca chilena funciona con niveles de mayor eficiencia relativa a su símil

GRAFICO 17 CHILE, INGRESOS OPERACIONALES/ACTIVOS, 1992



Fuente: SBIF, 1992.

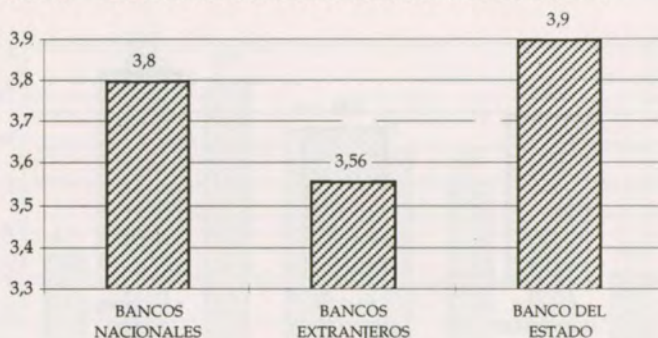
GRAFICO 18 GASTOS OPERACIONALES/ACTIVOS (1992)



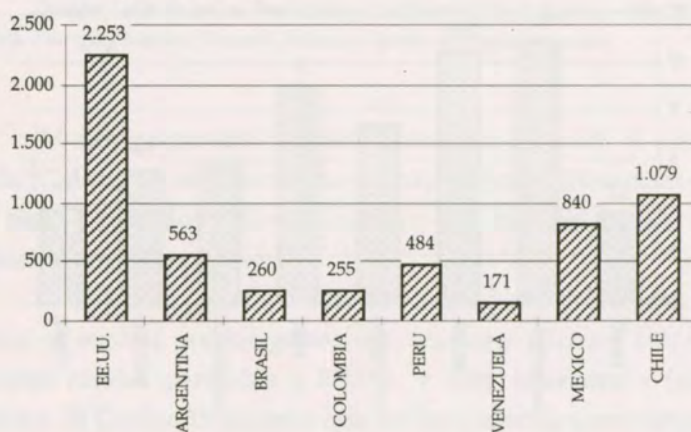
Fuente: *Latin American Productivity*, McKinsey Global Institute 1994. Chile, y Perú, *Emerging Markets Research*, Salomon Brothers, varios números.

latinoamericano, lo que a su vez se debe a un ambiente de mayor competitividad y rivalidad, producto de un mercado predominantemente privado, a un medio más innovador y a una mejor disponibilidad de factores y penetración y creación de condiciones de demanda.

GRAFICO 19 CHILE, GASTOS OPERACIONALES/ACTIVOS, 1992



Fuente: SBIF, 1992.

GRAFICO 20 ACTIVOS/NÚMERO DE EMPLEADOS 1992
(MILES DE US\$)

Fuente: *Latin American Productivity*, McKinsey Global Institute 1994. Chile, y Perú, *Emerging Markets Research*, Salomon Brothers, varios números.

3.3 Resumen

A modo de resumen de esta sección se puede concluir lo siguiente:

- i) Una mirada a los resultados del Factor Finanzas del IMC, especialmente a aquellos que tienen una mayor incidencia en

- el sector bancario, refleja en primer lugar la altísima credibilidad de las instituciones financieras chilenas y la influencia que ejercen los banqueros. En estos aspectos, Chile destaca muy lejos de los países latinoamericanos y se encuentra en los primeros lugares en la clasificación mundial. Chile es superado por otros países latinoamericanos sólo en los aspectos relativos a la movilidad de capitales financieros a través de las fronteras.
- ii) Respecto de la producción física de la banca, en 1992 Chile mostraba altos niveles de producción en la función transacciones, solamente superado por Brasil, cuya banca ha desarrollado un sofisticado sistema de transacciones y medios de pago que le ha permitido sostener la moneda local en los períodos de hiperinflación.
 - iii) En lo que respecta a indicadores de bancarización por habitante bancable (sucursales, cuentas corrientes, tarjetas de créditos, cajeros automáticos, etc.), Chile no se diferencia del resto de los países latinoamericanos. Sin embargo, este es un nicho que ha mostrado altos niveles de crecimiento en los últimos años, lo que demuestra que ha sido identificado como nicho relevante por la banca nacional.
 - iv) En la función de crédito, Chile destaca notablemente en la región, aun en el contexto de una banca que enfrenta una importante competencia de otras instituciones del mercado de capitales. Según la teoría de Porter, la alta penetración en este segmento se debería justamente a la rivalidad y competencia que ha enfrentado la banca en esta función.
 - v) En lo que respecta a niveles de concentración, Chile exhibe niveles altos, similares a sus contraparte latinoamericanas. Sin embargo, dada la existencia de fuertes prestamistas

institucionales no bancarios, el nivel de concentración no debe interpretarse como un reflejo de baja rivalidad y competencia. En tamaño, aparecen muy disparados los bancos mexicanos y brasileños, aunque hay evidencia de que estos bancos muestran una estructura rígida. Sin embargo, los bancos nacionales son pequeños en la perspectiva de una competencia global en la región. A diferencia de otros países latinoamericanos, la banca chilena es predominantemente privada, lo que sugiere que en los otros países existe la típica banca segmentada y no rival, con un sector privado protegido por los niveles de ineficiencia de una banca predominantemente pública. Esto se traduce en niveles de rentabilidad monopólicos de la banca de la región.

- vi) En indicadores de desempeño, Chile destaca notablemente con ingresos y gastos sobre activos del mismo orden que EE.UU. En rentabilidades sobre el capital Chile aparece muy alto en relación a los EE.UU., lo que se debe a los mayores niveles de inflación, a la prohibición de pagar intereses por las cuentas corrientes y a menores niveles de competencia que en los EE.UU.

4. INTERNACIONALIZACION

El recorrido por las dos secciones anteriores ha tenido el propósito de identificar la viabilidad de la banca chilena en el nuevo entorno de competencia global e internacional. Se ha argumentado que el mercado natural de competencia para la banca chilena es el mercado latinoamericano.

La teoría de la competitividad de Porter habla de factores y determinantes que se refuerzan mutuamente y que crean ventajas competitivas en forma dinámica en el tiempo. En un ambiente innovador, las estrategias de la firma, el empuje de los empresarios del

sector, los altos grados de rivalidad y competencia, los factores favorables de infraestructura de comunicaciones y de informática, junto a un alto nivel de mano de obra especializada, se han conjugado y reforzado mutuamente para escribir una historia de éxito en la banca chilena desde 1986 en adelante. Ello, sumado a un ambiente de regulación apropiada y un entorno macroeconómico sólido, ha permitido a la banca chilena ir escalando una curva de aprendizaje que hace presagiar una exitosa continuación hacia el exterior. La historia, hasta ahora, está referida al desarrollo doméstico.

Algunos ejemplos de este período se describen a continuación:

En primer lugar, la banca ha respondido positivamente a la presión de la competencia de inversionistas institucionales. La aparición de los mutuos hipotecarios en las compañías de seguros significó con el tiempo una primera reducción de *spreads* hipotecarios, y la banca se ha mantenido como la principal originadora de estos créditos. Las fuerzas de la competencia han generado una nueva rebaja de *spreads* en este mercado el último año, lo que además tiene la interesante dimensión de haber sido una competencia que surgió desde el interior del sistema bancario. El acceso de las empresas más grandes a nuevas formas de financiamiento de largo y corto plazo con inversionistas institucionales no ha impedido que la banca chilena tenga los más altos índices de préstamos sobre el PIB de la región latinoamericana. En realidad, siendo fieles a la teoría de la competitividad de Porter, la amenaza de competencia y la mayor rivalidad de otras fuentes de financiamiento puede ser el secreto de por qué la banca chilena ha respondido tan bien a la función de crédito.

Otro ejemplo es la industria de leasing, donde los contratos se multiplicaron por 13 entre 1986 y 1993. En parte, la banca responde positivamente al mejoramiento de las condiciones de demanda con los créditos de segundo piso de Corfo. Este es un buen ejemplo de una interacción y refuerzo positivo entre políticas públicas y decisión estratégica de tomar una oportunidad.

En tercer lugar, la industria de fondos mutuos ha sido impulsada por la banca en respuesta a la prohibición de pagar intereses en la cuenta corriente. Por ello la función de depósitos no se ha desarrollado apropiadamente y los pronósticos para competir con la banca brasileña en esta función son malos. También la banca ha tardado en aprovechar la expansión de servicios a las personas, lo que puede deberse a la prácticamente baja rivalidad y competencia imperantes en este segmento. No es sorpresa que la banca esté aceleradamente poniéndose al día en este aspecto, por ejemplo en créditos de consumo o tarjetas de crédito, luego de sufrir una fuerte competencia desde las casas comerciales y otros intermediarios no bancarios.

En otro aspecto en el cual la banca ha sido un extraordinario factor de dinamismo y mayor competencia es a nivel de los corredores de bolsa. Luego de ser autorizados en 1986 a la correduría de bolsa, los bancos enfrentaron una Bolsa de Comercio de Santiago cerrada. Al crear la Bolsa Electrónica, los bancos no sólo introdujeron competencia en un sector monopólico, sino que quebraron el monopolio y hoy las corredoras bancarias son las de mayor actividad en la Bolsa de Comercio de Santiago. Si bien siempre queda la duda de si el desplazamiento de las corredoras independientes se debió a mayor eficiencia o a los beneficios de canalizar recursos de un conglomerado mayor, lo cierto es que las comisiones de entrada y salida en la bolsa se han reducido considerablemente con la mayor competencia, aunque al comparar estas comisiones con aquellas que se cobran en los EE.UU., aún queda un diferencial por remover.

Otro factor de competencia muy importante para la banca nacional ha sido la entrada de la banca extranjera. Su importancia queda de manifiesto en la reciente competencia en el mercado de los créditos hipotecarios inducida por un banco extranjero.

La historia de desarrollo y de competencia doméstica no ha terminado de escribirse. Aún quedan nichos de baja rivalidad como lo sugieren las altísimas comisiones que se cobran al comercio por las

transacciones con tarjetas de crédito y la carencia de servicios a las personas. En todo caso, la curva de aprendizaje ha sido recorrida con fuerza, al menos comparada con los otros países de Latinoamérica.

¿Es posible que esta historia de crecimiento, aprendizaje y *know-how* se repita fuera de las fronteras de Chile?

El marco legal recientemente acordado entre el Gobierno y la banca es muy bueno para la internacionalización y es sólo comparable a la ley de 1986 que amplió sustancialmente los negocios y las filiales de los bancos. En los nueve años transcurridos, los bancos chilenos han sabido aprovechar esas nuevas oportunidades y hoy muestran índices de eficiencia muy superiores a los bancos de la región (véase resumen de sección 3). En este punto sólo es posible identificar los elementos que sugieren una respuesta positiva a la pregunta planteada:

- Existen aspectos idiosincráticos, como el hecho de que varias empresas chilenas están saliendo al exterior y requieren los servicios de sus bancos. Esto determina condiciones de demanda favorables, especialmente en la región latinoamericana.
- La banca chilena es, si no la única, la más sana de la región. Las crisis de nuestros vecinos y sus bríos privatizadores constituyen una coyuntura favorable para adquirir una infraestructura ya instalada a un buen precio.
- La banca chilena ha sido muy exitosa en el financiamiento de créditos de comercio exterior, respondiendo al creciente volumen de comercio del país. Este no es un negocio demasiado riesgoso y se ha desarrollado una red de contactos y corresponsalías en el exterior.
- Muchos países de la región están instalando sistemas de control de riesgo y regulatorios inspirados en la legislación chilena.

na, puesto que el marco regulatorio chileno es respetado y reconocido en el exterior.

- La proximidad geográfica, cultural e idiomática es un elemento favorable para una exitosa penetración de la banca chilena en Latinoamérica. (Porter identifica la característica políglota de los suizos como una ventaja competitiva en su consolidación como banqueros mundiales.)
- Los profesionales y empresarios del sector tienen un reconocido prestigio y generan confianza en sus clientes.
- La industria de las telecomunicaciones chilena, vital como industria de apoyo de la banca, es la más competitiva de la región latinoamericana.
- Los muchos años de ventaja que la banca chilena le lleva a su símil latinoamericano en el recorrido de la curva de aprendizaje descrita es una ventaja competitiva temporal de incalculable valor.

Finalmente, a modo de cierre, se mencionan aspectos que deben ser resueltos para posibilitar la expansión de la banca en su dimensión internacional:

- Para que la salida sea segura es imprescindible fortalecer significativamente los recursos de que dispone la Superintendencia de Bancos para su función de fiscalización. Aún no se observa una determinación de las autoridades en este punto, lo que limitará severamente las decisiones de apertura que adopte la Superintendencia. Este aspecto debe ser resuelto por las autoridades.
- El tamaño de la banca chilena es pequeño en cuanto a sus niveles de capital, lo que, por ejemplo, impedirá realizar prés-

tamos transfronterizos de bajo riesgo y alto volumen a empresas grandes en el exterior. Una diversificación de riesgos adecuada sugiere que mayores niveles de capital son necesarios en aquellos bancos con vocación internacional. Este aspecto es una materia relevante para los bancos que deseen internacionalizarse.

- Finalmente, este documento se refiere sólo tangencialmente al tema de la apertura de los flujos de capitales, pues se centra en la inversión directa y préstamos en el exterior. Sin embargo, los bancos chilenos serán fundamentales en cualquier proyecto de crear un centro financiero internacional en Santiago, el cual no es posible con el actual sistema de control de los flujos de corto plazo y la segmentación actual del mercado cambiario. El temor a los llamados «capitales golondrina» o de corto plazo impide que se desarrolle un sistema de pagos expedito en moneda extranjera y hace imposible que Chile se constituya en un centro financiero internacional. La unificación de los mercados cambiarios y la liberalización de los flujos financieros constituyen una decisión de políticas públicas que depende de las autoridades y que tiene gran trascendencia para el futuro del sistema financiero chileno.

ANEXO

Producción física del sistema bancario

En el estudio realizado por McKinsey Global Institute (1994) sobre la productividad de la banca en Latinoamérica se agrupa la producción física en tres categorías, a saber:

- Transacciones de servicios bancarios
 - Cheques presentados
 - Transacciones con tarjeta de crédito
 - Transacciones en cajeros automáticos
 - Transacciones en caja
 - Transacciones con tarjeta de débito
 - Transacciones sin papeles
 - Transacciones basadas en papeles
 - Débitos directos

- Servicios de depósitos
 - Cuentas de ahorro
 - Cuentas de fondos mutuos
 - Cuentas monetarias
 - Cuentas de depósito a plazo
 - Otros

- Servicios de crédito
 - Créditos por tarjeta
 - Créditos hipotecarios
 - Créditos reprogramados
 - Créditos de instalación

La información obtenida para Chile se resume en el siguiente cuadro:

Chile:
Producción física de servicios bancarios, 1992

Categoría	Subcategoría	Unidades
Función de transacciones	Cheques presentados	249.456.644
	Letras y pagarés presentados	5.244.184
	Transacciones en cajero automático (*)	34.000.000
	Operaciones con letras de créd. gal.	22.801
	Operaciones con letras de créd. viv.	263.374
Función de depósitos	Cuentas de ahorro a plazo	8.256.624
	Cuentas de ahorro para la vivienda	777.003
	Depósitos y captaciones	623.679
	Cuentas corrientes	773.944
Función de créditos	Número de deudores	1.321.328

(*): «El mercado del dinero plástico» *Estrategia*, edición especial, dic. 1994.
Fuente: SBIF (1992), *Revista de Información Financiera*, varios números.

Chile:
Producción física de servicios bancarios

Categoría	Subcategoría	Crecimiento 1992-1994
Función de transacciones	Cheques presentados	5,1%
	Letras y pagarés presentados	-1,8%
	Transacciones en cajero automático (*)	76,5%
	Operaciones con letras de créd. gal.	27,1%
	Operaciones con letras de créd. viv.	25,5%
Función de depósitos	Cuentas de ahorro a plazo	10,5%
	Cuentas de ahorro para la vivienda	28,6%
	Depósitos y captaciones	9,6%
	Cuentas corrientes	17,7%
Función de créditos	Número de deudores	92,0%

(*): «El mercado del dinero plástico» *Estrategia*, edición especial, dic. 1994.
Fuente: SBIF (1992-1994), *Revista de Información Financiera*, varios números.

Además, se contó con información adicional respecto del número de empleados del sistema bancario, número de tarjetas de crédito en circulación, etc., lo que se presenta a continuación.

Item	Unidades (1992)	Crecimiento 92-94
Número de empleados	39.244	18,0%
Número de sucursales	1.070	11,3%
Número de cajeros automáticos (*)	478	42,5%
Número de tarjetas de crédito	1.076.232	45,1%

(*): Redbanc (1994), Octava Memoria y Balance General.

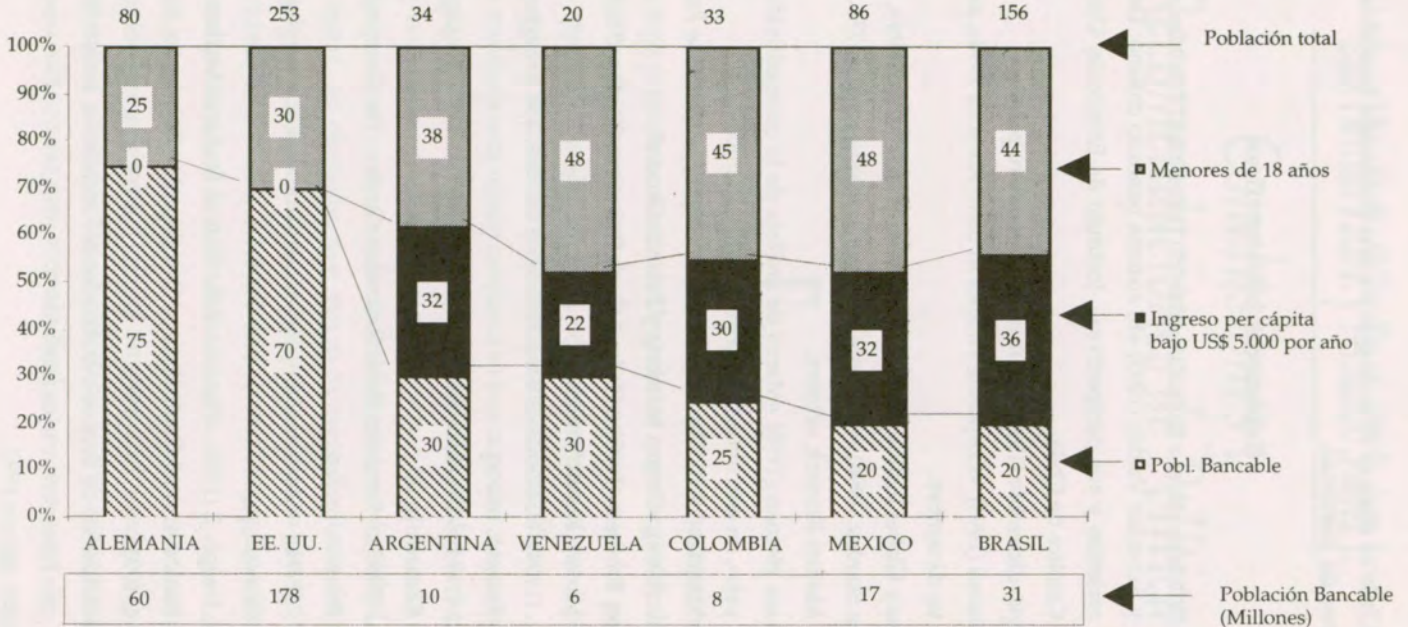
Fuente: SBIF (1992-1994), *Informe Financiero*, varios números.

Población bancable

En el caso de Chile se considera población bancable al 25% de la población total del país. Dicho supuesto se sustenta en el trabajo realizado por McKinsey Global Institute (1994), en el cual se estima la población bancable para una serie de países latinoamericanos, EE.UU. y Alemania. La metodología consiste en obtener por diferencia la población bancable, descontando de la población total a los menores de 18 años y a las personas cuyo ingreso per cápita sea menor de US\$5.000 por año (corregido por PPP). La siguiente figura, que es una réplica de la presentada en el trabajo antes mencionado, muestra que la población bancable de los países latinoamericanos considerados fluctúa entre 20 y 30% de la población total; luego parece razonable tomar algún parámetro intermedio para Chile, dado que nuestras características demográficas y de distribución del ingreso son bastante similares a las de nuestros vecinos.

Argentina y Venezuela tienen como bancable el 30% de la población total. México y Brasil 20% y por último Colombia 25%.

GRAFICO A1 ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN BANCABLE (1992)
(MILLONES, PORCENTAJE)



Para Chile se elige el 25%, lo que da una población bancable de 3,34 millones de personas.

Referencias bibliográficas

- Corbo, Vittorio, Alvaro Donoso, Leonardo Hernández, Francisco Rosende y Salvador Valdés (1993) «El sistema bancario chileno: Desarrollos recientes y sus perspectivas», Instituto de Economía, Universidad Católica de Chile.
- Estrategia*, diciembre (1994), «El mercado del dinero plástico».
- LatinFinance* (1994), «Corporate Finance in Latin America 1994», suplemento, diciembre.
- McKinsey Global Institute (1994), «Latin American Productivity», junio.
- Morgan Stanley (1994), «The latin american banking sector», *The Emerging Markets Research*, octubre.
- Paúl, Luis Hernán (1996) «Marco de análisis de la competitividad de un país», en este libro, Centro de Estudios Públicos.
- Porter, Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press
- Redbanc (1994), «Octava Memoria y Balance General».
- Salomon Brothers (1995), «Chilean Bank Reference Guide», *The Emerging Markets Research*, marzo.
- (1994), «Colombian Bank Reference Guide», *The Emerging Markets Research*, marzo.
- (1994), «Brazilian Bank Reference Guide», *The Emerging Markets Research*, junio.
- (1995), «Peruvian Bank Reference Guide», *The Emerging Markets Research*, marzo.
- (1994), «Mexican Bank Reference Guide», *The Emerging Markets Research*, junio.
- Stiglitz, Joseph. E (1993) «The role of the State in Financial Markets», World Bank's Annual Conference on Development Economics, May 3 and 4, 1993.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, *Revista de Información Financiera*, varios números
- The Banker*, agosto 1995.

Luis Hernán Paúl F. y Fernando Suárez L.

Conclusiones y Recomendaciones de Política

En este artículo se resumen las conclusiones y recomendaciones de política que surgen de la revisión conjunta de los artículos precedentes, separándose los planteamientos que se efectúan sobre la competitividad a nivel país de aquellos que se hacen a nivel de las industrias específicas.

A través de esta visión conjunta se busca poder interrelacionar las distintas perspectivas y realidades desde las cuales se ha analizado en este libro el tema de la competitividad, de modo tal de lograr conclusiones y recomendaciones de carácter más global. Debe hacerse notar, no obstante, que por el número limitado de industrias estudiadas, las generalizaciones que se efectúan son tentativas y convendría verificarlas a futuro con la visión que aporten estudios de competitividad de otras industrias.

Los planteamientos siguientes reflejan las conclusiones obtenidas por los integrantes del comité de competitividad y los autores de los artículos anteriores en una jornada que se realizó especialmente para estructurar este artículo final.

1. COMPETITIVIDAD A NIVEL PAÍS

En el artículo «Marco de Análisis de la Competitividad en un País» se destacó el hecho de que los distintos enfoques que se utilizan para analizar la competitividad de los países —a nivel de sus empresas— consideran casi los mismos factores para su evaluación, no obstante que se ocupan a veces diferentes términos para identificarlos. De este modo, las conclusiones y recomendaciones de política que surgen respecto a la competitividad a nivel país se pueden agrupar a nivel de los siguientes ocho factores:

1.1 Políticas macroeconómicas (economía local en Informe Mundial de Competitividad)

Este factor es considerado como determinante en la competitividad de las empresas chilenas en todas las industrias analizadas. Sin embargo, existen diferencias en el nivel de importancia que se le asigna en los distintos casos.

En el artículo del sector forestal se indica que la política macroeconómica no es actualmente un elemento sustantivo en la competitividad del sector. No obstante, se identifica como elemento positivo la estabilidad macroeconómica de que ha gozado el país en los últimos 10 años, la cual, se dice, ha impulsado proyectos de inversión nacional y extranjera en el sector. Se plantea, también, que los cambios estructurales llevados a cabo en la década de los setenta fueron fundamentales para reorientar la economía chilena hacia el exterior, lo cual favoreció las potencialidades del sector forestal.

El sector forestal representa un buen ejemplo de una industria en la cual el país contaba con ventajas naturales desde siempre, pero cuyo despegue ocurrió sólo una vez que se estableció un entorno económico global adecuado. En particular, fue importante, tal como en otros sectores de recursos naturales, la existencia de un marco institucional que respetara los derechos de propiedad y de un marco regulatorio acorde a las particularidades del sector, así

como también la apertura a los mercados externos y la estabilidad macroeconómica.

Lo anterior se ve corroborado en el caso de la industria del vino. Chile ha gozado siempre de un clima y un suelo privilegiados para la producción de vinos. Sin embargo, el desarrollo exportador de esta industria es muy reciente. La apertura de la economía y las nuevas políticas macroeconómicas que comenzaron a gestarse desde mediados de los '70 fueron calificadas de «cruciales» por los empresarios del sector, pero la verdad es que éstas no bastaron para gatillar la exportación de vinos. Por ello se piensa que la competitividad del vino chileno es el resultado de una combinación de factores que operan sobre el buen clima y las buenas políticas macroeconómicas: un cambio estructural en la industria mundial del vino hacia la calidad basada en el proceso y variedad del vino (sistema americano), una mayor sensibilidad al precio en la demanda mundial y la aparición de algunos empresarios pioneros que decidieron invertir en Chile y cambiar sustancialmente la tecnología entonces existente.

A su vez, es factible que la experiencia exportadora lograda en productos con bajo valor agregado —básicamente *commodities* (cobre, celulosa, harina de pescado, etc.)— fue clave para impulsar el desarrollo exportador de industrias con algo más de valor agregado (vinos, salmón, fruta fresca, muebles etc.). De este modo, en la medida en que el proceso de ganancia y difusión de experiencia continúe, es posible que a futuro se desarrollen en Chile otras industrias en que existen ventajas latentes no explotadas.

Por su parte, en el artículo sobre la competitividad de la banca, se sostiene que el área es particularmente sensible frente a los desequilibrios macroeconómicos, por los efectos que éstos producen en el sistema de pagos y en la labor que desarrollan los bancos de interconexión entre los agentes económicos que ofrecen fondos y los que los demandan. Se plantea incluso que la estabilidad macroeconómica es más importante para la competitividad de la banca en comparación con lo que es para las industrias de recur-

tos naturales, las cuales se dice pueden ser competitivas, aun en un contexto de desequilibrios macroeconómicos.

Luego, la conclusión que se puede obtener es que las políticas macroeconómicas parecen afectar la competitividad de los diferentes sectores por distintas vías. Algunos (caso de la industria forestal y la vitivinícola) no reciben efectos directos y otros sí (sector bancario). Sin embargo, los efectos indirectos, especialmente aquellos que se relacionan con la estabilidad económica y el establecimiento de un entorno económico global adecuado, son importantes para todas las industrias. Además, también existe un efecto indirecto en el sentido de que el desarrollo del sector bancario afecta el desarrollo de los demás sectores.

1.2 Ciencia y tecnología: Investigación y desarrollo

El hecho de que en Chile se invierta un porcentaje cercano al 0,8% del PIB en ciencia y tecnología (en comparación con niveles de 2 a 3% en los países desarrollados) debe ser considerado, en general, como un elemento negativo para la competitividad del país. No obstante, la gravedad de este fenómeno y la forma como se le ha enfrentado varían de un sector a otro.

Así, por ejemplo, en el artículo sobre la competitividad del sector forestal se evalúa positivamente la investigación y desarrollo, indicándose que han ocurrido mejoras tecnológicas por imitación y adopción de tecnologías foráneas y que ha habido una constante preocupación por mejorar los productos, lo que ha implicado inversiones en desarrollo genético y aprendizaje en el manejo de bosques. Asimismo, se dice que la apertura comercial ha permitido la importación de tecnología de punta y ha hecho más exigente el mercado local.

Por su parte, en el artículo sobre la competitividad del sector vitivinícola, se identifica explícitamente el factor ciencia y tecnología a nivel doméstico como uno que no ha apoyado mayormente el

desarrollo de la industria de vinos. Se plantea que un sistema nacional de innovación (ciencia y tecnología) más fuerte y dinámico, donde los distintos actores, como empresas, universidades e institutos de investigación interactúen más creativamente, podría mejorar el conocimiento y calidad de la producción, tanto de la *vitis vinifera* como del vino. Sin embargo, se destaca la importancia que ha tenido la importación de tecnología extranjera para el desarrollo reciente del sector.

Por último, en el caso de la banca, se considera que los avances tecnológicos en materia de informática y telecomunicaciones han sido fundamentales dentro de su proceso de desarrollo. Tales avances se han alcanzado por medio de la importación de equipos y tecnologías externos, pero también producto del desarrollo de softwares y soluciones de informática a nivel local.

De este modo, se observa que en los sectores industriales chilenos que han llegado a ser «de punta» en lo que a desarrollo empresarial y tecnológico se refiere (ej. forestal, banca, salmones), la ciencia y tecnología juega un papel más importante que en sectores que están relativamente más atrasados (respecto de los países de punta correspondientes -ej. vino). Aún así, incluso las empresas de los sectores de punta chilenos parecen carecer de una «investigación tecnológica» clara y definida. A medida que más y más industrias se acerquen a la punta del desarrollo en un contexto global, las oportunidades para copiar y comprar o «jugar al catch-up» se irán reduciendo, exigiendo así que nuestras empresas generen conocimiento propio mediante la investigación y el desarrollo. De hecho, este fenómeno ya ha estado ocurriendo en forma incipiente en industrias como la banca, el sector forestal y las telecomunicaciones.

1.3 Manejo empresarial (gestión empresarial en Informe Mundial de Competitividad)

Chile ha mejorado fuertemente la calidad de su gestión empresarial durante los últimos 20 años y ha logrado destacarse en

esta dimensión a nivel mundial. Prueba de ello es el noveno lugar que obtuvo en la calificación del factor gestión empresarial en el Informe Mundial de Competitividad 1995.

Algunos de los motivos que explican el mejoramiento de este factor son el traspaso de la propiedad de un grupo significativo de empresas del sector público al sector privado, la apertura de la economía a los mercados externos (y sus consecuencias en materia de desarrollo de exportaciones y de competencia en el mercado interno), la calidad de la formación que entregan algunas universidades y la salida de las empresas chilenas a efectuar inversiones al extranjero.

Sin embargo, al analizar los estudios de competitividad sectorial realizados se descubre que no todas las industrias han avanzado lo mismo en materia de gestión empresarial.

La capacidad empresarial que se observa en las grandes empresas forestales chilenas es comparable a la que tienen las empresas competidoras en el extranjero, en buena medida debido a la temprana incursión de las empresas del sector en los mercados de exportación; la competencia en la industria forestal se da a nivel global.

Por su parte, la calidad de la gestión empresarial en el sector bancario chileno también es alta, en parte debido a la competencia que se ha generado con la presencia de bancos extranjeros en el mercado local. Sin embargo, los bancos chilenos no poseen la experiencia internacional que tienen sus pares extranjeros que han operado fuera de su país por largo tiempo, porque prácticamente no se les ha autorizado a desarrollar actividades fuera de Chile.

En el caso del sector vitivinícola, el factor gestión empresarial se encuentra bastante menos desarrollado. En el estudio de este sector se plantea que las empresas vitivinícolas, salvo excepciones, tienen un importante desafío por delante en cuanto a profesionalizar su gestión. Además, se hace notar que existen grandes diferencias en el nivel de la gestión de las distintas empresas.

En consecuencia, la gestión empresarial chilena tiende a ser

mejor en los sectores que han estado más expuestos a la competencia de empresas extranjeras (ya sea en el mercado local o en los mercados externos), pero requiere de mayor desarrollo en los sectores en que ha habido menor relación con competidores extranjeros.

1.4 Educación y capacitación (personas en Informe Mundial de Competitividad)

La situación en materia de educación y capacitación es muy disímil, según el sector y el nivel de las personas al interior de las empresas.

En el artículo sobre la competitividad del sector forestal se hace una clara distinción de la situación que se observa en los niveles de profesionales, técnicos y de trabajadores menos calificados. Específicamente, se plantea que ha habido un fuerte aumento en las carreras universitarias y de educación vocacional relacionadas con el sector, lo cual ha permitido a las empresas elevar las exigencias de calificación y lograr una mayor profesionalización. Sin embargo, al mismo tiempo se hace ver que existen falencias importantes a nivel técnico y que la formación de los trabajadores menos calificados es mala. A modo de crítica general, se dice que la educación formal está muy orientada a preparar gente para la educación superior y poco hacia el campo laboral. Asimismo, se hace ver que la calidad de la educación básica y media debería ser más homogénea a lo largo del país.

En el sector vitivinícola, se considera la educación y capacitación como un factor que ha limitado la competitividad de las empresas. Incluso, en este caso, el problema alcanza también al nivel profesional, lo cual se explica, en parte, por el hecho de que en Chile todavía es bajo el grado de especialización de los profesionales de la industria del vino. Las empresas, en su mayoría, tampoco han invertido mucho en la capacitación de sus empleados y trabajadores.

A su vez, en la banca el factor educación y capacitación es

considerado neutro para efectos de la competitividad del sector. Destaca, en todo caso, el planteamiento que se hace de que las habilidades de los trabajadores en la banca son adecuadas, dado que en este sector gran parte de las falencias de la educación formal pueden superarse por la vía de la capacitación al interior de las empresas.

Un aspecto que merece resaltarse es el hecho de que el mejoramiento del factor educación y capacitación toma largo tiempo y es más difícil de lograr en comparación con el de otros factores. Por ello, resulta de vital importancia desde el punto de vista de políticas públicas darle prioridad a este tema. El debate reciente acerca del contenido y financiamiento del plan de educación del gobierno apunta en esta dirección.

1.5 Formación de capital (finanzas e infraestructura en Informe Mundial de Competitividad)

Chile ha logrado alcanzar niveles de inversión significativos, pues tiene un mercado de capitales desarrollado y cuenta con condiciones adecuadas para acceder a los mercados financieros internacionales. A la vez, sin embargo, enfrenta la necesidad urgente de mejorar la infraestructura física (caminos, puertos, aeropuertos, etc.), la cual en algunas industrias es crítica para continuar el proceso de desarrollo. Por fortuna, ya existe un diagnóstico claro en cuanto a que el sector privado debe participar en la inversión en infraestructura y en su administración, y se ha dictado recientemente un marco legal para ello. La inversión privada no se ha hecho esperar, habiendo a la fecha varios proyectos privados en ejecución mediante el mecanismo de concesiones. Sólo es de esperar que el gobierno siga impulsando y acelerando este proceso.

En el sector forestal se ha hecho un enorme esfuerzo de inversión, el que en parte ha sido incentivado por los subsidios otor-

gados a la forestación. Además, este sector, ha atraído flujos significativos de inversión extranjera. No obstante, el estudio realizado indica que el desarrollo forestal futuro se verá amenazado a corto plazo si continúan observándose niveles insuficientes de inversión en infraestructura (especialmente en caminos, puertos y ferrocarriles) y no se mejora su gestión.

Por su parte, en el sector vitivinícola ha sido de alguna importancia la existencia de un mercado de capitales desarrollado, en la medida que ello ha permitido que las empresas del sector enfrenten costos de financiamiento competitivos a nivel internacional y que ingresen nuevas empresas, aumentando así la rivalidad en la industria.

La banca también se ha beneficiado con el proceso de desarrollo del mercado de capitales, ya que esta industria ha implementado una buena parte de ese desarrollo. La desregulación financiera ha facilitado la introducción de nuevos productos y ha generado mayor competencia en el mercado tradicional de crédito bancario. Por otra parte, la banca no se ha visto amenazada por los problemas de infraestructura antes mencionados. Por el contrario, el sector ha incrementado su competitividad gracias al desarrollo experimentado por las telecomunicaciones, la cual es una de las pocas áreas de infraestructura manejadas por el sector privado.

En definitiva, pareciera que la industria de servicios financieros, que incluye tanto a los bancos como a los agentes financieros no bancarios (Fondos de Pensiones, Compañías de Seguros, Fondos Mutuos, Corredoras de Bolsa, etc.), ha sido una industria de apoyo de gran relevancia para el desarrollo de otros sectores.

1.6 Institucionalidad y marco regulatorio (Gobierno en Informe Mundial de Competitividad)

Este es un punto donde Chile está muy bien conceptualizado en el contexto internacional. Sin embargo, aun cuando la evalua-

ción general del rol del Gobierno y la institucionalidad existente es muy positiva, se advierten claramente dos situaciones distintas dentro de este tema. Por un lado, la inequívoca buena calificación que merece el Gobierno chileno por haber iniciado y mantenido una apertura al comercio internacional y liberalización de los mercados y una política macroeconómica muy disciplinada por ya más de una década. En este sentido, nadie pone hoy en duda el acierto de Chile al comenzar con el proceso modernizador de la economía muchos años antes que el resto de los países de Latinoamérica. En cambio, el desempeño del Gobierno en lo que respecta a las políticas y regulaciones sectoriales ha tenido un comportamiento más dispar. En efecto, existen sectores en los cuales se han establecido marcos regulatorios que han recibido reconocimiento a nivel mundial y sectores en los cuales la regulación es claramente deficiente o bien no ha logrado actualizarse en forma oportuna. Sin embargo, no toda la responsabilidad de este tema cae sobre el Ejecutivo, sino que también hay una responsabilidad de los órganos legislativos.

En el sector forestal se considera que la institucionalidad global de la economía, la que se refleja en la existencia de políticas de libre mercado, reglas del juego claras, incentivos basados en las ventajas comparativas, respeto a la propiedad privada, etc., ha jugado un rol fundamental en el desarrollo de esta industria. También se estima valioso el marco regulatorio del sector. En particular, se considera que el D.L. 701 fue importante en el pasado, aunque su relevancia actual es mínima. A la vez, se piensa que el Proyecto de Ley del Bosque Nativo podría tener un impacto negativo en este sector, en la medida que termine limitando severamente las posibilidades de explotación de estos bosques.

El desarrollo de la industria vitivinícola es un ejemplo de la evaluación dispar de la acción del Gobierno. Por un lado el sector se benefició, junto a toda la economía, de las políticas macroeconómicas estables y de la apertura a los mercados internacionales, condiciones que fueron importantes en el posterior desa-

rrollo exportador chileno. Sin embargo, el Gobierno estuvo completamente ausente en la regulación de la industria, particularmente, aquella que permite constatar la calidad del vino producido y exportado (ej. variedad, origen, etc.). La falta de regulación adecuada que permita tener también «reglas claras» a nivel sectorial, ha sido de alguna medida un impedimento para que Chile pueda acceder a segmentos de mayor valor agregado en el mercado mundial del vino. Este problema está hoy en vías de solución, gracias a un marco regulatorio confeccionado e impulsado por las propias asociaciones de productores.

En el caso de la banca, la institucionalidad global ha sido relevante en la medida en que ha generado un ambiente de crecimiento económico con estabilidad muy propicio para el desarrollo del sector. También ha sido de gran importancia la participación de la banca extranjera, por el traspaso de *know-how* y la mayor competencia que ha generado. A su vez, la regulación, en particular la Ley de Bancos de 1986, ha definido el marco específico en el cual ha podido evolucionar la banca sin enfrentar crisis importantes. No obstante, para continuar desarrollando el sector a futuro se ve como indispensable que se produzcan cambios regulatorios que faciliten la salida de las instituciones financieras al exterior y que se amplíe la gama de actividades que pueden desarrollar los bancos. El proyecto de nueva ley de bancos que hoy se discute, afortunadamente, apunta en esta dirección.

Si bien no hay planteamientos específicos en los artículos de este libro, es claro que la necesidad de reformas también se da en otros niveles de la institucionalidad y en los marcos regulatorios de sectores en que están ocurriendo cambios significativos. Por ejemplo, varios centros de estudios han planteado la necesidad de efectuar una reforma del Poder Judicial y últimamente ha tomado mucha fuerza la idea de modernizar el aparato estatal y hacer más eficiente la gestión pública. También se ha sugerido la posibilidad de revisar el funcionamiento del Poder Legislativo, el que está enfrentando serios problemas para procesar en forma expedita la gran

cantidad de proyectos de ley que presentan un elevado contenido técnico.

Asimismo, se ha propuesto establecer un marco global para la regulación. En efecto, se ve con temor que las modificaciones a la regulación en aquellos sectores que es requerida se desarrollen en forma absolutamente independiente y no exista un marco general al cual se apeguen todos los cambios por realizar. Lo anterior es particularmente relevante en situaciones donde la regulación afecta a varios sectores. Tal es el caso de la regulación del medio ambiente, la que está en proceso de elaboración y requiere de especial atención debido a la significativa relevancia que tendrá para la competitividad de diversas industrias (forestal, pesca, minería, agricultura, etc.).

1.7 Integración internacional

Chile ha avanzado bastante en el terreno de la integración comercial durante los últimos 20 años; no obstante debiera continuar realizando esfuerzos para impulsar iniciativas unilaterales que permitan profundizar dicha integración. Asimismo, en forma coordinada, tendría que avanzar en los acuerdos de comercio bilaterales o regionales, pero de modo selectivo, ya que no le conviene ni tiene la capacidad requerida para suscribir y administrar múltiples acuerdos bilaterales.

A nivel sectorial, los acuerdos de comercio, en particular el Mercosur y el Nafta deberían tener un efecto significativo sobre los flujos de comercio e inversión y sobre la competitividad en general.

En el sector forestal, el Mercosur debería incrementar las posibilidades de comercio, fundamentalmente con Argentina y Brasil. En cambio el Nafta serviría básicamente para efectos de contar con reglas más estables y no depender de esquemas especiales como el Sistema Generalizado de Preferencias o la imposición de restricciones ambientales, cuotas u otros tipo de barreras al comer-

cio, los cuales son de especial importancia en el caso del sector forestal.

En la industria vitivinícola, el Nafta debería tener un impacto positivo en la exportaciones de vino hacia Estados Unidos y Canadá, que son dos de los principales destinos de las exportaciones vitivinícolas chilenas. Por su parte, se espera que el Mercosur tenga efectos positivos en las exportaciones hacia Argentina y Brasil.

En lo que respecta al sector bancario, se piensa que el Mercosur incentivaré el establecimiento de bancos chilenos en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, así como el ingreso de bancos de estos países al mercado nacional. Algo similar, aunque en menor escala, debería provocar el Nafta. Para que se dé este fenómeno, en todo caso, es muy posible que se exija a las autoridades chilenas que abran la entrada al sector por la vía del otorgamiento de nuevas licencias bancarias (actualmente sólo se puede entrar comprando una licencia existente).

También es relevante para la integración a los mercados internacionales lo que ocurra en materia de inversión extranjera, tanto de extranjeros en Chile como de chilenos en el extranjero. Respecto de la primera, ya se mencionó que ha sido muy positivo su impacto en materia de transferencia de *know-how* y creación de competencia. A su vez, en lo que se refiere a la inversión de chilenos en el extranjero, hay que destacar el crecimiento explosivo que han tenido las inversiones en países latinoamericanos en los últimos años, las que sumaban a fines de 1995 una cifra cercana a los US\$ 5.000 millones.

Algo que no se menciona en los artículos de competitividad sectorial, pero que vale la pena hacer notar, es que las mayores ganancias de competitividad producto de la inversión en el extranjero se deberían lograr cuando las empresas chilenas inviertan en los mercados más desarrollados, donde existe mayor competencia. Esta experiencia será muy valiosa para adquirir *know-how* externo. Las inversiones efectuadas hasta la fecha, en cambio, se han orientado más al traspaso de *know-how* local a otros países.

2. ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD SECTORIAL

Para estudiar la competitividad a nivel sectorial se analizaron tres industrias que representan tipos de sectores en los que Chile es o podría llegar a ser competitivo. Estas son la industria forestal, la cual es una área de recursos naturales que produce fundamentalmente *commodities*; la industria vitivinícola, que elabora productos de mayor valor agregado a partir de recursos naturales, y la industria bancaria, una industria de servicios.

2.1 Competitividad del sector forestal

El estudio efectuado por Fuentes y Vatter llega a la conclusión de que el sector forestal chileno es altamente competitivo en la actualidad y tiene potencial para continuar siéndolo.

Las bases del desarrollo de este sector se encuentran en las ventajas naturales que posee Chile, en particular la alta velocidad del crecimiento de los bosques y la cercanía del recurso forestal a los puertos. Estas ventajas se potenciaron con la apertura al comercio internacional y el establecimiento de un marco regulatorio adecuado a partir de mediados de los '70.

Actualmente, el sector forestal está fuertemente consolidado y las empresas que lo integran, en general, conocen su negocio y saben cómo competir. No obstante, hay factores que podrían afectar su competitividad a futuro. Entre éstos destacan el insuficiente desarrollo de la infraestructura caminera y portuaria, las crecientes exigencias ambientales de parte de los países más desarrollados y las limitaciones existentes para el desarrollo del recurso humano, sobre todo a niveles de los trabajadores menos calificados y de técnicos.

Respecto del tema de la infraestructura, ya se comentó que la solución pasa fundamentalmente porque se materialice una mayor participación de los privados en la inversión, mantención y admi-

nistración de caminos y puertos. Luego, el desafío se encuentra en la implementación rápida de la solución escogida.

En cuanto al tema del medio ambiente, es claro que Chile requiere completar el esfuerzo que ha venido realizando en los últimos años para establecer un marco regulatorio del medio ambiente que equilibre adecuadamente la realidad del país con los estándares internacionales. La puesta en vigencia de esta norma debería traducirse en que algunas empresas se vean forzadas a adaptar parte de sus procesos productivos, tal como ha venido ocurriendo en otras partes del mundo, con los consecuentes costos y beneficios que ello involucra.

Finalmente, las limitaciones existentes en el recurso humano son más difíciles de enfrentar, ya que están relacionadas con los problemas de educación y capacitación planteados, cuya solución a nivel país no está aún clara y cuyos resultados, en todo caso, son de largo plazo. No obstante, el sector privado puede hacer esfuerzos, tal como lo han demostrado algunas empresas que se han involucrado en instituciones que imparten educación primaria y secundaria, para mejorar en forma aislada la calidad del recurso humano en su localidad, recibiendo apoyo compartido del Estado.

2.2 Competitividad del sector vitivinícola

El estudio de vino chileno concluye que Chile, pese a haber experimentado un significativo auge exportador durante esta década, no puede considerarse aún como altamente competitivo a nivel internacional: para ello queda todavía un buen camino por recorrer.

En efecto, las excelentes condiciones naturales de clima y suelo chilenos se han sumado a otra serie de factores para permitir el despegue del sector. Entre estos factores podemos destacar: marco macroeconómico estable; cambio mundial desde el sistema francés (basado en el terreno como indicador de calidad del vino) al

sistema americano (basado en la cepa o variedad y el proceso productivo); la recesión europea de los '80 que hace a los consumidores europeos más sensibles al precio y la razón precio/calidad, y la actitud pionera de algunos productores de vino (ej. Miguel Torres) que introdujeron tempranamente las nuevas tecnologías de producción en Chile.

Pese a estas condiciones externas e internas favorables, el sector debe superar obstáculos de importancia. Primero, como se mencionó antes en este capítulo, una adecuada regulación sectorial que permita velar por la calidad y consistencia del producto exportado es crucial. Por fortuna, esto ya está en vías de solución gracias a la iniciativa privada. Segundo, dada la fuerte «imagen país» asociada a la compra de vino, es fundamental mejorar el prestigio-país de nuestros vino a través de la acción coordinada de las empresas. Hasta ahora los exportadores chilenos no han desarrollado una estrategia exportadora coordinada, lo que ha atentado contra el objetivo de largo plazo de aumentar el prestigio y por tanto el valor agregado de nuestros vinos.

Esto último se ve claramente reflejado en la venta de vino a granel, de bajo precio e indiferenciado, que pese a ser un eventual buen negocio para una empresa en el corto plazo, claramente no apunta en la dirección correcta de largo plazo a nivel país. Las empresas chilenas, mediante una adecuada coordinación y estrategia de largo plazo, deberían tender al reemplazo de la estrategia de penetración actual —centrada en un bajo precio— por una de posicionamiento, caracterizada por un aumento del precio promedio de exportación (el vino chileno es aún considerado un vino «económico» en el contexto internacional).

Existen además otros obstáculos que superar. La profesionalización definitiva de la gestión es un desafío pendiente en muchas empresas vitivinícolas. Se observan aún grandes diferencias en el nivel y profesionalismo de la gestión al interior de la industria, las que se reflejan en diferencias de calidad, eficiencia y capacidad de respuesta de las empresas. Además, la mala calidad de

la información disponible en el sector dificulta cualquier planificación de estrategia y toma de decisiones. Esto es producto de una apatía y desconfianza por parte de los productores, quienes tienden a no revelar mucha información, comportamiento que no es consistente con la estrategia de largo plazo que el sector debe plantearse.

2.3 Competitividad del sector bancario

Si bien en el caso de la banca no es posible llegar a conclusiones definitivas sobre su competitividad a nivel internacional, porque por motivos regulatorios este sector ha estado históricamente bastante limitado para desarrollar actividades en el extranjero, las comparaciones efectuadas con la banca de otros países indican que hay bancos chilenos que podrían competir adecuadamente en los mercados externos, especialmente en Latinoamérica. También representa un indicador de competitividad el hecho que los bancos nacionales hayan logrado enfrentar con éxito la competencia de los bancos extranjeros en el mercado bancario local. Por lo demás, tal presencia ha impulsado un avance significativo en la curva de aprendizaje y una fuerte rivalidad dentro del sector.

Las principales ventajas de los bancos chilenos en el proceso de internacionalización se encuentran en su nivel de eficiencia, en la confianza que inspiran en los círculos financieros internacionales, su experiencia, producto de la profundización financiera alcanzada en Chile, y en el marco regulatorio del sector, el cual se considera sólido.

Además, su expansión en Latinoamérica se ve apoyada por el hecho de que cuentan con un mercado natural en las empresas chilenas que han invertido en la región. Asimismo, la banca chilena ha sido muy exitosa en el financiamiento de comercio exterior, lo que le ha permitido conocer parcialmente los mercados bancarios y lograr una red de contactos y corresponsalías en el extranjero. Por

último, está el hecho indiscutido de que la banca chilena es la más sana dentro de la región.

Sin embargo, hay también factores adversos, siendo los principales las limitaciones que enfrentan los bancos para canalizar flujos de capitales desde y hacia el exterior, y el tamaño reducido que tienen en relación a los bancos extranjeros que compiten en la región.

Las limitaciones a los flujos de capital, en todo caso, no afectan mayormente la posibilidad de que bancos chilenos manejen los negocios bancarios en el exterior a través de sucursales o bien de bancos en los cuales participen en la propiedad. El tema del tamaño tampoco es tan grave, ya que el desarrollo de la banca chilena en el extranjero debiera ser bastante gradual y no existen impedimentos para que los bancos crezcan en el proceso. En este sentido, las fusiones que resulten en bancos de mayor tamaño (ej. O'Higgins-Santiago) deberían tener un impacto positivo en la competitividad y posibilidades internacionales de esas instituciones.

Lo que resulta fundamental, eso sí, es que finalmente se aprueben y posteriormente se implementen correctamente los cambios regulatorios que han sido esbozados por las autoridades en materia de internacionalización. Esto va a imponer un desafío importante para la Superintendencia de Bancos, la cual debiera prepararse desde ya para enfrentarlo.

3. COMENTARIOS FINALES

Chile es un país que ha aumentado significativamente su competitividad durante los últimos 20 años y que ha logrado alcanzar un sitial destacado entre los países latinoamericanos. Sin embargo, todavía requiere avanzar mucho para alcanzar los niveles de competitividad que tienen los principales países desarrollados y los líderes dentro del grupo de países en vías de desarrollo.

La competitividad es ante todo un concepto multidimensional y, por ende, mejorarla de alguna forma implica una acción coordi-

nada en diversos frentes. La competitividad actual de Chile se ampara fuertemente en factores como la fortaleza de la gestión macroeconómica, la profundidad y eficiencia del mercado de capitales y una moderna gestión empresarial. Sin embargo, aun en estos factores donde Chile es fuerte hay muchos aspectos por mejorar, como los ya comentados casos de la regulación del sector bancario y la gestión empresarial de las empresas vitivinícolas. Obviamente, más grande aún es el potencial de mejora en aquellos factores de competitividad donde Chile es débil: educación y capacitación de la fuerza de trabajo, infraestructura y modernidad del Estado, entre otros.

En gran medida, Chile ha carecido hasta ahora de una «visión sistémica» de la competitividad de un enfoque que busque identificar los factores críticos y sus interrelaciones con el fin de aumentar el poder competitivo del país y sus empresas a través de acciones y políticas concretas. La difusión del estudio suizo «Informe de Competitividad» durante los últimos años ha permitido avanzar algo en este sentido, pero aún resta mucho por hacer en términos de estudios y condiciones más específicas.

Este libro intenta ser un primer paso en esa dirección tan necesaria. A través de trabajos conceptuales sobre la competitividad y estudios en mayor profundidad a sectores específicos, hemos buscado las principales interrelaciones y patrones que explican el desempeño de las empresas en esas industrias. Nuestros resultados han permitido no sólo entender mejor la evolución de algunos sectores, sino también corroborar o desestimar algunas «creencias populares» respecto de la competitividad de nuestro país. Por ejemplo, hemos visto que un análisis más cuidadoso debe ir más allá de la buena calificación general que recibe el factor «gobierno», diferenciando entre la provisión de un marco macroeconómico estable y la función reguladora sectorial, aspectos donde el gobierno muestra una evaluación dispar. Algo similar puede decirse de la gestión empresarial; no es igualmente buena en todos los sectores estudiados.

Más estudios son necesarios para mostrar con mayor claridad algunas de las proposiciones contenidas en este libro. Por ejemplo, nuestra investigación indica que la importancia relativa de los distintos factores de competitividad varía no sólo de sector en sector, sino también al interior de cada sector en la medida que éste aumenta el valor agregado de su producción. Entender la dinámica precisa de estos cambios requiere un esfuerzo de investigación de mayor envergadura, que dejamos para una etapa siguiente. No obstante, podemos aquí avanzar un par de proposiciones generales, que se resumen a continuación.

En las industrias de recursos naturales, como es el caso de los productos forestales básicos, la competitividad inicialmente se ampara con fuerza en las ventajas naturales y en la existencia de un marco económico global que privilegie la apertura a los mercados internacionales y la estabilidad en las reglas del juego.

Esta fase inicial de crecimiento basada en ventajas comparativas del país, típicamente da lugar a un proceso de aprendizaje al interior de las empresas, que se manifiesta en el mejoramiento continuo de la capacidad de gestión. Basadas en esta nueva fuente de ventajas competitivas —ventajas radicadas en la empresa y no en la situación de dotación del país— las empresas chilenas desarrollan productos relacionados de mayor valor agregado, por ejemplo mediante la integración vertical hacia adelante. El mejoramiento en la capacidad de gestión también lleva a algunas compañías a desarrollarse por la vía de replicar sus operaciones en otros países, fenómeno que se conoce como «internacionalización».

En cambio, en las industrias que por definición son de productos de mayor valor agregado, como es el caso del sector vitivinícola y del sector bancario, lo más fundamental son los factores propios del sector (regulación, condiciones de las industrias de apoyo, nivel de competencia en el mercado local, etc.), sin perjuicio que las ventajas naturales y el marco económico global son también relevantes. En estas industrias toma más tiempo el desarrollo de la capacidad de gestión y, por ende, también el proceso de internacionalización.

Finalmente, un aspecto que merece destacarse es que en Chile se ha producido un cambio fundamental en el modelo de gestión de empresas, el cual no sólo ha revolucionado el entorno empresarial chileno, sino que también está empezando a revolucionar el entorno empresarial de otros países de Latinoamérica. Este fenómeno ha sido impulsado por las privatizaciones, cambios de propiedad o de administración, lo que a su vez se ha traducido en una fuerte profesionalización de las empresas. Sin embargo, éste es un proceso que todavía está a medio camino, el que debe continuar profundizándose y ampliándose hacia sectores que por diversos factores han estado históricamente más protegidos frente a la competencia o que recientemente están saliendo a los mercados internacionales.

Acerca de los Autores

Luis Hernán Paúl F.

Ingeniero Civil, Pontificia Universidad Católica de Chile. Master en Administración de Empresas, Massachusetts Institute of Technology, MIT. Investigador asociado del Centro de Estudios Públicos, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y socio de Fontaine y Paúl Consultores Asociados.

Fernando Suárez L.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Ph.D. en Administración de Empresas, Massachusetts Institute of Technology, MIT. Director y Consultor de empresas. Experto en temas de estrategia corporativa, gestión tecnológica y competitividad empresarial. Profesor de la Escuela de Negocios de Valparaíso, Universidad Adolfo Ibáñez.

Rodrigo Fuentes S. M.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Magíster en Economía, Universidad de Chile. Ph.D. en Economía, UCLA. Profesor Asistente del Departamento de Economía de la Universidad de Chile. Consultor de Empresas.

Julio Vergara A.

Ingeniero Naval, Academia Politécnica Naval. Ph.D. en Nuclear Materials Engineering, Massachusetts Institute of Technology, MIT. M.Sc. en Naval Architecture y Marine Engineering, MIT. M.Sc. en Nuclear Engineering y en Materials Engineering, MIT. Profesor afiliado de la Escuela de Negocios de Valparaíso, Universidad Adolfo Ibáñez.

Jaime Vatter G.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Ph.D. en Economía, UCLA. Profesor Asistente del Departamento de Economía de la Universidad de Chile. Gerente de Proyecto, Econsult.

Patricio Arrau P.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Ph.D. en Economía, Universidad de Pennsylvania. Consultor externo del Banco Mundial y BID. Profesor de Economía, ILADES-Georgetown University. Socio de Gerens, Economía, Finanzas y Gestión, consultora privada.