

**COMO ENFRENTAR LOS DESAFIOS DE LA
GLOBALIZACION?
UN RETO DE LA GERENCIA LATINOAMERICANA***
ALBERTO ORTIZ GOMEZ**

RESUMEN

El presente Artículo desarrolla el tema del desafío que la gerencia latinoamericana encarará en el ambiente de la globalización, destacando en primer lugar las fuerzas económicas y gerenciales imperantes, al juzgar que ellas ejercen notoria influencia sobre las estrategias y políticas interpretativas de un orden económico, donde la protección fue sustituida por los estímulos., donde la estabilidad de las decisiones debe primar sobre la fijación de normas efímeras y donde la improvisación es abandonada para abrirle camino a la planeación.

Este diagnóstico contribuirá a precisar la debilidad de las empresas latinoamericanas y los paradigmas de su dirección., como factores de forzosa consulta para determinar las campos gerenciales en los que deben operar cambios., si realmente tenemos la intención de conquistar posiciones privilegiadas en la economía global Analicemos a continuación las fuerzas que dominan los escenarios comerciales en el marco de la internacionalización.

* Ponencia presentada por el Autor en la XXIX Asamblea de CLADEA, en Córdoba Argentina.

** Administrador de Empresas Universidad Nacional, Magister en Administración Universidad Autónoma de Guadalajara, Director Especialización en Administración Financiera E.A.N.

La economía mundial se está convirtiendo en un solo organismo. Ningún estado,, sin importar su sistema político, puede desarrollarse normalmente fuera de él.

Gorbachov

INTRODUCCION

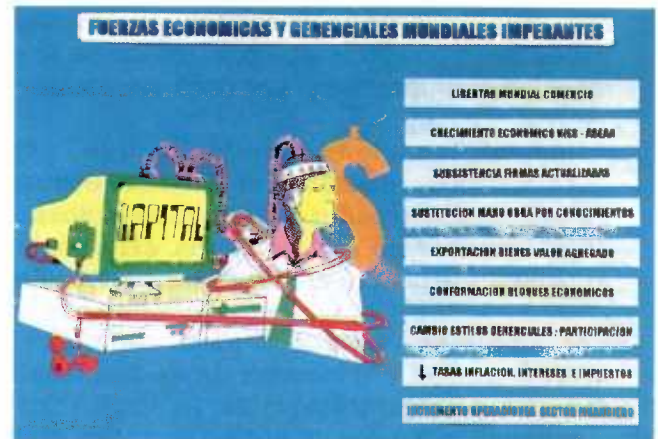
Al recordar el proverbio árabe «Los grandes proyectos los sueñan los locos geniales, los ejecutan los luchadores tenaces, los disfrutan los felices mortales y los critican los eternos inútiles crónicos», creo que esta afirmación puede constituir la columna vertebral de los propósitos latinoamericanos asociados con la adopción de esquemas económicos que demandan el pensar por fin en grande, que exigen fuertes dosis de tenacidad para garantizar el empleo eficiente de los recursos naturales y del talento humano, que consultan el sano propósito de buscar la consolidación comercial de nuestras empresas en el concierto internacional y que tienen el cimiento de objetivos por alcanzar a largo plazo en áreas como la distribución de la riqueza y la mayor cobertura de los sistemas de seguridad social.

Si hemos de comulgar con los postulados contenidos en el proverbio, es imprescindible abandonar el enclaustramiento, creer ciegamente en nuestro potencial, sepultar el esquema del proteccionismo aplicado durante mucho tiempo para contribuir al supuesto fortalecimiento comercial de las empresas, y reconocer que desde las fronteras académicas tenemos el loable compromiso de aportar profesionales capacitados para asumir posiciones de liderazgo en un ambiente económico cambiante., donde se consiente que la competencia se gesta a nivel empresarial y no entre naciones, y donde se plantea que el conocimiento es la fuente primaria de la riqueza.

Aunque la libertad mundial del comercio es aceptada con beneficio de inventario, por cuanto cada país impone prácticas proteccionistas para salvaguardar los Intereses nacionales Inherentes a la generación de empleo o con el fin de propiciar la supervivencia de sectores que reciben el calificativo de eficientes, no admite objeción que a nivel mundial se respira un clima de intercambio mas propenso a la participación de empresas y oxigenado por la conformación de bloques mediante los cuales se pretende integrar los mercados de bienes, capitales y servicios.

Fuerzas Económicas y Gerenciales

Los procesos de apertura, sin lugar a dudas, han suscitado condiciones más exigentes para la comercialización al tenor de las mayores posibilidades de selección ofrecidas a los consumidores. Quienes han aprovechado tal coyuntura? qué hicieron para lograrlo, quienes han perdido y qué debemos hacer para acortar distancias en los aspectos donde está comprobada la desventaja competitivas?, son los cuestionamientos a resolver.



El análisis de las tendencias económicas lleva a inferir que en la última década las naciones de industrialización reciente (NIES: Corea, Hong Kong, Singapur y Taiwan) y los países integrantes de la ASEAN, (Tailandia, Malasia e Indonesia) reportaron los mejores resultados en materias como las exportaciones, el crecimiento del PIB, la balanza comercial, el comportamiento de las reservas internacionales, el ingreso per-cápita y los grados de escolaridad. También es comprobable que el posicionamiento exportador de tales naciones se dio a expensas de los Estados Unidos y la América Latina.

No admite discusión que el ejemplo proporcionado por las NIES y la ASEAN es destacable, y que su conversión en potencias no fue de modo alguna gratuita. Su transformación respondió a la instauración de políticas gubernamentales claramente favorables para la clase empresarial, consultó la aplicación de una filosofía diferente en el manejo de las empresas, tuvo el sustento de los pingües fondos Invertidos en el mejoramiento ostensible de los niveles de capacitación y reflejó cuestiones culturales y religiosas que no pueden ignorarse.

La principal herencia Puede detectarse en la postura asumida por naciones desprovistas de recursos naturales y energéticos que, conscientes de sus limitaciones, encontraron en la exportación de bienes con alto valor agregado la tabla de salvación para la importación de alimentos e hidrocarburos.

Las huellas dejadas por las NIES y la ASEAN es viable seguirlas, a pesar de/ abismo que nos separa en áreas como la organización de/ trabajo, el sentido colectivo del mismo, la disciplina ancestral de su población, el papel desempeñado por el estado, la productividad industrial y la eficiencia del sistema financiero, cuantificable a través de indicadores como el monto de fondos manejados en promedio por cada empleado.

Asimismo, conviene manifestar que, según investigaciones realizadas en tomo a la estructura de costos de campañas exportadoras exitosas, es difícil rivalizar en los mercados externos si la remuneración supera el 15% de los costos totales.

Por motivos obvios, para eliminar la burocratización y la conversión de empresas en dinosaurios organizacionales, es imprescindible obtener altos índices de eficiencia administrativa, es forzoso dirigir bajo lineamientos participativos y es necesario montar sistemas logísticos que coadyuven a reducir el tiempo invertido entre el abastecimiento y la venta.

Adicionalmente, la sustitución de mano de obra por conocimientos tendrá el soporte de los esfuerzos desplegados para acentuar el grado de adiestramiento del talento humano., para procurar el incremento ostensible de los niveles de productividad y para implementar tecnologías en la rama informática.

En este contexto se concluye que el objetivo de reducir los costos vinculados a la remuneración descansa en la capacitación y en la actualización tecnológica, al relevar sus efectos sobre economías de escala generalmente aprovechadas en proporción directa el tamaño de operaciones.

En tomo a las condiciones que deben reunirse para ubicarnos en la elite de países desarrollados, es perentorio advertir que únicamente con respuestas proporcionales de la producción nacional al creciente consumo, mediante tasas de interés razonables viables de transferir a los precios, con el crecimiento sostenido de las actividades

privadas y con la racionalidad del gasto público, será posible reducir las tasas de inflación, los márgenes de intermediación y los índices tributarios. Resultados opuestos nos deparará el mantenimiento de cargas tributarios que crecen para respaldar el desbordado gasto del gobierno o la existencia de altas tasas de interés que fomentan la inversión especulativa en detrimento de la productiva.

Existen otras fuerzas que explican el porqué la gerencia latinoamericana debe acoplar sus estrategias y políticas a las condiciones de un entorno donde muchos esfuerzos investigativos se direccionan a reducir el tamaño de los productos y sus componentes, donde los avances técnicos causan serios trastornos a las empresas que no tienen gente preparada para negociar tecnologías, donde cabe la supervivencia de firmas que modernicen sus procesos y procuren el achatamiento de sus estructuras organizacionales, donde los insumos son sustituidos progresivamente por sintéticos y donde es vital estar bien informados.

El estudio de las manifestaciones ambientales económicas, mercantiles, tecnológicas y sociales es crucial porque el entorno ha cambiado, porque es utópico pensar en el retorno del proteccionismo y porque las estrategias gerenciales deben acomodarse para encarar la voraz competencia desatada en los mercados internacionales.

Las repercusiones tienen relación con aspectos como la eliminación paulatina de medidas proteccionistas que, aunque reportaron las metas previstas en materia de exportación de bienes no tradicionales y sustitución de importaciones en sectores vitales para el empleo, a su vez comprometieron el crecimiento económico.

Al amparo de la protección fuimos testigos presenciales del aniquilamiento progresivo de la competitividad, de la creación de un sesgo antiexportador, de la manipulación del consumidor por parte de oligopolios, de la consolidación de economías aisladas y del atraso tecnológico experimentado por un significativo porcentaje de las empresas.

El proteccionismo afectó la inversión nacional, al punto de reconocerse que mientras el PIB crecía, se reducía drásticamente la participación de la inversión en bienes de capital.



REPERCUSIONES DEL PROTECCIONISMO

El panorama mundial contemporáneo nos formula otras inquietudes. En primer lugar debemos comprender que ha perdido peso la estrategia competitiva sustentada en los bajos costos de la mano de obra, cuando esta ventaja tiene el contrapeso de la baja productividad.



En segundo término, es menester aceptar que cuando se recurre a las fórmulas de la devaluación y los subsidios, ellas son las respuestas naturales a síntomas de ineficiencia nacional. Asimismo, como producto de la innovación tecnológica se indica que las naciones alcanzan diferentes niveles de desarrollo en armonía con la naturaleza de los productos exportados y que jamás obtendremos una posición respetable en los campos de/ progreso y de la intervención en el comercio exterior, si centramos los esfuerzos en industrias básicas que explotan recursos naturales, sin logros significativos asociados con la generación de valor agregado y la modernización de los procesos productivos.

Además, no tiene mayor sentido comercial que los productos básicos los ubiquemos en mercados desarrollados, mientras los productos sofisticados los colocamos en mercados subdesarrollados, por cuanto ello implica pregonar la competitividad no basada en las fortalezas sino sencillamente en aprovechar las protuberantes debilidades o restricciones de los demás. Sólo cuando comercialicemos productos que contengan alto valor agregado en mercados desarrollados y exigentes, podremos afirmar que somos competitivos.

El orden económico mundial también inhibe el afianzamiento mercantil de las microempresas dadas sus limitaciones para atender grandes volúmenes de pedido y contempla la obligación de reducir la nociva intervención del aparato estatal en áreas como los encajes bancarios, de cuya cuantía dependen en gran parte los márgenes de intermediación.



Las debilidades citadas tienen, por añadidura, el apego a paradigmas defendidos con ahínco por académicos, gestores de los planes de desarrollo nacional, sindicatos, directores empresariales y representantes gremiales. Doy por cierto que Ustedes han oído afirmaciones como:

«Con bajos niveles salariales se asegura el éxito de la estrategia competitiva fundamentada en el liderazgo en costos»

«El endeudamiento reporta beneficios financieros por el hecho de ocasionar menores costos de capital»

«La modernización y la robotización son mecanismos generadores de desempleo»

«La actualización tecnológica es un privilegio reservado a las grandes empresas».

Qué sentido tiene crecer y asumir riesgos, si basta atender los mercados cautivos actuales para lograr los objetivos trazados!.

Como la planeación y la investigación cuestan y existe la incertidumbre sobre el comportamiento de la economía, el futuro se subordina a la supervivencia empresarial!. No tiene asidero la democratización de la propiedad, porque tal decisión promovería la pérdida del control!.

Las debilidades y los paradigmas representan el marco de referencia para definir estrategias competitivas que estimularán al alcance de objetivos relacionados con el incremento de los índices pertinentes a las márgenes de utilidad, las tasas de rentabilidad, la representatividad en el mercado, el valor de la empresa entre sus públicos y la productividad.



Es natural que tales propósitos descansan en trabajar alrededor de las SIETE IES DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, cuya trascendencia es constataba con el aporte de las siguientes reflexiones:

LAS SIETE IES DE LA ESTRATEGIA COOPERATIVA

Es indispensable crear sistemas de INFORMACION que contribuyan a mejorar los resultados comerciales y financieros.

Es necesario fomentar la INVESTIGACION como vía expedita para alcanzar el calificativo de pioneros en el desarrollo de procesos y productos!.



Es imprescindible entender que la INNOVACION y la INVENTIVA crean diferencias entre las empresas líderes y aquellas que se conforman con un papel comercial secundario!.

No tiene sentido asumir posiciones mezquinas sobre los recursos comprometidos en programas de INSTRUCCION, si pretendemos que la calidad del trabajo constituya una fortaleza empresarial.

Es perentorio comprender que la INTEGRACION nacional, sectorial y empresarial avalará las perspectivas de progreso trazadas por los países en vía de desarrollo.

Es importante entender que la creación de la INFRAESTRUCTURA exigida por el sector privado no es responsabilidad absoluta del gobierno.

Es crucial que a través de la INVERSION pública se promulgue una política orientadora que fomente el surgimiento de firmas locales dedicadas a la fabricación de bienes de capital

Los anteriores juicios permiten deducir que el sector privado no puede, por si solo, liderar las metas de integración.

Por consiguiente es vital considerar tres impulsores de la estrategia, a saber.- ACUERDOS NACIONALES DE INTEGRACION, INSTRUMENTOS DE COOPERACION SECTORIAL Y POLITICAS GERENCIALES al nivel de cada empresa.



En lo pertinente a los acuerdos nacionales de integración, se sugiere que éstos trasciendan la normatividad tributario que regula el intercambio de bienes o capitales. Por ello, es recomendable actuar en campos como la creación conjunta de instituciones de capacitación en ciencia y tecnología para quitarle peso a la profunda dependencia tecnológica y para estimular la formación de científicos que en el futuro colaborarán en firmas dedicadas a la producción de bienes de capital. Este tipo de proyectos debería tener el complemento de un mayor intercambio educativo en áreas cruciales para la integración, como el mercadeo internacional, el desarrollo empresarial, las finanzas en negocios internacionales y las operaciones bursátiles. En esta materia no tendría explicación dejar morir el proyecto de la Bolsa Electrónica Latinoamericana que consagra la viabilidad de dinamizar las transacciones en nuestras bolsas.

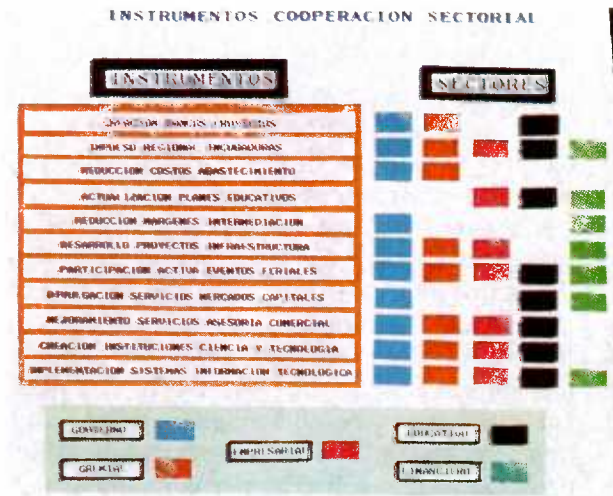
No podemos menospreciar la idea de impulsar los programas de incubadoras de empresas que auspicien la conversión de ideas sobre oportunidades de negocios en nuevas unidades de producción de base tecnológica y tampoco descartar el estudio y acometimiento de proyectos de infraestructura adscritos a los programas binacionales de impulso de las zonas fronterizas. En lo tocante a la depuración de información comercial, es obligatorio aunar esfuerzos tendientes a intercambiar datos relacionados con los mercados de consumos e insumos, sus características y potencialidades, como trabajo que compromete la acción de entidades gremiales y de las agencias gubernamentales encargadas del comercio exterior.

De acuerdo con la información consignada en la tabla, si queremos izar banderas y conducir las empresas al puerto seguro de la competitividad internacional, se impone un trabajo más coherente de los sectores que lideran el intercambio de información, capitales, bienes y servicios. De lo anterior se sugiere que las investigaciones adelantadas por los estudiantes inscritos en los programas de formación gerencial, den lugar a bancos de proyectos en cada país, a título de semilla de nuevas empresas. Este banco puede convertirse en nutriente de las incubadoras empresariales, fortaleciéndose así la vocación emprendedora que debería ser el núcleo de los planes de estudio diseñados para las facultades de administración.

Los gremios pueden ampliar su campo de acción en beneficio de sus afiliados en áreas como la reducción de los costos de abastecimiento, la asesoría comercial, y -el suministro de información técnica, sin desconocer su influencia en el patrocinio exigido para asistir a eventos feriales.



En materia de capacitación es aconsejable que los planes de estudio y el quehacer investigativo interpreten las necesidades empresariales. Por ello, cabe reforzar la participación del sector privado en los órganos directivos universitarios y concebir la práctica empresarial en términos de beneficios mutuos. Sobre el acometimiento de proyectos de infraestructura (zonas francas., puertos secos, terminales de carga multimodal, red vial y férrea, termoeléctricas), es imperioso comprender que en su financiamiento no tiene asidero descartar la fusión de capitales aportados por los sectores mencionados en la figura.



Para estimular la competitividad, los sectores gubernamental y financiero deberían, de manera mancomunada, restarle fuerza a los factores que alimentan los altos costos de capital y promover el conocimiento de las oportunidades de financiamiento e inversión ofrecidas, por el mercado de capitales. Si pretendemos solucionar los problemas de la actualización tecnológica enfrentados por las compañías pequeñas y medianas, es transcendental aunar esfuerzos económicos y logísticos tendientes a crear instituciones de ciencia y tecnología fundamentadas en la idea de formar diseñadores industriales y gestores de procesos, que serán el soporte del surgimiento de firmas productoras de bienes de capital ajustadas a los requerimientos del citado segmento empresarial.

Además de la injerencia gubernamental como fuerza motriz de la integración sectorial, es procedente estudiar opciones de apoyo a la iniciativa privada implementando incentivos tributarios, premios y/o estímulos especiales a las firmas que se creen con espíritu exportador, que inviertan en tecnología de información, bienes de capital y/o investigación o que conquisten una posición de liderazgo generando empleo, investigando o capacitando su gente, al considerar que el valor agregado es el hombre y que existe dependencia entre el crecimiento de la empresa y de su gente.

Para no generar brechas injustificables entre la capitalización y el endeudamiento, porqué no pensar en la deducibilidad impositiva atribuido a los dividendos y en la fijación de un marco tributario que no ahuyente la inversión extranjera.

Como no son las naciones las que compiten sino sus organizaciones productivas y como éstas no son islotes aislados de las manifestaciones del entorno económico, es claro que los acuerdos nacionales de integración instrumentos de cooperación sectorial descritos, representan herramientas de apoyo de las decisiones que la gerencia latinoamericana deberá ejecutar para incursionar exitosamente en los mercados externos y conservar los locales. Por ello, es axiomático que la gerencia futurista, no amparada en la entropía o en políticas comprometidas con la idea de la simple supervivencia, tiene a su disposición estrategias competitivas basadas en atender las necesidades de los mercados recurriendo a mejores condiciones respecto a las ofrecidas por las firmas contrincantes o consultando grados similares de beneficio, pero a un menor costo. Tales opciones determinan las estrategias competitivas de la diferenciación y del liderazgo en costos.

ESTRATEGIA BASADA EN LA DIFERENCIACION



DESAFIOS

En materia de diferenciación, las IES que sustentarán la estrategia competitiva son la información vinculada al estudio pormenorizado de las características atinentes a los competidores y los consumidores potenciales, la investigación que aporte luces sobre las rutas por recorrer para desarrollar productos y/o procesos, y la innovación exteriorizada en variables como la calidad y el diseño. Así mismo, al acoger la experiencia acumulada por firmas como SONY, MC DONALDS, PROCTER Y DUPONT, es palmario que el prestigio comercial dependerá de las acciones conducentes a conquistar imagen de marca y de la atención cuantitativa, cualitativa y oportuna de los compradores.

La diferenciación también puede lograrse con el concurso de la formación incesante de la gente.



El liderazgo en costos no debe circunscribirse a la cuestionable ventaja de las bajas escalas remunerativas, dada su inestabilidad, tal y como lo comprueba la reciente irrupción internacional de las textileras chinas y las ensambladoras de computadoras malasias. Por ello, el liderazgo es función de las políticas que auspicien el óptimo aprovechamiento de los recursos, la eficaz gestión administrativa, la productividad industrial y la eficiencia del sistema logística. A título de ejemplo, en las siguientes apreciaciones descansa el objetivo asociado con la reducción de costos, y la consecuente fijación de precios asimilados por los compradores.

Para recuperar con creces la inversión realizada en el recurso humano, es necesario adoptar enfoques organizacionales donde primen las capacidades y la conciencia de compromisos de los individuos, sobre el acatamiento riguroso de las normas y principios.

La tecnología de la información posibilita revolucionar los criterios aplicados al manejo del recurso humano!

El enfoque organizacional es el único factor decisivo para centrar la atención en el cliente, siempre y cuando contemple fórmulas de motivación cimentadas en recompensar y valorar las propuestas de innovación sobre productos, procesos y servicios.

La tecnología informática contribuirá a reducir los costos de colocación de pedidos y despachos, en la medida que integre las redes de computo del productor, sus proveedores y sus principales canales de distribución.!

La capitalización contiene ventajas frente al endeudamiento, cuando se comparan los costos de capital concernientes a los dividendos y las tasas efectivas de interés.!

Como puede ustedes comprobarlo, el modelo gráfico presentado contiene las fórmulas adicionales que nutren el liderazgo en costos.

El análisis de los impulsores de la estrategia competitiva lleva a Inferir que ellos pueden constituir la medicina para aliviar las enfermedades encarnadas por las economías «factor driven»- y explicadas por razones como el agotamiento previsible de los recursos naturales, por la elevada vulnerabilidad de los precios atinentes a los productos que representan su base exportable, por la marcada dependencia tecnológica y porque ningún sistema económico puede fundamentar el desarrollo y el bienestar colectivo en los recursos otorgados o negados por Dios. Por ello, para abandonar las aguas peligrosas de ambiente en que se desenvuelven nuestras economías, la gerencia del futuro deberá consultar los siguientes principios.



DESAFIOS

El conocimiento y la innovación constituyen las grandes ventajas competitivas!.

La formación del hombre es un campo de la inversión y es fuerza motriz de la competitividad!.

Para ser competitivo es necesario ser hábil en combinar el diseño organizacional y la estrategia gerencia con la estrategia comercial!.

La búsqueda de la competitividad se realiza en el contexto de los negocios internacionales.

Los clientes son el centro primario de la atención y esfuerzos empresariales!.



Los líderes que no presionen constantemente al mejoramiento y que no fomenten un clima organizacional donde se cuestionen las maneras tradicionales de hacer las cosas, contribuyen a la cultura del Statu quo y a la obsolescencia !.

La ética en los negocios no es un precepto impuesto por códigos, sino una norma emanada de conciencias empresariales limpias!.

Si acogemos estos principios, si buscamos la racionalización de los procesos, si aceptamos que las estructuras orgánicas jerarquizadas constituyen el escenario más propicio para cercenar la iniciativa y fomentar la burocratización y si concebimos la calidad en términos de/ mejoramiento de las condiciones de vida de los públicos con quienes tiene relaciones la empresa.. recorreremos el camino que nos llevará de la simple supervivencia comercial a la consolidación en los mercados.

Si escogemos otro sendero seremos testigos del ahogamiento de nuestras empresas en el mar de la incompetencia.

Nombre _____	
Dirección _____	
Ciudad _____	País _____
Teléfonos _____	
SUSCRIPCION 1 Año <input type="checkbox"/> 2 Años <input type="checkbox"/>	
Forma de Pago E. <input type="checkbox"/> Ch. <input type="checkbox"/>	
Cheque a nombre de la ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS E.A.N. o consignación Concasa No. 50517800-4	

REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS E.A.N.	
SUSCRIPCION ANUAL (3 NUMEROS)	
	Personal Institucional
Colombia	\$14.000 \$18.000
Latino América	US\$20.00 US\$25.00
Usa y Canadá	US\$50.00 US\$60.00
Otros Países	US\$60.00 US\$70.00