

Primer coloquio internacional
Globalización y territorios: impactos y respuestas en las ciudades.
27 y 27 de abril 2012, El Colegio de Sonora, Hermosillo, México

¿Cómo construir la competitividad de las empresas y el atractivo de los territorios?

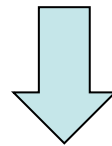
Michel Freyssenet
GERPISA, CNRS Paris

Objetivos y condiciones previas

- Establecer **el árbol de los determinantes** de la competitividad y del atractivo de los territorios
- No se puede razonar **como si todas las cosas eran iguales por otra parte**
- **Lo que significan** competitividad y atractivo
- Los indicadores de competitividad inducen las conclusiones **No hay dos, pero seis fuentes de ganancia**
- Las firmas, porque explotan fuentes de ganancia diferentes, pueden ser comparadas solo por su resultado final: **la rentabilidad de su actividad principal**

Tres principales determinantes de la competitividad de las firmas y de lo atractivo de los países

- La **previsibilidad** de la demanda de productos y de la demanda de trabajo
- La pertinencia de la **estrategia de ganancia** de las empresas y la consistencia del **modo de crecimiento nacional**
- La solidez del **compromiso de gobierno de empresa** y del **consenso político** sobre el modo de crecimiento nacional

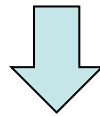


Competitividad de las empresas y atractivo de los países son **interdependientes**

La previsibilidad de la demanda de productos y de la demanda de trabajo 1.

Los tipos de demandas

- de productos (**inestable, variable, estable, aumentando con regularidad, o explosiva** en volumen, **igual, moderadamente jerarquizada, compartimentada o polarizada** en estructura)
- y de trabajo (**abundante, ajustada o rara** en volumen, **flexible, rígida o compartimentada** en estructura)



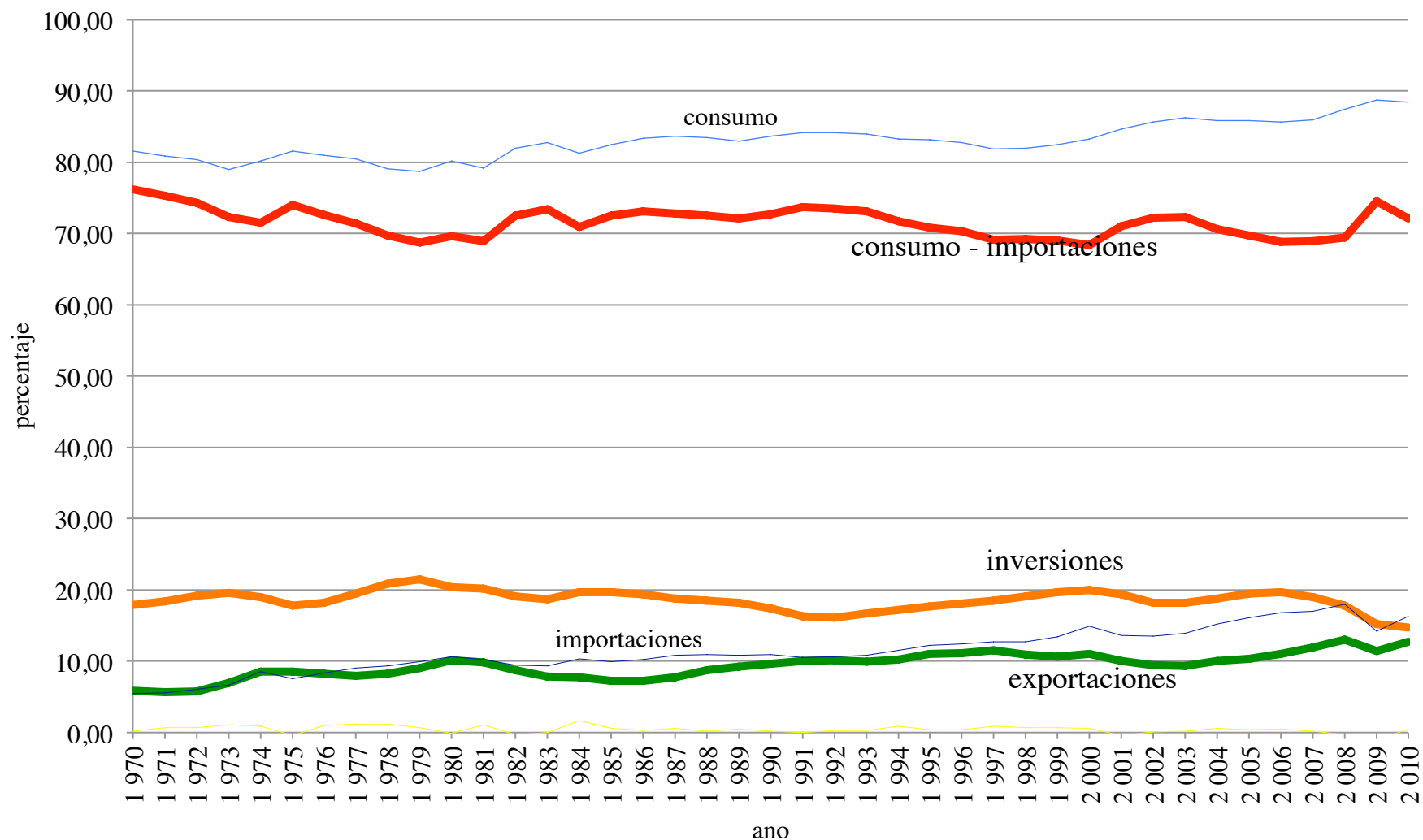
determinan las fuentes de ganancia explotables :

las economías de escala,
la diversidad de la oferta,
la calidad del producto,
la innovación en el diseño,
la flexibilidad de producción
la reducción de costos a volumen constante

La previsibilidad de la demanda de productos y de la demanda de trabajo 2.

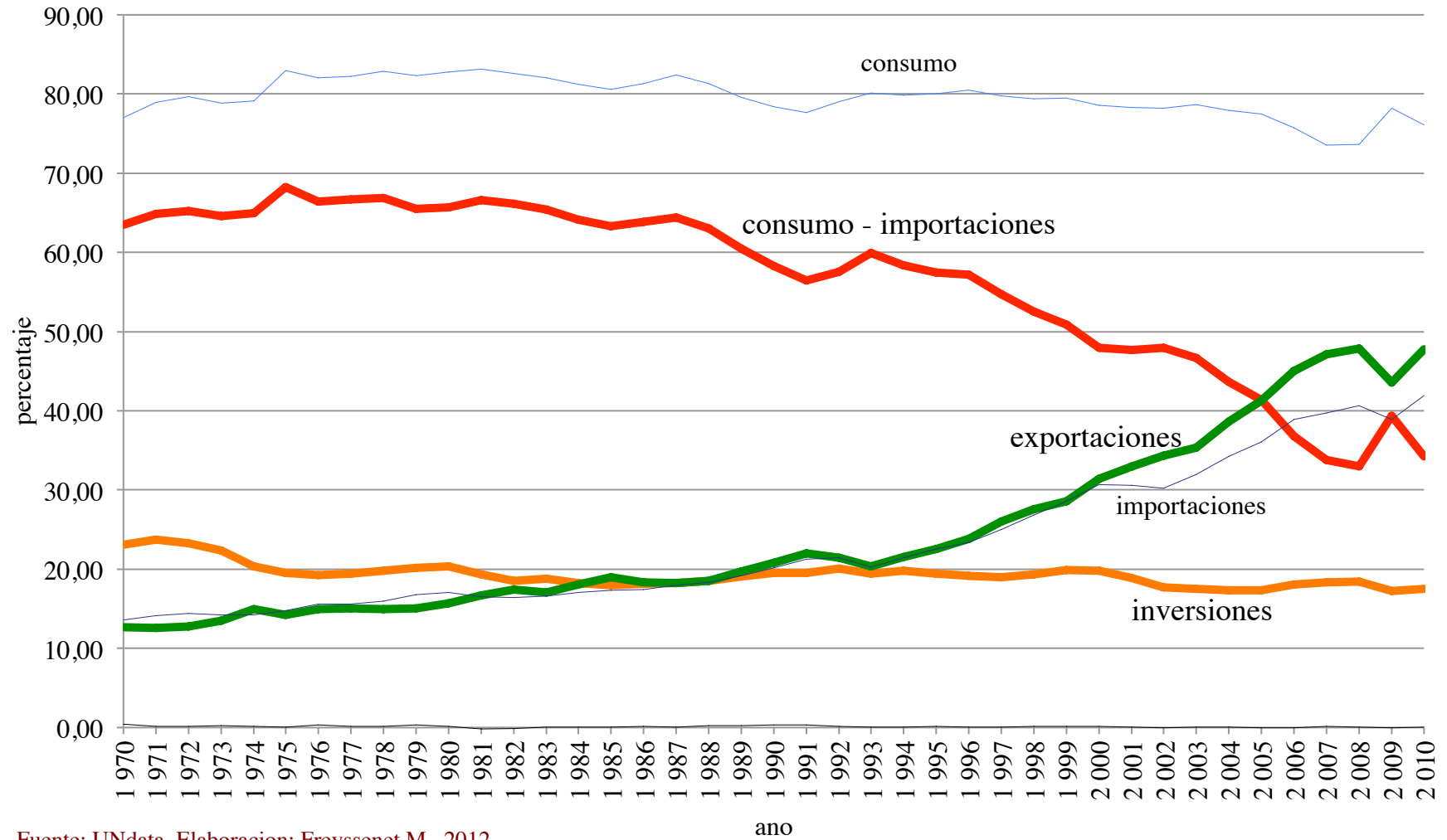
- La demanda de productos y la demanda laboral tienen su origen en el modo nacional de crecimiento, es decir
 - de la **fuerza principal de crecimiento** (inversión, consumo, exportaciones)
 - y de la **forma de distribución del ingreso nacional** (desigual, competitiva, coordinada a nivel nacional y moderadamente jerarquizado, igualitaria)
- Cada modo de crecimiento tiene **una dinámica**, que lo conduce a los límites de su posibilidad

Crecimiento impulsado por el consumo de productos nacionales: el caso de los Estados Unidos, 1970-2010



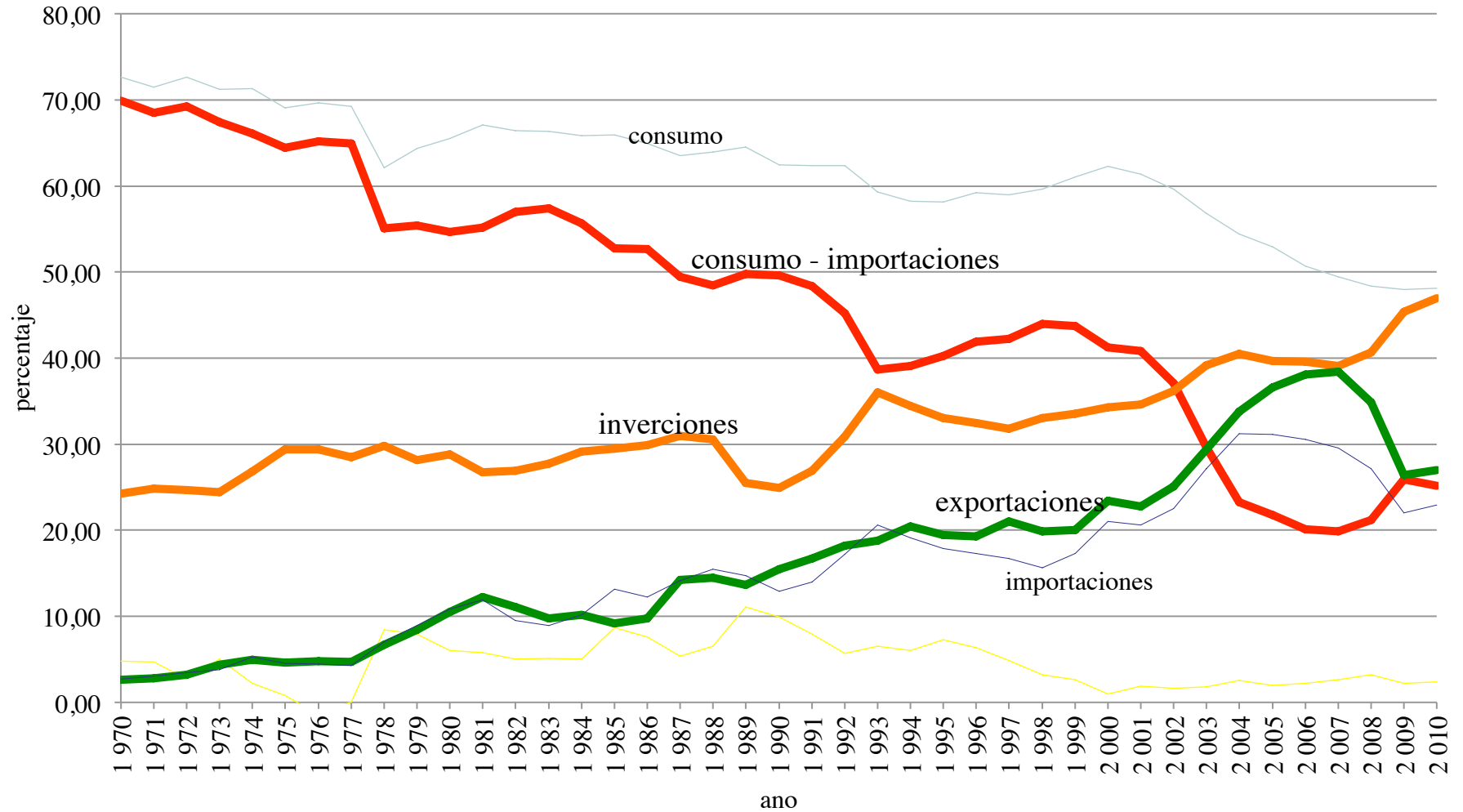
Fuente: UNdata. Elaboracion: Freyssenet M., 2012

Crecimiento impulsado por las exportaciones: el caso de Alemania, 1970-2010



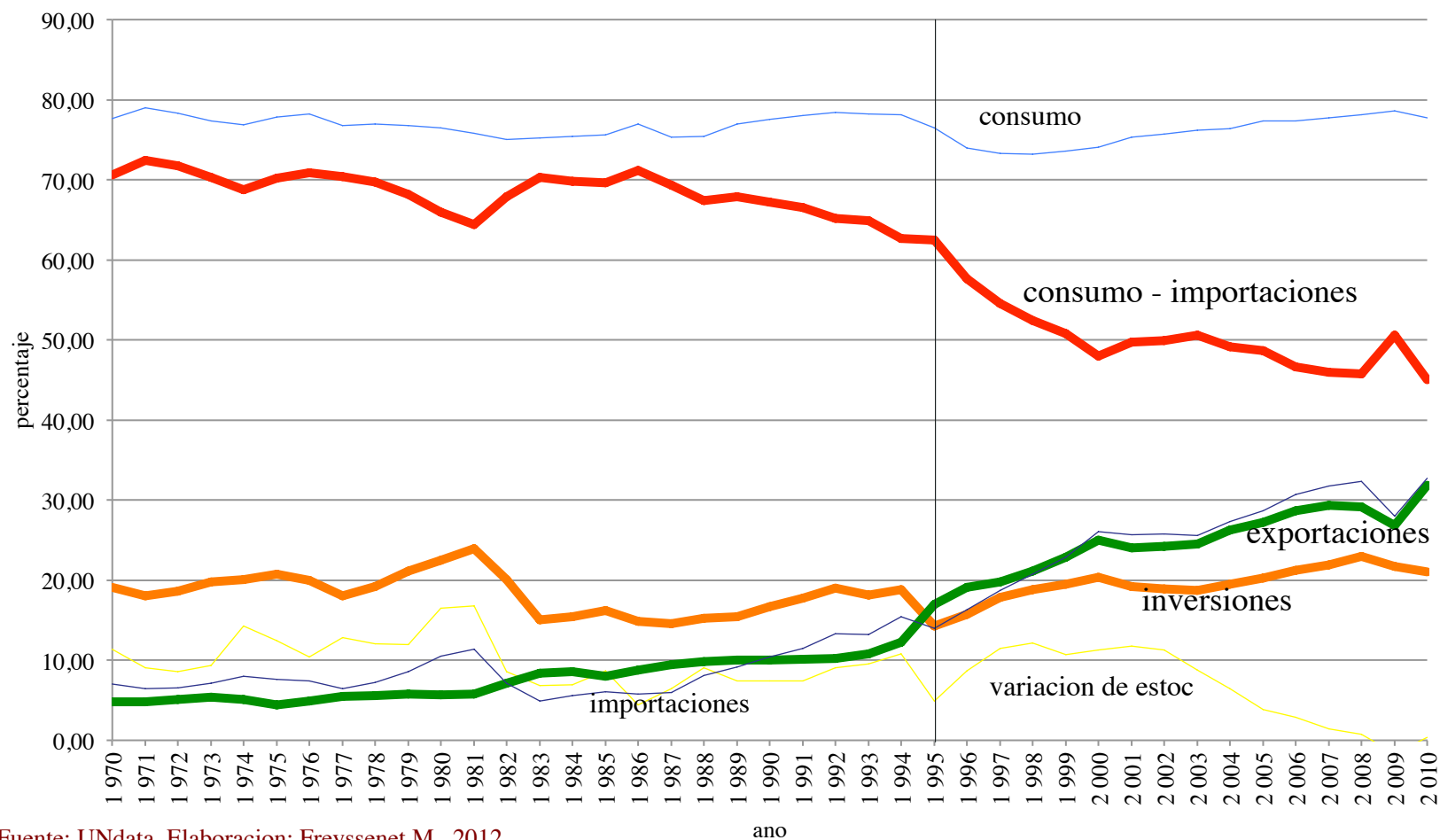
Fuente: UNdata. Elaboración: Freyssenet M., 2012

Crecimiento impulsado por las inversiones: el caso de China, 1970-2010



Fuente: UNdata. Elaboracion: Freyssenet M., 2012

Fuentes de crecimiento de Mexico en %, 1970-2010



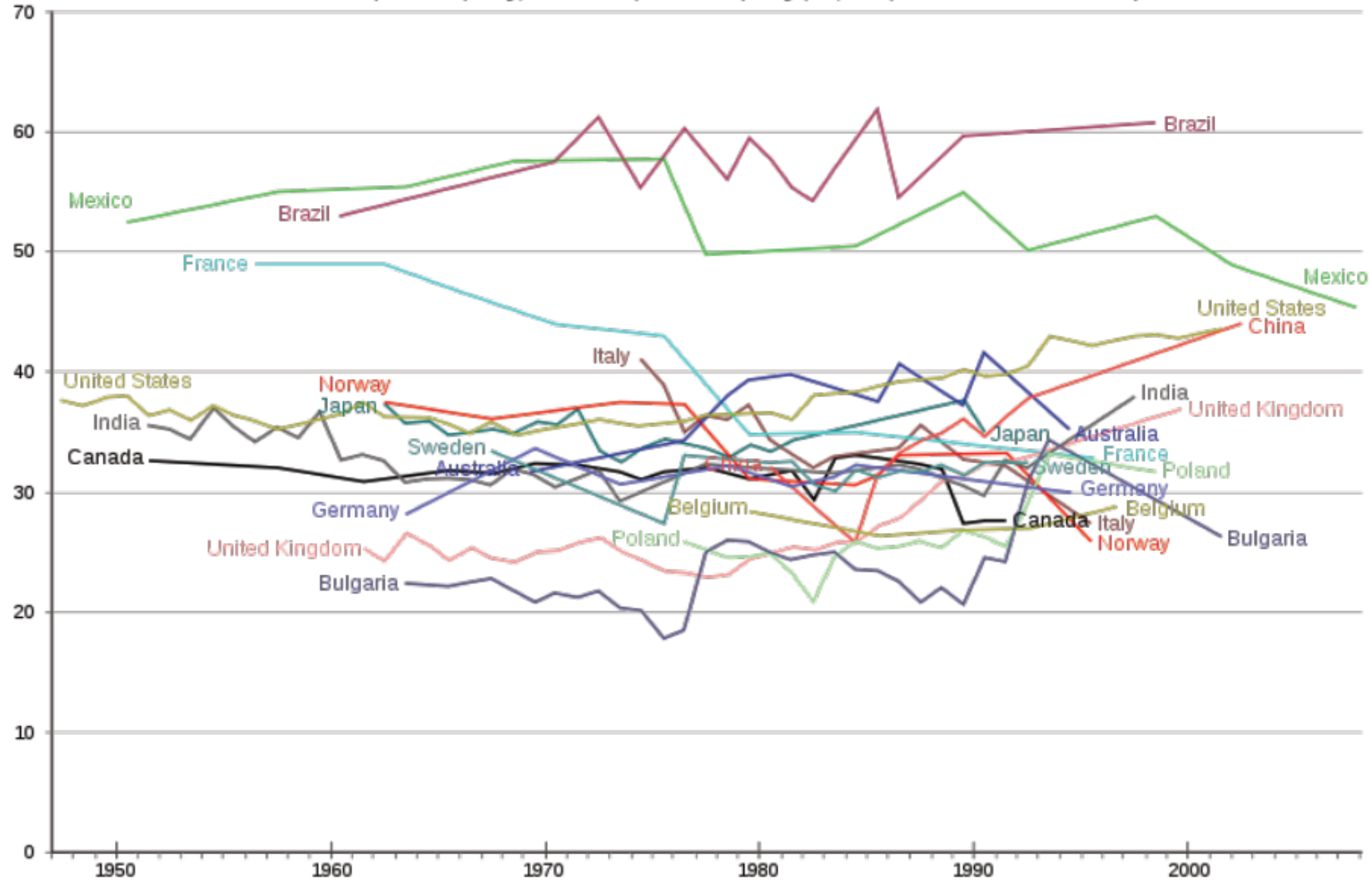
Fuente: UNdata. Elaboracion: Freyssenet M., 2012

File:Gini since WWII.svg

From Wikipedia, the free encyclopedia

Gini Index - Income Disparity since World War II

where 0 is perfect equality, and 100 is perfect inequality (i.e., one person has all the income)



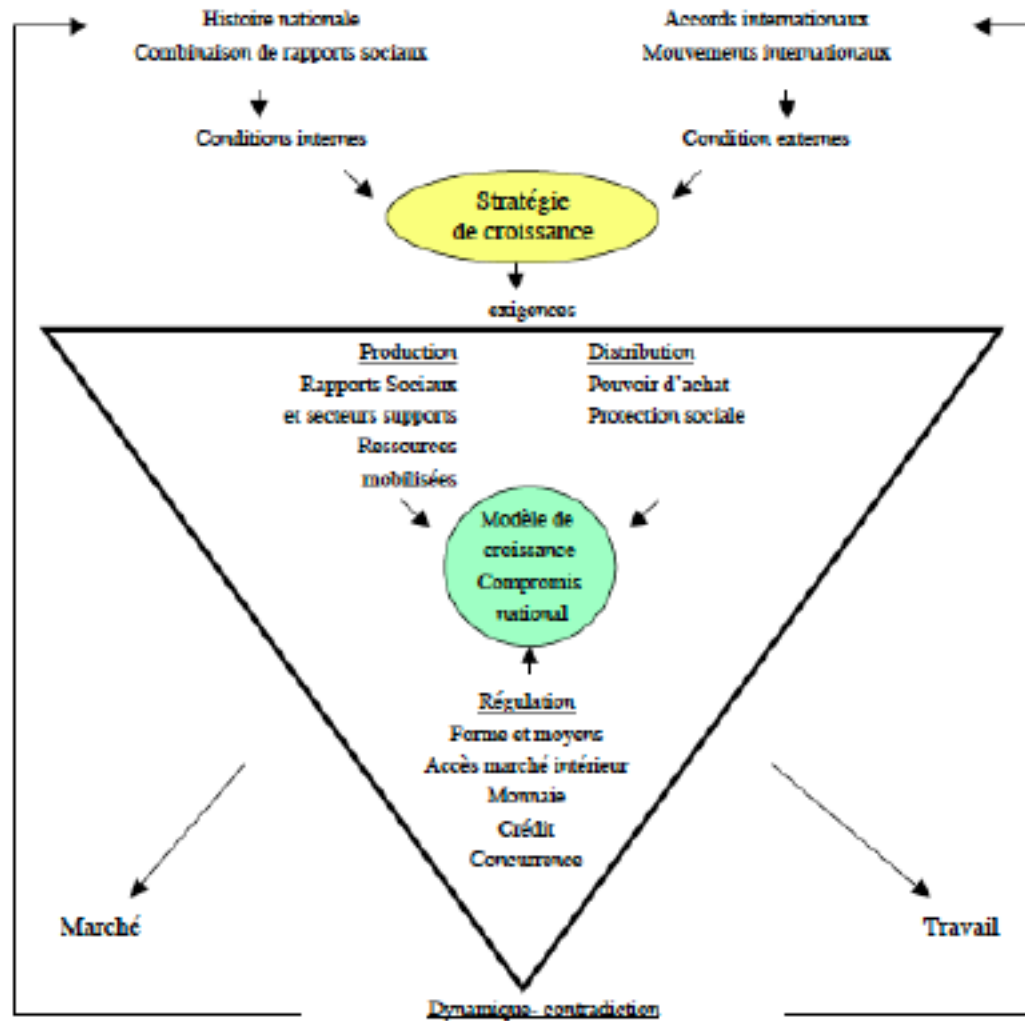
Los principales modos de crecimiento

Modos	Ingreso nacional		Mercado	Trabajo	Dinámica	Contradicción
	distribución	crecimiento				
“competitivo y competido”	- en función de las relaciones de fuerza locales y categoriales y de las oportunidades financieras	- variable según la competitividad interna y externa de las firmas	- balcanizado - inestable - categorías excluidas	- flexible - organizándose categorialmente	- caída de precios reales - mercado limitado debido a ingresos inciertos	- defensas de posiciones adquiridas - prácticas especulativas
“competitivo y consumidor”		- impulsada por el consumo	- heterogéneo - variable	- flexible - organizándose en sindicato de rama	- ampliación del mercado - estímulo de las inversiones	- pero sin círculo virtuoso, desembocando en el consumo masivo
“competitivo y exportador precio”		- impulsada por la exportación de productos corrientes competitivos	- heterogéneo - inestable - categorías excluidas	- abundante - poco organizado	- industrialización rápida	- limitación del mercado interior, sin círculo virtuoso
“coordinado y consumidor”	- coordinada nacionalmente, moderadamente jerarquizada, regulada sobre la productividad	- impulsada por el consumo	- masivo - moderadamente jerarquizado - previsible	- sindicado - reivindicativo	- toda la población accede al consumo masivo	- necesidad de encontrar nuevas economías de escala una vez saturado el mercado
“coordinado y exportador especializado”	- coordinada nacionalmente, moderadamente jerarquizada, regulada sobre la	- impulsada por la exportaciones de bienes o servicios especializa-dos	- masivo - moderadamente jerarquizado - alta gama importante	- sindicado cooperativo - estable	- toda la población accede al consumo masivo - salarios altos, que favorecen los productos de calidad	- riesgo de encierro en una especialización que puede volverse obsoleta
“coordinado y exportador precio”	competitividad de las exportaciones	- impulsada por la exportación de productos banalizados competitivos	- masivo - moderadamente jerarquizado - previsible	- sindicado cooperativo - estable	- toda la población accede al consumo masivo	- reacción de los otros países, - elevación de salarios y de las tasas de cambio
“desigual y rentista”	estructuralmente desigual clientelista	- errática en función de de las cotizaciones mundiales de materias primas y agrícolas	- categorías poseedoras, dirigentes y dependientes - contracción o expansión brutal	- flexible - poco organizada - dependiente	- enriquecimiento por período	- bloqueo de la industrialización
“por escasez e inversionista”	relativamente igualitario para la mayoría de la población	- función de la tasa de ahorro	- muy limitado - administrado - previsible	- movilizado	- garantiza el pleno empleo, - crea bases industriales sólidas	- no puede perpetuarse indefinidamente

La previsibilidad de la demanda de productos y de la demanda de trabajo 3.

- El **modo de crecimiento de un país** es el resultado de
 - una posición internacional
 - una historia productiva
 - compromisos políticos interiores y exteriores
- Los **tipos de capitalismo**, correspondiente a los modos de crecimiento, están periódicamente en la confrontación
- La capacidad para hacer frente a la confrontación entre los capitalismos depende de **la fuerza del compromiso nacional**

STRATÉGIE ET MODÈLE DE CROISSANCE



La pertinencia de la estrategia de ganancia de las firmas y la coherencia del modo de crecimiento nacional

- La competitividad sostenible de una empresa es: **la pertinencia de su estrategia de ganancia** con los modos de crecimiento donde es implantada comercialmente y industrialmente
- El atractivo sostenible de un país es: **la coherencia de su modo de crecimiento nacional** y su compatibilidad con las estrategias de ganancia de las empresas implantadas o que pueden implantarse
- Competitividad de las empresas y atractivo de los países son **interdependientes**

Las estrategias de ganancia, condiciones y exigencias

Estrategia de ganancia	Características	Condiciones de pertinencia		Exigencias de implementación			Compromiso de gobierno de empresa
		mercado	trabajo	política-producto	organización product.	relación salarial	
Diversidad y flexibilidad	- Márgenes permitidos por productos que responden específicamente a demandas distintas - un ajuste rápido de los costos a las variaciones de la demanda	- heterogéneo, inclusive balcanizado - de variable a inestable	- mano de obra autónoma, flexible y móvil	- modelos con pocas piezas comunes responden a categorías diferentes de clientes - precios más remuneradores	- concebir rápidamente y con menor costos nuevos modelos - cambiar de producción tan seguido como sea necesario	- contrapartidas a la competencia y a la flexibilidad necesarias - incitación a la realización del trabajo en tiempos competitivos	- a construir entre accionistas que pretenden ser remunerados, asalariados y proveedores que deben ser flexibles y eficaces
Calidad	- Márgenes permitidos por productos considerados socialmente como de "gama alta" o de lujo - una distribución comercial de entrada internacional	- clientela con fortuna	- calificado, colocado bajo la restricción de mantener la especialización de la producción nacional sobre el mercado internacional	- ofrecer modelos que expresen la posición social y económica de la clientela con fortuna	- garantizar la calidad de los insumos y mantenerla a lo largo de la producción - saber vender prestigio	- conservar las competencias escasas garantes de la calidad y del prestigio - valorizar el profesionalismo y el trabajo bien hecho	- a construir entre propietarios preocupados por la marca, asalariados profesionales y proveedores sobre los que se basa la calidad
Volumen	- economías de escala al producir un modelo estándar en cantidad creciente	- homogéneo - creciente - nacional, luego internacional	- mano de obra abundante, no calificada y sindicada	- ofrecer un producto que responda a las necesidades básicas de transporte individ.	- estandarizar y fluidificar la producción	- hacer admitir un trabajo indiferenciado, y repitiéndose idénticamente	- a construir principalmente entre los dirigentes y la masa de los asalariados
Volumen y diversidad	- combinación de economías de escala sobre las partes invisibles, y efectos de variedad en las partes visibles	- moderadamente jerarquizado, con tránsito de un segmento al otro en el curso de la vida - nacional y luego internacional	- mano de obra polivalente y sindicada	- ofrecer modelos diferentes en "superficie" pero con plataformas comunes -salvo vehículos nichos, muy alto y muy bajo de la gama	- dominar la complejización en todos los ámbitos - debido a la variedad - evitar las sobre o sub capacidades simultáneas	- obtener la polivalencia - ofrecer salarios moderadamente jerarquizados - garantizar una carrera	- a construir principalmente entre managers, ingenieros y técnicos en cantidad creciente y sindicatos
Innovación y flexibilidad	- márgenes permitidos por modelos innovadores que responden a expectativas nuevas - explotación de la renta al saturar la demanda potencial antes de ser copiado - limitación pérdidas por una reconversión rápida, si fracasa	- parcialmente renovado para las expectativas prácticas y simbólicas de capas nuevas de población que emergen periódicamente	- asalariados emprendedores y oportunistas	- ofrecer en tiempo requerido los modelos conceptualmente innovadores que corresponden a las expectativas de nuevas capas de población	- generar las capacidades de innovar de manera comercialmente pertinente - construir una organización muy reactiva en todos los ámbitos	- valorizar la innovación, la <i>expertise</i> y la reactividad	- ser autónomo financieramente para poder tomar los riesgos necesarios - pacto entre dirigentes, innovadores y asalariados reactivos
Reducción permanente de los costos	- reducir los costos a volumen constante permanentemente y en todas circunstancias - explotar las otras fuentes de ganancia en la medida en que no cuestionan la reducción de costos - evitar tomar riesgos técnicos sociales, comerciales y financieras	- moderadamente jerarquizado, - que privilegia el precio, la confiabilidad y la elevación del nivel de equipamiento de base	- asalariados semicalificados, - sindicatos colocados bajo restricciones de competitividad exterior	- volumen, diversidad y calidad de la oferta "ajustados" - evitar tener que innovar conceptualmente	- evitar las fuertes variaciones de producción - concebir una organización productiva mejorable paso a paso	- hacer posible la aceptación por los asalariados de la reducción de costos y sus efectos sobre el empleo y el trabajo	- compromiso a construir principalmente entre dirigentes, asalariados y proveedores - ser aceptado social y políticamente, teniendo en cuenta una capacidad competitiva molesta

Origen de los beneficios y indicadores de competitividad según la estrategia de ganancia

Estrategias de ganancia	calidad socialmente distintiva	diversidad y flexibilidad	volumen	volumen y diversidad	innovación y flexibilidad	reducción de los costos a volumen constante
origen de los beneficios	margen de beneficio permitida por una clientela que quiere un producto exclusivo	rapidez de ajuste a las expectativas variables de una clientela compartimentada	economías de escala permitidas por un mercado de masa creciente y homogéneo	economías de escala y diversidad limitada de la oferta permitida por una demanda moderadamente jerarquizada	Duración de la renta de innovación y rapidez de adaptación a los éxitos como a los fracasos en un contexto social "competitivo"	margen mínimo por reducción de los costos a volumen constante, su un mercado previsible
indicadores de competitividad	- Tasa de retención de la clientela	- tiempo de ajuste de la oferta, de las capacidades y del personal	- volumen por modelo	- volumen promedio por plataforma - número de modelos por plataforma	- Tasa de éxito de modelos conceptualmente innovadores, - duración sin competición	- reducción de los costos a volumen constante

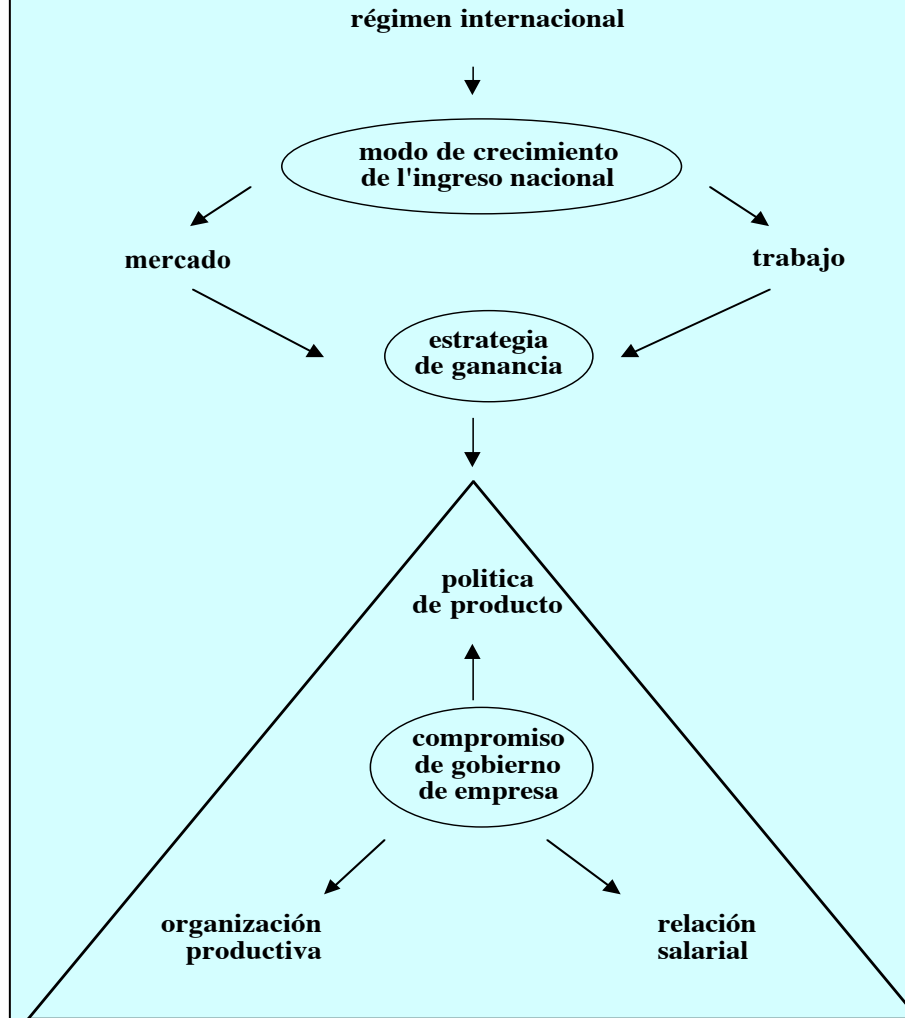
**Pertinence des stratégies de profit
selon le mode de croissance et de distribution
du revenu national**

revenu national		stratégies de profit					
distribution	croissance tirée par	diversité flexibilité	volume	volume diversité	réduction permanente des coûts	innovation flexibilité	qualité
concurrentielle	concurrence						
	consommation						
	l'exportation prix						
coordonnée hiérarchisée	consommation						
	l'exportation spécialisée						
	exportation prix						
inégalitaire	rente						
pénurie	investissement						

Como elegir una estrategia de ganancia?

- La elección de una estrategia de ganancia entre las posibles depende de **las estrategias de los competidores** su los mismos segmentos de mercado
- El país de origen es también **el país que inicio la estrategia de ganancia** de la empresa
- Implantarse en los países cuyo el modo de crecimiento nacional permite la estrategia de origen o por lo menos cuyo algunos segmentos de mercado permite la estrategia de origen

**EL MODELO PRODUCTIVO
y su contexto**



Los modelos productivos

Modelos	Estrategia de ganancia	Compromiso de dirección de la empresa	Componentes del modelo			Dinámica, riesgos, contradicciones
			política-producto	organización produc	relación salarial	
ayloriano	Diversidad y flexibilidad	"Salario elevado, mano de obra barata", métodos "científicos"	Productos específicos, oferta variada, serie media	Procedimientos estándar y tiempos asignados, flexibilidad del equipamiento y puestos fijos individuales	Salario por tarea, aumentado entre 30 y 100% si se respetan los procedimientos y plazos	Elevación condicional de la productividad
woollardiano	Diversidad y flexibilidad	Autonomía y calificaciones colectivas, flexibilidad, remuneración elevada del capital	Productos específicos, oferta variada, series pequeña y mediana, precio remunerador	Talleres por producto o subconjunto, mecanización y sincronización del abastecimiento	Autonomía de los equipos, salario por pieza "incitativo", negociado por el delegado del equipo, flexibilidad del tiempo	Instauración de una dirección "dual" en la empresa
fordiano	Volumen	Acceso al consumo masivo contra la aceptación de la organización	Producto único y estándar, descenso de precios reales	Producción integrada, continua, mecanizada, en cadencia y descompuesta en operaciones elementales.	Salario fijo, creciente, igualitario, contra trabajo parcelizado y repetitivo	Saturación rápida del mercado, emergencia de sindicatos reivindicativos
sloaniano	Volumen y diversidad	Poder adquisitivo creciente contra productividad creciente	Gama jerarquizada, plataformas comunes, diversidad de superficie, muchas opciones	Centralización estratégica y descentralización operacional, herramientas polivalentes y subcontratación	Salario según puesto ocupado y polivalencia contra aceptación de la organización	Aparato de gestión más pesado, diversidad excesiva, canibalización de los productos
toyotiano	Reducción permanente de los costos a volumen constante	Perennidad de la empresa, del empleo de los asalariados y los proveedores	Modelos de base equipada, calidad perceptible por el cliente	Equipo de trabajo polivalente, "justo a tiempo" interno y externo	Garantía de empleo y de carrera contra participación colectiva en la reducción de los tiempos	Límites de aceptabilidad social y política, competencia que causa estragos en ciertas situaciones
mondiano	Innovación y flexibilidad	Autofinanciamiento, promoción individual contra reactividad e iniciativa	Modelos conceptualmente innovadores y específicos, anticipación de las expectativas de los clientes	Líneas, máquinas y personal rápidamente reconvertibles, tasa de integración baja	Reclutamiento, salario y promoción por iniciativa, pericia y reactividad	Pérdida de la renta de innovación al ser rápidamente copiado y pérdida de autonomía

La solidez del compromiso de gobierno de empresa y del consenso nacional

- La solidez del compromiso de gobierno de empresa para **implementar una estrategia de ganancia de manera coherente** con una política-producto, una organización productiva y una relación salarial compatibles
- La solidez del consenso nacional para **implementar un modo de crecimiento de manera coherente** con una producción del ingreso nacional, una distribución de este ingreso y una regulación entre ambos compatibles

mas informaciones y análisis

<http://freysenet.com>

<http://leblog.gerpisa.org>