

# globalización de la **economía** y planeamiento **estratégico**

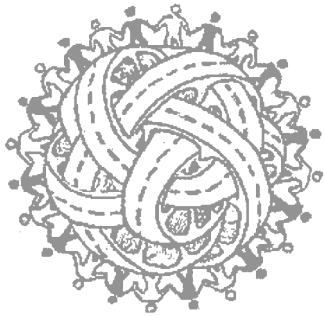


El desarrollo del trabajo se realiza tratando en primer término de dar una visión global del concepto de planeamiento estratégico, su naturaleza, sus características principales, su ubicación dentro de la empresa, los períodos de planeamiento: corto, mediano y largo plazo; para posteriormente analizar la inserción de esa conceptualización y su aplicación en las empresas.

Posteriormente se analiza el nuevo enfoque de la globalización de la economía, provocado por los cambios turbulentos que han llevado a que el mundo se convierta en una región, en una comarca y se analizan entonces las experiencias de integración regional y los actuales procesos de integración en nuestra América.

El contenido del siguiente capítulo pretende describir brevemente las principales características que podrían definir a una economía globalizada desde el punto de vista de las relaciones internacionales, económico, financiero, comercial y de la propia empresa. Se analiza seguidamente la influencia que la globalización de la economía tiene en el planeamiento estratégico de las empresas, como se aparta del modelo tradicional de la administración de las organizaciones y su influencia en los nuevos procesos de internacionalización, comunicaciones, tecnología e informática, nivel de desarrollo y de inversiones en las empresas, creatividad e innovación, investigación y desarrollo, profesionalización de los recursos de la empresa, flexibilidad y adaptación a los continuos cambios, eficiencia operativa interna y el desarrollo gerencial y de la aptitud empresarial. Por último se extraen las conclusiones finales de como ese contexto se ve influenciado por la globalización de la economía.





# conceptualización

Este proceso de planeamiento ha ido cobrando importancia a partir del comienzo de nuestro siglo, pero ha adquirido una velocidad mucho más rápida a partir de los últimos 20 años aproximadamente. Es interesante destacar que este enfoque planificador, es indiferente al sistema económico, político y social del entorno en el cual se mueva la empresa.

Históricamente se pensó que dentro de la empresa, en el entorno de la misma, había un escaso cambio y por lo tanto una cierta permanencia en su estructura y en el medio. Esta idea imperó hasta las primeras décadas de nuestro siglo y a este tipo de enfoque se le denominó estático, al no tener en cuenta la interacción entre las distintas partes de la empresa.

Por contraposición surge en la década de los años cincuenta, los sistemas dinámicos que ponen énfasis en las corrientes de cambio dentro de la empresa y tienen en cuenta el factor tiempo. Aparece así la presupuestación y el planeamiento a largo plazo, que generalmente están basados en una extrapolación de tendencias del pasado hacia el futuro.

Pero el mundo se vuelve más cambiante, más turbulento, cada vez se hace más rápido el desarrollo tecnológico, el cambio de los mercados, la incorporación o desaparición de los mismos, etc. lo que obliga a la empresa a enfrentarse con situaciones imprevistas y aparece así el planeamiento estratégico que incorpora la posibilidad de considerar en el futuro los distintos escenarios en los cuales va a actuar la empresa.

El planeamiento estratégico es un enfoque prospectivo de la planificación, pues permite a la empresa identificar su futuro y elegir dentro de las distintas alternativas aquellas que mejor se orientan al logro del objetivo que se está buscando. Como no se puede hacer una previsión exacta del futuro, no se pueden eliminar los riesgos que están implícitos por tanto se

debe tratar de cuantificar de alguna manera los riesgos que se están corriendo y evaluar en función de las posibilidades de la organización, si se pueden enfrentar tales riesgos con las decisiones que se adopten.

## 1 Definición y naturaleza del planeamiento estratégico.

En el pensamiento administrativo de hoy en día Peter Drucker ha esbozado una de las más precisas definiciones. El dice que «el planeamiento estratégico es el ininterrumpido proceso de tomar decisiones empresariales, en forma sistemática y con el más profundo conocimiento que fuera posible de sus consecuencias futuras de organización, de los esfuerzos y de medir sus resultados, comparándolos con su expectativa».

Existen varios intentos de definiciones sobre el tema, con ciertas variantes y así tenemos otra definición importante que pertenece a Koont y Thompson, quienes dicen que: «planear es ver que administrar, como y cuando; a su vez quien debe llevarlo a cabo debe de tratar de establecer un punto en donde está y a donde quiere ir».

Si analizamos la naturaleza del planeamiento estratégico, observamos ciertas connotaciones fundamentales que surgen precisamente de la definición de Drucker:

En primer término, el planeamiento tiene una naturaleza genérica, es decir examina los futuros cursos de acción, las alternativas que se abren a la empresa y analiza las relaciones de causa - efecto que resultarán de las decisiones en la organización. Significa pues como la empresa «ve largo», ver oportunidades y amenazas que existen en el futuro.

E l análisis de oportuni-

dades, riesgos y amenazas, es una de las partes más importantes del planear y a la vez es una de las tareas más complejas del planeamiento, porque es donde se requiere el uso de la capacidad creativa del planificador.

En segundo lugar, el planeamiento es un proceso, porque comienza con el diseño de objetivos, sigue con las estrategias, las políticas, establece los planes, como deben ser hechos: cuando, cómo y por quién, o sea que es un proceso continuo.

En tercer término el planeamiento es una filosofía, en el sentido de que para que el mismo sea efectivo se debe informar a la empresa en su conjunto. No basta entonces con un concepto de planificación superior, sino que en la organización debe existir la necesidad de planear y que se acepten las ventajas de la planificación, al actuar de acuerdo a los planes.

En cuarto lugar el planeamiento es también una estructura; es un proceso por un lado, una filosofía, pero es también una estructura, pues para que el planeamiento sea operativo debe estar estructurado a través de planes, de mayor o menor jerarquía, a lo largo y a lo ancho de la empresa, comprendiendo una verdadera estructura de planes que se desarrollan en el tiempo: corto, mediano y largo plazo.

En quinto término el planeamiento es un medio de comunicación dentro de la organización, pues tiende a lograr un adecuado conocimiento de hacia dónde, cómo y por qué se conduce la empresa, con las múltiples ventajas que ello acarrea.

Y por último una característica que se debe señalar es relativa a la conducta, pues el planeamiento es un eficaz medio para el entrenamiento de gerentes, porque promueve la participación dentro de la empresa e implica un continuo ejercicio para el personal.

## 2 Características fundamentales del planeamiento estratégico.

Si analizamos las principales características del planeamiento estratégico, debemos destacar las siguientes:

**a) Unidad: es la primera característica a destacar, pues solamente debe existir un plan.**

Esto no significa por supuesto, que no pueda elaborarse más de uno, porque en diversas circunstancias es aconsejable que se elabore más de un plan. Se puede elaborar el plan más viable y dos alternativas más por ejemplo: un plan por si sucede lo mejor y otro por si sucede lo peor. Pero ejecutándose debe existir sólo un plan.

**b) Continuidad: es otra de las características que debe tener el planeamiento.**

A un plan debe seguir el otro para que el proceso sea ininterrumpido. En la elaboración de todo plan existe una etapa de

búsqueda, luego análisis y posteriormente evaluación de alternativas. El hecho de que existan alternativas es consecuencia del riesgo y para minimizar el riesgo futuro, la planificación es fundamental para su logro, de allí la necesidad de la continuidad en la planificación.

## c) Flexibilidad: es la tercera característica a destacar.

Flexibilidad por la mera existencia del riesgo, para enfrentar las distintas alternativas que se van sucediendo. Los planes deben de ser flexibles, adaptables a los continuos cambios. Pero hay que tener en cuenta que existe una oposición, una dicotomía entre flexibilidad y costo.

En la medida que incrementamos el factor flexibilidad dentro del planeamiento existirá un aumento de costos. Los planes más rígidos, menos flexibles son los más económicos; los planes más flexibles los más costosos. Es pues fundamental buscar el justo equilibrio en el total de evaluaciones de las alternativas, para lograr la flexibilidad óptima que debe tener el planeamiento.

## d) Precisión: el planeamiento debe tener la mayor precisión posible.

En la medida que entramos en el análisis de distintos tipos de planes, debemos establecer objetivos e inmediatamente un elemento de medición del logro y alcance de los mismos y esto se refleja como una característica general de la precisión.

Debemos buscar la mayor precisión en los planes para evitar que los mismos se transformen en meras declaraciones que luego son muy difíciles de evaluar.

## 3 Ubicación del planeamiento estratégico en la empresa.

El planeamiento estratégico es una función orgánica de la dirección; pues si recordamos que el planeamiento implica un proceso continuo de toma de decisiones, asignando los recursos para lograr los objetivos propuestos, estamos comprometiendo la vida misma de la organización y ese tipo de decisiones evidentemente se circunscriben en la órbita de la dirección superior. Inicialmente se pensó que el planeamiento era obra de expertos en el área, o sea realizado por gente de staff; pero pronto los hechos fueron demostrando que el planeamiento debe ser hecho por los hombres de línea, sin perjuicio del control, que sí debe realizarse por la gente de staff.

El proceso de planeamiento implica generalmente la participación de personas especialmente calificadas en determinadas áreas, que constituyen grupos que preceden al enfoque de la dirección. Posteriormente el directivo con su tradicional olfato, con ese contenido de intuición para ver los riesgos, las amenazas que están en el presente y en el futuro, tomará las decisiones

para planificar acorde a ello. Reafirmamos entonces, que si bien el proceso de planeamiento se debe desarrollar en todos los niveles de la organización; su elaboración, su implementación, su conducción, su evaluación y su posterior control se ubica en los niveles jerárquicos de dirección.

## 4 Planeamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo.

Estamos acostumbrados a manejar en forma común la terminología que identifica el corto, mediano y largo plazo en función de la práctica financiera o de los negocios bancarios en general, en donde existe una igualdad en el tratamientos de los conceptos según los distintos períodos.

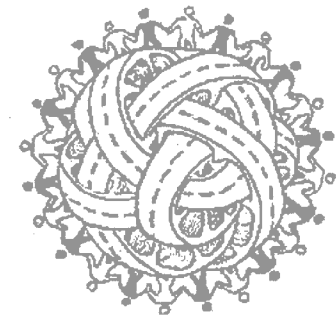
Comúnmente se identifica el corto plazo, como aquellos períodos inferiores al año. Entre un año y cinco años se considera como mediano plazo y a partir de allí en adelante se denomina largo plazo.

Pero la diferencia se da en el planeamiento estratégico a nivel de la empresa, en donde la identificación del período de planeación no tiene nada que ver con la terminología que estamos acostumbrados a manejar, es decir con los límites a que hicimos referencia.

Son otros los factores que determinan los plazos para el planeamiento estratégico. En este sentido la determinación del plazo óptimo de planeación de una empresa, está dado por el análisis conjunto de una serie de circunstancias, que son únicas y específicas en cada organización.

Así vemos que uno de los factores que intervienen y que determinan este período del planeamiento estratégico en las empresas, está dado por el ciclo total de la organización, desde el momento en que se detecta la necesidad del producto hasta que el mismo se produce, luego su distribución, hasta su prevista obsolescencia. Entonces de allí surge que la necesidad de planear en un momento o en otro, son distintos.

La consideración de factores como el tiempo para recuperar el capital invertido, tanto en equipos como en capital de trabajo, la disponibilidad de materias primas y componentes para el producto, la demanda esperada de los futuros clientes, etc. son todos elementos que condicionan la determinación de que es corto, mediano y largo plazo.



# desarrollo

Para realizar el planeamiento estratégico, en la empresa, es fundamental identificar las oportunidades, los riesgos y amenazas que existen en el presente y en el futuro de la organización.

No existen técnicas depuradas para la búsqueda de problemas, para detectar cuales son las oportunidades que se abren a la empresa para su mejor desarrollo o de las amenazas que por supuesto también condicionan la planificación.

Para el análisis de este tipo de problemas se utilizan distintas formas de aproximación, que no tienen carácter científico, pero son instrumentos válidos que se están usando hoy en día.

● Esquematisando dichos instrumentos, tendríamos:

Identificación de problemas y análisis

Revisión y recolección sistemática de información

● Identificación:

Oportunidades

Riesgos

Amenazas

Intuición e instrumentos

Misión y Objetivos

Oportunismo

Si realizamos el comentario del esquema descripto, vemos que tenemos por un lado una búsqueda, una identificación de problemas y sus análisis. Es decir examinar los problemas que existen actualmente en la empresa, analizarlos y tratar de identificar si existen amenazas, si hay riesgos o si por el contrario con la solución de los problemas, existen posibilidades de detección de oportunidades para la empresa.

A su vez el establecimiento de la misión de la empresa y de los objetivos más importantes, será también una posibilidad de detectar cualquiera de estos tres elementos que buscamos: oportunidades, riesgos o amenazas para la organización.

Como una de las formas de poder detectar estos elementos, podemos utilizar el oportunismo; por ejemplo estar oteando en el mercado permanentemente, para ver que están haciendo las otras empresas, etc. O también aplicar la intuición como forma de planeamiento, lo que se denomina: planeamiento intuitivo anticipatorio y que pone énfasis en esas habilidades personales especiales, de intuición, inteligencia, olfato, etc. que tiene el directivo para poder detectar oportunidades, riesgos o amenazas para la organización.

Y la otra forma de aproximación, está dada por el enfoque ya más sistemático de recolección de datos e información que existen en la empresa y en el entorno, para que a través del análisis de la información acumulada, vayamos vinculando riesgos, oportunidades, amenazas. Este enfoque es más costoso, pues implica una mayor inversión en recursos y en tiempo. Pero puede

redituar de una mejor forma, en el largo plazo.

## 1 Formulación de metas y objetivos.

Al integrar el planeamiento estratégico en la empresa en marcha, debemos establecer claramente los objetivos y metas, que es el primer gran plan de la organización.

Definiremos como objetivo: un estado futuro que se desea en la empresa o un resultado a alcanzar en un tiempo dado.

Mientras que el concepto de metas implica, que son fines mediatos a alcanzar por la organización. Por la dimensión el objetivo será de largo plazo, mientras que las metas son de corto plazo.

La misión de la empresa, está constituida por la elección de a que se quiere dedicar la organización y debe ser lo suficientemente amplia para no obstaculizar el desarrollo o crecimiento de la empresa y por otro lado debe de ser concreta a efectos de que sirva como guía en todos los niveles de la organización.

En la empresa en marcha al realizar planeamiento estratégico, es fundamental entonces reformular metas y objetivos, para establecer claramente los futuros cursos de acción a emprender por la empresa.

En este sentido Peter Drucker establece una lista matriz de objetivos, que básicamente son cinco objetivos primarios fácilmente mensurables, en forma cuantitativa y en los cuales se pueden establecer indicadores, para la medición del progreso en el establecimiento de los mismos.

Estos objetivos son:

objetivo en materia de utilidad  
objetivo sobre posición en el mercado

objetivo en materia de productividad

objetivo en materia de innovación.

objetivo en utilización de recursos materiales y financieros

Y existen otros tres objetivos en la matriz de Drucker, que implican una filosofía, una pauta de acción subjetiva, ellos son:

objetivo en materia de desarrollo de ejecutivos

objetivo en materia de actitudes y posición frente al personal

objetivo en materia de responsabilidad pública

## 2 Incorporación de objetivos a largo plazo.

Se deben establecer estrategias que trasciendan el horizonte temporal y de allí la fijación de objetivos a largo plazo, los cuales

pueden ser :

● objetivos económicos

● objetivos sociales

Dentro de la consideración prioritaria de los objetivos, el principal, es la rentabilidad de la inversión a largo plazo.

Pero la medición de este objetivo a largo plazo se hace más difícil, entonces hay que referirse a indicadores que den una idea del grado de alcance en la búsqueda de esos objetivos.

Y para su análisis estos indicadores, los podemos agrupar en dos ítems fundamentales:

● eficiencia interna

● fuerza competitiva externa

Si confeccionamos un listado de los indicadores de este objetivo a largo plazo, tenemos:

OBJETIVO A LARGO PLAZO:  
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN.

a) Análisis de la eficiencia interna:

Cifra de ventas

Nivel de aptitudes

Edad de los activos

Ingresos por ventas

Investigación y desarrollo Planta

Rotación de stock.

Dirección Equipos.

Capital de trabajo.

Personal Maquinarias.

Capital circulante.

Profesional

Existencias

Recursos ajenos.

Recursos propios.

Rotación de patrimonio neto.

b) Análisis de las fuerzas competitivas externas:

Crecimiento

Estabilidad.

Ritmo creciente de ventas.

Fluctuación de ventas.

Ritmo creciente de utilidades.

Fluctuación de utilidades.

Incremento de la proporción en el mercado.

Utilización de la capacidad de la empresa.

Expansión en el ámbito del mercado.

Expansión de la línea de productos.

Al considerar objetivos a largo plazo, como nos alejamos en el tiempo, no tenemos la posibilidad de medirlos, entonces buscamos elementos sustitutos que nos indiquen tendencias desde el punto de vista interno y externo de la empresa, para evaluar si se alcanzan los objetivos propuestos.

Otro aspecto importante es el de la flexibilidad, como estamos buscando la rentabilidad de la inversión en contingencias imprevisibles, tenemos

que analizar la flexibilidad interna y la flexibilidad externa de la empresa, o sea mirar la empresa hacia adentro y hacia afuera.

Tenemos también indicadores de la flexibilidad en la búsqueda de la rentabilidad de la inversión a largo plazo. Ellos son:

Indicadores de la flexibilidad interna de la empresa:

Ratios de liquidez.

Ratios corrientes.

Recursos ajenos sobre recursos propios.

Activo corriente sobre activo fijo

Indicadores de la flexibilidad externa de la empresa:

Elementos defensivos:

Número de clientes independientes.

Número de tecnología independiente.

Número de segmentos de mercado independiente.

Elementos ofensivos:

Fuerzas de investigación y desarrollo

Número de tecnologías promotoras



# la globalización de la economía



mundial, es buscar la integración. La asociación económica y comercial entre los países pretende entonces impulsar las nuevas orientaciones del desarrollo y de la apertura internacional.

La integración comienza por ser multiregional, con posibilidades de integración comercial, de fomento de la inversión, radica más en la comunidad de políticas económicas, que la simple integración geográfica o la comunidad histórica o de vecindad.

La integración hoy busca procesos integradores para atraer inversiones ofreciendo un espacio económico ampliado, mejores condiciones de producción, de competitividad y de negociación internacional., con reglas estables y garantías jurídicas que la favorezcan.

## 1 Las primeras experiencias de integración regional.

Al término de la Segunda Guerra Mundial nuestras economías adoptaron un sistema de desarrollo económico que fue muy cuestionado posteriormente y ese modelo fue el de «sustitución de importaciones», que se caracterizó por un elevado proteccionismo frente a la competencia externa, para defender así a la industria infante, respaldada por una decidida voluntad política y una decidida intervención del Estado.

Esa fue la visión del mundo que tuvo América Latina en la cual comienza el desarrollo de la faz industrializadora bajo el amparo de la presencia del Estado y de

la protección comercial externa y sustitutiva de importaciones. Es interesante notar que junto con los primeros resultados del desarrollo económico inducido por el modelo empiezan en América Latina los primeros intentos de integración económica, destacándose la creación de la ALALC «Asociación Latinoamericana de Libre Comercio». Es decir que se comprendió en aquella época (hace más de 20 años), que el mercado interno de nuestros países era muy chico para aspirar a esquemas de producción diversificados y eficientes. Se amplió así el mercado para el grupo de países comprometidos en el esfuerzo integrador, pero se mantuvo una estructura arancelaria muy elevada frente al resto del mundo, lo que determinó una liberalización comercial restringida y defensiva frente a las corrientes internacionales.

La ampliación selectiva de los mercados se hizo con grandes temores y adoptándose un esquema protegido frente al resto del mundo, que a su vez era también altamente protegido y que continuaba siendo cerrado.

De todas maneras los resultados fueron positivos y a pesar de las limitaciones de la ALALC la gran virtud que tuvo fue el de obligarnos a pensar en la necesidad de una creciente apertura hacia el resto del mundo.

Nace después la UNCTAD en donde se reconoce la necesidad de expandir y diversificar las exportaciones de los países en desarrollo, sobre la base de un creciente acceso a los mercados de los países industrializados, no solamente

para las materias primas tradicionales sino también para las manufacturas livianas y otros productos procedentes del mundo en desarrollo.

La crisis económica provocada por el gran endeudamiento externo de América Latina, hace que esta primera aventura integradora se derrumbe y comienza una baja vertiginosa en lo económico-financiero con efectos muy negativos en lo social.

## 2 Los actuales procesos de integración regional.

Las actuales transformaciones han provocado que lo económico prevalezca sobre lo político, por tal motivo esos cambios en la economía han fomentado la formación de bloques comerciales, puesto que las nuevas ventajas comparativas como la estabilidad, la movilidad de los factores, la necesidad de expandir las economías, el nivel cultural, favorecen los procesos de integración regional.

Las iniciativas de integración han sido explosivas a partir de la experiencia de la ALALC, pues los países ante los cambios producidos buscan mejorar la producción, el comercio, la competitividad, se van integrando entre sí y al mismo tiempo usan la integración como una vía para la apertura económica internacional.

Así comenzaron a formalizarse otros procesos de integración que desembocaron en la constitución del GRUPO ANDINO, del MERCADO COMUN CENTROAMERICANO,

del CARICOM, del NAFTA y del MERCOSUR.

Hoy tenemos entonces una explosión de modelos de integración y acuerdos bilaterales como por ejemplo:

- el Mercosur: formado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay,
- el Grupo de los Tres: formado por Colombia, México y Venezuela
- la reactivación del Caricom, con tres países que comienzan a unirse estrechando relaciones como Guyana, Trinidad-Tobago y Barbados.
- el Nafta formado por Canadá, Estados Unidos de América y México.
- los acuerdo bilaterales de libre comercio entre Chile y México.
- los acuerdos bilaterales entre Colombia y Venezuela
- el Triángulo Norte que acaba de constituirse entre El Salvador, Guatemala y Honduras.

El avance de los procesos de integración generará entonces situaciones de oportunidad con el mejoramiento de la economía en su conjunto y nosotros los egresados de las Facultades de Ciencias Económicas y de Administración, como prestadores de servicios que somos, al participar de las transformaciones en un mercado ampliado, tendremos también nuevas oportunidades de realización



# características de la globalización



## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA.

A partir de la década de los ochenta se produce un cambio sustancial en todo el mundo, que provoca un retorno a los principios del liberalismo económico en todos los planos de la actividad y una actitud de desconfianza hacia la intervención estatal. Esto produce sin duda un cambio sustancial en el mundo.

La apertura económica, se consolidó con la apertura política realizada con la caída del muro de Berlín y con el derrumbe del sistema de economía socialista o centralmente planificada. Para el mundo esto significó la eliminación de barreras ideológicas y la apertura económica.

La apertura económica como uno de los componentes del cambio se manifestó a través de la globalización de las relaciones internacionales, de la globalización de las relaciones económicas, financieras, comerciales y de lo que es aún más importante de la globalización de la empresa.

### 1 La globalización de las relaciones internacionales.

El incesante progreso tecnológico nos está transformando sustancialmente las sociedades, las organizaciones, los estados, las naciones, el mundo.

Los cambios han producido que el ordenamiento internacional se transforme aceleradamente. Los actuales fenómenos que ocurren en la Europa del Este, los conflictos étnicos, no estaban hace cinco años, el mundo avanza hacia bloques comerciales con tamaños muy importantes y esa forma de integración se convierte en una necesidad.

En el escenario mundial la globalización de las relaciones in-

ternacionales está presente en todos los niveles. Así vemos que en el plano político están en juego tendencias integradoras que impulsan una nueva coincidencia ideológica que se manifiesta desde los antiguos países socialistas hasta China, pasando por los países africanos y la América Latina. Se muestra como una fuerza uniformadora de los modelos económicos y políticos.

Esta nueva forma de cooperación internacional, tiene subyacente también preocupaciones que no aparecían en el pasado. La globalización muestra los grandes peligros que la civilización enfrenta, tales como: la lucha de los nacionalismos, los fundamentalismos religiosos y raciales, la disolución del Estado-Nación, etc.

Todos estos elementos crean disturbios en la nueva marcha de la sociedad internacional de cara al siglo XXI.

### 2 La globalización económica.

En lo económico a partir de la Ronda Uruguay, realizada en 1986 en Punta del Este, hubo un movimiento muy importante que marcó la perspectiva de tener un mundo abierto, comercialmente integrado y transparente, en donde prevalezcan las reglas del mercado internacional y de la competitividad.

También acá existen dudas, pues hace años se está por concluir la Ronda Uruguay y las perspectivas son bastante preocupantes. Esta realidad internacional que surge como una nueva oportunidad en lo económico tiene interferencias, como lo han sido los últimos años en donde un elevado porcentaje del comercio internacional se canaliza a través de acuerdos especiales e intervenciones de todo tipo.

Un problema básico radica en mejorar la productividad para poder competir sin problemas en los mercados internacionales y para ello se requiere también mejorar la productividad global de la economía, que requiere un mayor nivel de ahorro e inversión, tanto en capitales como en recursos humanos, de la disminución del peso del Estado sobre el sector privado, de la desregulación de los diferentes mercados de bienes, servicios y factores productivos, de una reforma tributaria que desgrave la producción y los distintos factores empleados en la misma.

### 3 La globalización financiera.

La tecnología ha cambiado la forma de operar en los mercados, en el comercio y sobre todo en las finanzas. Ese avance tecnológico, el desarrollo y la internacionalización de las comunicaciones, ha traído aparejado la

globalización de las actividades financieras.

Hoy la economía se ha transformado, las transacciones financieras internacionales superan las transacciones comerciales. Actualmente es dable acceder a los distintos mercados financieros mundiales, invertir en las distintas bolsas de valores internacionales, optar por decisiones de inversión en acciones de empresas transnacionales, combinar opciones locales e internacionales, utilizar financiamiento transnacional, etc.

La globalización trae aparejada también que los mercados son impactados por la sucesión de shocks que se reciben en un sentido u otro y que tienden a impactar de manera muy significativa la marcha de los mercados domésticos y de las distintas variables financieras.

Como un ejemplo reciente pudimos observar que la comunidad internacional trató de atenuar la crisis de México, para que el llamado «efecto tequila», no se extendiera a otros países.

Las nuevas redes de comunicación permiten a todos estar enterados al mismo tiempo, de allí que los capitales son extra territoriales y en donde se den las mejores condiciones de estabilidad y rentabilidad se quedan; pero basta cualquier turbulencia para que el capital internacional se vaya.

Este es el efecto de la globalización y es fundamental para atraer a los inversores, ofrecer un espacio económico ampliado, estable, con mejores condiciones de producción y de negociación internacional.

### 4 La globalización comercial.

Los cambios en las comunicaciones, en los medios de transporte han llevado a la universalidad de los mercados, fomentando y desarrollando el comercio internacional.

La apertura mundial, el acceso a los mercados internacionales, la mayor competitividad, el convencimiento de que la apertura externa conlleva a tener presencia en los mercados internacionales, las nuevas oportunidades de colocación de los productos y en general la liberalización económica internacional, han desarrollado este nuevo enfoque de la globalización comercial.

La formación de bloques comerciales implica grandes opciones e incógnitas, porque en un mundo constituido por bloques que podrían entrar en guerras comerciales las consecuencias serían imprevisibles. Las guerras comerciales pueden incluso derivar en costos de bienestar social muy elevados y frente a los cuales América Latina podría ser un mero espectador.

Cuando se analiza el mercado

internacional, se debe evaluar la posibilidad de competir en mercados abiertos, por lo tanto la propia globalización comercial implica hacer una planificación de corto y de largo plazo, para analizar las reacciones de los competidores.

Frente al posible ataque de la competencia, es necesario tener una visión estratégica de la capacidad de producción, de marketing y de los recursos humanos con que cuenta la empresa, para poder después adoptar planes alternativos. Si existe dimensión de empresa, la estructura de costo final menor puede ser una alternativa para competir en mercados abiertos; pero si no existe dimensión de empresa se puede optar por la diferenciación, la selectividad de mercados, de clientes, de productos o de servicios.

Dada la dimensión de las empresas en relación a los principales competidores internacionales, es fundamental elaborar estrategias, intentar buscar competencias claves que se produzcan dentro del propio entorno empresarial y a partir de allí configurar estrategias de comercialización hacia clientes más específicos sin intentar abarcar la totalidad de los mercados

### 5 La globalización de la empresa.

La globalización exige también una transformación del modelo de la teoría tradicional de la administración de las organizaciones. Como las tecnologías van cambiando, las circunstancias son otras y el ser humano es el mismo, es necesario pues adaptarse a estas transformaciones en las empresas y el cambio es cada vez más turbulento.

La integración que se está dando entre los países, la apertura económica internacional, las oportunidades de inversión, la atracción de capitales externos, estimula la eficiencia, la profesionalización de las empresas y la modernización tecnológica, la internacionalización de las comunicaciones, la alta competitividad de los mercados, la globalización de los mismos, va dando también paso a este nuevo enfoque de la globalización dentro de la propia empresa.

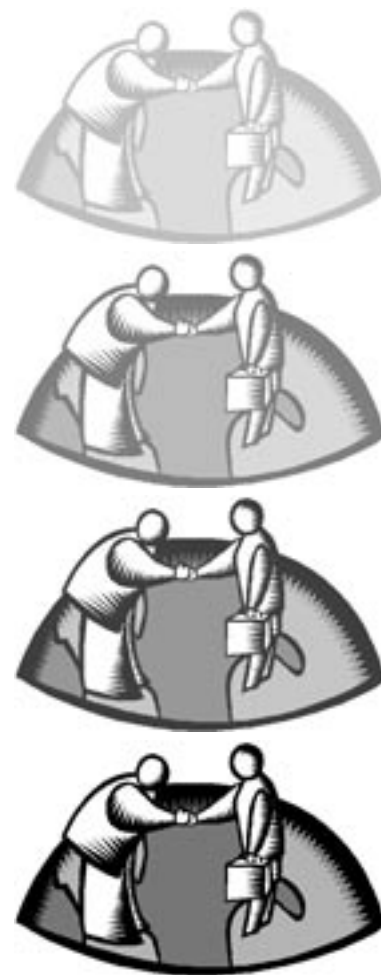
El crecimiento de la competencia es ya una constante tanto sea en economías inestables, como en condiciones de reactivación, en economías estables o desarrolladas y es al mismo tiempo una realidad que deben afrontar desde el pequeño negocio unipersonal, pasando por la pequeña y mediana empresa hasta la gran empresa local, regional, multinacional o transnacional y desde el negocio privado hasta el público.

Las características del cambio radical que se está operando en

las organizaciones, se produce en que las situaciones ya no son simples, sino complejas; la atención se centra en el cliente y no en el producto; de la producción se pasa a los servicios a la producción; de la rutina se pasa a la innovación; de la antigüedad se pasa a la capacitación; del conocimiento a la actualización permanente; de la estabilidad a los cambios turbulentos; se pasa de la centralización a la descentralización; la autoridad cede ante la información y también se pasa de la intuición al planeamiento estratégico.

Todos estos cambios tienden a la búsqueda de la optimización de la empresa y hacen que la misma incorpore nuevas técnicas de gestión, como por ejemplo, calidad, marketing, tecnología, recursos humanos. Como no es un enfoque cortoplacista, la propia empresa tiende a mirar hacia adelante y planear estratégicamente, antes que el futuro la alcance y supere, porque los cambios son cada vez mayores y más rápidos.

Esta necesidad de transformación en la administración de las empresas se debe implementar sobre la base de la expansión del conocimiento, de la sistematización informática, de la profesionalidad de los recursos humanos, de la capacitación gerencial del desarrollo de la aptitud empresarial y de la toma de decisiones racionales más que de la ejecución racional de las tareas.



# influencia de la globalización



Existen variadas limitaciones en el planeamiento estratégico de las empresas; algunas limitaciones son psicológicas como la conocida resistencia al cambio; otras internas como el tiempo, el costo de los planes, etc. y otras son limitaciones externas, entre las cuales se encuentra el entorno económico.

Dentro del entorno, la economía es la variable fundamental que define y condiciona el mismo y a su vez la economía está influenciada por la región, el mundo y los cambios han transformado la economía de tal forma que la misma se ha globalizado.

Al mismo tiempo esa globalización de la economía se realiza a todos los niveles y a un ritmo vertiginoso se producen los cambios y por tanto afecta en primer lugar a las decisiones que la empresa ha planificado para cumplir con su misión y con los objetivos propuestos.

Y en segundo término afecta también al modelo de administración tradicional de las organizaciones, pues tal cual lo concebía Max Weber, la administración tradicional estaba organizada sobre la base de una burocracia de estructuras y líneas jerárquicas definidas, para las grandes tareas que eran simples y repetitivas, basadas en procedimientos escritos y rígidos, con un nivel de recursos humanos estructurado en función de la antigüedad calificada.

Hoy en cambio el incesante progreso tecnológico nos lleva a la globalización en la propia empresa y ésta nos obliga a transformar todo y cada vez más rápido, lo que ha producido un cambio sustancial en la administración de las organizaciones.

El impacto de la influencia que esos procesos de globalización tienen en las organizaciones, no son parcialmente excluyentes en sus características propias, sino que se encuentran inter-relacionados entre sí y se manifiestan entrelazados en el continuo proceso decisorio de la dirección estratégica.

Algunos de esos procesos de globalización que influyen y condicionan el planeamiento estratégico, podrían ser:

## 1 Internacionalización.

Los cambios tecnológicos y de los medios de transporte han llevado a la universalización,

a la internacionalización de los mercados, de las relaciones comerciales, financieras y de las transacciones económicas en general.

Por otra parte la informática y las comunicaciones, hacen que se conozca todo lo que está pasando en el mundo, las distancias ya no existen para las transacciones, solamente existen problemas de costos asociados a los traslados de mercaderías y servicios. El mundo se ha convertido en la región o la comarca y este nuevo proceso, esta característica es la universalización, la internacionalización, de las relaciones de los países, de las economías y de las organizaciones.

La formación de bloques económicos, los intentos de regionalización, la priorización de lo económico antes que lo político, influyen de una manera sustancial en las empresas puesto que si bien le abren oportunidades globales, representan también una amenaza constante, un desafío para su subsistencia, para el desarrollo de la eficiencia y para lograr mantener la competitividad.

La influencia de la internacionalización se da en todo el entorno en el cual la empresa interactúa., con sus variaciones y modificaciones. Por eso reviste vital importancia que la dirección estratégica establezca a su vez lineamientos estratégicos ante los distintos cambios que se manifiesten en los distintos escenarios.

## 2 Comunicaciones, tecnología e informática.

El avance de la tecnología, fundamentalmente de las comunicaciones y de la informática ha producido un cambio cualitativo en el conocimiento de lo que está pasando en la economía.

Hoy el acceso al mundo es una constante en casi todos los países, la información, la comunicación, el conocimiento de lo que está pasando en el universo se sabe casi al instante. Y no sólo a través de los distintos medios de comunicación, sino que la información se obtiene través del acceso a la tecnología y de la informá-

tica, pues con el gran avance de los bancos mundiales de datos, las empresas pueden conectarse con sus modems y sus computadoras, a cualquier lugar del mundo y saber que es lo que está pasando.

Ese conocimiento, esa información al instante que se obtiene a través de las comunicaciones, de la tecnología y de la informática representa una limitación en el planeamiento estratégico de las empresas., condiciona a la dirección estratégica pues la obliga a dar respuestas rápidas y actuar con la flexibilidad necesaria ante los vertiginosos procesos de cambio.

La influencia también es directa y afecta a la cultura organizacional de las empresas, puesto que en primer término obliga a la dirección a invertir en tecnología, en comunicaciones, en sistemas computarizados, en conectarse con los bancos de datos locales, regionales y mundiales, para poder saber cuales son las posibilidades de la empresa para competir eficazmente y en segundo lugar para desarrollarse y prepararse para detectar las oportunidades, los riesgos y las amenazas que provocan los cambios.

## 3 Nivel de desarrollo de la empresa.

El desarrollo logrado por la empresa, es una característica que se ve influenciada en un nivel muy importante por la globalización económica, puesto que justamente ese nivel de desarrollo, esa dimensión de empresa hace que la misma tenga acceso a tecnología de avanzada tanto en los sistemas de información, como de comunicaciones.

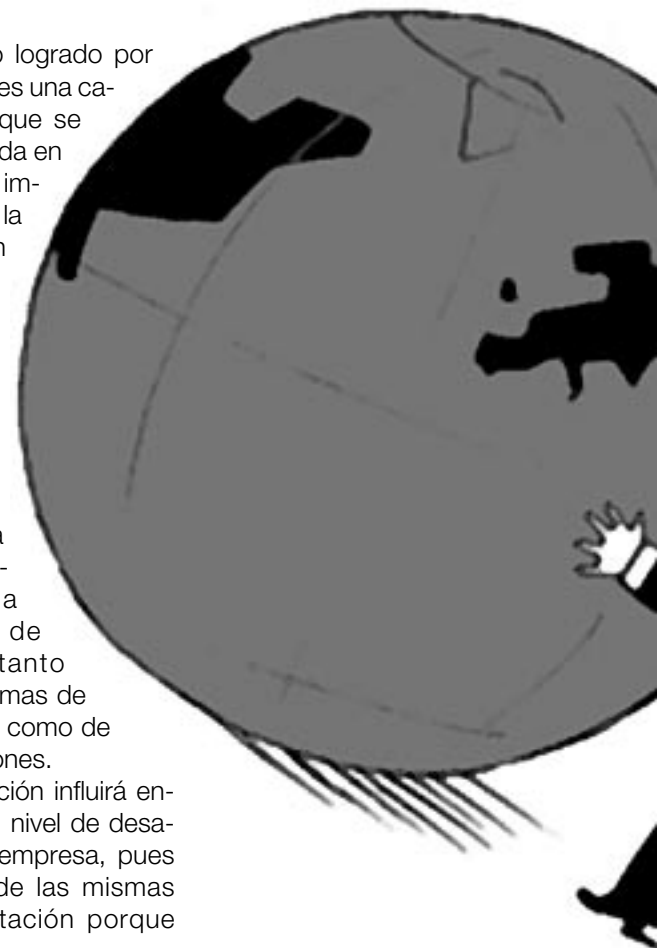
La globalización influirá entonces en el nivel de desarrollo de la empresa, pues el tamaño de las mismas es una limitación porque

generalmente no es igual el nivel de desarrollo en las pequeñas y medianas empresas, que en las grandes empresas, tanto en sus sistemas de producción, como de comercialización, como en sus transacciones económicas y financieras. El nivel de desarrollo de la empresa debe ser considerado por la dirección estratégica como una variable a optimizar porque le dará a la organización un potencial muy importante para encontrar espacios y oportunidades de adaptación a los continuos cambios, de posicionarse con rapidez y flexibilidad ante las transformaciones.

## 4 Nivel de inversiones.

La tecnología ha cambiado el comercio, las finanzas, las inversiones. Frente a los continuos cambios la obsolescencia de los bienes es manifiesta. Los continuos avances hacen que las organizaciones necesiten incorporar tecnología de última generación a efectos de poder ser más eficientes, tener menores costos y posibilidades de competir en los mercados.

La alta competitividad se manifiesta en lo local, en la región, en el mundo y el



# de la economía en el planeamiento

conocimiento de las últimas técnicas de producción, de comercialización o de prestación de los servicios, es un continuo proceso de decisiones, de lineamientos estratégicos de la alta dirección, para estar siempre con la anticipación necesaria y planificar las inversiones a realizar. Además como las transformaciones son violentas y la tecnología avanza con tal rapidez, observamos que si el proceso decisorio no tiene una respuesta rápida, flexible, la obsolescencia técnica puede hacer que la inversión planeada no sea la óptima y se invierta mal. Por eso las inversiones tanto sean corrientes como permanentes, deben tener un nivel de análisis profesional, eficiente, con un alcance universalista y actualizado, respaldado en una planificación de reemplazo de los bienes o de los servicios que permitan optimizar la eficiencia, la rentabilidad y las oportunidades, como así también minimizar los riesgos.

## 5 Acceso a distintas ramas de actividad

La globalidad hace que las comunicaciones, la internacionalización, la universalidad y la selectividad de los mercados, influya y condicione a las organizaciones, las cuales en su misión y en sus objetivos propuestos, deberán hacer una revisión periódica de sus niveles de eficiencia, de sus precios,

de sus costos, de la calidad de sus productos o servicios, para poder acceder así en condiciones competitivas en el mercado local, regional o mundial. Al mismo tiempo la transparencia de los mercados, los cambios y las transformaciones, exigen una revisión constante y permanente de las distintas ramas de actividad en las cuales las organizaciones pueden operar y hacerse cada vez más selectivas para buscar así oportunidades propicias para las empresas. También deberá analizarse la posibilidad de acceder a los mercados internos o externos, no en forma global sino selectiva ya sea en función de los productos, de los consumidores o de segmentos de mercados con la competitividad y eficiencia necesaria en los precios y en los costos para optimizar las reacciones ante los continuos cambios que se operen.

## 6 Creatividad e innovación.

Los cambios han hechos que los negocios se vuelvan tan complicados, tan difíciles, tan impredecibles, que se manifiesta la necesidad de operar con inteligencia creativa.

La innovación surge como respuesta al enfoque tradicional de la rutina y de la estabilidad, es un efecto de la globalización y al mismo tiempo para lograr competir más eficazmente se hace necesario promover y desarrollar los cambios.

Por lo tanto la dirección estratégica en su planeamiento también estratégico, estará influenciada y condicionada por este proceso de cambios creativos e innovadores como reacción ante a los cambios turbulentos. Pero para ello es necesario investigar, capacitarse, asumir un conocimiento específico, selectivo, profesionalizarse en el rol gerencial y con un elevado desarrollo de la aptitud empresarial.

## 7 Investigación y desarrollo.

Es importante en el nivel de desarrollo organizacional tener la profesionalidad necesaria para acompañar los

procesos de transformaciones, de búsqueda incesante de nuevas oportunidades, promover la investigación y el desarrollo en las organizaciones para acompañar y adaptarse a los cambios que el proceso tecnológico conlleva a una inversión prioritaria. Tan rápido es el ritmo de las transformaciones y de los cambios que la constante investigación y el desarrollo de nuevas técnicas son la respuesta adecuada a las necesidades de los mercados, de los clientes, para neutralizar la acción de los competidores y para posibilitar en definitiva la supervivencia.

## 8 Profesionalización de los recursos de la empresa.

Los continuos cambios condicionan la vida de la empresas y de sus recursos. Se hace necesario que los recursos materiales y humanos de la organización se optimicen generando eficacia conjunta.

Los recursos deben tener la capacitación necesaria, el conocimiento profesional de las tareas que realizan y necesitan además una capacitación permanente para poder hacer frente a los continuos cambios globales del medio, del entorno, de la región y del mundo.

## 9 Flexibilidad y adaptación a los continuos cambios.

El avance de las transformaciones, de los procesos de cambios, hace que la respuesta a los mismos sea también muy rápida, veloz y para que ello ocurra las organizaciones deberán estar estructuradas en forma desconcentrada, para que las decisiones y las estrategias asumidas tengan la flexibilidad adecuada para adaptarse a los continuos cambios y responder a ellos con lineamientos estratégicos para hacer frente a las situaciones imprevisibles.

## 10 Eficiencia operativa interna.

Solamente con la generación de una eficiencia operativa interna, se podrán enfrentar los cambios y las transformaciones, al mismo tiempo la eficiencia genera

calidad, profesionalidad en los servicios de la empresa y esa estructura óptima eficiente es la única capaz de dar rápida respuesta a los cambios turbulentos y además tener la flexibilidad necesaria y suficiente para poder asumir las transformaciones.

## 11 Desarrollo de la aptitud empresarial.

Dado que la transformación requiere descentralización, desconcentración y delegación, adquiere pues relevancia el rol gerencial, el desarrollo de la aptitud empresarial para la toma de decisiones racionales, porque la alta competencia exige respuestas rápidas. La intuición que generalmente está dada en función de la experiencia, de la rutina, de la antigüedad, de la repetición debe cambiarse por el planeamiento estratégico y para ello es necesario contar con un rol gerencial fortalecido en base al conocimiento, a la información, a la profesionalidad y por tanto es necesaria una cultura de desarrollo de la aptitud empresarial.

Frente a toda esta complejidad de cambios turbulentos, el éxito de la dirección estratégica reside justamente en el manejo de esos cambios.



# resumen y conclusiones



## **Gonzalo Alberto Mora Rivas**

Contador público,  
Lic. en Administración.

Experiencia profesional:  
Asesor general de importantes grupos empresarios en el Uruguay.

Consultor en el Colegio de Contadores Economistas y Administradores del Uruguay.

Presidente de la Comisión de Finanzas del Colegio de Contadores Economistas y Administradores del Uruguay.

Miembro de la Comisión Interamericana de Administración y Finanzas.

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas del Univeritario de Punta del Este.

## **RESUMEN Y CONCLUSIONES.**

El planeamiento estratégico es un continuo proceso de toma de decisiones empresariales, para anticipar así los futuros cursos de acción y adoptar estrategias que permitan elegir alternativas tendientes al mejor cumplimiento de los fines de la organización.

Se ubica a nivel de dirección y debe ser desarrollado por los hombres de línea; el staff debe realizar el control del planeamiento.

Dado que existen infinidad de posibles soluciones frente a los continuos y complejos problemas que acosan a las organizaciones, se deben formular metas y objetivos cuantificándolos, para evaluar así el cumplimiento de la misión de la organización. También se deben incorporar objetivos a largo plazo para establecer estrategias que trasciendan el horizonte temporal del entorno.

Por otra parte el progreso tecnológico, fundamentalmente a través de la informática y las comunicaciones, hacen que se conozca todo lo que está pasando en el mundo, las distancias ya no existen para las transacciones, solamente existen problemas de costos asociados a los traslados de mercaderías y servicios. El mundo se ha convertido en la región o la comarca y a esta característica del mercado total ampliado, se le ha denominado: «globalización».

Como primer intento de adaptación a esta globalización, surge como respuesta la integración regional.

Se analizan seguidamente las experiencias de integración y los actuales procesos de integración regional en América.

Posteriormente se evalúan las principales características de la globalización, distinguiendo entre ellas: las relaciones internacionales, la económica, la financiera, la comercial y la de la propia empresa.

Se concluye entonces que la globalización afecta el modelo de la administración tradicional de las organizaciones, pues el estilo rutinario, repetitivo, burocrático, rígido de las empresas, con jerarquías definidas con claridad, con la capacitación basada en la antigüedad y la experiencia, se cambia por la flexibilidad, por la complejidad de las operaciones, por la información, el progreso tecnológico incesante, la innovación, de la descentralización, de la estabilidad se pasa a los cambios turbulentos, de la intuición al planeamiento estratégico, a la capacitación permanente, al conocimiento, a la profesionalización de los recursos humanos, al desarrollo gerencial y a la universalización.

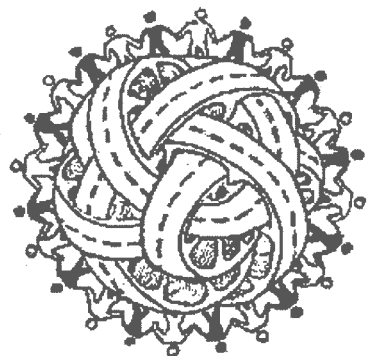
Además la globalización de la economía afecta el planeamiento estratégico de las organizaciones y esa influencia, crea procesos de respuesta en cuanto a la internacionalización, en las comunicaciones, tecnología e informática, en el nivel de desarrollo y de inversiones de la empresa, en los accesos a las distintas ramas de actividad, en la creatividad e innovación, en la investigación y desarrollo, en la profesionalización de los recursos de la empresa, en la flexibilidad y adaptación a los continuos cambios que se operan, en la eficiencia operativa interna de las organizaciones, en el desarrollo de la aptitud empresarial como respuesta a la profesionalización gerencial.

Las continuas fluctuaciones que se operan en la economía, conduce a las empresas a desarrollarse en un medio de abrumadoras

contingencias y la respuesta reside en el planeamiento estratégico, dirigido a la formulación de decisiones y de estrategias para manejar el cambio.

Evaluando las conclusiones se sugiere:

- que ante el cambio de la teoría de administración tradicional, se profundice el enfoque de una administración descentrada, con flexibilidad organizacional, con capacidad de responder con rapidez ante los cambios turbulentos, de combinar e implementar una dirección estratégica basada en el conocimiento, la información, la profesionalidad, la actualización permanente y con recursos humanos capacitados que generen eficacia conjunta.
- que ante los continuos cambios que se operan en el mundo, con una velocidad cada vez más elevada, se hace necesario mirar hacia adelante, otear y planear estratégicamente, buscando convertir ese proceso de decisiones, en un esfuerzo eficaz para evaluar las opciones de rentabilidad que se generan ante las oportunidades y riesgos de que disponen las organizaciones en una economía global.
- que ante la necesidad de contar cada vez con mayor flexibilidad para responder a situaciones imprevisibles, se tienen que elaborar lineamientos estratégicos como alternativas de planeamiento y de decisiones estratégicas en las organizaciones, basados en el desarrollo de la aptitud empresarial y gerencial.



## **Jornadas taller para Empresarios y Emprendedores**

### **CREATIVIDAD APLICADA A LA EMPRESA**

Sábado 23 de julio de 8.30 a 12.30 y de 14.30 a 18.30

Los participantes conocerán y practicarán con herramientas para: generar, seleccionar y evaluar ideas, para realizar emprendimientos productivos o para buscar alternativas a nivel de su empresa

### **PROYECTOS DE CREACION DE EMPRESAS**

Sábado 6 de agosto de 8.30 a 12.30 y de 14.30 a 18.30

Los participantes podrán tomar la decisión sobre la posibilidad de crear una empresa y en que condiciones. Si la decisión es positiva, podrán elaborar un plan de trabajo

y un proyecto para gestionar financiamiento si lo requieren.

### **MARKETING**

Sabados 20 y 27 de agosto de 8.30 a 12.30 y de 14.30 a 18.30

Al finalizar las jornadas los participantes manejarán los instrumentos necesarios para analizar su producto/servicio desde un punto de vista comercial y cómo posicionarlo en el mercado.

### **TECNICAS DE VENTA**

Sábado 10 de setiembre de 8.30 a 12.30 y de 14.30 a 18.30

Al finalizar la jornada el participante tendrá:

- Incorporada la función de venta como un fluido relacionamiento con el cliente y como un elemento

para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Herramientas para conocer al cliente y satisfacer sus necesidades.

### **ATENCION AL CLIENTE**

Sábado 24 de setiembre de 8.30 a 12.30 y de 14.30 a 18.30

Se analizarán las actividades que permiten estar orientado en forma permanente al cliente, y se manejarán técnicas de gestión con las que logrará una adecuada atención al cliente.

### **CONDUCCION DEL PERSONAL**

Sábados 8 y 15 de octubre de 8.30 a 12.30 y de 14.30 a 18.30 Permitirá reconocer y definir el rol

que desempeña en su empresa cuando esta da un salto cualitativo y cuantitativo al integrarse nuevas personas a acompañar la gestión del empresario.

### **ADMINISTRACION FINANCIERA**

Sabado 5 de noviembre de 8.30 a 12.30 y de 14.30 a 18.30:

Los participantes conocerán los principales conceptos y técnicas que pueden utilizarse para analizar la situación y perspectivas financieras de una pequeña empresa.

La Escuela de Negocios del Universitario de Punta del Este extenderá certificado de participación a quienes concurren a cada jornada. En el caso de

concurrir a todas, y previa prueba de aprovechamiento del curso, se le extenderá un certificado de Experto en Desarrollo Empresarial. Se entregará material de estudio.

Inversión:

Una jornada: \$ 950.-

Dos jornadas: \$ 1.800.-

Contratando todas las jornadas, 10% de descuento.

