

# LOS DESAFÍOS DEL CONTEXTO ACTUAL

## Las organizaciones en la era de la Globalización y la Revolución Científico-Técnica

Ficha de la cátedra de “Administración Gerencial”

Agosto de 2009

### I.- CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO A COMIENZOS DEL SIGLO XXI

En este apartado intentaremos describir, muy brevemente, dos factores determinantes en el contexto en que actualmente desarrollan sus actividades las organizaciones de todo tipo: la **Globalización** (o mundialización) y la llamada **Revolución Científico-Técnica**. En el Capítulo II enfocaremos en particular la manera en que este contexto influye en las empresas.

Si bien la economía-mundo se inicia en el siglo XV con las navegaciones transoceánicas y la colonización por las potencias europeas en los otros continentes, la Globalización adquiere ahora dimensiones distintas y más complejas que en el pasado. El crecimiento del comercio mundial se concentra actualmente en los bienes de mayor valor agregado y contenido tecnológico. Segmentos importantes de la producción mundial se realizan dentro de las matrices de las corporaciones transnacionales y sus filiales en el resto del mundo. De ahí la definición que da Castells<sup>1</sup>, el autor más prestigioso en este tema: “La globalización es un proceso objetivo, no una ideología, pero es utilizado por la ideología neoliberal como argumento para pretenderse como la única racionalidad posible, y es un proceso multidimensional, no sólo económico. Su expresión más determinante es la interdependencia global de los mercados financieros, [que es posible] gracias a las nuevas tecnologías de información y de comunicación y favorecida por la desregulación y liberalización de dichos mercados.”

Es evidente, pues, que la Globalización es también producto de los extraordinarios cambios en la tecnología, que influyeron –y siguen influyendo- en la acumulación y concentración de capital en escala internacional. La característica principal de la “Revolución Científico-Técnica” –que cerró el ciclo histórico de la Revolución Industrial– es haberse dado en los ámbitos de las ciencias y de la técnica, pero también impacta en lo social, en el agro, el transporte, las comunicaciones, los servicios, la planificación, la educación, la enseñanza, el arte, así como también en la creación y transmisión del conocimiento, dando origen a un desafío que habría sido impensable unos decenios antes. Nombraremos algunos de sus aspectos más significativos:

- los avances en las ciencias naturales con nuevas formas de energía atómica y termonuclear;
- la obtención de materias primas sintéticas;
- la electrónica y la cibernética, que condujeron a la sustitución de las funciones mentales del trabajador por las máquinas cibernéticas, dando lugar a procesos de producción autorregulados;
- el formidable progreso en las comunicaciones y en la información;
- la fusión de la física, la química y las técnicas matemáticas, que junto al empleo de las computadoras permitieron un salto cualitativo en las ciencias biológicas, especialmente notable en la genética.

Finalmente, no podemos olvidar el examen de los efectos socio-económicos de estos dos grandes fenómenos. Por un lado, las nuevas tecnologías desarrolladas durante este período tienden a cerrar la brecha entre el trabajo manual e intelectual, y requieren correlativos avances en la educación. La revolución de la inteligencia impone a las Universidades un papel central como productoras del recurso conocimiento en su más alto nivel de calidad y en las más diversas gamas del saber, abriendo el campo del debate acerca de los nuevos lineamientos de formación profesional científica y técnica. Por otro, como afirmara en 2004 Butros-Ghali<sup>2</sup>, “no hay una, sino muchas globalizaciones: la de las drogas, la de las plagas, la del medio ambiente, sobre todo la de las finanzas” las distintas globalizaciones avanzan a velocidades muy distintas como “...múltiples y no sincronizados cambios en el mundo...” y que por ello “las posibilidades de influir de los estados irá decreciendo cada vez más; mientras las competencias de los “*global players*”; por ejemplo en el ámbito financiero, crecen y crecen sin que nadie los controle...” . De tal forma, los beneficios de la globalización están sesgados, dadas las desigualdades económicas, financieras, sociales, tecnológicas y culturales. La creciente integración de los mercados laborales mundiales a través del comercio y la inversión están desplazando los empleos menos calificados hacia los países donde los salarios son más bajos: hay un corte entre regiones y países, y en el interior de éstos (incluidos los más desarrollados)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> “La era de la información”, por Manuel Castells, profesor de la Universidad Abierta de Cataluña.

<sup>2</sup> Secretario General de la ONU

<sup>3</sup> Mario Rapaport -

El siglo XXI ha comenzado, pues, en un mundo que vive un acelerado proceso de transformación y de cambios profundos que lo afectan en su totalidad, donde si bien se vislumbra un futuro próspero e interconectado en relación a la evolución alcanzada en la anterior etapa -ya sea tanto en el orden científico como técnico-, llega acompañado de profundas desigualdades y diferencias en el orden social, económico, que afectan no sólo a la estructura de las sociedades, sino también la de los gobiernos e incluso sus culturas.

## **II.- ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS DE LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización es un proceso de gran magnitud, que implica un gran desafío para los países de América Latina, los cuales en mayor o menor grado se encuentran en vías de desarrollo. En su mayoría son pequeños, con economías cerradas durante años, con grandes deficiencias en materia administrativa, infraestructura limitada y demás características del subdesarrollo. Es por esta razón que para ingresar al mundo globalizado requieren un trabajo detallado y minucioso de cada Estado, a fin de corregir esas debilidades a la vez que de incentivar cambios generalizados al interior de los países, de manera de consolidar sus fortalezas en todos los ámbitos. Este es uno de los aspectos positivos del proceso y la gran oportunidad de desarrollo y organización para nuestros países.

Los grandes cambios que ha traído aparejados la globalización, da a muchas empresas la oportunidad de expandirse hacia otros mercados, de incorporar nuevas tecnologías de producción y reducciones de costos que las han hecho más competitivas, así como en la vida cotidiana agilizó y modernizó nuestro accionar diario y nuestras tareas.

Para facilitar la comprensión de las áreas en las cuales es posible que una empresa aproveche las economías de escala y sinergias, agruparemos sus actividades en tres tipos de funciones básicas<sup>4</sup>:

- ◆ *Negocio*: Son las actividades que dirigen el flujo de productos y servicios al mercado consumidor.
- ◆ *Actividades de Apoyo*: Comprende a las actividades que aseguran la disponibilidad física de los productos ofrecidos al mercado, como Compras, Producción, Logística, Técnica.
- ◆ *Organización*: incluye a Sistemas de Información, Estructura, Procesos de Gestión, Recursos Humanos y Cultura Organizativa.

Si las empresas multinacionales elaboran estrategias específicas para el mercado local, porque piensan globalmente pero necesitan actuar localmente. *¿Por qué no podría una empresa nacional generar un valor agregado volcando en el comercio exterior todo el conocimiento adquirido durante tantos años en el mercado local?* En este sentido, se recomienda examinar algunas de las actividades de las empresas que afectan directamente las variables del mercado, a saber: compras, producción, logística, área técnica.<sup>5</sup>

# Compras: señala el diferencial competitivo que se lograría si las empresas nacionales que operan dentro del país con unidades de negocio distribuidas en varias provincias o con filiales en Latinoamérica se beneficiasen realizando globalmente las compras.

# Producción: los *Sistemas de Información* pueden ser de mucha utilidad para armonizar la información de planificación, control de la producción, procesos y control de la calidad, entre otros. Esto genera la inversión en informática en una base de datos común, que permita conocer al detalle las operaciones en cada unidad industrial y posibilite la elaboración de planes estratégicos para el sistema productivo integrado.

# Planificación y control: se han convertido en un aspecto crítico para el efectivo aprovechamiento de economías de escala a través de la especialización de la producción.

# Técnica: es uno de los diferenciales de la actividad y de los procesos industriales: reducción de costos y tiempo de desarrollo de productos.

# Logística: es la garantía de regularidad en el flujo internacional de abastecimiento a menor costo; reduciendo de esta forma los costos de transporte y almacenaje. Esta variable debería adaptarse al mercado nacional, de manera que las empresas argentinas puedan reducir costos a fin de alcanzar mayor competitividad.

Por tanto, la implantación de una estrategia de globalización de compras y de producción supone un soporte logístico eficaz que opere con costos competitivos y asegure el flujo regular y confiable de productos y materias primas.

---

<sup>4</sup> Eduardo Bassi

<sup>5</sup> ibídem

## Dos visiones para un mismo problema

Sin perjuicio a los lineamientos generales expuestos precedentemente, conviene puntualizar las diferentes miradas sobre la cuestión según el tamaño de empresa de que se trate. Por ejemplo, un alto ejecutivo de Techint<sup>6</sup> confesó que “durante muchas décadas nuestra cultura consistía en transpirar y producir para un mercado asegurado. Internamente decíamos que teníamos el circo armado”. A cargo de las 24.000 personas que trabajan en Ternium, él se explayó sobre cómo cambió la lógica de los negocios con la apertura de la economía primero y la globalización, después. El proceso de globalización de fines de los '90 produjo dos fuertes efectos en la empresa. Por un lado agudizó la competitividad llevándola a nivel mundial, donde no basta “el logro de *los standards*” y se requiere su superación permanente con Procesos de Mejora Continua, por otro lado la Globalización Económica y Cultural al no tener aún la contención de una Globalización Política, nos reintrodujo en un esquema “salvaje” sin reglas laborales comunes y sin árbitros para garantizarlas; esto implicó una permanente mejora en los costos para poder mantener o caer lo menos posible en el nivel de rentabilidad, con una contradictoria exigencia al personal de “Más por Menos”. Esta situación de cambio permanente requirió del personal superar la Gestión Operativa, y ser capaz de replantearse “lo a hacer” en cada contexto para alinear la propia función con la dirección de la empresa, con el inicio de una “Cultura de la Estrategia” y la necesidad de una “Empresa Inteligente” a todo nivel. Esto implicó ser capaz de crear una Visión Compartida en su grupo de trabajo discutiendo con ellos la contribución esperada de la empresa, y los planes de trabajo, donde las capacidades se miden no en función de la transpiración sino de las ideas, en la que la capacitación es permanente y hay alianzas con proveedores y clientes. “Internamente ahora decimos que tenemos otro circo donde rige la ley del *más por menos*, es decir un producto que lleva altísima tecnología y que hay que venderlo a un precio muy ajustado”.

Esta es la visión de una gran empresa. Ahora bien, ¿Cuál es el panorama para las PyMEs? ¿Qué debería tener en cuenta una PyME que quiera insertarse en el comercio exterior? Al respecto, un especialista<sup>7</sup> sostuvo hace poco que “la empresa pyme debe crecer. No hay que generar expectativas vanas: las empresas muy chicas no pueden participar del comercio exterior de manera permanente. Uno puede decirle al empresario que aumente la productividad y exporte..., pero que para exportar de manera exitosa lo que tiene que hacer es aumentar el tamaño de la empresa...más que pensar en el comercio exterior, piense en que su empresa crezca de modo eficiente, y la salida al mercado exterior es casi un punto de llegada natural. No recomendaría que invierta para el mercado exterior, porque si no puede tener una empresa eficiente, no puede exportar. La apertura exportadora es un punto de llegada, no un punto de partida”.

Estas afirmaciones implican una lógica que nos recuerda la forma en que los países hoy altamente desarrollados, fundamentalmente los EEUU y Francia, iniciaron ese proceso desde principios del Siglo XIX: pusieron el principal acento en la creación y consolidación de un fuerte mercado interno, particularmente en el agro, que tuviera capacidad adquisitiva creciente como para colocar la producción industrial, dando por resultado un círculo virtuoso de crecimiento económico. Lograron su objetivo a pesar de las crisis cíclicas del capitalismo, y recién después se proyectaron al exterior. Y aún en estas condiciones establecieron, muchos de ellos, altas barreras aduaneras para proteger la industria propia. Aún hoy, “En la realidad, la globalización coexiste con espacios nacionales en los cuales se realiza la mayor parte de las transacciones económicas y se genera el proceso de desarrollo. En promedio, más de 80% del consumo y la inversión se abastece con la producción interna de los países. Es decir, que menos de 20% de la producción mundial de bienes y servicios traspone las fronteras nacionales.”<sup>8</sup>

Dentro del marco de limitaciones descrito, son igualmente válidas dos recomendaciones básicas para las PyMEs que quieran crecer, lo cual, como acabamos de ver, es condición básica para su proyección internacional:

- Profesionalizar los niveles gerenciales de este sector, incorporando nuevas técnicas que sirvan para aprovechar al máximo sus potenciales tanto en el mercado interno como en las posibilidades de expansión en el exterior. Esto implica serios y bien orientados esfuerzos de capacitación.
- Conectarse más con las empresas internacionales. “Podemos vislumbrar que en las próximas décadas, las empresas que actúan en forma local tenderán a establecer más interconexión con las multinacionales o transnacionales, para garantizar su supervivencia. Aferrarse a las estrategias dirigidas exclusivamente hacia el mercado local podría significar su desaparición ó como mínimo, su confinamiento a nichos de mercado local que no sean de interés para las corporaciones internacionales.”<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Miguel A. M. Ponte

<sup>7</sup> Vicente Donato

<sup>8</sup> Aldo Ferrer

<sup>9</sup> Eduardo Bassi

### **III.- POLÍTICAS DE ESTADO NECESARIAS EN UN MUNDO GLOBALIZADO**

“Los vínculos con el entorno externo han gravitado siempre en el desarrollo de América Latina. La formación de capital, el cambio técnico, la asignación de recursos, el empleo, la distribución del ingreso y los equilibrios macroeconómicos están, en efecto, fuertemente influidos por las relaciones con el sistema internacional. La globalización plantea interrogantes fundamentales de cuya resolución dependen el desarrollo y la integración latinoamericana. En otros términos, la respuesta al dilema del desarrollo en un mundo interrelacionado constituye el primer desafío que debe resolver la política económica de nuestros países. Las buenas respuestas a la globalización permiten que las relaciones externas impulsen el desarrollo sostenible y fortalezcan la capacidad de decidir el propio destino. Las malas respuestas producen situaciones opuestas: fracturan la realidad interna, sancionan el atraso y la subordinación a decisiones ajenas. Los resultados de las buenas y las malas respuestas son mensurables: se reflejan en el crecimiento, el bienestar y los equilibrios macroeconómicos”<sup>10</sup>.

Creemos que lo adecuado para nuestro país y los de América Latina sería establecer pautas claras y políticas de Estado que atiendan a las necesidades y potencialidades de cada país, y que además de quedar escritas en numerosos pactos y tratados se concreten en acción y en su ejecución, dando empuje a las empresas de la región, “....tratando de proyectar estrategias de desarrollo orientadas al mercado interno y de exportación. Esta política debería ser industrial y tecnológica, por tanto gradual y selectiva para permitir el desarrollo para la competencia..... Las políticas de desarrollo internas y las políticas de expansión no son incompatibles....”<sup>11</sup>

Ya hemos visto que las decisiones económicas han sido de gran influencia en la vida cotidiana, tal como lo ha documentado un Premio Nobel de Economía<sup>12</sup>, quien considera a la inequidad económica-social un obstáculo fundamental para lograr el desarrollo. En la concepción de Sen, lograr el progreso económico sostenido tiene que ver con los criterios que superan las visiones convencionales. El desarrollo social es clave para el crecimiento económico, el capital humano es fundamental y rechaza la idea de considerar a los seres humanos “como instrumentos del desarrollo económico”. Ello requiere de varias condiciones, como las siguientes:

- a) Replantear ciertas reglas de juego propias del pensamiento económico tradicional. Si bien esto no sea tal vez factible a corto plazo, deberíamos mientras tanto tratar de aprovechar nuestras fortalezas; que existen y en muchos casos se ven reflejadas en los nuevos emprendimientos o en el despegue de algunos sectores productivos. Esto debe tomarse como *una posibilidad de alternativa y no la receta mágica que solucionaría todos los problemas, ya que hemos visto que la globalización no es un mero fenómeno económico, aunque el rol de la economía y sus influencias recíproca son decisivas*.
- b) Facilitar el acceso al crédito, como instrumento primordial para poder reactivar el sector de las PyMEs, que en nuestro país han sido históricamente uno de los pilares del crecimiento económico y generador de gran cantidad de puestos de trabajo.
- c) Adoptar estrategias de bloques regionales, y en particular a quien nos compete como uno de los socios principales del MERCOSUR. Un ejemplo de alianzas estratégicas en este marco, para la complementación del *portfolio* de productos, es lo que hizo la empresa Molinos Río de la Plata S.A. con su producto Cocinero, que se produce en la Argentina y es distribuido en Brasil por Santista de Alimentos S.A., uno de los fabricantes brasileños de aceites comestibles del segmento Premium más importantes.
- d) Crear un ambiente propicio para las inversiones extranjeras. Para ello es necesario que el estado receptor garantice y proporcione una estabilidad macroeconómica, disponga de infraestructura adecuada, calificación, mano de obra disponible y capacitada, de manera de ponerse en condiciones óptimas para su ingreso en el escenario mundial. Ello exige también una legislación y un control que evite los abusos por parte de las empresas inversoras.
- e) Y, en el caso particular de la Argentina (aunque seguramente también válido en otros de nuestra región), lo que ha reafirmado Aldo Ferrer: “Es imprescindible generar el convencimiento de que el lugar más rentable y seguro para invertir el ahorro y el talento argentinos es nuestro propio país. Los recursos están”.



---

<sup>10</sup> Aldo Ferrer

<sup>11</sup> ibídem

<sup>12</sup> Amartya Sen

## **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS** (por orden alfabético de autor)

**Bassi**, Eduardo : "Globalización de Negocios"- (Limusa Noriega Ediciones)

**Castells**, Manuel , Profesor de la Universidad Abierta de Cataluña - "La era de la información".

**de la Balze**, Felipe A. M. -Economista y negociador Internacional- "El puntapié inicial para forjarnos un destino"- (En diario Clarín, como columnista invitado, 22-1-2006)

**Donato**, Vicente - Ex Vicedirector de la Sede Buenos Aires de la Universidad de Bologna y Director del Observatorio Pyme. (Revista Pymes –Clarín-, Enero 2008)

**Ferrer**, Aldo: "Los mensajes de la elección de ayer" – 01/07/09. En: <http://www.reporte24.com.ar/>

**Greenspan**, Alan - Ex Titular de la FED (Reserva Federal de EEUU) - (En diario Clarín, 26-2-2008)

**Hirsch**, Joachim : "Globalización, capital y Estado" - México, UAM-Xochimilco-(Editorial Plaza y Valdés, 1998)

**Martin** Hans Meter y **Schuman** Harald - "La trampa de la Globalización"

**Morin**, Edgar : "Globalización: Civilización y barbarie" (En diario Clarín, 15-1-2003).

**Punte**, Miguel Angel - "El perfil profesional en la empresa de hoy" - (Organización Techint, 2003)

**Punte**, Miguel Angel - En "Apertura y Globalización: las empresas se confiesan" - reportaje de Silvia Naishtat –(Diario Clarin 15-6-2007)

**Rapoport**, Mario: Profesor de la UBA, Director del Instituto de Historia Económica y Social FCE : "El proceso de globalización – Una mirada histórica (en Revista Enoikos, de la Facultad de Ciencias Económicas, Nº 11)

**Schmidt** Jonathan -Jefe de la Agenda Global en el World Economic Forum ( Davos): "La globalización deja demasiados perdedores" (En diario Clarín, 25-1-2007).

**Tokman**, Víctor y **Klein**, Emilio –"La globalización no ha contribuido a corregir las desigualdades sociales existentes en América Latina" - (en Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo de la ONU.