

ESTRATEGIAS PARA REDUCCIÓN DE COSTOS EN LATINOAMÉRICA

**Jesús
VERGARA MESA**
Universidad Javeriana Cali
(Colombia)

**Gerardo Alexander
VERGARA MESA**
Universidad
de San Buenaventura Cali
(Colombia)

RESUMEN:

En entornos económicos pujantes, y más aún cuando escasean cada vez más los recursos y el mercado exige mayor calidad y mejores precios, las organizaciones deben afrontar el reto de una disminución programada de sus costos sin descuidar los impactos que sobre sus productos y/o servicios frente al mercado global y a sus accionistas puedan tener sus decisiones. Las altas cargas impositivas de los gobiernos en lo laboral, servicios públicos, suministros e insumos, obligan a buscar alternativas como tercerización, cambiar de sede, o incluso cerrar operaciones.

Lo complicado de la situación tiene que ver con muchos factores y variables que están ligados estrechamente con la región donde se tengan las operaciones y sus políticas generales.

La consecución de los recursos se hace cada vez más exigente. Factores como las condiciones geográficas, sociales, políticas, tecnológicas y de competencia son determinantes al momento de tomar una decisión. No es un secreto el hecho de la presencia de gobiernos definitivamente comprometidos con sus empresas y el rol que juegan dentro del crecimiento económico del país.

Otras sin embargo observan cómo las altas cargas tributarias, laborales, de servicios públicos y tecnología, dan al traste con cualquier intención de crecer. Este hecho ocasiona que ante la apertura de fronteras por la globalización, la internacionalización y los acuerdos o tratados de libre comercio, las empresas que no adoptan las estrategias adecuadas terminen colapsando o recurriendo a fórmulas inadecuadas como los convenios de cartelización de precios.

Considerar estrategias como la modificación de los esquemas contractuales del personal, de la adquisición o subcontratación de recursos, e incluso cerrar operaciones productivas o manufactureras para dedicarse a la comercialización desde otros lugares son algunas de las situaciones que a menudo se deben afrontar, y si esa decisión no tiene el soporte argumentativo necesario y adecuado, puede, lejos de convertirse en una solución, generar un problema mayor y quizá irreversible.

Palabras clave: Disminución programada de costos, tercerización, recursos, estrategias, globalización, internacionalización, cartelización.

1. INTRODUCCIÓN

Es innegable que una de las situaciones que mayor esfuerzo requiere de la gerencia de los negocios es lograr optimizar el uso de los diferentes recursos utilizados para el desarrollo de sus operaciones. Esa optimización exige sin embargo lograr el equilibrio entre productos y servicios de excelente calidad, con precios competitivos, y absolutamente garantes de las normas y leyes que los regulan y de una muy alta responsabilidad social.

La reducción de costos no debe ser “el objetivo” sino el medio para lograr los objetivos, y debe ser el resultado de estudios programados, de estrategias concebidas acordes a la situación, para llegar a los resultados esperados, sin generar desequilibrios que a la postre terminen generando mayores problemas. En Latinoamérica es común esta situación afrontada con responsabilidad por algunos y absolutamente descuidada por otros.

Según Deloitte, en un entorno económico pujante y aún más en tiempos de crisis, las empresas se enfrentan a presiones para reducir costos. Es por ello que las empresas deben buscar incesantemente formas de operar de un modo más efectivo y con sus recursos dedicados al logro de los objetivos estratégicos.

¿Deberían externalizarse o trasladarse a otros países ciertas operaciones? Si es así, ¿cuáles? ¿Cómo pueden afrontarse recortes de dotación sin que se vea afectada la productividad? Cada una de estas preguntas trae consigo un delicado acto de equilibrio. Si va demasiado lejos, correrá el riesgo de debilitar su competitividad. Si no avanza lo suficiente, no logrará las mejoras continuas que necesita para incrementar el valor para el accionista (Revista Dinero, Colombia, <http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/como-realizar-exito-reduccion-costos/77667>).

El objetivo del presente trabajo es mencionar y definir las características de las principales estrategias o herramientas para reducción de costos que actualmente se utilizan a nivel latinoamericano, clasificándolas por cada uno de los segmentos operativos a los que se direccionan primariamente: Gestión de inventarios, Contratación de personal, Administración de activos, Utilización y adquisición de insumos, Producción o prestación de servicios, son algunos de los más importantes.

Cobra mayor relevancia el tema cuando las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), hacen alusión a la necesidad de establecer los niveles de capacidad normal de un negocio, para asignar de acuerdo a ella sus costos, cargando a gastos por ineficiencia todos los recursos utilizados de manera ineficiente (Desperdicios en materias primas, tiempos ociosos en mano de obra y sub utilización de recursos en Costos Indirectos). NIC 2, sección 13.

De acuerdo al manual de Oslo (OCDE, 2006) se identifican cuatro tipos de innovación: de producto, proceso, mercadotécnica y las innovaciones de organización, las innovaciones de producto y las de proceso están relacionadas de manera directa con la innovación tecnológica de producto y proceso, a su vez la innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas, dentro de las actividades de innovación en proceso, se considera el desplazamiento de la curva de costes de la

empresa, mediante la reducción de los costes de producción, compra, distribución o transacción.

Los procesos de investigación y desarrollo orientados al mejoramiento de la curva de costes son una alternativa para que los empresarios lo examinen como una de las opciones de apalancamiento de recursos financieros e implementación de estrategias para la reducción de costos, a partir de la participación en los concursos de investigación y desarrollo presentados por los entes gubernamentales, que están articulados a los planes de desarrollo de países latinoamericanos, estos a su vez son un propósito fundamental de las regiones en desarrollo que propenden por la búsqueda de la sostenibilidad, la cual incluye tres variables asociadas: la Sostenibilidad económica, Social y ambiental, todas ellas desde un aspecto particular pueden estar relacionadas con el temas de reducción de los costos y mejoramiento de los indicadores de sostenibilidad mundial.

Todos los esfuerzos relacionados con los ahorros de energía son oportunos tanto por el alto costo que genera para las empresas, como por la emisión de Co₂, estos son tratados en el informe de riesgos (Foro Económico Mundial (WEF), 2017) En el caso específico de Latinoamérica, los principales riesgos para los negocios en 2017 y en adelante, siguen la tendencia de años anteriores, si bien el impacto del precio de la energía baja algunas posiciones sigue siendo uno de los riesgos más importantes dentro del desarrollo de los negocios.

Las empresas generan una gran cantidad de consumo de energía relacionado tanto a los procesos productivos directos como los relacionados con los temas de consumo de recursos computacionales, que incluyen procesadores, almacenamiento de datos, redes según (Muhammad Zakaryaa, 2017) Estos sistemas consumen cantidades sustanciales de la energía, con los costes asociados, dando lugar a emisiones de CO₂ significativas. En 2014, estos sistemas consumieron 70.000 millones de kWh de energía en Estados Unidos; Esto representa el 1,8% del consumo total de energía en los Estados Unidos y el consumo futuro se espera que continúe alrededor de este nivel con aproximadamente 73.000 millones de kWh para 2020.

El trabajo conjunto en la utilización de los medios computacionales, redes y consolidación para la centralización y ubicación de recursos energéticos es una valiosa alternativa de la cual trata (Sura Khalil Abda, 2016) reducir el consumo de energía para los centros de datos en el entorno de la nube, para lograr este resultado, las tareas se colocan y se consolidan con la VM apropiada del balance de carga de las máquinas virtuales, de la máquina de acogida utilizan el proceso de migración de VM de forma eficaz. Normalmente en la nube, VM no subutiliza los recursos, los hosts están inactivos, pero en nuestro concepto los servidores de estado inactivo cambian al modo de suspensión, el aprovechamiento del estado y trabajo conjunto y articulado de las redes disminuye el costo de utilización de energía y contribuye para la emisión de Co₂

Otra de las alternativas de implementación de estrategias para el ahorro de Costos que se da en países como Pakistán es presentada por (Tauseef Tauqeera, 2017) orientadas al producto, las industrias suelen optar por soluciones económicas, para evitar costes adicionales del hardware, las industrias de ventiladores en Pakistán son renuentes a modificación importante de la infraestructura existente. Por lo tanto, las recomendaciones mejores prácticas de

diseño son necesarias para evitar pérdidas de potencia, y optimización de la utilización del recurso energético.

En cuanto a la obsolescencia programada de productos se debe tener en cuenta que desestimula el tema de la mantenimiento e inventario de piezas para este tipo de productos lo que genera un efecto inverso a los comerciantes de estos productos que en el corto plazo no tendrán respaldo, de lo cual trata (W.J. Kennedy, 2002) La obsolescencia puede ser un problema ya que las máquinas diseñadas bajo esta modalidad tienen piezas de obsoletos que requieren en algunos casos ser reemplazados o los usuarios esperan esto, es difícil Determinar cuántas unidades de una parte para una la máquina obsoleta almacenar, y es difícil reemplazar una pieza que nadie mantiene en stock.

En este trabajo se utilizó una metodología de investigación descriptiva bajo un diseño de campo y documental; se aplicaron instrumentos de recolección de datos en forma directa, y se realizó una extensa revisión bibliográfica referida al objeto de estudio. Se contó para ello además de los aportes de los autores, con el valioso aporte de estudiantes de la Maestría de Finanzas de la Universidad Javeriana Cali.

Foro Económico Mundial (WEF), g. M. (2017). The Global Risks Report 2017 12th Edition. Chicago E.U.: Foro Económico Mundial en colaboración con el grupo Marsh & McLennan Companies.

Muhammad Zakaryaa, L. G. (2017). Energy efficient computing, clusters, grids and clouds: A taxonomy and survey. Sustainable Computing: Informatics and Systems, 13.

OCDE, o. d. (2006). manual de osloguia para la recogida e interpretacion de datos sobre innovación. European communities: publicación conjunta de OCED y EUROSTAT.

Sura Khalil Abda, S. A.-H. (2016). An effective approach for managing power consumption in cloudcomputing infrastructure. Journal of Computational Science, 3,4.

Tauseef Tauqeera, M. A. (2017). Realization for low cost and energy efficient ceiling fans in the developing countries. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 195.

W.J. Kennedy, J. W. (2002). An overview of recent literature on spare parts inventories. Int. J. Production Economics 76, 202.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Estrategias para reducción de costos en contratación de personal:

Revista CEPAL 84: *“El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia Jürgen Weller. En el decenio de 1990, alrededor de 90% de los nuevos puestos de trabajo en América Latina y el Caribe surgieron en el sector terciario. Este artículo pasa revista a las principales propuestas teóricas sobre la expansión de este empleo, compara la evolución reciente del sector terciario latinoamericano con las tendencias globales, y analiza las características del empleo en los diferentes rubros que componen el*

sector, así como las dinámicas subyacentes. La expansión del empleo en el sector terciario latinoamericano se basa en procesos simultáneos de inclusión y exclusión laborales. Los primeros reflejan el papel creciente de algunas actividades del sector terciario en la competitividad sistémica y en la reproducción social, y se expresan en la generación de empleos de productividad y calidad comparativamente elevadas. Los segundos surgen por la presión de la oferta laboral, y genera empleos que suelen ser poco productivos y de mala calidad.”

La tercerización es una herramienta fundamental para descargar de alguna manera las obligaciones surgidas de una contratación laboral formal. Las diferentes cargas laborales que deben asumir las empresas en Latinoamérica hacen que muchas de ellas busquen soluciones de externalizar procesos ya sea buscando posibilidades de subcontratación en su misma región o en el exterior.

Algunos países como Colombia han avanzado en la reglamentación de la subcontratación exigiendo unas condiciones mínimas y reglamentarias para hacerlo. Otros se sumergen en la informalidad creando conflictos de explotación laboral por el no reconocimiento de condiciones óptimas para desarrollar el trabajo. Es aquí donde se debe insistir que una reducción de costos en el campo de contratación de personal, debe tener todos los elementos necesarios que visibilicen una gran responsabilidad social en su manejo.

Dados estos elementos, la tercerización o externalización de costos laborales, se puede hacer de dos maneras: a través de un Outsourcing, o a través de la Maquila.

Outsourcing: permite delegar en un tercero el desarrollo de un proceso o actividad sin que prevalezcan condiciones de subordinación, o aquellas que implicarían una relación laboral. El tercero en este caso tiene autonomía sobre la manera como desarrollará la labor contratada. Este tipo de subcontratación se hace en servicios, en producción o en cualquier actividad que un tercero pueda desarrollar para quien le contrata.

Según Ryan Chitum The Wall Street Journal, 05 de Octubre de 2,004, América Latina supera a India y China en lo que a subcontratación global se refiere, si se toman en cuenta factores como la calidad laboral, la oferta de mano de obra y los diferentes husos horarios.

Los países latinoamericanos tienen un atractivo adicional, al estar más cerca de los husos horarios estadounidenses. Esto puede ser una gran diferencia para una compañía estadounidense, ya que es más fácil controlar las operaciones en tiempo real cuando los empleados no están al otro lado del mundo.

La subcontratación de trabajos estadounidenses a otros países ha aumentado en los últimos años a medida que las compañías intentan recortar gastos y ser más eficientes. El fenómeno no muestra signos de abatimiento. En otro estudio de Jones Lang LaSalle que examinó el impacto de la subcontratación en los bienes raíces corporativos, un 31% de las compañías encuestadas dijeron que han subcontratado puestos de trabajo fuera de sus fronteras. Otro 32% dijo que planeaba hacerlo en los próximos tres años.

La subcontratación por outsourcing, a criterio de los autores de este artículo, puede ser un elemento muy importante de reducción de costos y de oportunidad de trabajo, si se maneja de manera programada y responsable en temporadas de altas y bajas en los procesos de los negocios, pero si se maneja como una

oportunidad de “evadir” las responsabilidades laborales vigentes, se convierten lejos de una solución, en un grave problema económico-social.

Maquila: Subcontratación de los costos de conversión (mano de obra y costos indirectos), lo que implica delegar parte del proceso aportando las materias primas.

Grandes empresas del sector confecciones en Latinoamérica, encontraron en ésta figura la opción de “pagar solo por lo que producen”. En otras palabras convirtieron costos fijos de contratación laboral en costos variables. De todas maneras se pueden presentar problemas alternos como por ejemplo que un tercero aprenda de mis procesos y termine quedándose con mi mercado y mis clientes.

Las zonas francas son a veces lugares preferidos para colocar este tipo de producción pues al llegar a ellas materias primas para ser transformadas no se nacionalizan, no generan aranceles, y retornar a su país de origen con la transformación que requerían.

Marcelo Colussi / Especial para Con Nuestra América, desde Ciudad de Guatemala: “Por una camisa marca GAP un consumidor canadiense paga 34 dólares, mientras en El Salvador una obrera gana 27 centavos de dólar por confeccionarla en una planta maquiladora». Organización Internacional del Trabajo”.

Estas industrias, en realidad, no representan ningún beneficio para los países donde se instalan. Lo son, en todo caso, para los capitales que las impulsan, en tanto se favorecen de las ventajas ofrecidas por los países receptores (mano de obra barata y no sindicalizada, exención de impuestos, falta de controles medioambientales). En los países que las reciben, nada queda. A lo que debe agregarse que es tan grande la pobreza general, tan precarias las condiciones de vida de estos países, que la llegada de estas iniciativas más que verse como un atentado a la soberanía, como una agresión artera a derechos mínimos, se vive como un logro: para los trabajadores, porque es una fuente de trabajo, aunque precaria, pero fuente de trabajo al fin. Y para los gobiernos, porque representan válvulas de escape a las ollas de presión que resultan sociedades cada vez más empobrecidas y donde la conflictividad crece y está siempre a punto de estallar. Dato curioso (u observación patética): algunas décadas atrás en la región se pedía la salida de capitales extranjeros y era ya todo un símbolo la quema de una bandera estadounidense; hoy, la llegada de una maquila se festeja como un elemento "modernizador".

La polémica está abierta: para algunos la explotación despiadada del capitalista buscando mejorar sus utilidades en detrimento de los derechos mínimos del trabajador, para otros la oportunidad de acceder a los procesos productivos así sea con trabajo informal. La consideración a realizar es que este tipo de estrategia debe ser manejada con responsabilidad social y debe ser un “gana-gana”: gana la empresa, gana el trabajador.

2.2 Estrategias para reducción de costos en administración de inventarios

JAT: la técnica del Justo a tiempo, implica reducción programada de tiempos de espera, de desperdicios, de inventarios, eliminación de procesos no necesarios. Establecer este tipo de estrategias conlleva alianzas estratégicas con clientes, proveedores y una profunda responsabilidad de los trabajadores para responder a su exigencia. Se requiere entonces del apoyo de estrategias como el mejoramiento continuo.

Según *Deloitte*, (<https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/operations/articles/supply-chain-risk-ripple-effect.html>):

Las cadenas de suministro se están convirtiendo en muy sofisticada y vital para la competitividad de muchas empresas. Pero su interrelacionados, naturaleza global también los hace más vulnerables a una serie de riesgos.

Una serie de fuerzas internas y externas están convergiendo para elevar la apuesta de riesgo para las cadenas de suministro globales. Algunos son tendencias macro, como la globalización y la conectividad global, que pueden hacer las cadenas de suministro más complejas y amplificar el impacto de los problemas que puedan surgir. Otros provienen de la presión para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos. Aunque las tendencias tales como la manufactura esbelta, justo a tiempo de inventario, reducción de los ciclos de vida de productos, externalización, y la consolidación de proveedores han producido beneficios empresariales convincentes, también han introducido nuevos tipos de riesgo de la cadena de suministro y la reducción del margen para el error.

A mediados de 2012, Deloitte, que fue nombrado un Líder Vanguard por Kennedy en Supply Chain Risk Management Consulting, encuestó a 600 ejecutivos de fabricación y las empresas minoristas de entender sus percepciones de los impactos y las causas de estos riesgos, las acciones que se están llevando a la dirección ellos, y los continuos desafíos que enfrentan. Los encuestados representaban grandes y pequeñas empresas en una variedad de industrias, y de países en todo el mundo, con su mayoría ubicados en América del Norte, Europa y China.

Las principales conclusiones del estudio son:

- *Riesgo de la cadena de suministro es una cuestión estratégica.*
- *Erosión de los márgenes y cambios repentinos de demanda suelen causar impactos mayores.*
- *La preocupación por la cadena de valor extendida.*
- *Gestión de riesgos en la cadena de suministro, normalmente no se consideran eficaces.*
- *Las empresas se enfrentan a una amplia variedad de desafíos.*

Es importante resaltar el impacto que estas estrategias tienen no solo sobre los procesos productivos y de comercialización, sino el impacto directo sobre el cliente: servicio inmediato, no tiempos de espera, no devoluciones, no entregas retardadas entre otros beneficios.

RFID: Radio Frequency Identification, que ha revolucionado a nivel mundial la gestión de inventarios y existencias a través del control de la trazabilidad de los

inventarios en sus diferentes fases (Materias primas, Productos en proceso, productos terminados).

Reducción más que significativa en las probabilidades de error, en el registro de las transacciones y en la administración física de los inventarios hacen que ésta técnica antes que ser considerada como un alto costo, se le mida por la relación costo-beneficio.

Según Bryan Buitrago (<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/17793-potencial-del-rfid-latinoamerica>), “La tecnología de seguimiento está comenzando a incluirse en la agenda de los operadores logísticos de América Latina. Su utilización permite optimizar los procesos de distribución, reduciendo costos y mejorando los tiempos de respuesta.

Presenta en su texto algunos procesos estándar que se pueden mejorar con la aplicación del RFID:

- Aprovisionamiento: RFID permitirá conocer el estado de los inventarios en tiempo real y con esta información se podrán desplegar avisos de reabastecimiento automático con el fin de evitar agotados de materias primas dentro de las plantas de producción.

- Recepción: RFID tiene el potencial para acelerar los tiempos para el descargue de la mercancía, a través de la agilización de los tiempos destinados para la reconciliación del inventario. En un solo instante se podrán recibir todos los productos agilizando los procesos de almacenamiento.

- Manufactura: RFID permitirá realizar toda la trazabilidad del producto en proceso dentro de la planta de producción; el tiempo que tarde en cada estación de trabajo, horas de entrada y salida del material en cada estación de trabajo. Con esta información los gerentes podrán realizar una gestión más efectiva en el control de costos y administración del trabajo.

- Centros de Distribución: RFID permitirá la disminución de tiempos en la realización de inventarios físicos. De esta forma las compañías no tendrán que parar sus operaciones al final de cada mes para que su personal realice inventario físico.

- Despachos: RFID puede facilitar la consolidación de embarques al facilitar la identificación del contenido de cada carga y de esta forma dirigir los pallets o contenedores a las puertas asignadas. Ahora el cliente podrá conocer exactamente qué es lo que llegará a sus bodegas.

- Transporte: RFID permitirá la trazabilidad de los embarques y de los paquetes que vienen dentro de estos. Se podrá hacer la administración efectiva de los contenedores, los tiempos que se demoran en puerto, en bodegas de almacenamiento, etc.

- Trastienda: RFID podrá mejorar el surtido de productos desde la trastienda hasta una góndola de un almacén detallista. Es muy común que se generen agotados y obviamente se aumenten las ventas perdidas por fallas en la reposición.

- Gestión de Demanda: Con RFID se podrá conocer las preferencias de compra de todos los consumidores. Qué compra, cuándo lo compra, etc. De esta forma se podrán diseñar estrategias personalizadas para atender mejor los requerimientos de los clientes.

- Logística en Reversa: Con RFID se podrá realizar toda la trazabilidad de los elementos para el manejo de materiales, como lo son las canastas plásticas, los contenedores metálicos, etc. Actualmente las compañías manejan un alto costo

de inventario en este tipo de elementos, sin embargo no tienen los controles necesarios para realizar un seguimiento efectivo de este tipo de productos. Por esta razón son muchos los millones de pesos que se pierden mensualmente.

Una buena forma para determinar el proceso en el cual se podrá comenzar a explorar los primeros pilotos de RFID consiste en determinar en dónde se encuentran los focos de mejora o áreas en donde los desperdicios son demasiado altos”.

OUTLETS:

Venta de inventarios quedados de colecciones pasadas, de excelente calidad, a bajos precios para recuperar rápidamente la inversión en ellos, eliminando probabilidades de pérdidas por deterioro, por obsolescencia. Si se amplía a otras esferas, vender la capacidad no utilizada en temporadas bajas: aerolíneas. Agencias de viaje, sitios turísticos, encuentran en esta estrategia la probabilidad de recuperar sus inversiones sacrificando algunas utilidades pero minimizando los riesgos mencionados anteriormente.

Esta estrategia se ha extendido rápidamente hacia sectores diferentes al comercial y al productivo.

Las empresas de aviación, aprovechan las temporadas bajas para ofrecer con precio “outlet”, las sillas vacías de su vuelo. Es preferible conceder un buen descuento al caliente para que ocupe la silla a tener que partir en un vuelo con esas sillas vacías.

Igual concepto se aplica en las ciudades o regiones turísticas que en temporadas bajas logran el ciento por ciento de ocupación concediendo buenos descuentos.

2.3 Estrategias para reducción de costos en expansión programada:

Franquicias

“Según Pedro Parada, profesor de ESADE Business School.El crecimiento orgánico es lento. El crecimiento por adquisiciones es arriesgado y exige un gran compromiso de recursos.

En este marco, un modelo de franquicias puede ser un balance óptimo: riesgo y velocidad.

Una planificación para el crecimiento de un negocio requiere escoger estrategias de entrada en diferentes mercados nacionales o internacionales.

Ahora bien, existen distintas opciones para ingresar en un mercado: las adquisiciones, el crecimiento orgánico y las franquicias.

1) Adquisiciones

Las adquisiciones tienen la ventaja de brindar a la empresa compradora una rápida porción de mercado y acceso inmediato a la capacidad de producción, marcas y capital humano de la compañía adquirida.

No obstante, esta estrategia también presenta dificultades:

- Exigen un gran compromiso de recursos financieros y humanos por parte del comprador.

- No siempre es sencillo encontrar, en el mercado, empresas interesantes dispuestas a vender sus activos a un valor razonable.

- Las diferencias culturales pueden complicar la integración de la compañía adquirida dentro de la organización compradora.

2) Crecimiento orgánico

El crecimiento orgánico evita muchas de las dificultades de las adquisiciones. Sin embargo, su principal desventaja es la lentitud.

A una empresa puede tomarle varios años posicionarse a través de esta vía. Así, la opción se vuelve poco atractiva cuando se pretende conquistar un mercado altamente dinámico.

3) Franquicias

Las franquicias, como estrategia de entrada, tienen grandes ventajas sobre las otras dos vías de crecimiento.

El modelo de franquicias es más veloz que el crecimiento orgánico y exige un menor compromiso de recursos que las adquisiciones, multiplicando las posibilidades de crecimiento y disminuyendo el riesgo.

Incluso, al optar por este modelo, el franquiciante accede a activos intangibles muy valiosos, como el conocimiento del mercado local que posee el franquiciado.

La textil española Fun & Basics es un buen ejemplo de estrategia exitosa de crecimiento por franquicias.

La primera franquicia se otorgó apenas dos años después de la apertura de la primera tienda en Madrid.

La transparencia en las condiciones para obtener una franquicia ayudó a encontrar potenciales socios y mostró que la empresa estaba segura de haber encontrado un modelo de negocio de éxito replicable en diferentes contextos, condición previa para el desarrollo de una red de franquicia”.

Es muy importante observar las condiciones del mercado donde se quiere llegar a través de una franquicia, a veces por las condiciones del mismo, no es posible conservar intactas las características iniciales del producto y deberá realizarse modificaciones “controladas” que lo hagan llamativo para el nuevo mercado.

Fusiones:

Según Néboa Zozaya González, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa Elabora, coordina y distribuye: Dirección General de Política de la PYME, Madrid , España,

“Las fusiones y adquisiciones constituyen uno de los principales instrumentos utilizados por las empresas para llevar a cabo el cambio estructural que necesitan, y para aumentar su tamaño de manera rápida. Este tipo de operaciones representan una oportunidad para alcanzar economías de escala y de alcance y para aumentar la capacidad innovadora de la empresa. A través de las F&A, las empresas pueden acceder a nuevos canales de ventas, entrar en nuevos mercados o adquirir capacidades y recursos clave para su prosperidad futura. Sin embargo, las empresas también utilizan la concentración para aumentar su poder de mercado, perjudicando a consumidores –con mayores precios y menor calidad de los productos y una menor capacidad de elección- y a la libre competencia –repercutiendo así de forma negativa en la innovación, la eficiencia y la productividad. El reto de las políticas públicas consiste en permitir la reestructuración necesaria en ciertos sectores y el incremento en el tamaño empresarial, protegiendo al mismo tiempo la competencia. En la Europa continental, la legislación de defensa de la competencia es más estricta que en Estados Unidos o el Reino Unido, al considerar en la decisión de aprobación de la operación otros factores distintos del perjuicio de la competencia efectiva, tales como la integración europea o la promoción de las PYME. Las empresas deben evitar basar su decisión de fusión o adquisición en factores de corto

plazo, como el ahorro en costes, o en motivaciones de índole personal o de especulación. Asimismo, deben comprender que la probabilidad de éxito de una F&A se incrementa cuando el entendimiento del negocio adquirido es elevado, cuando las estructuras y el diseño organizativo son apropiados y cuando los sistemas de compensaciones e incentivos son los adecuados.”

Clusters:

Según Gestión en el Tercer Milenio, UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas ISSN versión electrónica 1728-2969., “La Competitividad es la capacidad de un país, o de una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales. Por otra parte un cluster es la concentración geográfica de grupos de empresas que se nutren mutuamente mediante relaciones verticales (clientes, tecnología y canales de distribución), desarrollando avances tecnológicos y consolidándose ante los clientes. De ambos conceptos se deducen que los clusters generan competitividad siendo ésta una necesidad para el desarrollo del país”.

La estudiada conformación de un cluster, genera entonces posibilidades de ampliar mercado, de reducir costos que se comparten, y de establecer alianzas estratégicas temporales o de largo plazo para obtener los resultados esperados.

Corresponsalías:

Permiten ampliar la cobertura de operaciones y de ciertas transacciones de los bancos en sitios que no son bancos sino que actúan como corresponsales. Garantizan aumentar capacidad de atención a los clientes sin tener que invertir en sucursales o nuevos locales bancarios. Esta operación facilita el acceso rápido y seguro del cliente al banco ya sea nacionalmente o internacionalmente.

La Agencia de noticias AN Panamá, califica de “*Dramática la situación de las corresponsalías bancarias en América Latina*”

Alma Solís, asolis@anapanama.com, (Ciudad de Panamá-ANPanamá):. Cada vez es más difícil conseguir un corresponsal bancario en especial para los bancos más pequeños, esto se vive a nivel mundial, pero en América Latina la situación se está poniendo “dramática”, así lo calificó el secretario general de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) Giorgio Trettenero.

El servicio de corresponsalía de un banco es el que le permite a la entidad que transfiera dinero a nivel internacional, esto incluye las operaciones de los clientes que son personas naturales como empresas. En el caso de un cliente que es persona natural, por ejemplo, no podría hacer una transferencia de dinero a un familiar que vive fuera del país y si es una empresa no podría pagarle a un proveedor internacional. Si el banco no cuenta con este servicio pierde competitividad. También se afecta a la hora de poder pedir líneas de créditos para financiarse con bancos fuera de su país.

Al tener limitado este servicio incurre en costos más altos lo cual se traduce en que sus servicios sean más caros, como las tasas a las que ofrece sus préstamos.

El otro punto es que los bancos corresponsales incurren en costos altos porque tienen que aplicar más recursos para asegurarse que las entidades que usan sus servicios cumplen con las normas de prevención de lavado de dinero lo que hace poco rentable la operación y es por eso que limitan sus negocios a bancos más grandes.

Trettenero participó del XX Congreso Hemisférico organizado por la Asociación Bancaria de Panamá en donde también señaló que lo que está ocurriendo es

que los costos para prevención han aumentado al igual que el riesgo de ser multados y es por ello que los corresponsales están quitando líneas y esto también está ocasionando el cierre de cuentas.

“El costo es tan grande que para los corresponsales ya no es negocio atender a un banco pequeño, pero lo que tenemos que ver es como simplificamos este costo de cumplimiento, que se logren los objetivos pero que simplifiquemos” dijo el banquero.

Pasar de qué al cómo y eso no lo puede hacer el banco, debe ser el regulador en conjunto y hay que solucionarlo ya.

El tema de las grandes multas ha ocasionado miedo entre las entidades que ofrecen esos servicios, en el 2008 las multas en los bancos estadounidenses alcanzaron 160 millones, pero ahora el año pasado fue US\$8.900 millones, lo que se preguntan es cómo puede ser un negocio rentable con multas de ese tamaño.

Explicó que la banca quiere cooperar con el tema del blanqueo de capitales, pero la situación puede llevar a que se reduzca la cantidad de bancos en América Latina lo cual intentan evitar porque si se eliminan los bancos pequeños lo primero que puede suceder es que se afecta la competencia y que se dificulte el acceso a la banca al concentrarse los créditos en bancos grandes. Esto puede afectar incluso la bancarización en la región.

Un estudio de KPMG citado por Tretenero señala que del 2001 al 2003 aumentó 61%, y 2011 y el 2014 fue 53%.

Para un banco pequeño el costo de administración de un banco corresponsal es de unos US\$50.000 lo que es alto.

La solución propuesta es crear una comisión de muy alto nivel y sentarse a ver el tema, en la que deben participar banqueros y el sector público con representantes de las entidades de los Estados Unidos como el Departamento del Tesoro, la administración de Justicia, la OFA y otros.

En Panamá la situación de las líneas de corresponsalías también se vieron afectadas por estar en la lista gris del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), pero de acuerdo con el Superintendente de Bancos de Panamá (SBP) se están empezando a recuperar un poco y ha notado que hay un cambio de patrón en el cual bancos internacionales más pequeños están ofreciendo el servicio.

Apesar del comentario del regulador, los banqueros siguen manifestando que la situación sigue muy difícil.

Fernandez dijo que un tema que la "lo vamos a tener presente y no va a cambiar tomar" pero que las acciones que se pueden hacer es mostrar con hechos que estamos cambiando, y el hecho de salir de las lista gris hizo un gran esfuerzo.

3. CÓMO ALGUNAS EMPRESAS TRATAN DE EVADIR SUS RESPONSABILIDADES FRENTE A LA NECESIDAD DE REVISAR SUS PROCESOS Y OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS QUE REVIERTAN EN BENEFICIO PARA LOS CLIENTES

La Cartelización de precios lleva a componendas a nivel local, nacional e internacional para acordar mantener o aumentar precios antes que reducir costos.

Cartelización empresarial

La cartelización empresarial ha sido un problema que siempre se ha presentado. Sin embargo extrañamente, en la medida en que las empresas se han visto obligadas por la fuerte presión de la normatividad internacional a optimizar cada vez más sus procesos y productos, han incurrido cada vez más consecuentemente en esta práctica, que a juicio de los autores es una pretensión facilista por salir del problema. Algunos delineamientos legales al respecto:

Derecho a la libre competencia, Constitución Nacional de Colombia:

- *“ARTICULO 88. La ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad públicos, la moral administrativa, el ambiente, la **libre competencia económica** y otros de similar naturaleza que se definen en ella. (...)”*
- *“ARTICULO 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.*

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.”

Conductas prohibidas por el Régimen de Competencia:

Acuerdo competitivo

Contrato, convenio, concertación, práctica concertada o conscientemente paralela entre dos o más empresas, que prevenga, restrinja, o distorsione la competencia o tenga la potencialidad de surtir uno de estos efectos

- Cartelización Horizontales => Bienes Similares
- Cartelización Verticales => Diferentes niveles de la cadena de producción
 - Pactar precios, definir cuotas de producción o repartirse mercados
- Precios más altos, precios fijos, menor variedad y menor calidad de bienes y servicios.

Artículo 47 del
Decreto 2153 de 1992

Posición de Dominio

Capacidad que tiene una empresa para determinar las condiciones del mercado relevante en el que participa

Si una empresa usa su posición de dominio para excluir o explotar a sus competidores o consumidores, se dice que abusa de ella

- Precios Predatorios
- Obstruir o impedir a terceros la comercialización
- Obligaciones Adicionales para el suministro de un producto
- Condiciones discriminatorias para operaciones equivalentes

Artículo 50 del Decreto 2153 de 1992

Actos contrarios a la libre competencia

- Infringir las normas sobre publicidad
- Influir a una empresa para que manipule los precios
- Negarse a vender o prestar servicios a una empresa (discriminación)

Artículo 48 del Decreto 2153 de 1992

Procedimiento en materia de prácticas restrictivas de la competencia

Actuación Previa

- Se recibe la denuncia y se estudia su admisibilidad.
- Si hay mérito se adelanta una averiguación preliminar.
 - * Se investiga y se practican pruebas de oficio para recaudar

información

Fase de Instrucción

- Si existe mérito suficiente se abre una investigación formal.
- Se notifica al investigado y se publica en un diario.
- Se abre la posibilidad de efectuar un ofrecimiento de garantías, de solicitar pruebas y se admiten intervenciones de terceros.
- Se decretan y practican de pruebas.
- Concluye la investigación: El Superintendente Delegado presenta un informe motivado al Superintendente de Industria y Comercio.

Fase Resolutiva

- Se da traslado del informe motivado a las partes.
- Se efectúan los alegatos finales.
- El Superintendente de Industria y Comercio profiere una decisión.
- El investigado puede interponer recurso de reposición

El incremento promedio de un precio por el efecto de cartelización es de un 30%.

Ultimas Sanciones por prácticas restrictivas de la competencia en Colombia:

Año 2016: Empresas de consumo masivo, Canasta familiar, Pañales, Papel higiénico, Cemento, Sub-ganaderas.

Año 2015: Azúcar, Cuadernos, Seguridad privada, Licitaciones públicas Invías, Arroz.

Años anteriores: Basuras Bogotá, MM, Comcel, Azúcar, Cemento, Cacao, Arroz.

Sanciones Internacionales por prácticas restrictivas a la competencia:

Salchichas, Azúcar, (Alemania); Leche, recuperación de basuras, automóviles (España); Higiene personal, aseo hogar, Yogur, harina (Francia); televisores, tasas de interés, (Unión Europea); Tasas de cambio (EEUU).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Foro Económico Mundial (WEF), g. M. (2017). The Global Risks Report 2017 12th Edition. Chicago E.U.: Foro Económico Mundial en colaboración con el grupo Marsh & McLennan Companies.

Muhammad Zakaryaa, L. G. (2017). Energy efficient computing, clusters, grids and clouds: A taxonomy and survey. Sustainable Computing: Informatics and Systems, 13.

OCDE, o. d. (2006). manual de osloguia para la recogida e interpretacion de datos sobre innovación. European communities: publicación conjunta de OCED y EUROSTAT.

Sura Khalil Abda, S. A.-H. (2016). An effective approach for managing power consumption in cloudcomputing infrastructure. Journal of Computational Science, 3,4.

Tauseef Tauqeera, M. A. (2017). Realization for low cost and energy efficient ceiling fans in the developing countries. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 195.

W.J. Kennedy, J. W. (2002). An overview of recent literature on spare parts inventories. Int. J. Production Economics 76, 202.