

# Los desafíos empresariales ante la globalización

(\*) Julio López Mas  
E-mail: jlopez@biwe.com

En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico. Este patrón tecnológico que impera a nivel mundial se compone de dos vertientes, la microelectrónica y la informatización; la organización flexible: horizontal, abierta e interconectada con base a la información. Otro desafío empresarial es la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos.

Pero, sobre todo una integración ventajosa a la economía global requiere el desarrollo de estrategias nacionales y empresariales adecuadas.

## 1 INTRODUCCION

El desarrollo económico mundial reciente, así como la llamada globalización de los mercados esta generando gran controversia. Para unos, es el inicio de una nueva etapa de desarrollo de la humanidad; para otros, es una política neoliberal para desarrollar el mercado y las relaciones capitalistas, con una nueva división internacional del trabajo, con marginación creciente de los países pobres.

Oscar Ugarteche, en su obra : **"El falso dilema: América Latina en la economía global"**, expresa una de las orientaciones básicas. "Lo evidente es que el planteamiento actual sobre globalización expulsa a la gran parte del mundo y deja solamente a aquellos países con gran capacidad de compra y con alta productividad como parte del nuevo sistema global. La globalización es un fenómeno entre países ricos y, para ser más exactos, para los sectores más ricos dentro de los países ricos (...) lo que esta ocurriendo es la interrelación de los nortes con la exclusion de los sures de este mundo. La nueva economía interrelacionada es una "isla" (...) dentro de un mundo donde para unos nortes no hay fronteras y para otros estas son infranqueables.<sup>1</sup>

Otro punto de vista, con amplia difusión, señala que la economía mundial se encuentra en una etapa de transición hacia una nueva civilización, la sociedad del conocimiento o Post-capitalista, cuya base es la revolución científica - tecnológica en marcha, con profundas consecuencias en los sistemas económico, social, político de las sociedades humanas.<sup>2</sup>

Kenichi - Ohmae, propone una visión de futuro, llamada **"Declaración de Interdependencia hacia el mundo del año 2005"**, una economía entrelazada, en un mundo sin fronteras y una prosperidad sin límites.

*"En las últimas décadas, hemos visto crecer el libre flujo de ideas, de individuos, de inversiones y de industrias hasta convertirse en un vínculo orgánico entre las economías desarrolladas. En la economía entrelazada no sólo se intercambian libremente los bienes y los valores del comercio tradicional, también muchos activos fundamentales como tierras, compañías, software, derechos comerciales (patentes, membresías y marcas), objetos de arte y experiencia".*

Inevitablemente, el surgimiento de la economía entrelazada trae consigo una erosión de la soberanía nacional a medida que el poder de la información va haciendo mella en las comunidades locales, en las instituciones académicas, profesionales y sociales, en las corporaciones y en los individuos. Es este mundo sin fronteras el que habrá de dar a la economías participantes la capacidad de una prosperidad sin límites. Admitimos que la seguridad de las instituciones sociales y económicas del género humano ya no depende de un superpoder de disuasión sino que se encuentra en la trama de la interdependencia económica e intelectual de las naciones.

Como tal, creemos que la economía entrelazada :

- \* Incrementa el bienestar de los individuos y de las instituciones.
- \* Se mantiene abierta a todos aquellos que deseen



participar en ella, sobre todo mediante la desreglamentación del comercio.

- \* No crea perdedores ni ganadores absolutos, ya que los mecanismos del mercado ajustan la competitividad de las naciones participantes con bastante equidad por medio de los tipos de cambio de las monedas y del empleo".

Ohmae, señala que las economías desarrolladas conforman la triada (Japón, Estados Unidos y Europa), en ella se encuentran los mercados más importantes del mundo; en ella surgen las amenazas competitivas; en ella se originan las nuevas tecnologías. El objetivo principal de toda Corporación Multinacional debe consistir en convertirse en una auténtica inmigrada en las tres regiones. En realidad, aclara Ohmae, la triada tiene cuatro cabezas. Cada contendiente de alta tecnología participa en las tres regiones industrializadas de la triada, y además, en una región en desarrollo, con lo cual suman cuatro: Japon abarca Asia; los Europeos aprovechan sus vínculos tradicionales con Africa y Medio Oriente; Estados Unidos vende a sus vecinos americanos.<sup>3</sup>

## 2 GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS

EL proceso de globalización de los mercados está intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa. La principal característica de esta última época la constituye la rapidez e intensidad con que se está produciendo este fenómeno.

La internacionalización de las actividades económicas no es un fenómeno nuevo. En decenios anteriores ha habido un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros. Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden los límites nacionales y a menudo reflejan un comportamiento estratégico a nivel de la empresa. Las operaciones económicas se desarrollan cada vez más en un ambiente sin fronteras, en el cual la producción, la tecnología y la comercialización están vinculadas en cadenas de valor agregado integradas mundialmente.<sup>4</sup>

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios entre los que destacan:

- \* El rápido desarrollo tecnológico, en particular en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información, (y también, la biotecnología, los nuevos materiales) como consecuencia del cual se ha producido un crecimiento exponencial tanto en la variedad como en el número de nuevos bienes y servicios, y la aparición de procesos altamente eficientes para la producción y la gestión de la organización.
- \* La progresiva tendencia a la homogenización de los gustos y pautas de comportamiento de los consumidores a través del impacto de la televisión y otros medios de comunicación transmisores de valores culturales. Ello conlleva al incremento de los productos estándar o globales que permiten a la empresa vender los mismos productos en diferentes y distantes mercados.
- \* La desregulación a nivel comercial de los diferentes países tanto industriales como en vías industrialización. La creación de grandes áreas comerciales como la Unión Europea, NAFTA, ASEAN o MERCOSUR supone una intensificación de los intercambios entre los países que las forman y, por tanto, un incremento de la competencia.
- \* Un rápido crecimiento de los mercados financieros a nivel mundial y un fuerte incremento de la circulación del dinero.
- \* Un fuerte proceso de concentración empresarial mediante el desarrollo de fusiones y adquisiciones que ha alterado la estructura industrial tradicional y, por tanto, de la competencia.

La globalización, por tanto, plantea al entorno empresarial un conjunto de retos que hacen que las empresas tengan que discernir cuáles son las alternativas de actuación más idóneas, pues entre otros factores la empresa tendrá que acostumbrarse a desenvolverse en un ámbito de mayor complejidad estratégica y con una creciente presencia de empresas en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como de la inversión directa.

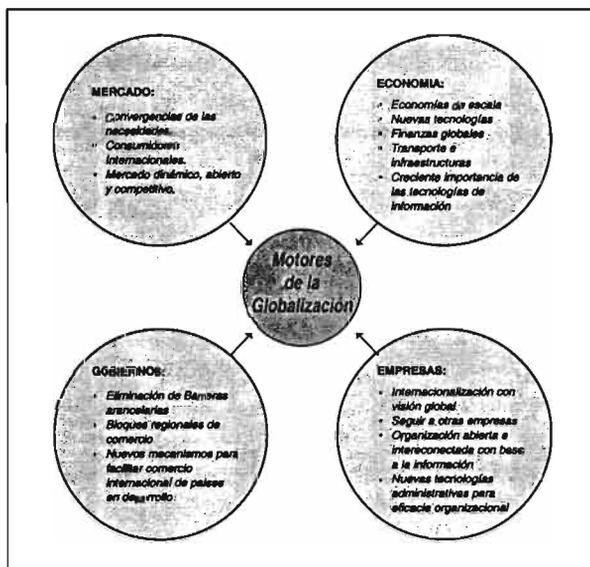
Acerca de las estrategias empresariales, Kenichi Ohmae es su libro: "El mundo sin fronteras" hace anotaciones importantes para traer en cuenta la relación entre empresas y estados.

*"... poco antes argumentaba que las buenas estrategias tenían que abarcar y conseguir el equilibrio apropiado entre los tres puntos claves de lo que di en llamar el "triángulo estratégico": clientes, competidores y compañía (esos puntos fuertes y débiles que distinguen a toda organización). Ante el surgimiento de una economía genuinamente entrelazada, debemos convertir ese*

triángulo en una "estrella estratégica" agregándole dos puntas más: "país", es decir, los diversos entornos creados por los gobiernos y en los cuales tienen que operar las organizaciones mundiales, y "moneda", es decir, el grado de exposición de tales organizaciones ante las posibles fluctuaciones de las tasas de cambio de las divisas extranjeras ..."

Estos dos últimos elementos han adquirido tal importancia que ninguna compañía responsable puede darse el lujo de operar en un entorno exento de fronteras sin prestarles toda su atención.

Es indudable que cuando una fluctuación repentina en la política comercial o en las tasas de cambio representa el riesgo de que una estrategia por lo demás brillante se convierta en una hemorragia aparentemente irreparable de efectivo, las medidas para enfrentar dichas fluctuaciones deben constituir el corazón mismo de la estrategia y no ser un elemento secundario de una estrategia determinada con base en otras consideraciones. 5



### 3 LA NATURALEZA DEL CAMBIO TECNICO

Lo que está en marcha desde mediados de los años setenta, no es la continuación del paradigma tecno económico existente hasta entonces, sino un cambio de paradigma tecnoeconómico. Un paradigma tecnoeconómico representa el modelo rector del progreso tecnológico comercial durante varios decenios. Es un modelo de sentido común para identificar y desarrollar productos y procesos productivos económicamente rentables, partiendo de la gama de los tecnológicamente viables.

El paradigma tecnoeconómico que culminó su ciclo

en los años setenta se basó, en materiales intensivos en uso de energía, sobre todo petroquímicos, que suponían bajo costo de petróleo. Las empresas estaban organizadas en línea, eran corporaciones y operaban en mercados oligopólicos. La introducción de la microelectrónica, con el abaratamiento del procesamiento de información, es la base del nuevo paradigma tecnoeconómico. Las características de este nuevo paradigma basado en la microelectrónica son:

- La intensidad de la información versus la intensidad de materias primas y energía.
- Economías de ámbito o de especialización basadas en la flexibilidad versus economías de escala basadas en la homogeneidad.
- Nuevos conceptos de eficiencia organizacional.

Los puntos centrales de la nueva tecnología son el reemplazo de la mano de obra y el ahorro de la materia prima y la energía. El reemplazo de la mano de obra se ha efectuado a través de la introducción de equipos informatizados que sustituyen la fuerza del trabajo y, por tanto, aumentan la productividad de la mano de obra. Eso tiene un impacto positivo en la productividad de la mano de obra y uno adverso en el empleo directo. El desempleo en los países de capitalismo avanzado repercute negativamente sobre las políticas migratorias. La economía de materias primas frena la demanda de las mismas con el impacto adverso en el comercio internacional de éstas. 6

### 4 LAS NUEVAS ORIENTACIONES DE LA ADMINISTRACION MODERNA

El nuevo paradigma tecno-económico ("sistema de producción flexible") supone cambios radicales en la manera de gerenciar, en relación a lo propuesto por la teoría clásica.

El énfasis ya no está en la producción, producir de manera masiva, a bajos costos unitarios, y lograr luego la venta mediante buenas técnicas de mercadeo, sino en el mercado: se trata de producir lo que el comprador desea comprar. El sistema flexible de producción permite series más pequeñas y adaptadas a las necesidades de la demanda, cambio en las series de producción. Los sistemas de información avanzados permiten el contacto directo con los proveedores y con los distribuidores, de tal manera que se hace innecesaria la permanencia en almacén de materias primas y de productos terminados.

En resumen, se produce lo que el mercado demanda y se satisface al cliente inmediatamente,

En el campo del proceso administrativo, por varias razones resultaba eficiente (por ejemplo, dedicarse solo al manejo de los problemas internos de las empresas), para el logro de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

La plena dedicación al manejo de las variables endógenas o internas, no se veía limitada por el contexto, pues el ambiente externo era estable, y por lo tanto las variables exógenas o externas no influían en el proceso de la toma de decisiones. Por otro lado el proceso administrativo, cuyos elementos eran tratados como compartimientos estancos o aislados, dentro de una rígida estructura organizacional, guardaba una relativa coherencia con la lentitud y carácter repetitivo de las actividades del sistema organizacional.

Para ese entonces, resultaba económico y eficaz, PLANEAR a partir de la proyección del pasado, permitiendo ello, aprovechar al máximo las oportunidades visibles existentes en el entorno o ambiente externo a la empresa. De igual modo la ORGANIZACIÓN, concebida como un sistema cerrado, de tipo vertical y centralizado, no dejaba notar sus limitaciones: LA DIRECCION, derivada del poder formal y estatutario, de corte autoritario, cuyas tomas de decisiones tenían como fuente, la audacia, el sentido común y la experiencia, se confrontaban con factores y variables de bajos niveles de incertidumbre y débiles incidencias sobre resultados de la gestión. Por su parte la utilidad del proceso de CONTROL, para el logro de las metas organizacionales, se basaba en la verificación o inspección de los resultados finales o contrastación entre lo ejecutado y lo programado, era poco tomado en cuenta, en razón al predominio de las fuerza de los vendedores.

Hemos pasado de un mercado de vendedores a uno

<b>FUNCIONES</b>	<b>ADMINISTRACION TRADICIONAL</b>	<b>ADMINISTRACION MODERNA</b>
<i>Planeamiento</i>	<i>Proyección de experiencias del pasado</i>	<i>Permanente investigación de nuevos mercados</i>
<i>Organización</i>	<i>Vertical y centralizada</i>	<i>Horizontal y flexible</i>
<i>Dirección</i>	<i>Autoritaria</i>	<i>Participativa e innovadora</i>
<i>Control</i>	<i>Programado Vs. ejecutando</i>	<i>Inspección, satisfacción de clientes</i>
<i>Orientación Empresarial</i>	<i>Mercado de vendedores</i>	<i>Mercado de compradores</i>

de compradores, es decir el poder negociador de los compradores se ha incrementado, y este es el que decide las características de los productos ofrecidos. Por esta razón, es que del simple sustento de la imagen, prestigio y conservación e incremento de las ventas basado en la intensidad de la publicidad, se ha adoptado el criterio que estos resultados dependen de lo que los clientes dicen o responden ante la calidad de lo que la empresa le ofrece.

Los sistemas flexibles de producción, con la línea productiva altamente automatizada sustituyen con robots el antiguo trabajo repetitivo humano. El hombre es el que vigila y programa la máquina, no el que ejecuta el trabajo material como en el antiguo sistema de producción estandarizada en masa. Esto ha traído también consigo una revolución en las relaciones humanas.

La literatura de los últimos años ha sido muy insistente en lo que se ha dado en llamar Calidad Total.7 El aporte del recurso humano ha sido unánimemente reconocido como sustancial para el desarrollo de las empresas en los últimos años.

#### 4.1. Calidad y Administración Empresarial

W. Edwards Deming, es un asesor empresarial de renombre internacional, mejor conocido por su trabajo en el Japon, y cuyos métodos y filosofía ha contribuido al éxito de la industria japonesa actual. Su filosofía es impulsada por la fuerza de la calidad y gira entorno al mejoramiento incesante de todos los procesos a fin de mejorar la calidad.

El pensamiento de Deming ha revolucionado la administración de las organizaciones.

Deming esbozó sus métodos para alcanzar la calidad y la productividad en sus "catorce puntos para la

administración". (Ver Cuadro: Pensamiento de Deming.)

Según Howard S. Gitlow y Shelly J. Gitlow 8

Aprender el estilo administrativo de W. Edward Deming y vivirlo nos proporciona una pauta holística para la admnistración, en la cual la organización se considera como una entidad integrada. Se trata de una

**EL PENSAMIENTO DE DEMING**  
Los Catorce Principios de la Calidad

OBJETIVO	CONTENIDO
1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión.	Generar constancia en el propósito de mejorar un producto y servicio con un plan para ser competitivos, permanecer en el negocio y ofrecer empleo.
Mejoramiento 2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional.	Adoptamos la nueva filosofía, nos encontramos en una nueva era económica no podemos seguir conviviendo con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y mano de obra deficiente.
Inspección 3. Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.	Dejar de depender de la inspección masiva, en su lugar, exigir pruebas estadísticas de que la calidad es inherente, a fin de eliminar la necesidad de hacer inspecciones masivas.
4. Fin de la práctica de adjudicar los compras solo sobre la base de la meta del precio.	Poner fin a la práctica de otorgar contratos con el criterio del precio, en su lugar, emplear medidas significativas de la calidad, junto con el criterio del precio. Avanzar hacia un solo proveedor por artículo, en una relación de lealtad y confianza a largo plazo.
5. Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.	Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos constantemente. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos constantemente.
6. Instituir el entrenamiento (para mejorar el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes) con base en un sistema y en las necesidades.	

perspectiva filosófica desde la cual el administrador dirige los asuntos de la organización a largo plazo; una perspectiva que también brinda una guía para la acción día a día.

**4.2 Tecnologías de la información y administración empresarial**

La tecnología de la información esta replanteando la forma de ver el mundo. Los conceptos claves a manejar son: estrategia, hiperturbulencia, adaptabilidad, aprendizaje organizacional, inteligencia, competencias nucleares, interdependencia, coordinación, alianzas, etc.

En un artículo en la revista The Economist, John Browning definió la tecnología de la información ya no como un recurso organizacional sino como el ambiente que caracteriza a la organización. Esto se debe a que los adelantos en esta tecnología están añadiendo complejidad e incertidumbre de diversos grados de magnitud al ambiente organizacional. Una de las áreas de mayor discusión en la literatura reciente se refiere a las nuevas estructuras organizacionales de red que prometen la supervivencia y el crecimiento en un ambiente de complejidad creciente, cuestionando la utilidad de las estructuras diseñadas para una época que está desvaneciéndose. Es decir la nueva empresa abierta e interconectada constituye un nuevo paradigma organizacional. 9

Las crecientes interdependencias globales tales como la competitividad basada en el manejo del tiempo, un mayor riesgo de mercado, un mayor énfasis en el servicio al cliente y en la reducción de costos, así como el ritmo acelerado del cambio, exigen organizaciones más flexibles. La flexibilidad se define en términos de vulnerabilidad adaptabilidad.

Comparando la actual revolución

OBJETIVO	CONTENIDO
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.	
8. Expulsar el temor	Erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente por la empresa.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y areas del staff.	Eliminar las barreras organizacionales, todos deben trabajar como equipo para preveer los problemas y resolverlos.
Lemas	Eliminar metas numéricas arbitrarias, carteles y lemas para la fuerza de trabajo que busquen nuevos niveles de productividad.
10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo.	
11. Eliminar las cuotas numéricas de producción.	
12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.	Eliminar las barreras que le impiden al empleado sentirse orgulloso por su labor.
13. Fomentar el alto mejoramiento y la calidad de vida.	
14. Empezar la acción para lograr	

sintetizar en una serie de aseveraciones :

- \* Las empresas son estructuras formadas por unidades que se relacionan entre sí de forma simple a través de una cadena causal jerárquica.
- \* El conocimiento del funcionamiento de las unidades basta para conocer el funcionamiento de la empresa.
- \* La dinámica de las distintas unidades debe ser lo más restringida posible (se trata de piezas que se mueven de forma predecible y, a ser posible, simple).
- \* El funcionamiento de la empresa se produce de forma mecánica, a través de la cadena jerárquica. En el límite, basta que el máximo ejecutivo dé una orden para que toda la maquinaria empresarial se ponga en movimiento. Se trata, de este modo, de un funcionamiento previsible, escalable y completamente controlable.

La aplicación de la metáfora mecanicista produjo organizaciones

de la información con la Revolución Industrial, Malone and Rockart han indicado que los últimos avances en la tecnología de la información conducirán a la evolución de nuevas estructuras organizacionales intensivamente tecnológicas. Esto redundará en una declinación dramática en los costos de coordinación que conducirán a nuevas estructuras empresariales intensivamente coordinadas. Se crearán relaciones interorganizacionales basadas en la confianza y en condiciones de autoridad no-estructurada que darán lugar a nuevos mecanismos de coordinación, por lo que se tendrá que reevaluar las actuales teorías de organización, mercado y gerencia.

En la primera parte de este siglo se extendió una metáfora para la comprensión de las empresas que, en muchos casos continúa aún vigente. Se trata de la empresa como máquina, que encontró en el modo taylorista de producción y en la forma burocrática de organización sus mejores y más logradas expresiones. La concepción de las empresas como máquinas se puede

eficientes y fiables, con comportamientos predecibles y minimizadoras de costes, pero a las que les resulta extremadamente difícil adaptarse a cambios rápidos del entorno. En definitiva, una máquina sirve para el fin que ha sido diseñada, y se adapta mal a su uso en una situación muy diferente.

Como es bien sabido, este modelo de empresa ha entrado en crisis en casi todos los sectores, a medida que éstos evolucionan con mayor rapidez. Por ello, se han desarrollado nuevas metáforas para sustituir a la mecanicista en la comprensión de las empresas. Entre ellas destaca la de considerar la empresa como un sistema complejo en adaptación constante a su medio o, en otros términos, como un organismo vivo, desarrollada por el Centro para la Estrategias Emergentes de Santa Fe, en Nuevo México.

En una empresa concebida como sistema complejo adaptativo, estrategia, organización y cultura estan

profundamente imbricadas y trabajan hacia un objetivo : adaptarse con éxito a un entorno cambiante.

**LA EMPRESA COMO ORGANISMO**

En el paradigma establecido por la metáfora de los sistemas complejos adaptativos, la definición de empresa como unidad de maximización del beneficio ya no es válida. Una alternativa a esta definición podría ser la siguiente :

Una empresa es un sistema social de creación de riqueza y empleo capaz de adaptarse permanentemente a su entorno. En dicho proceso de adaptación el conocimiento es la materia prima esencial, conocimiento que se genera, se transmite, se acumula y se aplica de forma colectiva en un entramado de interacciones sociales que los directivos deben definir, permitir, encauzar y evaluar.

El entorno turbulento lleva a las organizaciones a buscar activamente relaciones interorganizacionales (entre empresas) para potenciar sus competencias nucleares.- La cooperación, especialmente en el contexto internacional, será necesaria para tener una ventaja competitiva. Las empresas formarán alianzas que unirán sus competencias nucleares para crear "el mejor de los productos".

Establecerán también mecanismos de coordinación con otras firmas. Para sobrevivir, la "organización adaptativa" será como una "constelación" cambiante que tiene "vínculos" con organizaciones semi-autónomas e independientes. El uso de vínculos interorganizacionales como el EDI (intercambio de datos electrónicos) producirán nuevas formas de organización y reducirán los costos de coordinación de organizaciones crecientemente orientadas al mercado.

Cada vez más, los vínculos electrónicos se están

**DE LA EMPRESA MAQUINAL A LA EMPRESA COMO ORGANISMO**

EMPRESA MAQUINAL	EMPRESA COMO ORGANISMO
La organización y la cultura siguen a la estrategia	Estrategia, organización y cultura son facetas de la inteligencia adaptativa de la empresa.
El fin de la planificación es el plan estratégico.	El proceso de planificación es un fin en si mismo : diálogo estratégico.
El plan determina minuciosamente la actividad de la empresa en los próximos años.	La planificación establece un marco de conocimiento para la toma de decisiones y la actuación.
La empresa sigue fielmente el plan	Dentro del marco de conocimiento establecido por la planificación, la empresa testa alternarivas.
El principio de cohesión es la autoridad	El principio de cohesión es el compromiso.
Se prima la obediencia	Se prima la autocrítica
Se fomenta la homogeneidad	Se fomenta la variedad de personas y puntos de vista.
La información sigue un flujo ascendente y el conocimiento descendente.	La información se comparte y el conocimiento se genera con la participación de toda la organización.
Los niveles jerárquicos se establecen con el fin de controlar la organización.	Las estructuras jerárquicas surgen para coordinar y sintetizar el diálogo estratégico con la actuación.
La estructura se formaliza al máximo	Los aspectos informales de la organización se fomentan y se aprovechan.

Fuente : Harvard Deusto Business Review, 1999

convirtiendo en la condición necesaria para hacer negocios con las grandes firmas.

**5 TECNOLOGIA Y COMPETITIVIDAD**

Hoy el concepto de tecnología como tal ha evolucionado, y ya no solo se refiere a máquinas y equipos, sino a todo el Know-how, información, conocimientos y decisiones necesarias para mantener

una empresa competitiva en el largo plazo, es decir moderna de acuerdo a patrones internacionales. Por tanto, del concepto cuasi - estático de transferencia de tecnología, se está pasando al concepto dinámico de **gestión estratégica de tecnología**, donde la tecnología se constituye en un elemento estratégico en el proceso de toma de decisiones, al ser incorporada como un todo a la empresa.

La gestión de tecnología e innovación organizacional son elementos claves en la dirección de las empresas. Corrientes culturales empresariales de excelencia que incorporan nuevos valores, promueven el trabajo en equipo, y círculos de calidad, las cuales rompen con los modelos burocráticos excesivamente jerarquizados en la toma de decisiones.

Por tanto, se revalora el rol del factor humano como causa y objeto del desarrollo y una mayor valorización de la creatividad y la capacidad de innovar y emprender.

Se requiere que las empresas adopten esquemas de gestión estratégica de tecnología, que hagan de la tecnología un recurso estratégico por excelencia para mantener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La gestión de intangibles (tecnología e información) se ha convertido en el factor decisivo de la competitividad empresarial desde la doble perspectiva externa e interna de la empresa :

\* Desde el punto de vista externo, la rapidez del cambio tecnológico junto al mayor peso que tienen cada vez los costes de I + D hacen necesario que las empresas tengan una información precisa de las principales actividades de sus competidores y clientes. Numerosas empresas han desaparecido como consecuencia de una ineficiente aplicación de las nuevas tecnologías que ha retrasado la comercialización de productos y ha supuesto una pérdida de oportunidades, al no haber identificado de forma adecuada las necesidades de los clientes.

\* Desde el punto de vista interno, se hace preciso identificar los puntos críticos en el proceso de innovación para hacer llegar la información en las áreas que la necesitan para desarrollar con eficiencia las distintas fases del citado proceso ( I + D, diseño, fabricación, comercialización).

En la última década se ha asistido a una verdadera eclosión de técnicas de gestión empresarial que persiguen un objetivo común que, en esencia, puede formularse con el aforismo "hacer más con menos". Lo

que se persigue es, según los casos, reducir la fuerza de trabajo, acelerar los procesos de diseño y lanzamiento comercial de nuevos productos, acortar los plazos de fabricación o aumentar la variedad de la gama de productos.

El conjunto de estas transformaciones tiene indudablemente una serie de implicaciones de gran relevancia. Por un lado, van dirigidas a incrementar la productividad empresarial que se refleja en una disminución del tiempo necesario para la culminación del proceso de innovación desde las fases iniciales del proceso productivo hasta su comercialización, o en el número de horas necesarias para producir el bien o servicio. Este hecho ha venido demostrando que si bien se produce la destrucción de empleo a corto plazo, se asegura la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo en un entorno altamente competitivo, contribuyendo a consolidar los restantes empleos y, se contribuye, al crecimiento de la organización permitiendo la eventual creación de más empleo a largo plazo. Por otro lado, este conjunto de innovaciones está facilitando la aparición de nuevos sectores de actividad económica que eran desconocidos hace tan solo una década. Ejemplos de esta situación se encuentran en el desarrollo de software informático o en determinadas ramas de la biotecnología como la ingeniería genética.

## 6 GLOBALIZACION Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Uno de los impactos fundamentales de la globalización económica en el ámbito empresarial, y particularmente en las PYMEs, es la pérdida de la discrecionalidad de la gerencia para la fijación de los precios de los bienes y servicios producidos, a partir de sus respectivas estructuras de costos y sus expectativas de ganancias.

En una economía abierta donde confluyen diferentes oferentes, el precio de los bienes y servicios transados son establecidos por las empresas más eficientes, obligando al resto de empresas a adoptar alguna de dos opciones: o bien reducir los costos para poder ubicarlos por debajo de los precios de la competencia, o bien fijar un margen de ganancia y, de acuerdo al precio del competidor más eficiente, deducir el costo objetivo con el cual deberían producir.

Desafortunadamente los procesos de apertura de las economías no han estado exentos de distorsiones, siendo las más sentidas por los empresarios la competencia desleal, las prácticas antidumping, y la

debilidad del marco jurídico de los países para que las empresas locales enfrenten con rapidez y eficiencia estas dificultades.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, los directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se pueden clasificar en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes, al menos más de dos. Tanto las estrategias individuales como las colectivas están ensambladas con los respectivas estrategias genéricas (liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque) que formal o informalmente adelantan las empresas. (Porter, 1980)

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como de la reingeniería de reversa o inversa.

Mediante esta estrategia la empresa deduce, a partir del análisis de un producto (o servicio), el proceso productivo requerido y ha sido aplicada a veces violando patentes, y otros derechos de los innovadores siendo los más notorios el caso de varios fabricantes localizados en países asiáticos.

<b><i>Estrategias Individuales</i></b>
<i>Mejoramiento continuo (Calidad total)</i>
<i>Reingeniería</i>
<i>Ingeniería de reversa</i>
<i>Alianzas estratégicas</i>
<i>Fusiones, adquisiciones</i>

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas. Estas, como su nombre lo indica, involucran colectivamente a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo la repercusión de la modalidad de estrategia empleada. Por ejemplo, en una

cadena de producción, donde cada empresa (proveedor) aporta una determinada pieza o insumo al producto final, su eficiencia afecta sensiblemente a toda la cadena.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYMES. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

En el siguiente cuadro se muestran las diferentes estrategias colectivas que pueden emplear las empresas para enfrentar la globalización. Dentro de las opciones, las cuales no son mutuamente excluyentes, se encuentran la asociatividad.

<b><i>Estrategias Colectivas</i></b>
<i>Inserción en redes verticales de producción</i>
<i>Conformación de redes horizontales de producción</i>
<i>Asociación de cooperativas</i>
<i>Asociatividad</i>
<i>Benchmarking</i>

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de una materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.<sup>10</sup>

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de

una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

Las PYMES en diferentes países, y bajo diversas

modalidades han ensayado e instrumentado varios mecanismos para enfrentar de una manera agregada determinadas amenazas o superar específicas debilidades como, por ejemplo, el acceso a materia prima financiamiento, ventas, la adquisición de tecnología o la formación de recursos humanos.

1 En similar sentido véase : Oswaldo de Rivero : El mito del desarrollo, pag. 18; e Ignacio Basombrio : Globalización : Riesgos y Limites, p.p. 11, 12, 16.

2 Don Tapscott; La Economía Digital : , dice que las tecnologías de la información están creando una nueva economía y una empresa interconectada, que debe forjar una estrategia para competir en la nueva economía.

3 Kenichi Ohmae : El Poder de la Tríada , pp. 135 - 136

4 ONUDI : Informe mundial 1996, p.2. Otra definición de globalización encontramos en : Carlos Boloña : Lecciones de Economía, pag. 143. " ¿Qué es globalización? Es ir mas allá del estado - nación y de todas las entidades que funcionan bajo su lógica, en la que hay cuatro elementos que sobrepasan fronteras y gobiernos : capitales, corporaciones, comunicaciones y consumidores (Hábitos de consumo). Estos cuatro de elementos interactúan y definen la globalización en el mundo".

5 Ohmae, El mundo sin fronteras, pp. 2 y 3

6 Oscar Ugarteche : El Falso Dilema, ( pp. 42 y 51 )

7 Entre las principales teorías de la calidad debemos enumerar : Joseph Juran y la trilogía de la calidad (planificación y control y mejora de la calidad); W. Edwards Deming, considerado el padre fundador del concepto moderno de la calidad; Philips Crosby y el concepto " cero defectos "; Karou Ichikawa y los círculos de calidad.

8 Howard Gitlow : cómo mejorar la calidad y la productividad con el Método Deming, Editorial Norma, pag.7

9 Don Tapscott y Art Caston : Cambio de paradigmas empresariales . Pag. 15

10 AECI-SELA : La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe, ( pp. 5-10), 1998

\* Economista y Sociólogo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de la Universidad de París Francia, Doctorado en la Universidad de París, Docente Principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, Director de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, Miembro del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM.

**B I B L I O G R A F I A**

NOAM CHOMSKY y HEING DIETERICH

La Sociedad Global, Educación, Mercado y Democracia  
Lon - Colección Sin Norte  
Santiago de Chile , 1996.

KENICHI OHMAE

El Poder de la Triada  
Mc Graw Hill, México, 1990

KENICHI OHMAE

El mundo sin fronteras  
Mc Graw Hill, México, 1992.

OSWALDO DE RIVERO

El Mito del Desarrollo, los países inviables en el siglo XXI  
Lima, Mosca Azul Editores, 1998

OSCAR UGARTECHE

El falso Dilema. América Latina en la Economía Global  
Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 1996.

OSCAR UGARTECHE

La Arqueología de la Modernidad  
Lima, Desco, Diciembre de 1998

MITINCI

IV Cumbre de la Competitividad  
Conocimiento y Liderazgo Empresarial  
Lima, octubre de 1998.

DON TAPSCOTT

La Economía Digital  
Mc Graw Hill, Colombia, 1997

ONUUDI

Informe Mundial, 1996

SERGIO HERNANDEZ y RODRIGUEZ

Introducción a la Administración  
Mc Graw - Hill, 1994

CARLOS BOLOÑA BEHR

Lecciones de economía  
Lima, abril de 1999.