

01167  
9  
28



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Ingeniería  
División de Estudios de Posgrado**

**"EL NEGOCIO GLOBAL.  
Un Enfoque Prospectivo"**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN INGENIERIA  
(P L A N E A C I O N)  
P R E S E N T A:**

**LIC. MARIA DEL ROSARIO SANTANDER ROSAS**

**TUTOR: DR. SERGIO FUENTES MAYA**



274551

**Mé**

1999

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A ti,

*que tienes en tus manos este trabajo*

# Gracias

a **Dios** por absolutamente todo

a mi hija **Stephany** por ser un regalo de Dios, por su amor y las grandes vivencias que juntas compartimos. Por la sabiduría que me transmitió. Por formar parte de mí

a mi **Mamá** y a **Lucio** por su apoyo incondicional, que sin duda fue muy importante en la realización de este trabajo

a mis **padres** y **hermanos** por sus valiosas enseñanzas

a mis tíos **Carmela** y **Marlo** por la formación que me dieron, la que ha contribuido a que crea en la Prospectiva

a la **familia Rosas JiménezCastro** por compartir conmigo su tiempo en el transcurso de la elaboración de este proyecto

a **Daniel**, por su apoyo al estudiar esta maestría, mis logros, son también suyos

a mis **amigos** por su sincera amistad

al **Dr. Sergio Fuentes Maya** por su dirección y apoyo

a mis **profesores**: Dr. Gabriel Sánchez Guerrero, M. en I. Arturo Fuentes Zenón, M. en I. Javier Suárez Rocha, Dr. Jesús Acosta Flores, M. en I. Octavio Estrada, M. en I. Domingo Figueroa, a los **autores** de los libros que leí para la elaboración de esta tesis, porque compartieron conmigo sus conocimientos y su Weltanschauung.

a Nuestra Máxima Casa de Estudios, la **Universidad Nacional Autónoma de México**, mi casa.

# CONTENIDO

Lista de tablas y figuras	iii
Resumen	iv
Abstract	v

Introducción	1
--------------	---

## **Capítulo 1. El Negocio y su Ambiente**

<b>1.1 El Negocio y sus Objetivos</b>	
1.1.1 Definición de Negocio	5
1.1.2 Objetivos del Negocio	6
<b>1.2 El Negocio en un Entorno Político, Económico y Social</b>	
1.2.1 El Medio Social	7
1.2.2 El Medio Político	7
1.2.3 El Medio Económico	8
<b>1.3 El Negocio en la Economía basada en La Libre Empresa</b>	
1.3.1 Libertades básicas de los negocios	11
1.3.2 Estructura de Mercado y Competencia	12
1.3.3 Actividades Clave en un Negocio	13
<b>1.4 Retos que Enfrentan Los Negocios</b>	16

## **Capítulo 2. El Ambiente Internacional de Negocios**

<b>2.1 La Globalización</b>	20
<b>2.2 Definición de Comercio Internacional</b>	22
<b>2.3 Restricciones para El Comercio Internacional</b>	
2.3.1 Tipos de Restricciones Comerciales	23
2.3.2 Razones en pro de las Restricciones Comerciales	24
2.3.3 Razones en contra de las Restricciones Comerciales	24
<b>2.4 Los Alcances del Comercio Internacional</b>	
2.4.1 El Acuerdo General en Aranceles y Comercio, y las Organizaciones que comercian mundialmente	25
2.4.2 Comunidades Económicas Internacionales	25
2.4.3 Financiamiento de Negocios Internacionales	26
<b>2.5 Formas de participar en el Comercio Internacional</b>	27

### **Capítulo 3. Los Fines Últimos y La Cultura Organizacional**

<b>3.1</b>	<b>El Cambio Organizacional</b>	
3.1.1	Tipos de Cambio en la Organización	32
3.1.2	Negociando La Resistencia Al Cambio	34
<b>3.2</b>	<b>La Imagen del Futuro al que se Aspira</b>	35
<b>3.3</b>	<b>La Cultura Organizacional</b>	
3.3.1	Definición de Cultura Organizacional	39
3.3.2	Impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño del Negocio	40
3.3.3	Creación y Formas de Transmitir la Cultura Organizacional	41
3.3.4	La cultura en los negocios mexicanos	42
<b>3.4</b>	<b>Los Valores en La Cultura Organizacional</b>	
3.4.1	Características de los Valores y Normas	44
3.4.2	La Responsabilidad en los Negocios	46

### **Capítulo 4. La Estructura Organizacional y la Tecnología en Los Negocios**

<b>4.1</b>	<b>La Estructura Organizacional</b>	
4.1.1	Elementos del Diseño Organizacional	49
4.1.2	Formas de estructura organizacional	50
<b>4.2</b>	<b>La Información requerida por los Administradores</b>	52
<b>4.3</b>	<b>La Tecnología en los Negocios</b>	
4.3.1	Usando La Tecnología para obtener y procesar Información	53
4.3.2	El Futuro Impacto de Las Aplicaciones de la Tecnología	56
4.3.3	La Producción basada en Tecnologías Avanzadas	58

### **Capítulo 5 Propuesta para el Desarrollo en los Negocios, Casos Ilustrativos**

<b>5.1</b>	<b>Metodología Prospectiva y Propuesta</b>	
5.1.1	El Futuro Deseado	60
5.1.2	Medios para Modificar la Realidad	67
5.1.3	Realidad y Futuro Lógico	67
5.1.4	El Futuro a Lograr	72
5.1.5	Bases Estratégicas	74
5.1.6	El Cambio de Valores Organizacionales	83
<b>5.2</b>	<b>Características de la Empresa Multinacional</b>	85
<b>5.3</b>	<b>Casos Reales Ilustrativos</b>	
5.3.1	El Cambio de La Administración de Los Recursos Humanos de Motorola	85
5.3.2	Grupo Fertinal	87
5.3.3	La Organización De T. G. I. Friday's Para La Expansión Global	90
5.3.4	Los Efectos de La Visión, La Misión y Los Valores Organizacionales	91

Conclusiones	93
Bibliografía	96

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Tabla 1.1</b> Modelos Económicos.	10
<b>Tabla 2.1</b> Miembros de las principales comunidades económicas internacionales	25
<b>Tabla 2.2</b> Las Compañías Multinacionales más grandes	29
<b>Tabla 4.1</b> Elementos de la estructura organizacional	49
<b>Tabla 4.2</b> Características de las estructuras mecánica y orgánica.	51
<b>Figura 1.1</b> El negocio.	15
<b>Figura 2.1</b> El negocio y la Globalización	30
<b>Figura 3.1</b> Tipos de cambio en la organización	32
<b>Figura 5.1</b> El negocio frente al desafío de la Globalización	61
<b>Figura 5.2</b> "Localización Global: Espectro de Tipos de Producto"	78
<b>Figura 5.3</b> Prospectiva	82
<b>Figura 5.4</b> Metodología Prospectiva y Propuesta	82
<b>Figura 5.5</b> Modelo del cambio en los valores: Cambio voluntario y dirigido.	84
<b>Figura 5.6</b> Hacia la conclusión	92

## RESUMEN

Cualquier negocio cuenta con la posibilidad de desarrollarse. Para desarrollarse, primero es necesario definir fines últimos (propósito-visión-valores-misión), que le den sentido y razón de ser, distinguiéndolo de otros, dándole autenticidad, constituyendo una valiosa aportación para la sociedad en la que se desenvuelve y para él mismo, y después, buscarlos a través de la actividad diaria de cada una de las personas que lo integran, aprendiendo de la experiencia. Los valores determinan la responsabilidad que el negocio tiene para con todos sus participantes y para con la sociedad, delinear la forma de actuación en el negocio.

Con el objetivo de apoyar a los tomadores de decisiones en el proceso de planeación del desarrollo integral del negocio, con especial énfasis en aquellos que aún no participan en el mercado global, se presenta una **síntesis** del ambiente de negocios, se **propone** un ideal a los negocios ( Negocio Global, un marco de actuación, un deber ser del negocio: Organización Consistente, Flexible, con Identidad Cultural, Competitiva y Líder en el Mercado Global, y con Responsabilidad Social y Ambiental) y bases estratégicas (El Soporte Organizacional, La Presencia Multinacional y La Regulación y legislación nacional e internacional) para la elaboración del plan de desarrollo, y un modelo para el cambio en los valores organizacionales (cambio voluntario y dirigido, basado en las características fundamentales de los valores y normas), se **ilustra** con casos reales la importancia de los fines últimos, la cultura, la tecnología y la estructura organizacional en el desarrollo de los negocios, y las formas de participar en el mercado global. Esta investigación aborda más profundamente el tema de la cultura y valores organizacionales, sin dejar de ver al negocio con un enfoque sistémico.

La humanidad atraviesa en estos momentos por una integración económico social, la Globalización, adquirió una velocidad insospechada con el avance tecnológico, particularmente en el campo de las telecomunicaciones, la informática y los transportes, incrementándose el Comercio Internacional. Las naciones anteponen barreras para el Comercio Internacional, éstas se justifican como necesarias para proteger la economía, industrias, ciudadanos o la seguridad de una nación. Sin embargo, también pueden provocar pérdidas de trabajos, altos precios, pocas alternativas a los consumidores y restricción de recursos. Existen organizaciones que trabajan para fortalecerlo, tales como el GATT, la OCM, el Fondo Monetario Internacional o el Banco Multilateral de Desarrollo. De seguir como hasta ahora, se espera que los países latinoamericanos se integren a la Globalización en el largo plazo, que el desequilibrio ecológico se incremente aún más, que la diversidad cultural en las fuerzas de trabajo siga en aumento, que los países se centren en las inversiones conjuntas, que los negocios fracasen por la aplicación no sistémica de las modas administrativas, entre otras cosas.

La libre empresa es la base de la economía mundial actual. El negocio es la organización de esfuerzos de individuos para producir (o comprar) y vender bienes y/o servicios que satisfacen necesidades de la sociedad, generando una ganancia. En el negocio participan: accionistas o dueños, acreedores, administradores y trabajadores, proveedores, clientes, competidores y el gobierno. El negocio se desenvuelve en un ambiente político, económico, social, tecnológico, y natural, ambientes que influyen en él y éste en ellos. Un Negocio Global es aquél que produce y vende en múltiples países (si no continentes), en éste, la diversidad cultural entre países toma mayor relevancia.

La estructura, tecnología y cultura organizacionales son los aspectos en el negocio que se pueden controlar para transformar su realidad y lograr sus fines últimos. La estructura se refiere al modo como está organizado el negocio. La tecnología de la Información juega un papel fundamental en la toma de decisiones de los empleados de la organización, y por consiguiente en el logro de los fines organizacionales. Los avances en cómputo y en las telecomunicaciones hacen posible comunicarse y comercializar con personas localizadas en cualquier parte del mundo. La cultura organizacional envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa, crea condiciones en las que ocurre la acción, se plasma en hechos concretos. Es el sistema de conceptos que abarca el saber, las concepciones y prácticas religiosas, las costumbres y normas, y los valores generados y practicados en el negocio. Los valores recubren la actividad que se desprende de la cultura organizacional, son el medio para fortalecerla o deteriorarla.

## **ABSTRACT**

Any business has the possibility of developing. In order to develop, first it is necessary define latests ends, that give you sense and reason of being, distinguishing it of another, giving you authenticity, constituting a valuable contribution for the society in the one which is unwrapped and for himself, and later, search for them through the daily activity of each one of the people that they compose it, learning of the experience. Value them determines the responsibility that the business has towards all their participants and towards the society, they delineate the form of behavior in the business.

With the objective of supporting decisions makers in the process of planning of the development integral of the business, especially for those that still doesn't participate in the global market, are expounded like ideal to the Global Business, and to the courages like the medium in order to achieve the development. A scheme with regard to the atmosphere of businesses is proportioned, a frame of behavior is introduced, present proposes and should be of the business: Consistent organization, Flexible, with Cultural Identity, Competitive and Leader in the Global Market, and with Social and Environmental Responsibility. And strategic programs: The Organizacional Support, the Multinational Presence and The Regulation and national and international legislation. In addition, is proposed a model for the change in the corporate courage: voluntary and directed change, based an opinion on the fundamental characteristics of the courages and norms. So, this investigation undertakes the topic of the corporate culture and security more deeply, without quitting seeing the business with a sistemic approach.

The humanity crosses in these moments for an economical social integration, the Globalización, it acquired an unsuspected speed with the techological advance, particularly in the field of the telecommunication, the computer science and the transports, incrementing the International Commerce. The nations prefix barriers for the International Commerce, these justify like necessary in order to protect the economy, industries, citizens or the security of a nation. However, they could also provoke loss of work, expensive, few alternatives to the consumers and restriction of resources. Organizations exist that they work in order to fortify it, like like the GATT, the OCM, the International Monetary Fund or the Multilateral Bank of Development. Of following like up to now, wait that the Latin American countries are composed the Globalización in the long term, that the ecological break is incremented still more, that the cultural diversity in the forces of work follows in increase, that the countries are centered in the combined investments, that the businesses fail for the application not sistematic of the administrative styles, and so on.

The private enterprise is the base of the worldwide current economy. The business is the organization of efforts of individuals in order to produce (or buy) and sell goods and/ or services that satisfy necessities of the society, generating a gain. In the business participate: shareholders or owners, creditors, administrators and workers, outfitters, clients, competitors and the government. The business is unwrapped in a political atmosphere, economical, social, technological, and natural, atmospheres that influence in it and this on them. A Global Business is that one that produces and sells in multiple countries (or continents), in this, the cultural diversity among countries taking old relevance.

The structure, technology and corporate culture is the looks in the business that one could control in order to transform their reality and achieve their latests ends. The structure refers to the manner like the business how is organized. The technology of the Information is a fundamental for the taking of decisions of the employees of the organization, and consequently in the achievement of the corporate ends. The advances in computation and it in the telecommunication makes possible correspond and market with people located in any part in the world. The corporate culture wraps and affects everything as much as it occur in the company, it create conditions in those that the action occurs, it plasm in making concretes. It is the system of concepts that undertakes the knowledge, the conceptions and religious practices, the customs and norms, and values generated and practiced in the business. The values recovers the activity that comes off corporate culture, is the medium in order to fortify it or deteriorate it.

# INTRODUCCIÓN

La Globalización es una realidad por la que transitan todas las naciones, avanza de manera inexorable e integra gradualmente los procesos culturales, financieros, y comerciales del mundo. Este fenómeno y la consecuente *interdependencia de nuestras economías y sociedad* están provocando que el país que se empeñe en alejarse de este proceso corra el riesgo de automarginarse quedando fuera de las posibilidades de desarrollo en el mundo moderno. Es conveniente, entonces, se refuercen acciones para ayudar a que los grupos vulnerables que no tiene acceso adecuado al mercado, lo obtengan. Esta es la razón que da sentido a esta investigación. Por ser la libre empresa la base de la actual economía mundial, me centraré en los negocios.

Ante la Globalización los negocios pueden buscar tan sólo crecer y sobrevivir, olvidándose de que el negocio visto como *organización de esfuerzos de individuos* tiene la posibilidad de desarrollarse. Desarrollarse consiste en la capacidad de establecer fines que sean ambiciosos, de inventar *medios para la construcción de esos fines*, de implantar decisiones y aprender de la experiencia. Desarrollarse es adoptar una actitud activa respecto al futuro, deseando controlarlo.

La prospectiva es una manera de concebir el futuro. La prospectiva ve al futuro como objeto de diseño. La prospectiva modifica el futuro en vez de afrontar su imposición, no pretende predecir sino crear el futuro. A través del diseño del futuro se logra una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él. La prospectiva proporciona una metodología para diseñar el futuro deseable; permite la organización del proceso de *búsqueda de nuevos medios que transformen la realidad* y une esas actividades al proporcionar procedimientos con los cuales enlazarse el futuro deseable a los medios, *especificando los futuros alternos*. En suma, la prospectiva proporciona un marco metodológico en el que puede organizarse el desarrollo.

Ahora bien, con el fin de buscar el desarrollo del negocio, viendo al futuro en prospectiva, por qué no plantear como futuro deseado a la máxima expresión del negocio en el contexto de Globalización, esto es, como Negocio Global. Un negocio puede participar en el Comercio Internacional obteniendo la autorización de una empresa extranjera para producir y vender sus productos, exportándolos, estableciendo sociedades o alianzas, o bien organizándose como una empresa multinacional o negocio global, siendo ésta el máximo nivel de involucramiento en el Comercio Internacional porque, a diferencia de las otras, produce y vende sus productos en múltiples países (si no continentes).

Hablar de múltiples países implica, implícitamente, hablar de una diversidad cultural. La cultura es una abstracción del comportamiento que se plasma en hechos concretos que representan los resultados finales de los tipos de conducta prevalecientes. Es el sistema de conceptos que abarca el saber, las concepciones y prácticas religiosas, las costumbres y normas, y los valores, generados y practicados en un grupo social, en este caso, en el negocio y en los países donde se desempeña.

Además, un elemento clave en el diseño del futuro deseable del negocio lo constituye el referido a los valores. La libre empresa es base de la actual economía mundial fundamentada en la corriente filosófica del liberalismo y al ser el negocio una organización, tiene responsabilidad para con las personas que lo integran y para con quienes interactúan con él. El diseño de un futuro ideal tiene que especificar la forma deseada en que el negocio emprende sus acciones y se relaciona con las personas que lo integran y con el medio ambiente.

Más aún, para lograr el desarrollo del negocio, no basta con diseñar un futuro deseado, se tiene que actuar diariamente en el logro de éste. Los valores morales recubren la actividad que se desprende de la cultura organizacional, son el medio para fortalecerla o deteriorarla; marcan la forma de actuación, son los criterios usados para distinguir entre lo "bueno" y lo "malo". Por todo ello, los valores morales son un medio para transformar la realidad.

Entonces, es fundamental enfatizar en el estudio de los **valores** porque éstos determinan la responsabilidad que el negocio tiene para con todos sus participantes y para con la sociedad, **para que** el negocio maneje la diversidad cultural, fortalezca su cultura organizacional adoptando una identidad propia, e impulse el cambio cultural en él, y **como** objeto de diseño en el futuro deseado de la organización para ser el marco de actuación en ella y lograr el desarrollo y trascendencia del negocio.

Con el fin de apoyar a las empresas a competir en el mercado global, se han escrito numerosos libros que se enfocan en el planteamiento de guías prácticas sobre cómo desarrollar una estrategia competitiva global; dejando a un lado el entorno de valores y principios que están inmersos en las compañías, más aún, no se preocupan de qué hay detrás de una visión-misión-valores organizacionales a los que dan como dados. Difundiendo, quizá sin intención, que los negocios busquen crecer, pero no desarrollarse. De aquí surge el interés por realizar el presente trabajo.

El objetivo de esta tesis es apoyar a los tomadores de decisiones en el proceso de planeación del desarrollo integral del negocio, con especial énfasis en aquellos que aún no participan en el mercado global. Brindando un esquema en torno al ambiente de negocios y del negocio mismo, proponiendo un futuro a lograr por la organización y un modelo para el cambio de valores organizacionales, haciendo una invitación a reflexionar en los valores, aportando ideas para la formulación de bases estratégicas, ilustrando con casos reales la importancia de la imagen del futuro deseado y la práctica de valores en el desarrollo de la organización, ilustrando también, las formas de participar en el mercado global. Mediante la aplicación de la metodología prospectiva.

Esta investigación, no pretende solucionar un problema puntual de un negocio particular y específico, no se centra en una planeación estratégica, táctica u operativa, sino más bien aborda a la planeación en una dimensión humanística y social, donde la temática rebasa los niveles técnico-utilitarios comunes en la planeación, al ir más allá del análisis de factibilidades, beneficios y costos, de la fijación de objetivos y metas. La temática gira en torno a las cuestiones básicas que dan razón, sentido y justificación a las ideas de la planeación y el cambio; esto lleva a una reflexión acerca de temas complejos y ambivalentes como la cultura, los valores, los fines últimos, la libertad, la responsabilidad en este caso, de los negocios. Temas que revelan una valiosa herramienta para el desarrollo y, por tanto de interés para la prospectiva, y por supuesto para este trabajo. Temas que si bien han sido abordados por investigadores sociales, desde hace tiempo, es hasta hace poco que ingresan a los estudios del futuro.

Esta investigación sostiene la siguiente tesis: El Negocio Global, en prospectiva, y la práctica diaria de los valores-ideales conllevan al desarrollo en los negocios, haciéndolos más fuertes ante la Globalización. Para sustentarla, el presente trabajo está estructurado de la siguiente manera: Se inicia, en el capítulo 1, con una descripción del negocio y su medio ambiente contextual y transaccional. En el capítulo 2 se sigue con la descripción del ambiente de negocios en el ámbito internacional, se sitúa la participación del Negocio Global en el Comercio Internacional. Los capítulos 3 y 4 se centran en la descripción de los medios para transformar la realidad en los negocios: los fines últimos, la cultura, la estructura y tecnología en la organización. Finalmente en el Capítulo 5 se propone un marco de actuación, un deber ser de la organización y un modelo para el cambio de los valores organizacionales para el desarrollo del negocio, se sugieren también, programas estratégicos; el capítulo concluye con casos reales que ilustran la importancia de la existencia y práctica de valores organizacionales, así como otros conceptos manejados en el trabajo.

Esquemáticamente, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

## EL NEGOCIO GLOBAL, UN ENFOQUE PROSPECTIVO.

**Apoyar a los tomadores de decisiones en el proceso de planeación, en la etapa prospectiva, del desarrollo integral del negocio, en especial para aquellos que aún no participan en el mercado global.**

### Capítulo 5. Propuesta para el Desarrollo en los Negocios, Casos Ilustrativos

**Proponer una alternativa para el desarrollo integral en los negocios.**

- ⇒ Proponer un ideal a los negocios: un futuro deseado, un marco de actuación, un deber ser de la organización.
- ⇒ Generar ideas que sirvan de base para formular el Plan de Desarrollo particular y específico de su negocio.
- ⇒ Proponer un modelo para el cambio en los valores organizacionales.
- ⇒ Sintetizar la realidad y el futuro lógico en los negocios y su ambiente.
- ⇒ Ilustrar con casos reales la importancia de la existencia y práctica de la filosofía organizacional, el uso de la tecnología de la información, las formas de estructura organizacional y las maneras de participar en el mercado global.

Capítulo 3. Los Fines Últimos y  
La Cultura Organizacional  
**Describir y analizar los medios para transformar la realidad en los negocios: Fines últimos y Cultura.**

Capítulo 4. La Estructura Organizacional y  
La Tecnología en los Negocios  
**Describir y analizar los medios para transformar la realidad en los negocios: Estructura y Tecnología; e inferir su futuro.**

Interior del negocio

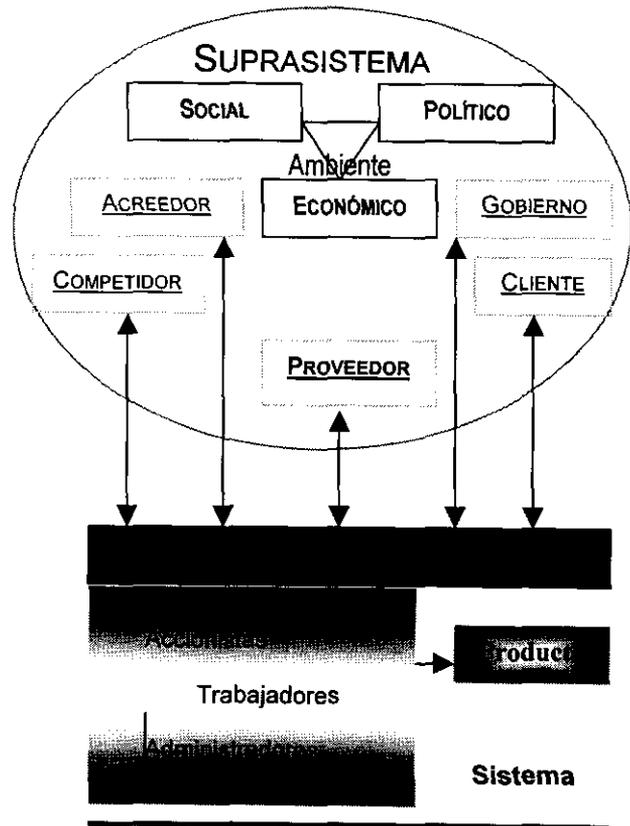
Capítulo 2. El Ambiente Internacional de Negocios  
**Describir el ambiente de negocios e inferir su futuro.**

Ambiente del negocio

Capítulo 1. El Negocio y su Ambiente  
**Definir el concepto de negocio: Sus objetivos, actividades, libertades, desafíos, y su ambiente contextual y transaccional.**

El producto final de esta investigación es una aplicación de la prospectiva al desarrollo en los negocios. Está dirigido principalmente a empresarios, administradores, personal que labora en un negocio, y a quienes interactúan con él; a estudiantes de planeación y/o administración de empresas, a quienes hacen planeación. Y en general a todos aquellos que creen y a los que no creen que el futuro puede diseñarse.

# EL NEGOCIO Y SU AMBIENTE



Un negocio es una organización que transforma: materia prima, trabajo de empleados, capital, e información en productos que satisfacen las necesidades de una sociedad de la cual forma parte, generando una ganancia. En el negocio participan: accionistas o dueños y acreedores, administradores y trabajadores, proveedores, clientes, competidores y el gobierno. Además siendo la sociedad el suprasistema en el que se desenvuelve el negocio, el ambiente político, económico y social influyen en él y éste en ellos.

Ahora bien, ante la apertura comercial, la libre empresa juega un papel cada vez más determinante. Incluso, en los países comunistas comienza a tener una apertura hacia el exterior, en virtud de la necesidad de buscar mercados para colocar sus productos y conseguir recursos para ampliar las inversiones productivas en dichos países.

En este capítulo se resalta el hecho de que, si bien, la finalidad de un negocio es generar una ganancia sólo puede lograrlo bajo una perspectiva de no despersonalización del individuo, ya que de lo contrario, el negocio sería tan sólo una máquina de hacer dinero donde los empleados serían parte del "activo fijo"; los clientes, una "cartera con dinero" y los proveedores, "simplemente insumos", no importando que en el negocio participan personas y que forma parte de una sociedad.

El capítulo está estructurado de la siguiente manera: se parte de la definición de negocio, así como de sus objetivos, se sitúa al negocio en un entorno político, económico, y social, se describen las libertades básicas de los negocios y la estructura de mercado, se señalan las actividades clave del negocio, finalmente se describen brevemente una serie de tendencias y retos que se están dando en el ámbito de los negocios.



## EL NEGOCIO Y SUS OBJETIVOS

### 1.1.1

### Definición de Negocio

Negocio es la organización de esfuerzos de individuos para producir (o comprar) y vender bienes y/o servicios que satisfacen necesidades de la sociedad, generando una ganancia.

De aquí que un negocio deba:

- Organizar esfuerzos de individuos.
- Satisfacer necesidades.
- Y obtener una ganancia.

**Organización de esfuerzos de individuos.** Una organización es un grupo de dos o más personas trabajando juntas para lograr un conjunto de fines comunes. Para que un negocio sea organizado, debe combinar cuatro tipos de recursos: materiales, humanos, financieros y de información.

- *Los recursos materiales* incluyen la materia prima usada para los procesos de manufactura, maquinaria y equipo; las personas que suministran los recursos materiales se les conoce como proveedores.
- *Los recursos humanos*, son la gente que suministra su trabajo para el negocio a cambio de un salario, a quienes se les llama empleados. El trabajo es el esfuerzo físico y mental del ser humano, puede clasificarse en: operativo y directivo; la función específica del trabajo directivo es señalar las políticas internas o líneas generales de acción con la finalidad de dirigir a las personas hacia el logro de un objetivo específico, lo realizan los administradores; mientras que el trabajo operativo se plasma sobre los objetivos para transformar la materia prima de acuerdo con el giro empresarial del negocio, a las personas que efectúan este tipo de trabajo, aquí se les llamará trabajadores. El trabajo es un factor de producción que incluye el número, destrezas y habilidades de los empleados para producir bienes y servicios.
- *El recurso financiero* es el dinero requerido para pagar a los empleados, a los proveedores, y generalmente para mantener las operaciones del negocio. Es importante aclarar que si bien, los recursos materiales incluyen la materia prima la maquinaria y el equipo, el capital de un negocio lo conforman el dinero, maquinaria y equipo usados en sus operaciones. Los accionistas o dueños totalitarios proporcionan el dinero, al cual lo pueden obtener de préstamos hechos por los acreedores.
- *Y la información* es el recurso que dice a los administradores del negocio cómo combinar y usar los otros recursos eficazmente, sin embargo, la información por sí misma no asegura el uso eficaz de los recursos, sino que se requiere que los administradores posean habilidades empresariales, es decir, que posean la buena voluntad para tomar riesgos, el conocimiento, y la habilidad para usar los otros factores de producción eficientemente. Además, la tecnología de la información y las telecomunicaciones son un recurso de suma importancia en la toma de decisiones en el negocio.

Los negocios están usualmente clasificados en uno de los tres tipos específicos: Negocios de manufactura están organizados para procesar varios materiales y producir bienes. Negocios de servicios producen servicios. Y algunas empresas –llamadas intermediarios de mercado- están organizados para comprar productos a fabricantes y después venderlos. Actualmente muchos de los negocios que ofrecen bienes, al mismo tiempo brindan servicios, para referirse a ambos indistintamente se usará el término producto.

**Satisfacción de necesidades.** El objetivo de todas las empresas deberá ser producir, distribuir u ofrecer un bien o un servicio que sea requerido por sus consumidores (cabe mencionar que muchos productos pasan a través de varios negocios antes de que sean vendidos al usuario final - individuos que compran productos para su uso personal -). La gente compra bienes o servicios para satisfacer necesidades particulares. Cuando las empresas pierden de vista las necesidades de sus clientes, es probable que vayan a la quiebra. En contraste, cuando los negocios entienden las necesidades de sus clientes y trabajan en satisfacer esas necesidades, usualmente son exitosos. Por ello, las empresas envueltas en el comercio internacional deberán ser cuidadosas de conocer quienes son sus clientes y qué quieren éstos.

**Ganancia del negocio.** Un negocio recibe dinero (ingreso por ventas) de sus consumidores a cambio de bienes o servicios. Un negocio también deberá pagar dinero para cubrir los gastos envueltos en hacer negocio (costos de trabajo, materia prima y capital). Si los ingresos por ventas de la empresa son mayores que sus gastos, el negocio tiene una ganancia. Una ganancia negativa, resulta cuando los gastos de una empresa son mayores al ingreso por ventas, a esto se le llama una pérdida. *La ganancia obtenida de un negocio es propiedad de sus dueños, es el premio que reciben por producir bienes y servicios que los consumidores desean, es el pago o retorno que obtienen por asumir los riesgos de operar el negocio.* Uno de esos es el riesgo de ser pagado. A los empleados, proveedores, y prestamistas se debe pagar antes que a los dueños; y si no hay ninguna ganancia, no puede haber ningún pago a los dueños. Un segundo riesgo que corren es el riesgo de perder todo lo que han puesto en el negocio, un negocio que no puede obtener una ganancia es muy probable que quiebre, en tal caso los dueños pierden todo el dinero, esfuerzo, y tiempo que han invertido.

El negocio es un sistema en el que participan: empleados, accionistas o dueños y acreedores, clientes y proveedores <sup>1</sup>. Los tres primeros actúan en el interior del sistema y los tres restantes en el medio ambiente del sistema.

Las definiciones anteriores de negocio tienen implícito que, un negocio es una comunidad de personas, vinculadas entre sí por el trabajo, que forma parte de otra comunidad mayor o más amplia que es la sociedad, con la cual se establece un proceso de mutua interdependencia; esto es, tanto influye la sociedad en el negocio, como este último en aquélla. De otra manera, es decir, si no se considerara a un negocio como una comunidad de personas, más específicamente, si se hace una despersonalización del individuo se tiene que los empleados son parte del "activo fijo"; los clientes, una "cartera con dinero" y los proveedores, "simplemente insumos".

La empresa debe ser capaz de generar utilidades, ya que de lo contrario deja de servir a los intereses de quienes trabajan en ella, así como a sus accionistas o socios capitalistas. Sin embargo, la generación de utilidades no debe ser el único fin de la empresa.

## 1.1.2 Objetivos del Negocio

Un negocio significa diferentes cosas para diferente gente. Para un empleado el negocio es un lugar donde los hombres trabajan para ganarse el sustento diario. Para otros es una unidad de producción.

Los dueños de los negocios deben obtener una ganancia de sus inversiones. Los dueños absolutos de negocios desean un rendimiento de sus inversiones, mientras que los accionistas buscan aumento en sus dividendos y capital. Los objetivos de los empleados incluyen un ingreso para sostenerse a ellos mismos y a sus familiares y seguridad en su trabajo (la seguridad de creer que ellos tendrán trabajo en el futuro). Ellos también desean aprender en su trabajo, ser promovidos, tener más responsabilidad y un crecimiento de su autoestima. La sociedad ve a los negocios como un ente generador de empleo. Además, la sociedad desea que las compañías sean una comunidad de buenos ciudadanos y provean productos que representen un buen valor.

<sup>1</sup> En primera instancia, ya que más adelante se verá que también participan los competidores y el gobierno.

Los negocios eficaces intentan maximizar ganancias, esto es, maximizar el valor en pesos de las entradas (ingresos por ventas) para el mínimo de valor en pesos de las salidas (gastos). Además, el objetivo de una empresa de cualquier tipo y tamaño, es *producir (o comprar) y vender un producto* que sea requerido por sus clientes, a un precio tal que le permita mantener la competitividad en el mercado. Más aún, teniendo presente que el negocio es una comunidad de personas, "el primer fin de la empresa debe ser el servicio a la persona"<sup>2</sup>.



## EL NEGOCIO EN UN ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL

Una vez teniendo claro qué es el negocio, cuáles son sus objetivos y quiénes sus actores, se puede ahora describir el entorno político, económico y social en el que se desenvuelve (medio ambiente contextual<sup>3</sup>).

### 1.2.1 El Medio Social

El negocio forma parte de la sociedad y existe en virtud y alrededor de las personas, llámese empleado, accionista, proveedor o cliente. La sociedad es considerada como un marco bajo el cual existen y se integran comunidades e individuos, como proceso de estructuración que comprende las interrelaciones humanas. Para la distinción de distintas sociedades es preciso identificar el tipo de grupos, actividades, costumbres, instituciones, profesiones, valores, etc., que la conforman e identifican. La realidad social, incluye el sistema social y el sistema cultural de una sociedad. El sistema social abarca la interacción entre individuos y grupos dentro de una colectividad determinada. El sistema cultural abarca los valores, ideologías, conocimientos y normas de la misma colectividad.

### 1.2.2 El Medio Político

La política se aplica a aquellas medidas que intentan paliar los efectos negativos sobre los individuos producido por un determinado orden social, y también designa la ciencia que tiene como objetivo el estudio de estos problemas y de los procesos más eficaces para solucionarlos.

Es importante señalar que los valores morales constituyen la fuente primaria del derecho. Es evidente que resultaría imposible cualquier forma de sociedad humana si no se ajustara a ciertos principios de convivencia. Los principios de las "Tablas de Moisés" entregadas al pueblo judío en el siglo XIII antes de Cristo, las cuales contenían el decálogo que reguló la vida de los israelitas durante mucho tiempo, han sido adoptados, en su mayoría, por las normas jurídicas modernas. Las normas morales establecen deberes del hombre para consigo mismo; mientras que las normas jurídicas señalan obligaciones para con los demás. La finalidad del derecho es regular la convivencia de los hombres, a través de *normas específicas que impone deberes y confieren derechos*. Estas normas jurídicas tienen su fundamento en las normas morales y las costumbres, que evolucionan de un plano personal y unilateral a otro bilateral. Es decir la norma moral, cuyo cumplimiento compete a cada individuo, al transformarse en norma jurídica, se vuelve obligatoria para toda la sociedad.

Con lo que respecta al negocio, éste se ha convertido en una entidad, que sin ser de naturaleza política –ya que la naturaleza propia del negocio es la económica- ha adquirido, en función de su poder económico, una fuerza política indiscutible que, de una u otra manera, incide en el futuro de las naciones y participa activamente en el proceso de Globalización.

<sup>2</sup> DAMM Arnal, Arturo, (1998), "Apuntes para una filosofía de la empresa", México: Publicado en Entorno, revista de la COPARMEX. Año 9, No. 122. Octubre de 1998, p. 31

<sup>3</sup> Al medio ambiente "transaccional" lo conforman: los clientes, empleados, proveedores, accionistas o dueños, deudores o acreedores, los competidores, y el gobierno. Al medio ambiente "contextual" lo constituyen las condiciones económicas, políticas, sociales en general, el medio ambiente natural y tecnológico.

### 1.2.3 El Medio Económico

Economía es el estudio de cómo se crea y distribuye la riqueza. Por riqueza entiéndase alguna cosa de valor, incluyendo los productos producidos y vendidos por el negocio. Cómo está distribuida la riqueza simplemente significa *quien hace qué*. La manera en que las personas se ocupan de la creación y distribución de riqueza determina el tipo de sistema económico, o la economía que tiene una nación, por tanto, es importante entender los modelos económicos porque ellos proporcionan un fundamento filosófico de cómo los países crean y distribuyen la riqueza entre sus ciudadanos. A través de los años, los sistemas económicos del mundo han diferido esencialmente en dos puntos:

- (1) La propiedad de los factores de producción. Los factores de producción son los recursos usados para producir bienes y servicios.
- (2) Y cómo contestan cuatro preguntas económicas básicas relativas a la actividad económica de una nación. El sistema económico de la nación afecta significativamente todas las actividades económicas de sus individuos y organizaciones. Este gran impacto es más aparente cuando se considera que el sistema económico de un país proporciona respuestas a cuatro preguntas económicas básicas:

- ¿Qué bienes y servicios serán producidos y qué cantidad de cada uno?
- ¿Cómo serán producidos esos bienes y servicios?
- ¿Para quién serán producidos esos bienes y servicios?
- ¿Quiénes son los dueños y quién controla los principales factores de la producción?

Ahora bien, por las respuestas a estas preguntas y al punto (1), los economistas clasifican en tres a los **sistemas económicos**: Comunismo, Socialismo y Capitalismo.

#### CAPITALISMO

El Capitalismo es un sistema económico en el cual los individuos son los dueños y operan la mayoría de los negocios que proveen bienes y servicios, es decir, la iniciativa privada es dueña de los recursos de la sociedad, los individuos son libres de usar sus recursos en la forma que se benefician a ellos mismos, la ganancia es la fuerza central de la motivación económica en una economía capitalista. El capitalismo de Smith está basado en cuatro principios fundamentales. Primero, Smith argumentó que la creación de riqueza es correctamente asunto de la iniciativa privada, no del gobierno. Por tanto los recursos usados para crear riqueza deben ser propiedad de la iniciativa privada. Segundo, Smith argumentó que los dueños de los recursos deberán ser libres para determinar cómo usar esos recursos. Ellos deberían también ser libres para disfrutar los ingresos, ganancias, y otros beneficios que pueden derivarse de ser dueños de esos recursos. Tercero, Smith afirmó que la libre economía asegura la existencia de mercados competitivos que permiten a los vendedores y compradores entrar y salir como ellos elijan. Finalmente, según Smith, se debe limitar el papel del gobierno a proveer defensa contra enemigos extranjeros, asegurar el orden interior, y brindar trabajo y educación pública. Con respecto a la economía el gobierno debe actuar sólo como fabricante de reglas y como árbitro.

El capitalismo no es invertir en rubros que atenten contra la vida y las costumbres de las personas, al contrario, la historia se ha encargado de demostrar que gracias a las inversiones ha progresado la industria en todas sus ramas, así como también ha impulsado el desarrollo científico y tecnológico.

#### SOCIALISMO

El socialismo es un sistema económico en el cual los dueños de las principales industrias es el estado, mientras que los dueños de los negocios pequeños son ciudadanos privados. Las naciones socialistas proporcionan costosos beneficios para los trabajadores, quienes pagan altas tasas de impuesto. Inglaterra, Francia, Suecia e India son países democráticos cuyas economías incluyen un grado muy visible de socialismo. Otros países más autoritarios tienen economías socialistas, sin embargo, se tiende a pensar en ellos como comunistas a causa de su falta casi total de libertad.

## COMUNISMO

Si Adam Smith fue el padre del capitalismo, Karl Marx fue el padre del comunismo. El comunismo es un sistema económico en el cual todos los recursos son propiedad del estado y todos los ciudadanos trabajan para el estado. Históricamente las naciones comunistas alguna vez han tenido dificultad para determinar qué productos deberían producirse y cómo motivar a sus ciudadanos. Desde el rompimiento de la Unión Soviética, y las reformas económicas en China y la mayor parte de los países de Europa Oriental, los mejores ejemplos del comunismo que quedan son Corea del Norte y Cuba. Hoy esas tan llamadas economías comunistas parecen practicar un estrictamente control del tipo de socialismo. El gobierno posee casi todos los recursos económicos.

Es de lamentarse el hecho de que los sistemas comunistas demostraran su incompetencia para estructurar políticas económicas de largo alcance, a fin de erradicar la pobreza; mientras que en los regímenes capitalistas, existe una mayor preocupación por mantener estándares macroeconómicos consistentes, dejando en un segundo plano la búsqueda de formas apropiadas para disminuir la creciente proporción de pobres. La tabla 1.1 describe esquemáticamente los tres sistemas.

Es de hacer notar que ni el comunismo ni el capitalismo alguna vez han funcionado en forma pura. Por ejemplo, en la Unión Soviética cuando estaba regida por el comunismo, muchos granjeros vendieron sus productos en el mercado negro. Esto es, en lugar de vender el producto al estado -dueño y - controlador de los centros de producción, ellos lo vendieron directamente a los consumidores quienes estuvieron dispuestos a pagar altos precios para obtener productos de alta calidad. Esto hizo que los granjeros obtuvieran dinero extra, y permitió a los ciudadanos soviéticos evitar esperar largo tiempo para comprar comida. De la misma manera, los Estados Unidos no es un ejemplo de capitalismo puro. El gobierno norteamericano es dueño de algunos grandes negocios, tales como Amtrak (ferrocarriles) y Tennes Valley Authority (electricidad). Además los ciudadanos no son completamente libres de hacer cualquier cosa que deseen con sus recursos, el gobierno específicamente prohíbe la asociación de negocios para el control de precios y la producción de productos.

En casi todos los países del mundo —excepto Cuba y China- las teorías de Marx ya no tienen significado; ante la Globalización de las economías, la libre empresa juega un papel cada vez más determinante. Incluso, en los países comunistas mencionados comienza a tener una apertura hacia el exterior, en virtud de la necesidad de buscar mercados para colocar sus productos y conseguir recursos para ampliar las inversiones productivas en dichos países.

El concepto de la iniciativa privada está estrechamente ligado con la libertad para emprender, que a su vez representa la característica distintiva principal del sistema denominado liberalismo económico o capitalismo. No se puede prescindir de la libertad de iniciativa, ya que ésta constituye un bien social, que ha demostrado su utilidad en la transformación económica y social del mundo a través de los años. Tampoco se puede negar que la iniciativa privada genera, en una proporción importante, la riqueza que se crea diariamente en el mundo, sin la cual no habría avances en las ciencias, la tecnología, la medicina, ni en cualquier ramo de la actividad humana.

Así, el sistema de empresa privada está clasificado como una economía capitalista por tener las libertades de propiedad propia, de obtención una ganancia, de decisiones del negocio, de competencia y de la decisión de salir del negocio<sup>4</sup>. Sin embargo, más que ser una economía capitalista, dado que el capitalismo no existe en forma pura, se tiene que el mundo actual está inmerso en un sistema económico basado en la libre empresa, cuyos fundamentos los tiene en el capitalismo, y donde el grado de las libertades de un negocio es variable de un país a otro.

---

<sup>4</sup> CUNNINGHAM, W. H., R. Aldag, y S. Stone., (1996), "Business in a Changing World". USA: South Western College Publishing, 4ª ed. p. 5

Tabla 1.1. Modelos Económicos.

	<b>COMUNISMO</b>	<b>SOCIALISMO</b>	<b>CAPITALISMO</b>
<b>DERECHOS DE PROPIEDAD</b>	El estado es el dueño de toda la propiedad	El estado es dueño de las principales industrias	Los individuos privados son los dueños de la propiedad
<b>GANANCIAS</b>	No existen ganancias	Las ganancias existen sólo en el sector privado	Las ganancias existen en la mayoría de los sectores de la economía
<b>TRABAJO</b>	Todos los trabajadores son empleados por el estado	Los trabajadores pueden decidir trabajar para la iniciativa privada o para el estado	La mayoría de la gente trabaja en la iniciativa privada
<b>PRODUCCIÓN Y DECISIONES DE INVERSIÓN</b>	Todas las decisiones son hechas por las autoridades del estado	Las principales decisiones son hechas por las autoridades del estado	La mayoría de las decisiones son realizadas por individuos de la iniciativa privada
<b>DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS</b>	Como una función de las necesidades de los individuos	El estado proporciona beneficios significativos a la mayoría de los empleados	El flujo de ingresos es para quienes crean trabajo y riqueza
<b>INCENTIVOS</b>	Se usan incentivos no materiales	Se usan incentivos no materiales y materiales	Los incentivos materiales son muy importantes
<b>PRINCIPALES PROBLEMAS</b>	Determinar lo que las empresas deberán producir; decidir cómo motivar a los empleados	Determinar lo que las empresas deberán producir, así como el ingreso de tasas de impuesto oprimido	Proporcionar para las necesidades de los menos miembros afortunados de la sociedad, y el potencial para las empresas para conspirar levantando precios y reduciendo producción.

Fuente: CUNNINGHAM, op. cit. p. 2.



## EL NEGOCIO EN LA ECONOMÍA BASADA EN LA LIBRE EMPRESA

### 1.3.1 Libertades básicas de los negocios

Hay cinco libertades esenciales de los negocios en la economía de empresa privada: propiedad propia, el derecho a obtener una ganancia, el derecho a competir en el mercado, el derecho a salir del negocio si la empresa no es exitosa. Además, la libertad fundamental en la economía de la empresa privada permite a los empleados y empleadores tomar decisiones personales y dar a los consumidores el derecho a comprar una variedad de productos y servicios. Sin embargo, la mayoría de estas libertades están de alguna manera restringidas por el gobierno.

**Propiedad propia.** Los individuos y los negocios tienen generalmente libertad para comprar o vender terrenos y construir y usar sus propiedades para generar ingresos. Los negocios pueden también ser dueños de otros activos físicos, tales como computadoras y maquinaria usados para la producción de bienes y servicios. Los negocios pueden algunas veces comprar y vender los derechos para tomar acciones convenientes. Por ejemplo, los derechos de autor.

En la economía de empresa privada, hay un gran número de limitaciones gubernamentales sobre la relación del dueño de la empresa. Por ejemplo, los ciudadanos tienen zonas prohibidas para algunos tipos de construcción. Las leyes del gobierno federal también restringen el uso de la propiedad privada. Un negocio puede operar una fábrica siempre y cuando no exceda los niveles de contaminación que indica la Agencia de Protección Ambiental del Gobierno Federal.

**El derecho a obtener una ganancia.** Los negocios tienen la libertad para elegir los métodos de producción y estrategias de mercado que minimicen los costos y maximicen los ingresos por ventas y les generen una ganancia significativa. Esta importante libertad está restringida por muchas reglas. Por ejemplo, los negocios están sujetos a pagar un salario mínimo a sus empleados. El gobierno federal también controla las ganancias a través de tasas de impuesto corporativas.

**Libertad de elección.** Hay muchas libertades personales en la economía basada en la iniciativa privada. Los empleados son libres de trabajar en el negocio que deseen. Los empleados tienen la libertad de unirse a otros negocios e iniciar un mismo negocio propio si lo desean. Los empleadores tienen libertad para contratar al mejor personal para trabajar en sus negocios. Siempre y cuando no caiga en una discriminación de razas, sexo, nacionalidad, en la contratación.

Así, los consumidores tiene la libertad de comparar una variedad de productos fabricados por cientos de compañías. El gobierno controla esta libertad para la prohibición de ciertos productos, tales como la marihuana y cocaína, y controla el uso de otros, tales como bebidas alcohólicas, medicinas, los cuales no pueden ser vendidos a menores.

**Competencia.** Los negocios tienen la libertad de competir en el mercado con otros negocios. Las empresas que venden el mejor producto a un precio razonable, y pueden comunicarlo efectivamente en el mercado, venderán la mayoría de productos y hacer más dinero. Los ejecutivos exitosos de negocios entienden las necesidades de sus clientes, las fortalezas y debilidades de sus competidores, cómo producir productos de alta calidad a un bajo precio, y cómo comunicarse con sus clientes.

El gobierno regula cómo los negocios compiten con otros. Por ejemplo, el gobierno federal tiene leyes de fideicomiso que no permiten a la empresa unirse con un competidor para fijar el precio de sus productos.

**Salir del negocio.** Las empresas tienen la libertad de salir del negocio. El gobierno no las fuerza a continuar operando si ellas no pueden hacer dinero. Una empresa está en banca rota si no es capaz de generar suficiente efectivo para pagar a sus acreedores. Las compañías en banca rota tienen varias opciones para enfrentar las demandas contra ellas. Incluso preguntar a la corte por la supervisión de la distribución de los activos reclamados por los acreedores en una manera justa y equitativa. Algunas veces el gobierno interviene para prevenir que una compañía que emplea a un gran número de personas salga del negocio.

### 1.3.2 Estructura De Mercado Y Competencia

El sistema económico de libre mercado asegura que los negocios toman las decisiones acerca de qué producir, cómo producirlo, y qué precio pedir por el producto. El negocio debe competir con otros para vender. La competencia de negocios, es entonces, esencialmente una rivalidad entre negocios por ventas para los consumidores potenciales. En una economía de libre mercado, la palabra competencia estimula la eficiente y efectiva operación del negocio. La Competencia también asegura que una empresa sobrevivirá solamente si sirve bien a sus consumidores. En una economía de empresa privada, los negocios operan bajo una variedad de condiciones de mercado o de industria. Algunas industrias son altamente competitivas; otras no son competitivas. Los economistas identifican cuatro tipos básicos de mercado, cada uno caracterizado por el grado de competencia que envuelven:

- Competencia Perfecta,
- competencia monopólica,
- oligopolio y
- monopolio.

La **Competencia Perfecta** existe cuando hay muchos pequeños compradores y muchos pequeños vendedores quienes venden productos idénticos. Todos los vendedores conocen las necesidades de los compradores y todos los productos de las industrias son vendidos al mismo precio. Ninguno de los vendedores o compradores son lo suficientemente grandes para determinar el precio de mercado del producto. Este tipo de mercado se caracteriza también por una regulación absoluta del gobierno.

**Competencia Monopólica.** Describe una economía donde hay muchos pequeños compradores y pequeños vendedores quienes venden productos similares pero no idénticos. Esta diferenciación en los productos se hace a través de decisiones de mercado, precio, publicidad, empaque, y servicio. Como un resultado, las empresas son capaces de crear nichos de mercado para ellos mismos.

**Oligopolio.** Existe cuando hay pocos grandes productores vendiendo productos similares pero no idénticos y hay muchos pequeños compradores. Las empresas oligopólicas saben que algún cambio principal en sus estrategias de mercado puede generar una reacción de los competidores. Esto es, los productores son interdependientes. El gobierno federal monitorea cuidadosamente que el precio sea legal y previene que cualquier empresa sea demasiado poderosa.

Un **monopolio** sucede cuando no hay competencia porque hay un solo productor y muchos pequeños compradores. Las leyes monopólicas son reguladas por las agencias del gobierno.

### 1.3.3 Actividades Clave En Un Negocio

El desarrollo de todos los negocios se basa en ocho actividades para transformar el trabajo, la materia prima, el capital y la información en productos para el mercado, estas son:

- Desarrollo de Nuevas Ideas
- Financiamiento de Capital
- Analizar Oportunidades de Mercado
- Contratar, Capacitar y Administrar a los Empleados
- Obtener Materia prima, Bienes y Servicios
- Producir Bienes y Servicios
- Vender Bienes y Servicios
- Mantener Récor ds Contables

#### **Desarrollo de Nuevas Ideas.**

Todos los negocios inician con una idea. La idea puede tener que ver con una mejor tecnología para la producción o con un nuevo producto o servicio para encontrar cambios en las necesidades de los consumidores. Se pueden generar muchas ideas, pero los empresarios vuelven sus miradas dentro de las empresas del negocio. Hace 20 años, trabajando fuera de un garage, Steven Jobs y Stephen Wozniak tuvieron la desafiante idea de desarrollar una pequeña computadora para el uso doméstico. Ellos llamaron a su negocio Apple Computer, Inc. Hoy Apple es un importante productor de sistemas de computadoras personales para negocios, educación, gobierno, y casa. Apple también vende sistemas operativos, software, y periféricos tales como impresoras. En 1994, la empresa tuvo ventas de casi \$9 billones y empleó a aproximadamente 15, 000 personas. El éxito de la compañía comenzó con grandes ideas, pero para seguir en el negocio, ellos deben continuar desarrollando ideas año tras año. En una economía de mercado como la actual, las empresas compiten unas con otras para producir bienes y servicios similares. Las empresas inician un negocio para iniciar delante de la competencia. Un espíritu de competencia e innovación da a los negocios una fuerza impulsora para su crecimiento.

#### **Financiamiento.**

El negocio requiere fondos para iniciar, crecer y operar. Se requiere dinero para iniciar un negocio y para comprar equipo de producción e inventario. El dinero inicial puede ser obtenido de una variedad de recursos: fondos personales de los dueños, otros inversionistas, empresas de capital, bancos, y otras instituciones prestadoras. Además los negocios también necesitan pedir prestado dinero u obtener fondos adicionales a los regulares. Ellos piden prestado a bancos para sus necesidades de efectivo de corto plazo. Cuando un negocio necesita dinero a largo plazo, tal como un préstamo para financiar su programa de expansión, puede obtener dinero solicitando préstamos bancarios, emitiendo bonos, o vendiendo acciones. Encontrar la mejor forma de financiamiento es el trabajo del departamento de finanzas.

#### **Análisis de Oportunidades de Mercado.**

Un negocio parte de tener una gran idea e incluso obtener dinero para explorar si la idea tiene suficiente mérito para eventualmente generar una ganancia. Sin embargo, al inicio de la creación de un nuevo negocio el empresario debe examinar el mercado para determinar si se espera que suficientes individuos o negocios compren los nuevos productos o servicios de la empresa y se genere una ganancia. El mercadeo es una actividad esencialmente orientada al consumidor. El objetivo de la empresa es desarrollar, producir y vender bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades del consumidor. Esta aproximación de negocios es conocida como el concepto de mercadeo. Los administradores de negocios aprenden más a cerca de sus mercados para conducir estudios de mercado, analizando datos gubernamentales y reportes de la industria, hablando con su personal de ventas, y leyendo publicaciones comerciales. El marcadeo ayuda a los negocios a ajustarse al cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, así como para conservarlos y entender las actividades que toman lugar en sus industrias.

## **Contratar, Capacitar y Administrar a los Empleados**

Las compañías necesitan un buen sistema para encontrar personal talentoso y para persuadirlo para trabajar para la compañía. Los programas efectivos de capacitación desarrollan empleados confiables y preparados para posiciones bien remuneradas. Estos programas ayudan a evaluar personas que vienen de otras compañías. El arte de administrar es uno de los aspectos más retadores de los negocios. Aunado a contratar y capacitar nuevos empleados, administrar también implica organizar el flujo de trabajo, motivar a los empleados, dirigir sus esfuerzos, evaluar su desempeño, proporcionar relaciones de liderazgo en la organización, y tomar múltiples decisiones.

## **Obtener Materia Prima, Bienes y Servicios**

Los negocios obtienen materia prima para producir sus productos. Obtener los correctos bienes y servicios a los precios correctos es esencial para el control efectivo de los costos. Si los productores mantienen costos bajos, se puede continuar con precios bajos de ventas. Comprar los mejores bienes y servicios a precios bajos es tan importante que la mayoría de las grandes empresas cuentan con un staff de agentes profesionales especializados en compras para hacer este trabajo.

## **Producir Bienes y Servicios**

Un negocio manufactura productos, o proporciona servicios a otras empresas o al público. La manufactura tiene todos los problemas de un negocio- obtener dinero, encontrar buen personal, mantener una trayectoria de ventas y costos- los problemas más especiales que envuelve la manufactura de un producto. Las empresas dependen en gran medida de una reputación por su trabajo de alta calidad o su servicio competente.

## **Vender Bienes y Servicios**

Los ejecutivos de mercado toman decisiones en cuatro áreas básicas: Desarrollo y administración de producto, precio, publicidad y promoción, y distribución. El mercadeo es una parte especialmente dinámica del negocio.

## **Mantener Récorde Contables**

Las empresas deberán también mantener récords contables. El más importante es la "línea tope" de ganancias netas o pérdidas. Para registrar este número, la empresa mantiene su trayectoria del número de productos vendidos y la cantidad de dinero gastado en producción, salarios, renta, seguros, intereses sobre los préstamos, reparto de utilidades, y otros conceptos.

Las grandes empresas producen una gran cantidad de información contable. La administración y uso sabio de esta información un gran reto. Todas las empresas de negocio -por grandes o pequeñas que parezcan- producen información contable por tres propósitos básicos: toma de decisiones interna, reportes financieros para acreedores e inversionistas, y reporte de impuestos al gobierno.

En la realización de estas actividades se encuentran los procesos de planeación, administración y control que todo negocio debe realizar, desde la pequeña empresa familiar hasta las grandes corporaciones y las redes de organizaciones que están ramificadas en todo el planeta. La figura 1.1 sintetiza la definición de negocio, sus objetivos y sus actividades.

Con base a estas actividades, se pueden señalar los subsistemas del negocio (de acuerdo a su función): *Finanzas* (Financiamiento de Capital, Mantener Récorde Contables), *Mercadeo* (Analizar Oportunidades de Mercado, Vender Bienes y Servicios), *Recursos humanos* (Contratar, Capacitar y Administrar a los Empleados), *Operaciones* (Investigación y Desarrollo -Desarrollo de Nuevas Ideas -, Compras -Obtener Materia prima, Bienes y Servicios-, Producción y Mantenimiento -Producir Bienes y Servicios-, Logística -distribuir los productos-), todos soportados por Sistemas de Información y Telecomunicaciones.

Figura 1.1. El negocio.

**LIBERTADES BÁSICAS EN LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA PRIVADA**

- ✓ Propiedad propia
- ✓ Obtener una ganancia
- ✓ Libertad de opción
- ✓ Competencia
- ✓ Salir del negocio



**Objetivo del negocio: generar ganancias en un marco de valores.**

- Objetivos de los dueños:**  
 Dueños privados del negocio: Obtener y maximizar ganancias de sus inversiones.  
 Accionistas: Obtener un retorno seguro de sus inversiones.  
 Aumentar el valor de dividendos y capital.
- Objetivos de los empleados:**  
 Obtener ingresos para mantenerse a ellos mismos y a sus familias.  
 Tener seguridad de sus trabajos.  
 Aprender en sus trabajos, ser promovidos, tener más responsabilidad y crecimiento en su auto estima.
- Objetivos de la sociedad:**  
 Ver a un negocio como una fuente de empleo.  
 Que las compañías sean una comunidad de buenos ciudadanos y que provean productos que representen un buen valor.

¿Cómo?

**Actividades clave de un Negocio**

- Desarrollo de Nuevas Ideas
- Financiamiento de Capital
- Analizar Oportunidades de Mercado
- Contratar, Capacitar y Administrar a los Empleados
- Obtener Materia prima, Bienes y Servicios
- Producir Bienes y Servicios
- Vender Bienes y Servicios
- Mantener Records Contables

## RETOS QUE ENFRENTAN LOS NEGOCIOS

Los negocios enfrentan grandes retos en la última década de este siglo y los enfrentarán en el próximo. Algunos de estos son el resultado de factores que están fuera de su control, la interdependencia económica de los países, mientras que otros son manejados por los administradores para operar eficazmente sus empresas, en estos últimos, influyen fuertemente la planeación y la toma de decisiones. Algunos de esos desafíos son: la necesidad de ser más competitivos en el mercado internacional, la importancia de la planeación estratégica, el énfasis en la calidad en todas las fases de la organización, la necesidad de fomentar a la mujer y a las minorías a ser miembros de la alta dirección, problemas asociados a con el uso pero no abuso de los recursos naturales, el manejo de nueva tecnología, y el desempeño ético del negocio.

**Operaciones Estratégicas.** Durante los 70's y los 80's, muchas compañías no cumplieron con incluir operaciones estratégicas en sus estrategias corporativas. Algunas de ellas pagaron caro por esa negligencia. Ahora más y más compañías están reconociendo la importancia de las operaciones estratégicas en todo el éxito de sus negocios y la necesidad para relacionar esto con todo la estrategia del negocio.

**Administración de Calidad Total (TQM).** Muchas empresas están ahora adaptando la Administración de Calidad Total en su negocio. Bajo esta alternativa, toda la organización desde el presidente hacia abajo llega a ser regida y envuelta en una demanda interminable por mejorar la calidad de los bienes y servicios. Aspectos importantes a menudo incluyen un equipo que halle y elimine problemas, haciendo énfasis en el servicio al cliente, y la mejora continua del sistema.

**Flexibilidad.** La habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el volumen de demanda, en la variedad de productos demandados, en el diseño del producto, ha llegado a ser una de las principales estrategias competitivas.

**Reducción de Tiempo.** Muchas compañías están centradas en reducir el tiempo necesario para cumplir varias tareas para obtener una ventaja competitiva. Si dos compañías pueden hacer el mismo producto al mismo precio y calidad, pero uno lo libera en cuatro semanas antes que el otro, la compañía más rápida invariablemente obtendrá las ventas. La reducción de tiempo está siendo aplicada en procesos, en recuperación de información, en diseño de productos, y en la respuesta a los reclamos de los consumidores.

**Participación de los empleados.** Más y más compañías están poniendo la responsabilidad de toma de decisiones y solución de problemas en los niveles más bajos de la organización. Las razones para esta tendencia incluyen el reconocimiento del conocimiento que los trabajadores poseen a cerca de los procesos de producción y las contribuciones que ellos pueden hacer para mejorar el sistema de producción. Una clave para la participación de los empleados es el trabajo en equipo para resolver problemas y tomar decisiones basadas en consenso.

**Reingeniería.** Algunas compañías están tomando medidas drásticas para mejorar su desempeño. Ellas están conceptualmente iniciando desde cero en el rediseño de sus procesos. De acuerdo con Michael Hammer, coautor de "Reengineering the Corporation", reingeniería significa comenzando fuera, preguntando por qué una compañía hace las cosas, la manera en que las hace, y preguntando las reglas y suposiciones básicas. La reingeniería se centra en mejorar significativamente los procesos del negocio, tales como los pasos requeridos para llenar una solicitud de los consumidores o los pasos requeridos para lanzar un nuevo producto al mercado. Por supuesto, la reingeniería no es para todo el mundo. Los mejores candidatos son las empresas que tienen serios problemas y empresas que ven problemas en el horizonte si no cambian. La reingeniería no es método rápido, y no siempre funciona. Esto requiere de trabajo en equipo, buena comunicación, dedicación y poner mucha atención a los aspectos humanos.

**Reducción corporativa.** La presión por la competencia, el rezago de la productividad, y el llamado de los accionistas para mejorar las utilidades y el precio de las acciones, muchas corporaciones han respondido reduciendo sus fuerzas de trabajo. Esto significa que se tienen que encontrar otras formas para producir más con menos trabajadores.

**Administración de las cadenas de tiendas.** Las organizaciones están incrementando su atención a administrar sus cadenas de tiendas, desde sus proveedores y compradores de materias primas hasta sus consumidores finales.

**Producción esbelta.** Esta nueva alternativa para la producción emergió en los 90's. Esto incorpora un número de recientes tendencias listadas aquí, con un énfasis en la calidad, la flexibilidad, reducción de tiempos, trabajo en equipo. Esto ha dado un lugar a un allanamiento en la estructura organizacional, con pocos niveles de administración. La producción esbelta, es un sistema que usa la mínima cantidad de recursos (menos espacio, menos inventario, y pocos trabajadores) para producir un gran volumen de bienes de alta calidad con alguna variedad. Comparando a los trabajadores de un sistema tradicional, se espera mucho más de los trabajadores en un sistema de producción esbelta. Ellos deben ser capaces de trabajar en equipo, jugar un papel activo en la mejora y operación del sistema. Los trabajadores llegan a ser generalistas en lugar de especialistas.

**La Ética en los negocios.** Como se ha visto, el negocio existe en virtud y alrededor de las personas, por tanto, es la persona el único sujeto que puede ser valorado desde el punto de vista de la ética. Es decir, los valores morales de una organización están definidos con respecto a la comunidad de personas que aportan su trabajo operativo, directivo o su inversión a la empresa, de tal modo que no se puede hablar de los valores empresariales sin aducir a las personas relacionadas con la empresa.

Los tomadores de decisiones en el negocio deben considerar cómo sus decisiones afectan a los accionistas, a los administradores, a los empleados, a los consumidores, a la comunidad, y al medio ambiente. Encontrar soluciones que estén de acuerdo a los mejores intereses de todos ellos no siempre es fácil, pero esta es una meta en la que los tomadores de decisiones se deberán esforzar para alcanzarla. Desafortunadamente a pesar de las mejores intenciones de los tomadores de decisiones algunas veces se cometen errores, si ocurren errores los administradores deberán actuar responsablemente y corregir esos errores tan rápido como sea posible y manejar las consecuencias negativas de esos errores.

**Tecnología.** Los avances tecnológicos han dado paso a nuevos productos y procesos. Indudablemente la computadora ha tenido y seguirá teniendo el mejor impacto en el negocio. Esto ha realmente revolucionado la forma de operar de las compañías. Incluyendo el diseño de productos, producción de facturas, procesos tecnológicos, procesamiento de información y comunicación. Los avances tecnológicos en nuevos materiales, nuevos métodos y nuevo equipo han marcado también sus operaciones. El cambio tecnológico en productos y procesos puede tener las principales implicaciones para el sistema productivo, afectando la competitividad y calidad, pero a menos que la tecnología sea integrada cuidadosamente dentro de un sistema existente, puede hacer más daño que bien para el aumento en los costos, reduciendo flexibilidad y a veces reduciendo productividad.

La **Diversidad cultural en el lugar de trabajo** está extendiéndose y continuará creciendo en las corporaciones. Se refiere a las diferencias entre la gente en una fuerza de trabajo debido a la raza, étnica, y género. El incremento en la diversidad de trabajo está forzando a los administradores a aprender a supervisar y motivar a la gente con un amplio rango de sistemas de valores. Una empresa que administra la diversidad apropiadamente puede desarrollar costos ventajosos sobre las empresas que no manejan bien la diversidad. Mientras, las organizaciones que manejan la diversidad creativamente están en una mucho mejor posición para atraer al mejor personal. Una organización con diversidad cultural puede ganar un mercado porque entiende diferentes grupos culturales. Guiar y administrar apropiadamente la diversidad en una organización también puede mejorar el nivel de creatividad. Los trabajadores quienes proporcionan puntos de vista frescos para solucionar problemas y tomar decisiones pueden alimentar esos procesos substancialmente. Dado que la diversidad cultural crea desafíos junto con esas ventajas, es importante para los empleados de una organización conocer cómo hacerle frente.

**Términos Ambientales.** El control y eliminación de la contaminación son términos clave en los que los administradores deben estar de acuerdo. Está aumentando el énfasis en reducir el desgaste ambiental, usar menos químicos tóxicos, mayor reciclaje, fabricación de productos más fáciles de reciclar para los consumidores, y el diseño de productos y partes que puedan ser reusados. El término responsabilidad ambiental es algunas veces usado para describir esas políticas. Las regulaciones están incrementando en número y complejidad, y las multas por contaminación y control inadecuado del desgaste pueden ser severas. Mientras esto va tomado lugar en algunas industrias, la sociedad se vería beneficiada con aire y agua limpios, y menos demanda del ambiente en general. Algunas de las consecuencias de no poner atención en el medio ambiente, pueden ser vistas en las ciudades industrializadas, donde años de negligencia han resultado en un catástrofe ambiental, el cual requerirá de muchos años y enormes cantidades de dinero antes de una recuperación. La regulación del desgaste ambiental ha dado lugar a la creación de oportunidades de negocios que se especializan en la administración de los desperdicios y del reciclaje.

**Mercado global.** Los mercados y las compañías incrementalmente están llegando a ser globales en naturaleza. El TLC de América ha abierto los límites para el comercio entre Estados Unidos, Canadá y México. El Tratado de Libre Comercio con Chile, abre las puertas al comercio entre estas naciones. El GATT, envuelve países que han estado de acuerdo en abrir sus economías, reducir aranceles y subsidios, y extender la protección de propiedad intelectual. La reestructuración de la Unión Soviética, la reunificación Alemania, y la Unión Europea han creado un mercado europeo que representa el principal mercado de bienes excediendo al de los Estados Unidos. Mercados asiáticos, sobre todo China, amenazan en el horizonte. El resultado ha sido un incremento del mercado en el nivel de competencia por todas partes del mundo, una tendencia que no muestra señal de fin en el futuro previsible.

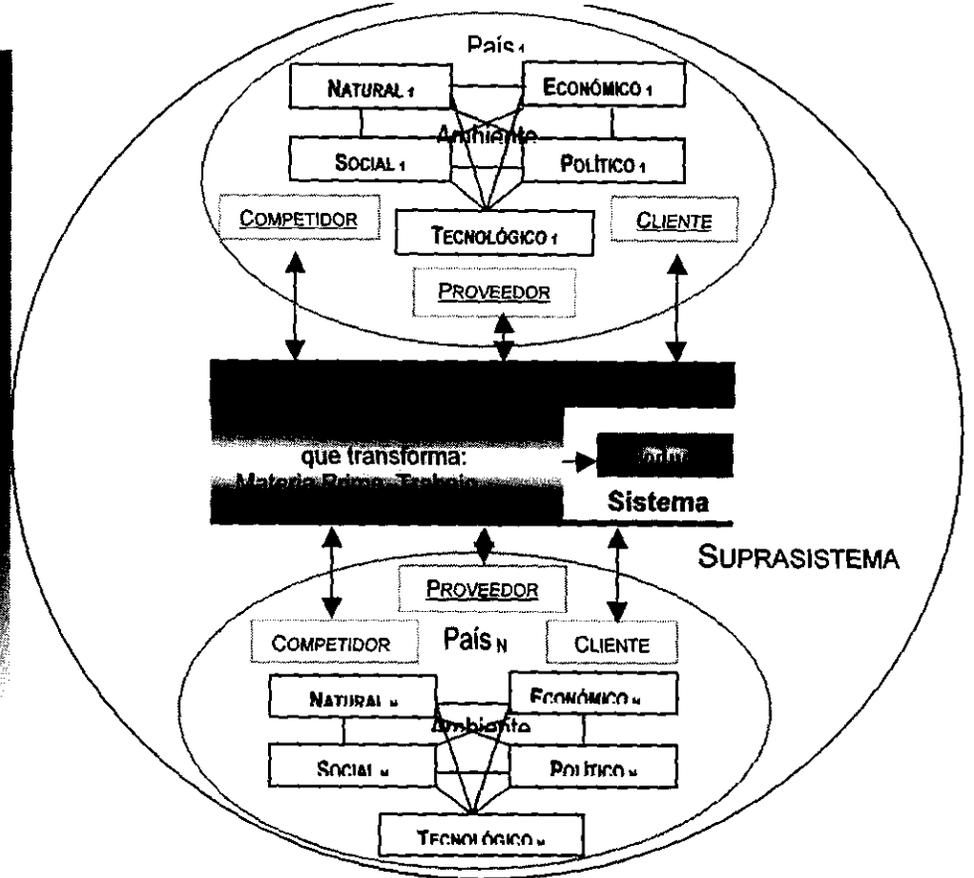
## EL CAMBIO EN UN MUNDO INTERDEPENDIENTE

El cambio es un hecho en la vida de todas las empresas. En un mundo tan interdependiente económicamente como el actual, las empresas enfrentan grandes retos, el incremento de competencia nacional y extranjera, el cambio tecnológico en el medio ambiente, y otros que ya se mencionaron. Así, por ejemplo, los productores de microchips de USA enfrentan el cambio japonés y deberán por consiguiente responder a ese cambio. Los comerciantes de Honolulu deberán cambiar su forma de operar ahora que Wal-Mart y K-Mart se han establecido en Hawaii. Las nuevas oportunidades de mercado y las amenazas competitivas causadas por las operaciones de cable de TV para modificar sus planes de negocio. Los cambios en aspectos tecnológicos del medio ambiente, hacen necesario modificar ciertos procesos tradicionales, automatizando muchos de ellos. En cada uno de estos casos, el cambio en el medio ambiente ha hecho necesario un cambio organizacional, haciendo que la empresa reaccione para poder sobrevivir ante esa situación cambiante.

Además, el ritmo del cambio en el medio ambiente es tan elevado, que un retraso en la respuesta puede ser muy costoso y hasta desastroso. Las empresas pueden llegar a quebrar por no haberse podido adaptar, o porque se han adaptado muy lentamente. A medida que el ritmo del cambio aumenta, más se transforman los problemas que se intentan solucionar y menor es la duración de las soluciones que se encuentren. Así, cuando se hallan soluciones para los problemas existentes, éstos han cambiado tanto que muchas de las soluciones son para problemas que ya no existen; provocando que las organizaciones cada vez se vayan quedando más y más rezagadas.

Ahora bien, el fenómeno de la Globalización y la consecuente interdependencia de nuestras economías y sociedad en general están generando la necesidad a las organizaciones públicas y privadas de transformarse para buscar nuevos niveles de competitividad a través de un desempeño de clase mundial para que no queden rezagadas, desaprovechando las grandes oportunidades del nuevo y fascinante mercado global. Es conveniente, entonces, se refuercen acciones para ayudar a que los grupos vulnerables que no tiene acceso adecuado al mercado, lo obtengan. Se debe primero saber qué la fundamenta, se debe conocer lo que gira en torno a ella y qué papel juega el negocio en este mundo globalizado, comprendiendo el ambiente de negocios a nivel internacional. Tema que se aborda en el siguiente capítulo.

# Entorno Internacional de Negocios



La humanidad atraviesa en estos momentos por una integración de los procesos comerciales, financieros y culturales del mundo, a manera de comunidades económicas internacionales (organizaciones de naciones formadas para promover el libre movimiento de recursos y productos entre sus miembros y crear políticas económicas comunes), la Globalización, máxima expresión de la teoría de la ventaja comparativa de las naciones, concepto que lleva implícito generar bienes y/o servicios al menor costo posible de producción y comercializarlos en donde se obtenga el mayor beneficio, presentando mayores y mejores opciones a los consumidores. Hoy la Globalización no es una alternativa a escoger, sino una realidad vigente por la que transitan todas las naciones, el país que se empeñe en alejarse de este proceso, corre el riesgo de automarginarse y quedar fuera de las posibilidades de desarrollo en el mundo actual.

A pesar de que la Globalización es igual a oportunidades más allá de sus fronteras, las naciones antepone barreras para el comercio internacional, éstas se justifican como necesarias para proteger la economía, industrias, ciudadanos o la seguridad de una nación. Sin embargo, también pueden provocar pérdidas de trabajos, altos precios, pocas alternativas a los consumidores y restricción de recursos. Restricciones o no, el Comercio Internacional está creciendo, y existen organizaciones que trabajan para fortalecerlo, tales como el GATT, la OCM, el Fondo Monetario Internacional o el Banco Multilateral de Desarrollo.

Finalmente, una empresa puede entrar a mercados internacionales en varias maneras. Obtendría la autorización de una empresa extranjera para producir y vender sus productos. Exportaría sus productos y los vendería a través de intermediarios o por su propia organización de ventas en el extranjero, o los vendería exportándolos completamente a un comerciante de exportación/importación. Establecería una sociedad con una empresa extranjera. O se desarrollaría en una empresa multinacional, representando el máximo nivel de involucramiento en el comercio internacional.

Ahora bien, este capítulo inicia describiendo a la Globalización, de la que se mencionan los conceptos que la fundamentan así como presentando los dilemas sociales que giran en torno a ella. Se continúa dando una definición de negocio internacional, se mencionan también las restricciones que enfrenta, exponiendo sus pro y contras. Se identifican las organizaciones que trabajan para fortalecer el Comercio Internacional. Finalmente se sitúa el desempeño de la Empresa Multinacional en el mundo de los Negocios Internacionales.



## LA GLOBALIZACIÓN

La humanidad atraviesa en estos momentos por un periodo de incertidumbre al cual no se puede dar marcha atrás, la Globalización, un fenómeno que avanza de manera inexorable e integra gradualmente los procesos comerciales, financieros y culturales del mundo. Ahora bien, para hablar de la Globalización es necesario primero comprender los conceptos que la fundamentan, estos son: La ventaja absoluta y comparativa, a continuación se definen.

Los recursos naturales y económicos están distribuidos desigualmente alrededor de la Tierra. Algunas naciones tienen una sobre oferta de un recurso pero de otros no tienen lo suficiente para abastecer a su población. Una ventaja absoluta existe cuando un país puede producir un producto más barato que cualquier otro. Adam Smith en 1776 en su libro "La Riqueza de las Naciones", establece el Principio de **Ventaja Absoluta**. Dice que las naciones se deberán especializar en la producción de bienes que posean en abundancia, es decir, donde tengan ventaja absoluta, y negociar con otros países el intercambio de productos. Esto maximiza la riqueza de todos los países.

Se dice que un país tiene una **Ventaja Comparativa** en los productos que produce más eficientemente (más barato) comparados con otros productos. Así la ventaja comparativa es la habilidad de un país para producir algunos productos más baratos que otros. En 1817, David Ricardo formuló el principio de ventaja comparativa; de acuerdo a este, los países deberían producir los productos que ellos pueden producir más eficientemente, aunque no tenga ventaja absoluta en ellos. De esta manera se pueden negociar esos productos en el mercado mundial para generar poder de compra en otros productos que no se pueden producir eficientemente. Ricardo demostró que incluso una nación relativamente pobre se beneficiará del libre comercio si se especializa en los productos que puede producir más eficientemente.

En última instancia, la Globalización puede considerarse un proceso que representa a la máxima expresión de la teoría de la ventaja comparativa de las naciones, concepto que lleva implícito generar bienes al menor costo posible de producción y comercializarlos en donde se obtenga el mayor beneficio.

La Globalización de las economías es un fenómeno que se evidenció claramente en los años 70's acentuándose en la década pasada, cuando se extendió la producción y comercialización de bienes y servicios y de los mercados financieros. En la Globalización, la apertura externa ha sido uno de los elementos clave de la estrategia de liberación del comercio internacional, de la inversión y de los flujos de capital, lo que a su vez ha propiciado un mayor dinamismo de diferentes actividades económicas. La nueva visión del mundo está basada en el materialismo, juzgando las cosas en términos económicos, ve el crecimiento basado en el capitalismo y a la sociedad basada en la producción.

La Globalización adquirió una velocidad insospechada con el avance tecnológico, particularmente en el campo de las telecomunicaciones, la informática y los transportes. Los avances tecnológicos no solo permitieron una reducción significativa de los costos de producción y de las comunicaciones y transportes, sino que facilitaron la disgregación de los procesos productivos haciendo que múltiples bienes y servicios que no eran viables tecnológicamente ni comerciables a nivel mundial lo fueran, y con ello se propició una creciente integración de las economías. Por tanto, uno de los elementos trascendentales para el rápido avance de la Globalización ha sido la revolución efectuada en la tecnología de los semiconductores, los microchips y sus aplicaciones y avances en las telecomunicaciones. Con una gran habilidad para transferir información de manera casi ilimitada a un muy bajo costo, hoy en día las compañías pueden con facilidad diversificar geográficamente sus diversos procesos de producción sin perder el control gerencial en diferentes partes del mundo. La tecnología referida ha permitido a las empresas utilizar las economías de escala; combinando producciones de gran volumen con niveles específicos que requieren los mercados locales.

Hoy el mercado mundial espera que un automóvil hecho en México sea tan bueno como uno hecho en Alemania, Estados Unidos o Japón, o que el servicio que se ofrece en cualquier país en vías de desarrollo, sea de tan buena calidad como el mejor que se presta en el país más desarrollado. Un comprador alemán, por ejemplo, esperaría que además de la calidad de clase mundial de un producto mexicano, las garantías y servicios posventa sean iguales que en los productos comprados en Estados Unidos. Lo anterior implica un cambio de actitud para mantener el liderazgo del mercado, ya que en el mercado global, cuando alguien compra algo, no le importa si ese producto se fabrica en México, Zimbabwe o en Bruselas, lo que le importa es que su producto esté a la fecha apropiada, en el lugar oportuno y que reúna los estándares de calidad requeridos para sus procesos de producción o comercialización.

Así, nos encontramos ahora frente al paradigma de la Globalización de las economías, que se basa en abatir costos y presentar mayores y mejores opciones a los consumidores. Hoy se dice que la Globalización no es una alternativa a escoger, sino una realidad vigente por la que transitan todas las naciones, de la cual ninguna puede ni debe sustraerse; el país que se empeñe en alejarse de este proceso, corre el riesgo de automarginarse de las oportunidades que se presentan, y quedar fuera de las posibilidades de desarrollo en el mundo moderno.

No obstante, la Globalización tiene que hacer frente a una serie de problemas que se han agravado en los últimos años, entre los que destacan los delicados desequilibrios y contradicciones sociales que han aparecido en diversas partes del globo. Entre los problemas más serios que afronta la humanidad en nuestros días, está el de la distribución inequitativa de la riqueza. Hay quienes afirman que la fortuna que ha acumulado el joven magnate del software Bill Gates, junto a la inconmensurable riqueza que posee el sultán de Brunei, es mayor al PIB anual de varias decenas de los países más pobres en el contexto internacional. El crecimiento de los índices de pauperización, se caracteriza también por la falta de alimentación, el analfabetismo y el desempleo, que forman un círculo vicioso difícil de romper en perjuicio de grandes núcleos de la población. Lejos de resolver los problemas anteriores, la Globalización ha fomentado la apertura comercial y la competencia desigual, donde las firmas transnacionales más grandes del orbe, acaban con las pequeñas empresas.

La apertura comercial ha consagrado la supremacía de los mercados transnacionales en detrimento de los mercados nacionales e inclusive, de los poderes públicos establecidos, quienes se encuentran virtualmente incapacitados para defender la soberanía nacional ante los inmensos flujos de capitales especulativos que diariamente circulan por el planeta. Destaca el hecho que las primeras 200 transnacionales del mundo representan el 25 por ciento de la actividad económica global, ocupando solamente a 18.8 millones de asalariados, es decir, menos del 0.75 por ciento de la mano de obra planetaria. Estas cifras ilustran con claridad una de las tendencias que se han observado en los últimos años, consistente en que la productividad planetaria va en constante aumento, pero el empleo está decreciendo progresiva y alarmantemente.

La competitividad es terriblemente agresiva; quien no se adapte con rapidez a los cambios tecnológicos, en un proceso permanente de reconversión y reestructuración, queda fuera del mercado. Quien pretenda cerrar sus fronteras a la Globalización corre el riesgo de asumir importantes rezagos que pudieran ser de carácter irrecuperable.

Ahora bien, continuando con el ambiente de negocios en el ámbito internacional, se dará la definición de negocio internacional.

## DEFINICIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL

### Comercio Internacional

"Todas las actividades de negocios que envuelven intercambios del otro lado de los límites nacionales"<sup>1</sup>.

El Comercio Internacional abarca todas las actividades de negocios que envuelven el intercambio del otro lado de los límites nacionales. Así, una empresa se dedica al comercio internacional cuando compra alguna porción de sus entradas ó vende alguna parte de sus salidas a una organización en un país extranjero.

La Importación y la Exportación son las principales actividades en el comercio internacional y dan origen a un concepto importante llamado balanza comercial.

### EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN

**Exportación.** Es la venta y embarcación de materia prima y otros productos para otras naciones.

**Importación.** Es la compra de materias primas y otros productos en otras naciones y traerlos a su propio país.

El movimiento de los bienes y servicios internacionamente es resultado de las decisiones hechas por hombres de negocios y políticas establecidas en las naciones. Hay tres conceptos que se deben comprender si se quiere entender el comercio internacional: balanza comercial, de pagos y tasas de intercambio.

### BALANZA COMERCIAL

Es una medida del volumen de exportación es (en U.M.) relativa al volumen de importaciones en un periodo definido. Cada año todas las naciones del mundo suman sus exportaciones e importaciones para determinar su balanza comercial. Cuando el total de exportaciones es mayor que el total de importaciones, a esta diferencia se le llama superávit, y cuando las importaciones son mayores que las exportaciones se llama déficit.

### BALANZA DE PAGOS

Es el flujo neto de dinero que entra y sale del país. La balanza comercial de una nación juega el papel más importante en la determinación de la balanza de pago de un país. Otros factores que impactan son: ayuda extranjera, turismo, inversiones directas por negocios en otros países, intereses ganados y utilidades generadas por operaciones en el extranjero. Así como la balanza comercial tiene déficit o superávit lo mismo sucede con la balanza de pagos. El superávit en la balanza de pagos existe cuando hay más flujos de dinero hacia el país que fuera del país. Por el contrario, el déficit ocurre cuando hay más flujos de dinero hacia fuera que hacia adentro del país.

### TASAS DE INTERCAMBIO

La tasa de intercambio es el valor del dinero en circulación de una nación expresado en dinero de otra nación. Cuando hay más demanda que oferta de una moneda, el precio de la moneda se incrementará, y viceversa, a esto se le llama tasa flotante de intercambio; que es el sistema en el cual las condiciones de mercado permiten asignar el precio de varias monedas.

<sup>1</sup> PRIDE, William M., Robert J. Hughes, y Jack R. Kapoor. (1999), "Business", U.S.A. : Houghton Mifflin, p. 59

La especialización y el comercio internacional pueden resultar de la producción eficiente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades en una base mundial. Como se ha mencionado, el comercio internacional está incrementándose. Sin embargo y a pesar de los beneficios del comercio mundial, las naciones del mundo continúan elevando barreras para el comercio internacional. Estas barreras oscilan entre políticas internas y presiones económicas hasta simples desconfianzas de otras naciones. Se examinarán primero los tipos de restricciones que se aplican y posteriormente, sus argumentos pros y contras de las restricciones del comercio.

### 2.3.1 Tipos de Restricciones Comerciales.

Las naciones están generalmente ilusionadas en exportar sus productos. Ellas desean proveer mercados para sus industrias y desarrollar una favorable balanza comercial. Por tanto, la mayoría de las restricciones comerciales son aplicadas a importaciones de otras naciones.

**Aranceles.** Quizá la restricción más comúnmente aplicada al comercio es el derecho de aduana. Un arancel es un impuesto exigido en la entrada de un producto extranjero al país. Los dos tipos de aranceles son aranceles de ingresos y aranceles protectores. Ambos tienen un efecto en el rango de los precios de los productos en la nación importadora, pero por diferentes razones. Los aranceles de ingresos son impuestos solamente a ingresos generados por el gobierno. Los aranceles protectores, por otro lado, son impuestos para proteger una industria nacional de la competencia por mantener el precio del nivel de importación de la competencia o más alto que el precio de los productos nacionales similares; ya que pocas unidades del producto serán vendidas al precio incrementado, pocas unidades serán importadas. Algunos países racionalizan sus políticas proteccionistas como una forma de contrarrestar una práctica del comercio internacional llamada "Dumping". Dumping es una exportación de grandes cantidades de un producto a un precio más bajo que el de algunos productos en el mercado nacional.

**Barreras no arancelarias.** Es una medida de no impuesto impuesta por un gobierno para favorecer a los distribuidores nacionales sobre los extranjeros. Las barreras no arancelarias crean obstáculos al mercadeo de bienes extranjeros en un país e incrementan los costos para los exportadores. Los siguientes son algunos ejemplos de barreras no arancelarias impuestas por el gobierno:

- **Cuota de Importación.** Una cuota de importación es un límite en la cantidad de un bien en particular que puede ser importado dentro de un país durante un periodo de tiempo dado. El límite puede ser dado en términos de poca cantidad o valor. Las cuotas también pueden ser dadas en productos individuales importados de países específicos. Una cuota de importación puede ser rechazada, las importaciones son paradas hasta que un tiempo específico ha transcurrido.
- **Embargo.** Un embargo es un freno completo a comerciar con una nación particular o con un producto particular. A menudo se usa como arma política.
- **Control de Intercambio extranjero.** Un control de intercambio extranjero es una restricción en la cantidad de una moneda extranjera en particular que puede ser comprada o vendida. Para limitar la cantidad de importación de una moneda extranjera, el gobierno limita la cantidad de bienes importados que pueden comprarse con esa moneda. Esto tiene el efecto de límite de importación para el país de quien el intercambio extranjero esta siendo controlado.
- **Devaluación.** Una nación puede incrementar o decrementar el valor de su dinero en relación a la moneda de otras naciones. La devaluación de la moneda es la reducción del valor de una moneda de una nación con relación a la moneda de otros países. La devaluación incrementa el costo de bienes extranjeros, mientras esto decremента el costo de los bienes nacionales para empresas extranjeras.

- **Red burocrática.** El tipo de red burocrática es la más sutil de las otras formas de barreras no arancelarias. Aún puede ser la barrera de comercio más frustrante de todas. La aplicación restrictiva de estándares y complejos requisitos del producto, etiqueta, y certificación.
- Otro tipo de barrera no arancelaria es la relacionada a **actitudes culturales**. Las barreras culturales pueden impedir la aceptación de productos en países extranjeros.

Las restricciones comerciales son típicamente justificadas como necesarias para proteger la economía, industrias, ciudadanos o la seguridad de una nación. Sin embargo, estas barreras también pueden provocar pérdida de trabajos, altos precios, pocas elecciones en el mercado, y restricción de recursos. A continuación se describen estas razones.

### 2.3.2 Razones en pro de las restricciones comerciales

Se dan varias razones para la existencia de las restricciones comerciales en productos específicos o en el comercio con ciertos países en particular. Estas son:

- *Para analizar la balanza de pagos de una nación.* Esto puede ser considerado necesariamente para restaurar la confianza en el sistema monetario del país y esto puede habilitar pagar sus deudas.
- *Para proteger a industrias nuevas o débiles.* Una industria nueva o en desarrollo, no sería lo suficientemente fuerte para resistir una competencia extranjera. Las restricciones de comercio temporales se usan para darle una oportunidad de crecer y llegar a ser autosuficiente para hacer frente a la competencia extranjera. El problema es una vez que se protege a una industria de la competición extranjera, se negaría a crecer y las restricciones "temporales" del comercio llegarán a ser permanentes.
- *Para proteger la seguridad nacional.* Las restricciones en esta categoría generalmente se aplican a productos tecnológicos que deben mantenerse lejos de las manos de enemigos potenciales. Por ejemplo, los bienes relacionados con la defensa no pueden ser exportados a naciones no amigas.
- *Para proteger la salud de los ciudadanos.* Los productos pueden ser embargados porque ellos son peligrosos o insalubres, por ejemplo, productos farmacéuticos contaminados con insecticidas.
- *Para desquitarse de las restricciones comerciales de otra nación.* Un país al que se le imponen impuestos en sus exportaciones por otro país puede responder imponiendo aranceles en los productos de aquél país.
- *Para proteger a los trabajos nacionales.*

### 2.3.3 Razones en contra de las restricciones comerciales

Las restricciones comerciales tienen consecuencias económicas a largo y corto plazo:

- *Altos precios para los consumidores.* Los altos precios pueden resultar de la imposición de aranceles o la eliminación de competencia extranjera.
- *Restricción en las elecciones de los consumidores.* Nuevamente esto es un resultado directo de la eliminación del mercado de algunos productos extranjeros y de los precios altos que los importadores deben cobrar por productos que todavía se importan.
- *La pérdida de localización de recursos internacionales.* La protección de industrias débiles resulta del uso ineficaz de recursos limitados. La economía de la nación restringida y otras naciones eventualmente sufren a causa de esta pérdida.
- *Pérdida de trabajos.* La restricción de importaciones para una nación puede conducir a la reducción –y a la pérdida de trabajos– en las industrias orientadas a la exportación de otras naciones.

## LOS ALCANCES DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Restricciones o no, el comercio internacional está creciendo. Aunque el retroceso mundial de 1991 retardó la tasa de crecimiento, la Globalización es una realidad de nuestro tiempo. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, la proporción de comercio como una parte del ingreso global ha subido de 7 por ciento a 21 por ciento<sup>2</sup>. Nuevos competidores entran al mercado global, creando más opciones para los consumidores y nuevas oportunidades para los buscadores de trabajo. El GATT fue formado para desarmar las barreras comerciales y proveer un ambiente en el cual los negocios internacionales puedan crecer. Ahora, La Organización Mundial de Comercio (OMC) y varias comunidades económicas siguen esa misión.

### 2.4.1 El Acuerdo General en Aranceles y Comercio y las Organizaciones que comercian mundialmente.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, los estados Unidos y otras veintidós naciones organizaron el cuerpo que llegó a ser el conocido como GATT. El General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) fue una organización internacional de 130 naciones dedicadas a reducir y eliminar las tarifas y otras barreras para el comercio mundial. Esas 130 naciones facturaron el 90 por ciento del comercio de mercancías del mundo. El GATT ha tenido su sede en Génova, Suiza, proporcionó un forum para las negociaciones de las tarifas y un medio para las disputas y problemas dados en el comercio internacional. De 1947 a 1994, el cuerpo patrocinó ocho rondas de negociaciones para reducir las restricciones comerciales.

En la junta de Uruguay se creó la Organización Mundial de Comercio (OMC) el 1 de enero de 1995. La OMC fue establecida por el GATT para vigilar las provisiones de la junta en Uruguay y para la resolución de cualquier conflicto comercial. El número de miembros de la OMC obliga a las naciones miembro a observar las reglas del GATT. La OMC tiene poderes judiciales para mediar los conflictos entre los miembros al discutir las reglas nuevas. Estas nuevas reglas incorporan comercio de bienes, servicios, e ideas, y ejercen más autoridad que el GATT.

### 2.4.2 Comunidades Económicas Internacionales.

El principal objetivo de la OMC es eliminar barreras para el comercio en una base mundial. En una pequeña escala, una comunidad económica es una organización de naciones formada para promover el libre movimiento de recursos y productos entre sus miembros y crear políticas económicas comunes. El futuro está en las inversiones conjuntas. La tabla 2.1 lista los miembros de las cuatro comunidades económicas más familiares:

Tabla 2.1 Miembros de las principales comunidades económicas internacionales.

Unión Europea (EU)	Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA)	Área de libre Comercio ASEAN (AFTA)	Organización de países exportadores de petróleo (OPEC)
Francia	Canadá	Brunei	Venezuela
Alemania	Estados Unidos	Indonesia	Algeria
Italia	México	Malasia	Libia
Bélgica		Filipinas	Irak
Países Bajos		Singapur	Emiratos Árabes Unidos
Luxemburgo		Tailandia	Ecuador
Reino Unido		Vietnam	Nigeria
Irlanda			Gabón
Dinamarca			Arabia Saudita
Grecia			Kuwait
Portugal			Katar
España			Indonesia

<sup>2</sup> JELACIC, John, (1997), "The World Economic Outlook for Trade", USA: Business America, pp. 4-9.

Además, el Tratado de Libre Comercio entre *México y Chile*, que a partir del 1° de agosto de 1999 entró en vigor, reemplazando al Acuerdo de Complementación Económica firmado en 1991 por Patricio Elwin y Salinas de Gortari, que comprende bienes y servicios, hará al comercio altamente promisorio entre estos dos países. Hablando en dólares hace 8 años, el comercio con Chile no rebasaba los 100 millones anuales, hoy pasa de los 1200 millones. El acuerdo está proyectado para impulsar principalmente los productos fabricados completamente en Chile o México, sin embargo, compañías de otras naciones ya planean usarlo como trampolín para llegar a Sudamérica.

**ASEAN** Association of Southeast Asian Nations. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) es un grupo de veinticuatro países industrializados de Norte América, Europa, El lejano Oriente, y el pacífico Sur. OECD tiene su sede en París, fue establecida en 1961 para promover el desarrollo económico y el comercio internacional.

### 2.4.3 Financiamiento de Negocios Internacionales

El financiamiento del comercio internacional es más complejo que el comercio nacional. Instituciones tales como Eximbank y el Fondo Monetario Internacional han sido establecidos para proporcionar financiamiento y finalmente para incrementar el comercio mundial para empresas internacionales.

Los complejos asuntos del Comercio Internacional conciernen a los gerentes financieros. Las tasas de cambio, las divisas, los aranceles, las tarifas y el control del intercambio extranjero, y las estructuras de impuesto de todas las operaciones internacionales afectadas y los flujos de efectivo de las naciones anfitrionas. Además, los gerentes financieros deberán relacionarse con el financiamiento y sus operaciones internacionales y con los medios disponibles para financiar las compras de sus clientes.

Afortunadamente, a lo largo de los negocios en general, varios bancos grandes han llegado a desarrollarse en un ámbito internacional. Muchos han establecido sucursales en las principales ciudades alrededor del mundo. Así, como empresas en otras industrias, pueden proveer sus servicios donde y cuando se requieren. Además, la ayuda financiera está disponible para las fuentes internacionales.

Varios de las organizaciones internacionales financieras de hoy se fundaron hace muchos años para facilitar el comercio libre y el intercambio de divisas entre naciones. Algunos, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, es el apoyo internacional y se enfoca a países en desarrollo. Otros, como el Banco de Exportación Importación, opera para un país pero provee financiamiento internacional.

El **Fondo Monetario Internacional** es un Banco Internacional con más de 150 naciones miembro que hacen préstamos de corto plazo para países en vías de desarrollo que experimentan déficit en su balanza de pagos. El financiamiento es contribuido por las naciones miembro, y éste deberá ser pagado con intereses.

El **Banco Multilateral de desarrollo**. Es un banco que brinda soporte internacionalmente que provee préstamos para países en desarrollo para apoyar su crecimiento. El más familiar es el Banco Mundial, el cual opera mundialmente.



## FORMAS DE PARTICIPAR EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

Una empresa puede entrar a mercados internacionales en varias maneras. Obtendría la autorización de una empresa extranjera para producir y vender sus productos. Exportaría sus productos y los vendería a través de intermediarios o por su propia organización de ventas en el extranjero, o los vendería exportándolos completamente a un comerciante de exportación/importación. Establecería una sociedad con una empresa extranjera (Joint Venture) -establecería sus propias subsidiarias en el extranjero-. O se desarrollaría en una empresa multinacional. Generalmente, cada de uno estos métodos representan un incremento en el nivel de involucramiento en el comercio internacional, la licencia es el más simple y el desarrollo de una corporación multinacional el más complicado. Típicamente, una empresa empieza sus operaciones internacionales por al nivel más simple. Entonces, dependiendo de sus metas, progresaría a un nivel más alto de compromiso.

### AUTORIZACIÓN.

La autorización o licencia es un acuerdo contractual en el cual una empresa permite a otra producir y vender su producto y usar su marca de fábrica a cambio de derechos de autor u otra compensación. La licencia es especialmente ventajosa para fabricantes pequeños que desean lanzar una marca doméstica bien conocida internacionalmente. La licencia así provee un método simple para expandirse dentro del mercado extranjero con virtualmente ninguna inversión. Por otro lado, si el que obtuvo la licencia no mantiene los estándares del producto del que otorga la licencia, la imagen del producto sería demandada. Otra posible desventaja es que un acuerdo de licencia no proveería al productor original con alguna experiencia de mercadeo extranjero.

### EXPORTACIÓN.

Una empresa también fabricaría sus productos en su país de origen y los exportaría para su venta en mercados extranjeros. Como la autorización, la exportación puede ser un método relativamente de bajo riesgo para entrar a mercados extranjeros, a diferencia de la autorización, la exportación no es un método simple; abre varios niveles de involucramiento para la empresa de exportación.

Para el nivel más básico, la empresa exportadora venderían sus productos de manera absoluta a un comerciante de exportación/importación, el cual es esencialmente un comerciante mayorista. El comerciante asume todos los riesgos de la posesión, distribución, y venta del producto. Incluso compraría los bienes en el país origen del productor y asumiría la responsabilidad por exportar los bienes.

La empresa exportadora enviaría en cambio sus productos a un agente de exportación/importación, quien por una comisión u honorarios organiza la venta de los productos a intermediarios extranjeros. El agente es una empresa independiente, como otros agentes, ése vende y desempeñaría otras funciones del mercadeo para el exportador. El exportador, sin embargo, sigue siendo el titular de los productos durante el embarque y hasta que se venden.

Una empresa exportadora establecería también sus propias oficinas de ventas, o sucursales, en países extranjeros. Estas instalaciones son extensiones internacionales del sistema de distribución de la empresa. Representan un involucramiento más hondo en el comercio internacional que las otras técnicas de exportación que se han visto, y así tienen un mayor riesgo. La empresa exportadora mantiene el control sobre las ventas, y ambos ganan experiencia y conocimiento de mercados extranjeros. Eventualmente, la empresa puede también desarrollar sus propias fuerzas de ventas para operar en relación con oficinas de las ventas extranjeras.

## **SOCIEDADES (JOINT VENTURES).**

Un joint venture es una sociedad formada para alcanzar una meta específica u operar por un período de tiempo específico. Una sociedad con una empresa establecida en un país extranjero provee conocimiento y acceso inmediato del mercado, reduce el riesgo y controla los atributos del producto. Sin embargo, el establecimiento de los acuerdos en la sociedad para cruzar las fronteras nacionales puede llegar a ser sumamente complejo. Como un resultado, los acuerdos de la sociedad generalmente requieren un muy alto nivel de compromiso de todos los interesados involucrados. Una sociedad sería usada para producir y vender un producto existente en una nación extranjera o desarrollar un producto completamente nuevo.

## **DUEÑO ABSOLUTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.**

Para un nivel aun más profundo de involucramiento en el comercio internacional, una empresa desarrollaría la posesión total de maquinaria y equipo, esto es, su propia producción y operaciones de mercadeo en una o más naciones extranjeras. Esta inversión directa provee control completo sobre las operaciones, pero lleva un mayor riesgo que el joint venture. La empresa establece verdaderamente una subsidiaria en un país extranjero. La mayoría de las empresas lo hacen sólo después de que han adquirido algo de conocimiento de los mercados de los países anfitriones.

La inversión directa tomaría una de las dos formas siguientes. En la primera, la empresa construye o compra fábricas, maquinaria y equipo en el país extranjero. Usa éstas para producir su propio establecimiento de productos y para comercializarlos en ese país y quizás en países vecinos. Una segunda forma de inversión directa en negocios internacionales es la compra de una empresa existente en un país extranjero bajo un arreglo que la deje operar independientemente de la compañía padre.

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**

Alianzas estratégicas, la forma más reciente de estructura de comercio internacional, son sociedades formadas para crear una ventaja competitiva en una base mundial. Son muy similares a los joint ventures. El número de alianzas estratégicas crece en una tasa estimada de alrededor del 20 por ciento por año. De hecho, en las industrias de automóviles y de computadoras, las alianzas estratégicas llegan a ser los medios predominantes de competir. La competencia internacional es tan feroz y los costos de competir en una base global tan altos que pocas empresas tienen todos los recursos necesarios para hacerlo solas. Así empresas individuales que les faltan los recursos interiores esenciales para el éxito internacional buscarían colaborar con otras compañías.

Un ejemplo de tal alianza es New United Motor Manufacturing, Inc. formada por Toyota y General Motors para hacer Chevrolet Novas y Toyota Tercels. Esta empresa unió la calidad de la ingeniería de los carros japoneses con la especialización del mercadeo y acceso al mercado de General Motors.

## **COMPAÑÍAS COMERCIALIZADORAS.**

Una compañía comercializadora provee un vínculo entre compradores y vendedores en países diferentes. Una compañía comercializadora, como su nombre lo implica, no está envuelta en la fabricación o en la posesión de recursos relativos a la fabricación. Compra en un país al precio más bajo consistente con la calidad y los vende a compradores en otro país. Una función importante de las compañías comercializadoras es desarrollar todas las actividades necesarias para mover los productos desde el país donde se fabrican a países extranjeros tomando a título los productos.

**COUNTERTRADE.** Mostrador comercial. Una transacción de intercambio internacional.

En los inicios de los 90's, muchas naciones desarrolladas tenían restricciones mayores en convertir moneda doméstica en divisa extranjera. Por eso los exportadores tenían que acudir a acuerdos cambiarios con importadores. El countertrade es esencialmente una transacción de cambio internacional en el que bienes y servicios se intercambian por diferentes bienes y servicios. Ejemplos incluyen las compras de Arabia Saudita de diez 747 aviones de Boeing con pago en aceite crudo; la venta de Philip Morris de cigarrillos a Rusia en cambio por químicos usados para hacer fertilizantes; y el cambio de Irak de aceite crudo para el buque de guerra de Italia.

El volumen de countertrade esta creciendo. Algunos expertos predicen que a principios del siglo veintiuno, countertrade contarían arriba de 50 por ciento de mundo comercial. Dada la importancia de countertrade como un medio de la actividad financiera del mundo comercial, exportadores estratégicos tendrán indudablemente que comprometer en esta técnica de vez en cuando para ganar acceso a mercados internacionales.

### EMPRESAS MULTINACIONALES

Una empresa multinacional es una empresa que opera en una escala mundial sin vínculos con ninguna nación o región específica. La empresa multinacional representa el nivel más alto de involucramiento en los negocios internacionales. Esto es igual "en casa" en la mayoría de los países del mundo. De hecho, tan lejano como las operaciones de la empresa multinacional se concierne, la existencia de lindes nacionales sólo en mapas. Estas son, sin embargo, organizadas bajo las leyes de su país de origen.

Según el presidente del consejo de Dow Chemical Company, una empresa multinacional de origen norteamericano, "La emergencia de una economía mundial y de la corporación multinacional se ha logrado mano a mano." Él ve la empresa multinacional moviéndose hacia lo que él llama "la compañía sin nación," una empresa que no tiene nacionalidad pero pertenece a todos los países. De donde surge la necesidad de que una empresa multinacional tenga una identidad propia, esto es, tenga una clara cultura organizacional. La tabla 2.2 lista las quince compañías multinacionales más grandes, la clasificación jerárquica se basa en sus ventas, ganancias, recursos, y valor del mercado.

Tabla 2.2. Las Compañías Multinacionales más grandes

1996 Rango	Compañía	Industria	País	Ingresos (en millones)
1	Royal Dutch/Shell Group	Energía	Países Bajos	\$ 128, 186
2	General Electric	Electricidad y Electrónica	Estados Unidos	79, 179
3	Exxon	Energía	Estados Unidos	116, 728
4	IBM	Sistemas Computacionales	Estados Unidos	75, 947
5	Toyota Motor	Automóviles	Japón	108, 702
6	Ford Motor	Automóviles	Estados Unidos	146, 991
7	General Motors	Automóviles	Estados Unidos	164, 069
8	British Petroleum	Energía	Inglaterra	69, 858
9	Bank of Tokyo-Mitsubishi	Banca	Japón	46, 451
10	Wal-Mart Stores	Venta al por menor	Estados Unidos	104, 859
11	AT & T	Telecomunicaciones	Estados Unidos	52, 184
12	Citicorp	Banca	Estados Unidos	32, 605
13	Mobil	Energía	Estados Unidos	71, 129
14	E. I. Du Pont de Nemours	Químicos	Estados Unidos	38, 349
15	Fannie Mae	Arrendadora & Finanzas	Estados Unidos	25, 054

Fuente: *Forbes Inc., 1997; citado por op. cit. Pride p. 77*

Para finalizar este capítulo quiero decir que muchos negocios están renuentes a entrar en el mercado extranjero. Algunas veces se debe a la falta de conocimiento de estos mercados, pero en otros casos a los problemas que las empresas enfrentan. Estos problemas pueden darse en el ámbito de negocios, como los que ya se comentaron, y otros se dan en el interior del negocio, por esto, para participar en el mercado mundial, necesariamente implica tenerse en cuenta el modo como se organiza el negocio, sus fines últimos, su cultura, y su tecnología. En los siguientes capítulos se tratan estos temas.

La figura 2.1 representa gráficamente a la Globalización como desafío al negocio.

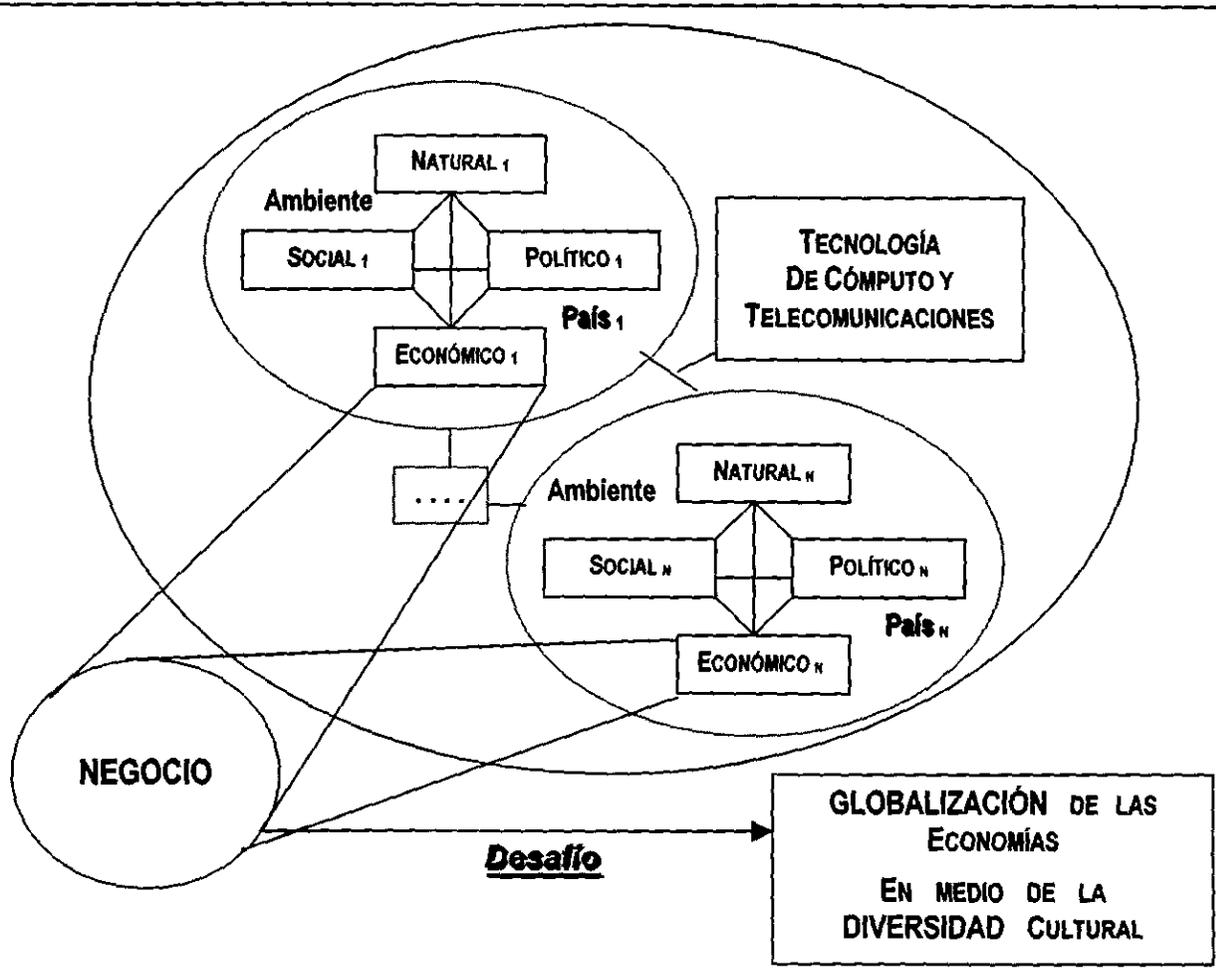
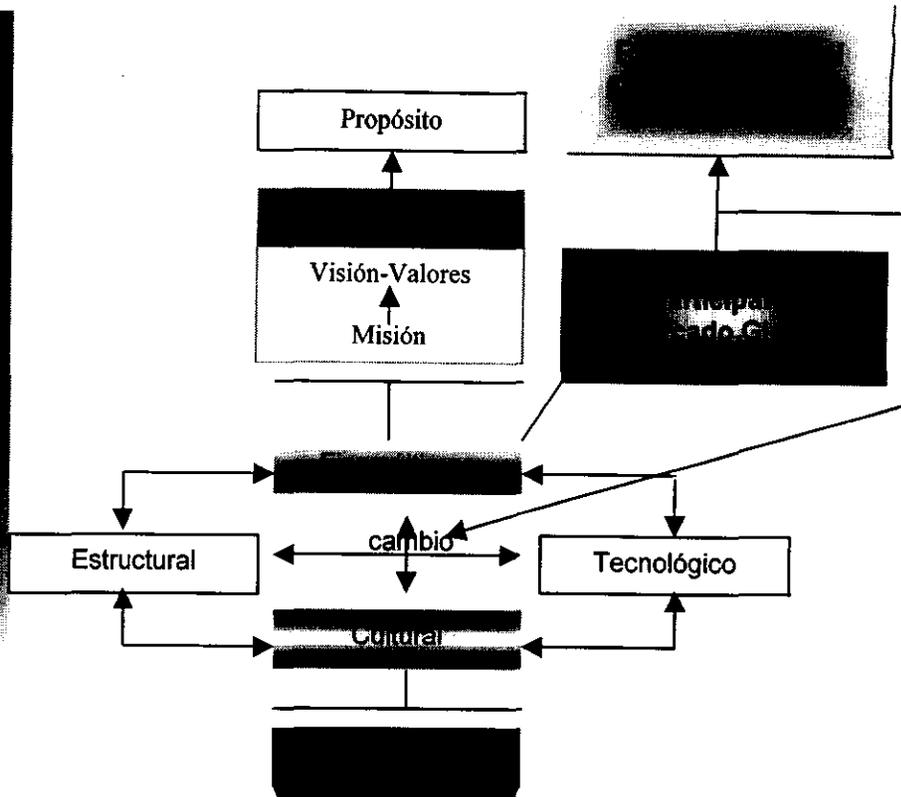


Figura 2.1 El negocio y la Globalización

# ORGANIZACIÓN Y LA CULTURA



El negocio tiene la posibilidad de desarrollarse, viendo al futuro como objeto de diseño, y no sólo de adaptarse, reaccionar o esperar un futuro en un medio cambiante; el negocio visto como organización y al ejercer las libertades básicas de empresa privada tiene responsabilidad para con todos sus participantes y para con la sociedad. Para que un negocio se desarrolle es necesario **definir sus fines, y buscarlos a través de la actividad diaria de cada una de las personas que lo integran**, de tal manera que sea posible obtener los fines establecidos, sin alejarse de los principios que se profesan; teniendo presentes los efectos resultantes que le ocasionarían sus actos u omisiones en cada esfera en que se desenvuelve.

Con el fin de desarrollarse participando en el mercado global, si antes no se hacía, implica que la organización debe hacer un **cambio en su visión-misión** donde se especifique que su alcance geográfico para comercializar y producir sus bienes y/o servicios y satisfacer las necesidades de la sociedad para generar una ganancia, no se ve reducido a un país o región determinada, sino ahora es en una dimensión global. Evidentemente, ese cambio en sus fines, trae consigo un cambio estructural -ahora el negocio debe organizarse para realizar operaciones en múltiples países-, tecnológico -se debe estar a la vanguardia en tecnología para comercializar internacionalmente-, y cultural -el negocio debe consolidar una identidad propia y enfrentar una diversidad de culturas-.

La **cultura organizacional** envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa, crea condiciones en las que ocurre la acción, y se plasma en hechos concretos, **influye en como piensan y actúan las personas en el negocio**. Es el sistema de conceptos que abarca el saber, las concepciones y prácticas religiosas, las costumbres y normas, y los valores, generados y practicados en el negocio. Los **valores** recubren la actividad que se desprende de la cultura organizacional, **son el medio para fortalecerla o deteriorarla**. Entonces, es fundamental enfatizar en el estudio de los **valores** porque éstos determinan la responsabilidad que el negocio tiene para con todos sus participantes y para con la sociedad, **para que** el negocio maneje la diversidad cultural, fortalezca su cultura organizacional adoptando una identidad propia, e impulse el cambio cultural en él, y **como** objeto de diseño en el futuro deseado de la organización para ser el marco de actuación en ella y lograr el desarrollo del negocio.

El capítulo está estructurado de la siguiente manera: Se inicia describiendo los tipos de cambio en la organización y algunas alternativas para administrar su resistencia. Se presenta a la imagen del futuro al que se aspira como una fuerza impulsora del cambio, se inicia con el propósito-visión-misión y se continúa con la cultura organizacional, presentando su definición, su impacto en la organización, su creación y las formas en las que se transmite, también se tocan aspectos relevantes de la cultura empresarial mexicana. Se sitúa el papel de los valores en la cultura organizacional, se describen sus características. Finalmente se describe la responsabilidad en los negocios.

# EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio es un hecho en la vida de todas las empresas. El cambio puede venir de fuera o de dentro de la organización, el cambio en el ambiente provoca un cambio en el negocio o bien, un cambio en el negocio incide en un cambio en el ambiente. El cambio en el negocio se puede asociar al ciclo de vida de la empresa, dependiendo del desempeño de la empresa, ésta puede estar en crecimiento o diversificación, en estabilidad o en decline, y estar pasando de un estado a otro, por lo que se produce o se induce un cambio en la organización. Un plan para crecer es común en una nueva o emergente industria (s) que está creciendo rápidamente y obteniendo nuevas oportunidades externas. Si hay muchas oportunidades en el ambiente de la empresa y la empresa tiene sustanciales fortalezas internas, es apropiada un plan de crecimiento. Generalmente, se propone un plan de estabilidad cuando se desea proteger su existencia en la participación del mercado de las amenazas de empresas externas o sólo completar una fase de su crecimiento o diversificación. Un plan de estabilidad permite a los administradores concentrarse en el incremento de las fortalezas internas de la empresa. Un plan de retirada es a menudo empleado cuando los administradores están enfrentado un desempeño en decline debido a debilidades internas y amenazas externas.

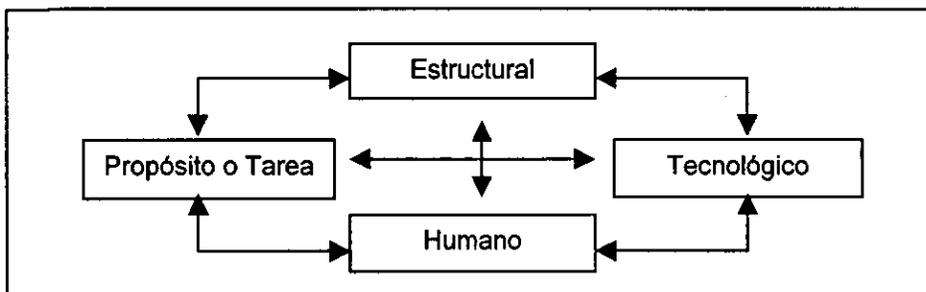
Sin embargo, el negocio, por ser una organización de esfuerzos de individuos, también puede desarrollarse y no tan sólo crecer o adaptarse o morir. Desarrollarse consiste en la capacidad de establecer fines que sean ambicios, de inventar medios para la construcción de esos fines, de implantar decisiones y aprender de la experiencia. Desarrollarse es adoptar una actitud activa respecto al futuro, deseando controlarlo. El negocio, para desarrollarse transforma su realidad, es decir, hace un cambio.

Ocasionar o producir un cambio en la organización es pocas veces fácil, y algunas veces es activamente resistido por los trabajadores, a continuación se verán los tipos de cambios en la organización y algunas medidas para inducirlo.

## 3.1.1 Tipos de Cambio en la Organización

Los cuatro tipos básicos de cambio en la organización son: estructural, tecnológico, humano, y de propósito o tarea. Esos tipos de cambio están interrelacionados, un cambio en alguno probablemente causará cambio en otros.

Figura 3.1 *Tipos de cambio en la organización*



**Cambio Estructural.** Un cambio estructural envuelve una alteración de la estructura de la autoridad o de las definiciones del trabajo de una organización formal. Ejemplos incluyen un cambio en la comunicación con los jefes, los departamentos en los que está dividida la empresa, y las decisiones que los empleados se les permite tomar.

**Cambio Tecnológico.** Un cambio tecnológico ocurre cuando un nuevo método es usado para transformar los recursos en un producto o servicio. La instalación de robots en una línea de ensamble automovilístico es un ejemplo de un cambio tecnológico. El uso de nueva tecnología puede ayudar a la empresa a ser más competitiva, pero también puede causar miedo entre los empleados. Una forma de disminuir el miedo a este cambio, es enviar a los respectivos administradores de cada departamento a cursos de capacitación para que aprendan de la tecnología propuesta. Además el cambio tecnológico puede ocurrir al actualizar equipo de telecomunicaciones o la tecnología para manejar la información dentro de la organización.

**El cambio humano.** El cambio Humano consiste en un cambio en las actitudes, destrezas, conocimiento, o comportamiento, es decir, en la cultura de los empleados, accionistas o dueños, en primera instancia, aunque también debe darse en los proveedores. Persuadir a los empleados a apoyar la unión o la diversidad, de acuerdo a lo más positivo para la empresa, aprender cómo programar una computadora, o prepararse para una asignación en un nuevo equipo de trabajo requiere de un cambio humano. Nótese que la **resistencia al cambio** (tecnológico, estructural), **se reduce** a actitudes, comportamientos, esto es, a **aspectos culturales**. Muchos de los desarrollos recientes de las organizaciones, tal como el creciente uso de equipos y el incremento la diversidad cultural, demandan nuevas actitudes y destrezas.

Deal y Kennedy<sup>1</sup> creen que un cambio cultural es necesario cuando el desempeño de la compañía es mediocre, cuando el ambiente de la compañía está cambiando, cuando la compañía está creciendo rápidamente, o cuando la compañía está llegando a ser en verdad una gran corporación. Estas consideraciones tiene de tras el hecho de que el negocio es un sistema dinámico al igual que su medio, y si bien, la cultura una vez establecida, rara vez desaparece, sí puede cambiar. Es fundamental fortalecer la cultura organizacional a través de los valores para que se realicen de forma natural y continua (cambio de hábitos), y contribuyan a un cambio de actitud, y a un cambio de habilidades; retomando la observancia de los valores fundamentales en el ámbito de los negocios, a fin de definir la posición de su negocio en un contexto de Globalización. Para lograr ese cambio es importante tener presentes aspectos referentes a los valores y a las normas que conforman la cultura.

Para que los administradores de HP logaran que las computadoras y archivos electrónicos fueran tan rápidos para todos, desde el personal de ventas hasta los científicos de investigación, necesitaron continuamente actualizarse en las nuevas tendencias y equipos. La compañía inició un programa de seminarios y lecturas, diseñado para informar a todos los empleados de ésta. Parcialmente como un resultado de ese esfuerzo de "pensamiento avanzado", HP ha sido una de las compañías de computadoras más rentables.

**Cambio en el propósito o tarea.** *De bajo de un cambio en el propósito o tarea, los fines de la organización están cambiando.* Cuando fue introducida una vacuna efectiva, la March of Dimes cambió su meta organizacional (conquistar la polio) para conquistar los efectos nacientes.

En este caso el cambio en la organización viene del deseo de desarrollarse, participando en el mercado global, lo que implica un cambio en sus fines últimos donde su alcance geográfico para comercializar y producir sus bienes y/o servicios no se ve reducido a un país o región determinada, sino ahora es en una dimensión global. Evidentemente, ese cambio, trae consigo un cambio cultural, estructural y tecnológico. Quizá se cuente con empleados altamente capacitados, hábiles, pero se tienen que reforzar sus actitudes para entrar al mercado mundial, ya que a los consumidores globales no les interesa de qué país provenga el producto sino que sea un excelente producto. Por ello, este cambio debe estar soportado por un cambio en actitudes, esto es, un cambio humano, y por su puesto un cambio tecnológico, se debe estar a la vanguardia en tecnología para comercializar internacionalmente, y evidentemente diseñar la nueva estructura organizacional, ya que ahora se van hacer operaciones en múltiples países.

---

<sup>1</sup> DEAL T., y Allan Kennedy. (1982) "Corporate Culture", USA: Addison - Wesley.  
Terrence Deal (profesor de la Universidad de Harvard) y Allan Kennedy (consultor de administración)

### 3.1.2 Negociando La Resistencia Al Cambio

La mayoría de los intentos al cambio enfrentan alguna resistencia. El cambio produce duda. El cambio puede ser visto como una amenaza al salario de los trabajadores, a sus relaciones con otros, autoridades, o destrezas. La gente también puede resistirse al cambio porque ellos piensan que no lo necesitan, ellos piensan que son manipulados, o que no simpatizan con la persona que trata de introducir el cambio.

Los administradores deben aprender a introducir el cambio con el mínimo de contratiempos posible. Anticipar la resistencia que puede ocurrir puede ayudar a los administradores a prepararse para negociarlo. Algunas alternativas para negociar esta resistencia al cambio se discuten a continuación.

**Educación y comunicación.** Una manera de reducir la resistencia al cambio es explicando clara y lógicamente la necesidad del cambio. Cuando los individuos no entienden por qué está ocurriendo el cambio, ellos están comprensiblemente ansiosos, por esto, el personal y los accionistas necesitan continuamente actualizarse en las nuevas tendencias y equipos. La compañía puede organizar programas de seminarios y lecturas, diseñados para mantener informados a todos los empleados de la compañía.

**Participación y compromiso.** Cuando los subordinados u otros participan en la planeación e implantación del cambio, ellos tienen la oportunidad de expresar sus propias ideas y escuchar las ideas de otros. Ellos obtienen un mejor escenario de cómo algunos acercamientos al cambio son seleccionados y otros rechazados. Esto reduce la incertidumbre, hace más comprensible e incrementa la aceptación del cambio.

**Facilidades y soporte.** Esto es a menudo útil para introducir gradualmente el cambio y ofrecer soporte a las personas que son afectadas por él. Medidas específicas que se pueden incluir son: formar programas, dar tiempo libre durante el periodo de la transición, y proporcionar soporte emocional cuando el proceso de cambio está en una etapa difícil.

**Negociación y acuerdo.** A menudo los administradores deben negociar o pactar ganar la aceptación del cambio o reducir su resistencia. Individuos o departamentos poderosos en una organización pueden exigir más recursos para soportar el cambio, creyendo correctamente o incorrectamente que el cambio reducirá su poder. Los administradores pueden desear negociar antes de implementar el cambio, para evitar trastornar el proceso del cambio.

**Manipulación.** Los administradores pueden manejar individuos o grupos fuera de la resistencia al cambio a través del uso selectivo de información. Ellos también pueden asignar resistores potenciales a una posición deseada en el proceso del cambio para asegurar su cooperación. Sin embargo, son probables futuros problemas si la gente descubre que ha sido manipulada.

**Coacción.** Administradores poderosos pueden simplemente exigir que sus subordinados soporten el cambio o enfrenten pérdidas de recompensas y recursos. Aunque la coacción puede vencer la resistencia inicial rápidamente, esto probablemente dejará gente enojada y puede incrementar la resistencia futura.

**Elegir entre estas alternativas.** La manipulación o la coacción son generalmente de poca visión y pueden alejar a los empleados. Además, la manipulación y la coacción a menudo no son éticas. Con las otras alternativas o con la combinación de éstas, es probable que resulte una fuerza de trabajo mejor informada, más satisfecha y un desempeño superior a largo plazo.



## LA IMAGEN DEL FUTURO AL QUE SE ASPIRA

La formulación de ideales es el inicio hacia el desarrollo organizacional, ya que si todo se redujera a un manejo operativo, táctico o a reaccionar ante lo que el tiempo trae consigo, se podría esperar una organización incapaz de concebir cambios mayores o de impulsar su desarrollo, dado que se ignoraría qué es lo que se busca más adelante. Por ello, es de esperarse que una organización que carece de una imagen del futuro al que aspira, y en general de objetivos y metas claras y cuyas políticas son inciertas tenga un desempeño pobre. Para contrarrestar este desempeño, las organizaciones frecuentemente recurren a un análisis de lo más inmediato identificando qué se debe corregir o mejorar, por ejemplo, reparar un equipo o mejorar la calidad de los productos. En otras ocasiones, se ve hacia fuera y hacia adelante, identificando las oportunidades y amenazas para las que la organización se debe preparar, la aparición de nuevos competidores, por ejemplo. Pero repito, si todo se redujera a un manejo operativo, táctico o estratégico sin tener una imagen del futuro al que se aspira, se tendría una organización que sólo busquese adaptarse, reaccionar o esperar un futuro en un medio cambiante.

Así, una de las fuerzas más importantes para impulsar el desarrollo y por ende el cambio, es la imagen del futuro al que se aspira, la cual es la guía direccional y motivacional para toda la organización. Esta imagen contiene una mezcla de valores, intereses y aspiraciones que la convierten en un reto vital, una imagen en la cabeza que pasa a ser una fuerza en el corazón de gran poder. Representa un compromiso subjetivo que se desplaza desde el futuro, pasando de punto culminante a motor del cambio, dando orden y coherencia a los actos particulares, sirviendo de fuente de información e inspiración para que al paso del tiempo se logre un mejoramiento gradual en la situación, a la manera de una curva asintótica que lleva hacia el ideal, dándole un carácter flexible, dado que permite revisar tanto las acciones propuestas como la imagen objetivo trazada, ya sea a la luz de nueva información, mayor comprensión o cuando cambien las circunstancias. Una imagen del futuro al que se aspira bien establecida constituye una excelente guía para la organización en lo referente a su supervivencia, continuidad, crecimiento y desarrollo.

En la formulación de la imagen del futuro deseado, el trabajo fundamental consiste en establecer qué consecuencias se consideran valiosas, para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener todo lo que se quisiera, con la que los diseñadores reemplazarían a la actual, si fueran libres de hacerlo. El producto de un diseño idealizado no es una organización irrealizable, ni perfecta, ni utópica, ya que es susceptible de ser mejorada y de mejorarse así misma, debe ser técnicamente factible y operacionalmente viable. Se trata de la organización más eficaz que persigue ideales concebibles por los diseñadores.

Cualquier imagen tendrá un valor reducido si no hay en ella un cierto grado de oportunismo o si está fuera del alcance de la organización, por lo que en la formulación de la imagen del futuro al que se aspira deben confluir tres clases de pensamiento: qué se desea, qué se espera y qué es posible hacer. La práctica señala que es más fácil diseñar esa imagen para una empresa, cuando se llega a captar correctamente la evolución del mercado en que está ubicada, su sitio en él y los factores que pueden afectar la situación futura.

En la imagen del futuro al que se aspira no es necesario decidir y diseñar detalladamente acciones, sino más bien se determina el por qué de su existencia y se establece el concepto del negocio en que está involucrado. La imagen del futuro al que se aspira puede ser tan precisa como un proyecto o llegar a ser tan vaga como un sueño, sin embargo, su bondad no radica en los detalles, sino en su capacidad para importar valores desde el futuro y para dejar ver nuevos arreglos, con lo que se reta y estimula al cambio.

Una imagen del futuro al que se aspira, o diseño idealizado, es la formulación de los fines últimos (el propósito, la visión-valores, la misión) -ideales- hacia los que la planeación se debe dirigir, es la razón de ser y el deber ser de la organización, es lo que la hace diferente a las otras. Es la decisión definitiva, debido a que compromete a la organización a seguir un rumbo específico.

Expresa: "esto es lo que vamos hacer". De aquí, que su elaboración debe hacerse en consenso con la participación de miembros de la organización.

Es importante señalar que la imagen del futuro al que se aspira debe ponerse por escrito por dos razones:

1. Porque se trata de un medio de comunicación entre la alta dirección y los demás niveles. Sólo una forma escrita es capaz de garantizar la transmisión precisa del mensaje.
2. Dado que es un fin a largo plazo, una declaración por escrito ofrece continuidad en el tiempo.

Una de las funciones más importantes que tiene toda empresa para su desarrollo consiste en cultivar un propósito, una visión y una misión, esto es, una imagen del futuro al que se aspira.

#### EL PROPÓSITO

El propósito de una organización es la razón para la cual existe. Por ejemplo, si se tratara de una organización educativa, su propósito sería proporcionar educación. En el capítulo 1 se dijo que el propósito de un negocio es producir (o comprar) y vender productos que satisfagan necesidades de la sociedad, generando una ganancia.

#### LA VISIÓN-MISIÓN

Para hacer referencia a la visión-misión organizacional, se verá un breve fragmento de la película de "Alicia en el País de las Maravillas":

- T *¿Quieres decirme, por favor, qué camino debo tomar para salir de aquí?*  
-preguntó Alicia.
- S *Eso depende mucho de a dónde quieres ir - respondió el Gato.*
- T *Poco me preocupa a donde ir... -dijo Alicia.*
- S *Entonces, poco importa el camino que tomes -replicó el Gato.*

Para responder a la pregunta de Alicia, si Usted fuera Alicia, a su vez debe dar respuesta a tres preguntas fundamentales:

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. ¿A qué negocio queremos dedicarnos?            | Estado Deseado       |
| 2. ¿A qué negocio nos dedicamos en la actualidad? | Estado Actual        |
| 3. ¿Cómo vamos a lograrlo?                        | Medios para lograrlo |

Las respuestas a estas preguntas evidentemente son la:

1. Definición del negocio al que quiere dedicarse la empresa
2. Definición del negocio al que se dedica la empresa en la actualidad
3. Descripción de cómo lo logrará

A menos que usted sea como Alicia y no le importe a dónde va, debe contar con una imagen del futuro al que se aspira (visión-misión). Al formular la visión se definen los trazos más significativos de aquello a lo que se aspira. Y al establecer la misión se especifica de qué manera traducir esas ideas generales en un conjunto de retos más precisos.

Al ser objeto de una doble interpretación los términos ideal, visión, y misión:

Irreal o irrealizable	<b>IDEAL</b>	Aspiración
Visiones, alucinaciones	<b>VISIÓN</b>	Concepción fundamental de la organización
Actividad espiritual o romántica, desligada del mundo material.	<b>MISIÓN</b>	Cometido de la organización

Cuando se diseña la imagen del futuro al que aspira la organización, se tiene el peligro de caer en el terreno de la fantasía y el autoengaño, vistiéndola de una dosis de misterio y romanticismo, restando claridad y operatividad a las propuestas, trayendo consigo su desprestigio, por lo que desafortunadamente lejos de ser la fuerza impulsora de cambio, se tiene un mero conjunto de buenas intenciones jamás realizables, por su carencia de sustento y contenido. Es fácil quedar atraído con la idea de ver el futuro en forma ambiciosa y creativa como punto de partida para impulsar el cambio, pero la pérdida de contacto que existe con las necesidades y propósitos más inmediatos puede llevar a caer en planteamientos utópicos<sup>2</sup>.

Elaborar y redactar una declaración de la visión-misión es casi siempre la parte más difícil del proceso de planeación. Cuando los administradores se enfrentan a condiciones cambiantes, siempre desean mantener abiertas tantas opciones de medidas futuras como sea posible, debido a que no están seguros de lo que viene a continuación, y la consideran como la mejor forma de estar preparados para lo que les depara el futuro. Sin embargo, como se ha comentado, pensar de esa forma no es pensar prospectivamente.

No existen reglas que eliminen estos peligros, pero es importante tener presente que:

- La expresión de la visión y la misión debe ser simple y directa, limitando los adornos.
- Difícil pero de gran importancia, es el uso de símbolos, metáforas o gritos de guerra, que le den a lo que se expresa un carácter impactante y emotivo.
- Además debe quedar claro qué se ofrece y qué se espera de los distintos miembros (filosofía organizacional –valores organizacionales-)

A continuación, se tratan por separado a la visión-misión.

## LA VISIÓN

La visión es la concepción fundamental de la organización. La visión debe ser clara, desafiante, e inspiradora. Sin duda, los principales ingredientes para producir una imagen atractiva del futuro son una sed de triunfo para dejar atrás conformismos y una gran capacidad imaginativa para cristalizar esta inquietud.

Algunas interrogantes que pueden servir de estímulo para echar a volar la imaginación son: ¿A qué se aspira? ¿Qué hará única a la organización? ¿Qué distinguirá al producto? ¿Qué contribución especial se hará al cliente? ¿Qué proyecto o qué cambio se consideraría especialmente bueno?. Al contestar a estas preguntas, se esperaría contar con una primera idea, a cuyo alrededor se va armando una imagen mejor y más completa que constituye la visión de la organización.

---

<sup>2</sup> FUENTES Zenón A. (1998) "Las Armas del Estratega", México: Impresos Bernal, pp. 33-51.

## LA MISIÓN

Una vez que se ha dado forma a la visión, la tarea que sigue es el desarrollo de la misión. La misión es una descripción concisa de lo que hace la organización y cuáles son sus características que le permiten proporcionar productos o servicios a sus clientes dentro de un marco transaccional y contextual. La misión es a menudo escrita en la forma de una sentencia de misión. El enunciado de la misión consiste en traducir a la visión a un conjunto de retos específicos y generalmente se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal, en forma que quede equilibrado lo muy general con lo muy específico. En la misión, se cubre lo siguiente: A qué se dedica la empresa (se debe clarificar cuál es la actividad clave o fundamental que desarrolla), productos que genera, mercado que satisface, alcance geográfico, base competitiva (en qué se funda la capacidad competitiva: costos, calidad, servicio, tecnología, etc.), compromiso social y físico.

En este esquema pueden variar los plazos o adicionarse otros renglones que se consideran fundamentales de acuerdo con la visión, como el de instalaciones, equipo, personal, estructura de capital, tecnología, etc.. Con frecuencia se agregan algunos fines relacionadas con los resultados de la empresa (ej. Utilidad, rentabilidad, penetración, crecimiento, etc.). Sobre esta serie de posibilidades, hay que advertir que sólo tienen un carácter indicativo y que no hay que sobrecargar la misión con aspectos que no tengan un interés mayor. Finalmente, cabe comentar que algunas empresas desarrollan sentencias de misión por separado para cada una de sus subunidades.

Por ejemplo, si se desea determinar la misión de una institución bancaria, se podría tener:

*A qué se dedica la empresa:*

Grupo financiero que ofrece servicios integrales de operaciones bancarias.

*Productos que genera:*

Servicios de depósito, de ahorros, financieros, hipotecarios y fiduciarios.

Valores Finamex, Promotora de cambio y divisas, Arrendadora, Factoraje

*Mercado que satisface:*

Banca personal

Segmento masivo o de consumo

Segmento patrimonial

Banca empresarial

Segmento de pequeña y mediana empresa

Segmento empresarial corporativo

*Compromiso social:*

Proporciona a los clientes suficientes y oportunos servicios de calidad

Ofrecer diferenciación por accesibilidad y atención personalizada

Ofrecer productos innovadores con una clara orientación hacia el mercado

Haciendo una similitud de la organización con un individuo, se continuará hablando del aspecto espiritual de la organización, esto es, de la cultura organizacional, enfatizando los valores éticos.

### 3.3.1 Definición de Cultura organizacional

La estructura organizacional concierne al esqueleto y musculatura de la organización, pero esto revela poco acerca del *espíritu* o *cultura de la organización*. La cultura organizacional es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo, representa la parte emocional, e intangible de la organización, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Para hablar de la cultura organizacional, es conveniente tener claro el concepto de cultura. La cultura es la totalidad de los hechos sociales desde la dimensión de la conducta o de la actuación, es una abstracción del comportamiento y, como tal, los productos materiales (vestidos, utensilios, etc.) sólo representan el resultado final de los tipos de conducta prevalecientes en determinada sociedad. Cultura es el sistema de conceptos que abarca el saber, las concepciones y prácticas religiosas, las costumbres y normas, y los valores, generados y practicados dentro de una colectividad determinada de individuos y grupos, a través de su desarrollo histórico. Esta definición es tal cual aplicada a *cultura organizacional*, donde esa colectividad es el negocio.

**Ideología.** Sistema de creencias, más o menos racionalizado, que da explicación coherente de la realidad social. En general se aplica a todas aquellas aseveraciones críticas sobre una realidad social, en contraposición al objetivismo científico.

**Comportamiento.** Conjunto de acciones y reacciones de un individuo ante determinados estímulos.

**Principios.** Idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

**Normas.** Ley, principio o regla que orienta el comportamiento según los valores.

**Costumbres.** Comportamiento regulado por la tradición. A diferencia de la norma no está sujeto a sanción; la continuidad de las costumbres está respaldada por el acuerdo y el respeto de la mayoría de los miembros de la colectividad.

**Valores.** Los valores son juicios que manifiestan deseo o rechazo hacia toda clase de objetos, hechos y personas. Pertenecen a la esfera de los ideales de una determinada cultura, orden moral o estético. El valor como tal es intangible, pero simbólicamente se concreta en los objetos, personas y conductas. Posee, pues, dos vertientes, la ideal y la real. Los valores no son los mismos para distintas culturas ni para los distintos estratos de una misma cultura. Los valores son las cosas que son importantes para nosotros. Influyen en nuestras responsabilidades con otros, en nuestros compromisos con el personal y en cómo lograr los fines organizacionales. Los valores son considerados las tablas de piedra de la cultura organizacional. *Los fuertes valores organizacionales dan a los empleados conocimiento de cómo se espera que ellos se comporten y que acciones son consideradas aceptables.* De aquí, que los valores y la cultura tienen un gran impacto en el desempeño y desarrollo del negocio.

### 3.3.2 Impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño del Negocio

La cultura de una organización tiene una fuerte influencia en como piensan y actúan sus empleados, y por ende en el desempeño y desarrollo de la empresa sobre el tiempo. Ésta también puede determinar como el público percibe a la organización. Más precisamente, la cultura (y en general la visión-misión-valores) influye en lo siguiente:

- *Cooperación.* Por proveer valores compartidos, la cultura puede aumentar la buena voluntad y confianza mutua, alentando la cooperación.
- *Toma de decisiones.* Compartir creencias y valores da a los miembros de la organización un consistente conjunto de suposiciones básicas y prioridades. Esto puede hacer que la toma de decisiones sea más eficaz, de aquí que haya menos discordancias acerca de qué premisas deben prevalecer.
- *Control.* La cultura cumple como un sistema de control organizacional informal, informalmente aprobando o prohibiendo algunos patrones de comportamiento. Cuando todo el mundo está de acuerdo en los valores, se requieren menos administradores. Para reforzar este punto, un administrador consultor ha preguntado, "¿Qué organización multinacional tiene las menos capas administrativas?, la respuesta es "la iglesia Católica"
- *Comunicación.* La cultura reduce los problemas de comunicación en al menos dos formas: Primero, no se necesita comunicar asuntos que ya existen en los principios compartidos. Segundo, los principios compartidos proveen guías y señales para ayudar a interpretar los mensajes que se reciben.
- *Compromiso.* La gente se siente comprometida con una organización cuando ellos se identifican y se sienten emocionalmente atados a esa cultura. Las culturas fuertes fomentaron una fuerte identificación y sentimientos a través de creencias y valores que el empleado puede compartir con otros.
- *Percepción.* Las creencias y valores dan a los miembros de una organización una interpretación compartida de sus experiencias.
- *Justificación de comportamiento.* Finalmente la cultura ayuda a los miembros de la organización a tomar sentido de su comportamiento por proveer justificación para él. Por ejemplo, sería posible justificar gastos de prácticas de trabajo tales como la sensibilidad a la familia, como el tiempo flexible y facilidades de guarderías con base a los valores relativos al valor de las personas en la organización.

La cultura organizacional crea condiciones en las que ocurre la acción: Colaborando o Compitiendo, Enfrentando o Evadiendo, Escuchando o Discutiendo, Confiable o Sospechoso, Valiente o Temeroso, Facultando o Consolidando Poder, Equipo o Individuo, Alimenta Ideas o Ataca Ideas, Responsable o Reprochable, Creativo o Convencional, Enfoque en Resultados o Enfoque en Actividades, Educando o Protegiendo, Decisivo o Ambivalente, Sirviendo a los Demás o Sirviendo a Sí mismo, Colaborando o Compitiendo.

La cultura organizacional se plasma en hechos concretos que representan los resultados finales de los tipos de conducta prevalecientes en el negocio, y son: el escenario físico (edificios, oficinas disponibles, y así sucesivamente); lo que se dice así misma la compañía acerca de su cultura organizacional (en su publicidad y la publicación de noticias, por ejemplo); el cómo la compañía recibe a sus huéspedes (lo hace en áreas de recepción formales o informales?); el cómo sus empleados ocupan su tiempo (trabajando solos en una oficina la mayor parte del tiempo o trabajando con otro), por mencionar algunos, éstos y las condiciones en las que se desarrolla la acción, sirven de indicadores para evaluar la cultura organizacional de un negocio con el fin de detectar la necesidad de cambio.

### 3.3.3 Creación y Formas de Transmitir la Cultura Organizacional

#### CREACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Así como la cultura es en su totalidad, creación del hombre, es decir, no existe en forma natural, sino es creada, enriquecida y transmitida generación tras generación, la cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Las costumbres, tradiciones, valores y forma general en que una organización cumple con su misión, se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores. Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta, en primera instancia, de la interacción entre:

- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores
- Lo que los primeros miembros, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia

La cultura es algo que el hombre aprende de manera gradual, hasta que se apropia ampliamente de ella, no es algo que viene transmitido genéticamente en él. La cultura se trasmite a los empleados de diversas formas, generalmente es a través de las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. A continuación se describirán cada una de ellas.

#### FORMAS DE TRANSMITIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Símbolos.** Símbolos son cosas que representan o sugieren alguna otra cosa. Los símbolos pueden ser un objeto natural, un objeto fabricado, o incluso un actor. El cambio en los símbolos puede ser traumático.

**Historias.** Las historias son narrativas que son repetidas entre los empleados y usualmente basadas en hechos. Las historias ayudan a transmitir una cultura actuando como mapas de cómo se hacen las cosas. Para 3M, por ejemplo, el onceavo mandamiento es "nunca mates una nueva idea de producto". *La importancia de la innovación como un valor de 3M está soportado por una historia que a menudo se repetía por todas partes de la organización.* De acuerdo a la historia, un empleado accidentalmente desarrolló papel celofán pero no fue posible conseguir que su idea fuera aceptada por su superior. Persistente en su creencia en el nuevo producto, el empleado encontró una forma para entrar a junta directiva y se llevó a cabo el proyecto y el producto tuvo un éxito increíble. Esta historia no sólo refuerza la importancia de la innovación, sino que también estimula a los empleados de 3M, quienes creen fuertemente en sus ideas y nunca dicen "No" como una respuesta final.

**Héroes.** Los héroes hacen el papel de modelos en la compañía. Ellos destacan los valores que una compañía quiere reforzar. El héroe es el gran motivador, el mago, la persona con la que todos contarán cuando las cosas sean difíciles. Los héroes son a menudo los caracteres principales de las historias relatadas en la organización.

**Rituales y ceremonias.** Estos son signos externos de los valores de la organización. Los rituales sirven de guías para el desempeño de la vida diaria de la organización. Los rituales pueden incluir los procesos de reconocimiento y evaluación, las juntas de consejo, el proceso de bienvenida al personal de nuevo ingreso, etc. Las ceremonias son producciones más elaboradas que suceden menos frecuentemente que los rituales, por ejemplo, los festejos de fin de año. A través de los rituales y las ceremonias los participantes, al celebrar juntos, se pueden fortalecer entendiendo y creyendo que son importantes para la cultura organizacional.

**Lenguaje.** Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo, ayudan a preservarla.

A continuación se describirá brevemente las características sobresalientes en la cultura de los negocios mexicanos a manera de enfatizar la necesidad de cambio.

### 3.3.4 La cultura en los negocios mexicanos

La cultura mexicana ha recibido, a través de la historia, influencias perniciosas que la han marcado por siglos, las cuales han sido ampliamente comentadas por Octavio Paz, Samuel Ramos y otros reconocidos escritores y pensadores mexicanos. Además la cultura empresarial se desprende de la cultura mexicana y padece por consiguiente, de esos mismos problemas. La cultura mexicana si bien tiene defectos de origen, también tiene ventajas comparativas que sobresalen con respecto a otras culturas, como es el aprecio por la familia y su espíritu religioso.

Octavio Paz enuncia que desde niños se nos enseña a sufrir con dignidad las derrotas; por ello, la resignación es una de nuestras virtudes más populares. El mexicano está siempre a la defensiva, preparado para responder cualquier agresión. La desconfianza es su estado natural. Raras veces se le observa en actitud abierta y franca, porque considera que ofrece un flanco vulnerable al enemigo. Prefiere ser hermético, encerrado en sí mismo, guardarse y guardar lo que se le confía. Según Paz, desde la época colonial, el orden fue impuesto de arriba hacia abajo.

La mezcla de la cultura española y la árabe convivió por cerca de ocho siglos, y fue determinante para forjar un hispanoamericano indeciso entre proyecto y utopía. Así la lucha de independencia tendía a liberar a los criollos de la influencia peninsular, pero no se proponía cambiar la estructura social de las antiguas colonias españolas. Desde entonces, señala Paz, se instaló *"la mentira política en nuestros pueblos... El daño moral ha sido incalculable y alcanza zonas muy profundas de nuestro ser. Nos movemos en la mentira con naturalidad. Durante más de cien años hemos sufrido regímenes de fuerza, al servicio de las oligarquías feudales, pero que utilizan el lenguaje de la libertad"*<sup>3</sup>.

Al igual que Paz, el escritor mexicano Samuel Ramos, en su libro *El perfil del hombre y la cultura de México*, destacó el profundo sentimiento de inferioridad que ha saturado a la sociedad mexicana. Para Samuel Ramos, el origen de ese sentimiento parte desde la Conquista y se consolida con la gradual aparición del mestizaje. El mestizo desde sus orígenes fue despreciado tanto por los indios como por los españoles. Este sentimiento de inferioridad, unido a la búsqueda de una identidad y valores propios ha provocado un obstinado sentimiento de desconfianza. Samuel Ramos comenta: *"La obsesión de sí mismo, la constante atención por el propio yo, implican, como es natural, una falta correlativa de interés por los demás, una incompreensión por la vida de los prójimos. En una palabra, las reacciones del carácter frente al sentimiento de inferioridad conducen al individualismo y lesionan en mayor o menor grado, los sentimientos hacia la comunidad. No se puede negar el hecho de que en México es débil el espíritu de cooperación y la disciplina a la colectividad. En conjunto, nuestra vida tiende a la dispersión y a la anarquía, con menoscabo de la solidaridad social"*<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> PAZ, Octavio. (1986) *"El laberinto de la soledad"*, México: Ed. FCE. p. 111.

<sup>4</sup> Citado por HANSEN, Roger D. en su texto (1981) *"La política del desarrollo mexicano"*. México: Ed. Siglo XXI. pp. 251-252.

Estas actitudes y formas de pensar que identifican la cultura mexicana repercuten en las transacciones comerciales que se llevan a cabo.

En la cultura organizacional existe una marcada desconfianza entre cliente, proveedor y empresario, ya que todos piensan que los otros están buscando la manera de obtener un mayor provecho de esta relación. Se desconfía del cliente, porque se piensa que él se quiere aprovechar del negocio, a la vez que el cliente piensa que negociante lo quiere estafar. Por ejemplo, el cliente normalmente desconfía de las garantías que ofrece el vendedor de sus productos. No acepta que el vendedor le establezca limitaciones, porque de inmediato comienzan a aflorar las suspicacias con respecto a las bondades del producto. Del mismo modo, el vendedor no acepta con facilidad que el cliente le devuelva su producto; de inmediato piensa que el artículo en cuestión ha sido dañado intencionalmente, o no fue usado correctamente, con el objeto de regresarlo y recuperar su dinero. Ambos se necesitan recíprocamente, pero no pueden dejar la actitud defensiva para tratarse mutuamente.

Entre los negocios prevalece la desconfianza, la envidia y la individualidad en sus relaciones formales, lo que deteriora las posibilidades de unión de esfuerzos y trabajar en equipo para encontrar soluciones apropiadas a los problemas comunes. Cuando un empresario del mismo ramo sobresale, es objeto de críticas por parte de los demás. La envidia también está presente en el interior de cada negocio, ya que entre los empleados, siempre existen diferencias que surgen a partir de actitudes relacionadas con la envidia. El mexicano es individualista, al igual que algunos empresarios y trabajadores, quienes no aceptan que el trabajo en equipo reditúa más beneficios en el área de la productividad.

Existen a veces empresarios que se consideran en desventaja para competir por un mercado sin restricciones de ninguna clase, especialmente cuando se trata de competir con empresas extranjeras. Es entonces cuando afloran los sentimientos de inferioridad y desde antes de iniciar la competencia, se sienten derrotados.

La cultura en los negocios mexicanos, tan afecta a la mentira, la desconfianza, la individualidad y tan falta de unidad, solidaridad o colaboración de los empresarios de una misma rama industrial o comercial, parece en especial vulnerable ante la Globalización.

Por supuesto que no se habla de la totalidad, ya que existen negocios mexicanos que han logrado importantes éxitos en los mercados nacionales e internacionales; sin embargo, numerosos negocios tendrían que iniciar una transformación, no sólo en el aspecto material sino también en el aspecto cultural y por ende en los valores (éticos, más específicamente), ya que de esta forma, se lograrían las expectativas económicas, políticas, sociales, ambientales y tecnológicas que se han fijado en el negocio, además una cultura organizacional con valores sólidos, está en mayores posibilidades de consolidarse y fortalecerse en un contexto de intensa Globalización; mientras que una cultura con valores débiles, estaría más expuesta a la decadencia. Por ello, como ya se ha señalado, no basta con ver colgados en las paredes de los negocios letreros que ilustren la visión, misión y los valores que se deberían observar en él, sino que se tiene que actuar conforme a ellos.

Evidentemente que el cambio debe ser general. A través de este trabajo (sin ser exclusivo para los empresarios mexicanos) se busca incidir en uno de los importantes sectores de la sociedad mexicana, los negocios. Toca a los demás sectores hacer su propia aportación y, todos juntos, lograr el cambio que requiere la cultura mexicana para reposicionarse adecuadamente en el contexto internacional.

Se pueden distinguir elementos específicos que dan forma e identifican a una cultura de otra. Estos elementos son: lenguaje, arte, ciencia, sistemas sociales, económicos, políticos, religiosos y tecnológicos, por mencionar algunos. Cada uno de estos elementos tiene un ámbito de acción y coexisten con los demás y responden a una necesidad social específica. El Estado, encargado del cumplimiento de las normas legales, obedece a un deseo de seguridad y justicia del ser humano; la religión está orientada a la búsqueda de la felicidad y de transcendencia del hombre; el lenguaje surge de la necesidad de comunicación y expresión de las personas. A través del arte, el hombre crea y recrea la realidad que lo circunda y deja plasmada para la posteridad su concepción del mundo; con la ciencia, se encauza el deseo de ampliar los conocimientos del hombre, la economía permite a cualquier sociedad producir y administrar los bienes que le son necesarios para su supervivencia; y la sociedad obedece a la necesidad de vivir en comunidad y tener una conciencia de pertenencia.

Por otro lado, los valores, conforman una determinada manera de ver las cosas y permiten examinar las peculiaridades que identifican a una cultura de otra, de tal forma que los valores constituyen un elemento que es afín a todos los demás y funciona como catalizador social, mediante el cual, los seres humanos desempeñan sus actividades de acuerdo a las normas y costumbres, conocimientos, e ideologías propias de cada conglomerado social.

Ahora bien, la cultura en una organización está influenciada directamente con los elementos culturales de la sociedad de la cual forma parte. Por ello, la cultura empresarial se mueve dentro de la economía, la sociedad, y el estado, de acuerdo con los fines propios de las empresas. Como parte de la economía, la función propia del negocio es: producir y vender los bienes y servicios que demanda la sociedad; aquí, se dan las relaciones comerciales y de producción que existen entre accionistas o dueños del negocio, acreedores, empleados, clientes, proveedores e incluso competidores. En el ámbito de lo social, se ubican las conexiones de la empresa y la comunidad en la que está enclabada, así como la dependencia de los sujetos de esa comunidad con la empresa y viceversa. En el ámbito de la cultura al que se llamó Estado, están las normas de observancia general que forman el marco de actuación legal de la empresa. Los ámbitos de la cultura referentes a la sociedad, el estado, y la economía se interrelacionan estrechamente y de manera permanente. Además, la cultura, por su parte no es independiente de la influencia que ejercen sobre ella los factores geográficos y tecnológicos, por tanto, la cultura empresarial también contempla los aspectos ambientales y tecnológicos.

Los valores morales recubren la actividad que se desprende de la cultura organizacional, brindándoles un medio para fortalecerla o deteriorarla. Si se vigorizan, se consolida ésta, si se dejan de observar, tiende a deteriorarse.

### **3.4.1 Características de los Valores y Normas**

Dos de las características fundamentales de los valores son la relatividad y la carga efectiva que entrañan. La importancia de los valores sólo puede medirse en el contexto al cual pertenecen porque son distintos para sociedades distintas y porque cambian conforme la sociedad cambia, más específicamente, sin distintos para negocios distintos y cambian conforme el negocio cambia, aún más, la sociedad cambia al cambiar sus subsistemas, entre ellos, los negocios. La adhesión a unos determinados valores no viene regida por un examen racional, al menos no exclusivamente. Por el contrario se precisa la participación de sentimientos vigorosos que sustenten como ideales de una manera de ser o de obrar a tales o cuales valores. Esta carga efectiva es la causa principal de su estabilidad en el tiempo, de la dificultad en su cambio y del malestar que sienten los individuos cuando entran en crisis los valores que orientaban sus vidas.

En numerosas ocasiones las personas no se ponen de acuerdo en la valoración que otorgan a un hecho determinado, si fue bueno, malo o justo; tal parece que cada cual elabora su propio patrón para valorar los actos propios y los de los demás, pero no se puede aceptar como válida esta afirmación, pues como acertadamente señala Risieri Frondizi, "*si convertimos a cada hombre en la medida del gusto estético y de la moral, parecería que no podría haber, en sentido estricto, ni buen gusto ni moralidad*"<sup>5</sup>. De aquí surge la discusión de si los valores morales son de índole personal y subjetiva o son impersonales y objetivos.

Para los seguidores de las corrientes subjetivistas, los valores "valen" en virtud de su relación con los seres humanos, ya que son éstos quienes le asignan un valor determinado de acuerdo con su estado emocional, su capacidad para captarlo y el contexto sociocultural que prevalezca en cualquier época determinada. Siendo así, los valores éticos cambian según la cultura de que se trate, la época que se estudie y la capacidad humana para percibirlo.

En el polo contrario al subjetivismo, se encuentra la corriente objetivista, la cual parte de la afirmación que las cosas no tienen valor porque las deseamos, sino al contrario, las deseamos porque tienen valor, o son poseedoras de alguna cualidad valiosa que nos incita a desearlas; es decir primero es el valor y después el deseo. Según el objetivista, la idea esencial de justicia, o de amistad, siempre ha existido, lo que cambia con el tiempo y en las distintas culturas es la percepción de dichos conceptos; por lo que lo subjetivo está en el proceso de captación del valor al margen del propio objeto o concepto.

Si se analiza con detenimiento, el determinar si las cosas tienen valor porque las deseamos, o las deseamos porque tienen valor, se plasma en las dos características fundamentales de los valores, que son la relatividad y la carga efectiva que entrañan, esto es, los valores tienen al mismo tiempo estas dos características, el valor que le damos a un comportamiento u objeto sólo puede ser medido en el contexto al cual pertenece, es decir, deseamos las cosas porque tienen valor, pero al mismo tiempo, los valores generan sentimientos vigorosos que los sustentan como deseables, las cosas tienen valor porque las deseamos.

Al mismo tiempo existe una *jerarquía* dentro del sistema de valores de una sociedad. La adhesión a los determinados valores puede medirse según la intensidad de cada uno de ellos lo que da como resultado un orden de prioridades denominado generalmente escala de valores. La investigación sociológica tiene acceso a la escala de valores mediante técnicas como la encuesta para delimitar su jerarquía y las transformaciones que sufre con el tiempo. Estos estudios pueden explicar y prever un cambio social, pues en ellos se observan las alteraciones y sustituciones de unos valores en beneficio de otros. Si los valores dominantes descienden en la importancia atribuida y son sustituidos por otros, hasta entonces no considerados fundamentales, cabe inducir una transformación en la sociedad y cabe, así mismo, una expectación ante la extensión de las transformaciones a otros ámbitos de la sociedad, más allá de la esfera de los valores. Del mismo modo, se pueden realizar estudios a los valores del negocio, con encuestas, entrevistas, con conferencias de búsqueda, entre otras, que permitan conocer la escala de valores de los actores del negocio, para hacer más fácil la transformación cultural del negocio.

Otra característica fundamental de los valores es su polaridad. Todos los valores tienen un contravalor o valor negativo. Si hablamos de belleza, su negativo es la fealdad, si se trata de la justicia, su contravalor es la injusticia; si nos referimos al amor, su contrario es el odio; así distinguimos los valores de las cosas e ideas o comportamientos.

Por otra parte, en toda cultura, las normas oscilan desde un extremo denominado explícito, cuando pueden abstraerse fácilmente del comportamiento y pueden ser expresadas en palabras por cualquier miembro de la cultura, hasta otro extremo denominado implícito, cuando su acción se ejerce sobre todo a nivel inconsciente. El primero de ellos se refiere a las normas que han sido adoptadas y que constituyen normas de conducta, ya sea en forma de reglamentos y códigos, y

---

<sup>5</sup> FRONDIZI, Risieri. (1997) "*¿Qué son los valores?*", México: Ed. EFE. Col Breviarios. 14ª reimpression, p. 26.

tiene la finalidad de regular las relaciones entre los diferentes actores del negocio. Estas normas son coercitivas y su cumplimiento lleva aparejada una sanción. "Los elementos de carácter implícito son aquellos que se expresan en la vida diaria y son el marco de referencia de la convivencia humana. Se manifiestan en actitudes, hábitos y costumbres que son transmitidos de una generación a otra, y de esta manera son la pauta que sirve de marco a las relaciones interpersonales"<sup>6</sup>

Si un sujeto no cumple con una norma específica, puede ser, en primer término, por falta de comprensión y conocimiento de la misma (componente intelectual), o por no coincidir, no aceptar o rechazar los preceptos señalados por dicha norma (componente afectivo).

### 3.4.2 La Responsabilidad en los NEGOCIOS

Las libertades en el sistema de empresa privada no pueden estar alejadas de la responsabilidad. La libertad es un valor fundamental del hombre que no se puede ejercer sin responsabilidad. No se puede hablar del valor de la libertad al margen de la responsabilidad. La responsabilidad consiste en asumir las consecuencias de los actos realizados, sean o no intencionados; de tal modo que se beneficie lo más posible a los demás, o al menos no se les perjudique.<sup>7</sup> El término responsabilidad viene de la palabra "responder". Para ser responsables se tiene que responder a la conciencia propia, a un semejante, a la sociedad y en última instancia a Dios.

Por tanto, no es justificable un desequilibrio entre libertades y responsabilidades en la iniciativa privada. Existen dos actitudes que constituyen una desviación de la responsabilidad de las personas; la primera es la tendencia a recurrir a las excusas para justificar el hecho de evadir una responsabilidad y la segunda de ellas es la de no comprometerse nunca a nada, hasta cerciorarse de que todo va a salir bien. Estos mecanismos de escape, que son comunes en todos los medios sociales, y se presentan también entre los negocios, cuando a través de excusas técnicas, pretenden evadir su responsabilidad por el daño ambiental que causan a la comunidad, al señalar que es un mal necesario para poder mantener la planta productiva o evitar el desempleo.

El negocio es responsable de las *consecuencias* de sus actos u omisiones. Los empresarios deben tener cuidado de puntualizar los objetivos que persiguen, así como también los efectos resultantes que les ocasionaría buscar dichos objetivos. El negocio es gradualmente responsable para consigo mismo, su industria, su país, y con el mundo. El negocio es responsable de las *razones* que expone para actuar o no actuar. Se es irresponsable cuando se toman decisiones sin una razón que las fundamente. El negocio es responsable de ser siempre *congruente* con su misión, visión y valores. El negocio es responsable de *trascender*. Cada negocio tiene una visión-valores-misión la cual constituye una valiosa aportación para la sociedad en la que se desenvuelve y para él mismo.

El negocio es responsable de las consecuencias de sus actos u omisiones (responsabilidad consecuente). Lo que haga o deje de hacer tiene efectos sociales en todos los ámbitos donde se desempeñe, de manera especial ante sus empleados. El decir que el negocio tiene especial responsabilidad para con sus empleados, lo fundamento en el modelo denominado "responsabilidad por círculos concéntricos", el cual señala que la responsabilidad de las consecuencias de los actos realizados, adquiere la conformación de círculos concéntricos, cada uno con distinto grado de responsabilidad; lo cual no quiere decir que no se sea responsable de los círculos más alejados, sólo que esa responsabilidad se comparte con la de otros individuos, por lo que implica un menor grado de responsabilidad, así, en primer lugar, soy responsable básica y principalmente de mí misma; después soy responsable de mi familia; en tercer lugar, de mi empresa; en cuarto lugar, de las empresas asociadas a la mía; enseguida, de las empresas del mismo ramo; posteriormente de la economía del país, o inclusive, del mundo. De tal modo que sería una irresponsabilidad preocuparse más por la asociación de empresas del ramo y descuidar la solución de los problemas urgentes de la propia empresa.

<sup>6</sup> IGLESIAS, González L. (1993) "La cultura, los valores y la educación". México: Ed. Fondo Editorial Nuevo León, p. 22.

<sup>7</sup> ISAACS, David. (1994) "La educación de las virtudes humanas". México: Ed. MI-NOS. 11ª ed. p. 139.

Un aspecto fundamental en la responsabilidad consecuente es el de los efectos resultantes. Los empresarios deben tener cuidado de puntualizar los objetivos que persiguen, así como también los efectos resultantes que les ocasionaría buscar dichos objetivos. Por ejemplo, se ha buscado que las técnicas de producción sean cada vez más potentes y baratas, pero casi siempre se ha olvidado buscar que no dañen al aire, el agua, la capa de ozono, ni la flora y fauna del planeta. Algunas empresas observan que es muy costoso introducir técnicas de producción que no dañen el medio ambiente; pero la realidad es que resulta mucho más caro no hacerlo, ya que el perjuicio ocasionado es, en muchas de las veces, de carácter irreparable, lo que reduce la calidad de vida de cuantos vivimos en este mundo.

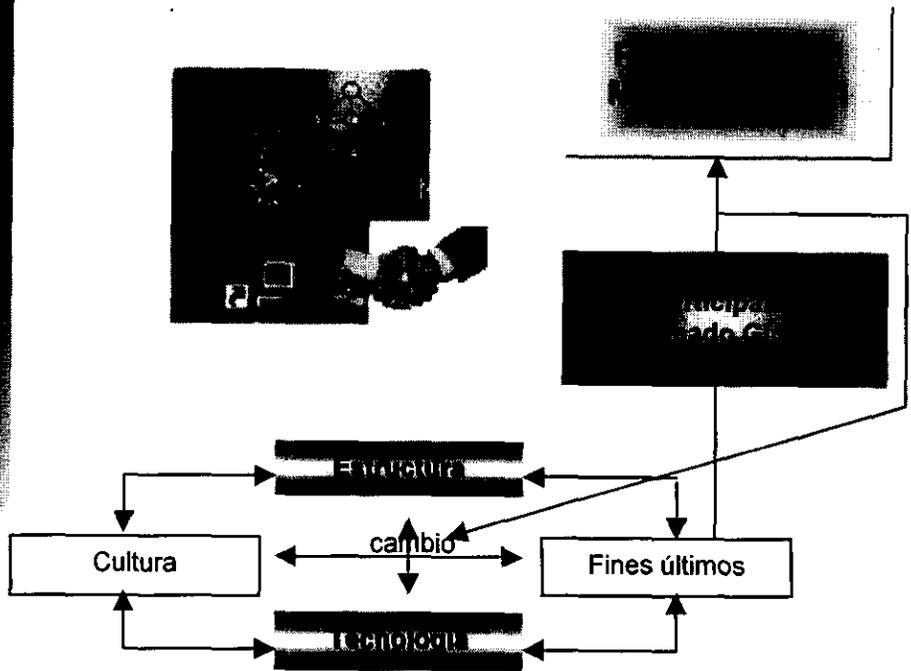
El negocio es responsable tanto de las consecuencias como de las omisiones de sus actos. El acto de emprender es, además de arriesgado, difícil y fatigoso; sin embargo, el acto de no emprender no aporta nada a la sociedad, ni siquiera la posibilidad de equivocarse. Además, no se debe olvidar que el inhibirse de actuar o hacer algo implica un costo de oportunidad, ya que una omisión equivocada puede ocasionar una pérdida de oportunidades para ganar, ya sea en el contexto económico como en el moral o personal.

No sólo es responsable de las consecuencias de sus actos u omisiones, sino también de las razones que expone para actuar o no actuar (responsabilidad ascendente). Se es irresponsable cuando se toman decisiones sin una razón que las fundamente. La responsabilidad ascendente se vincula con las razones en que se apoya el hombre o el negocio para inclinarse por una decisión específica. Si existen actos que no requieren sustentarse en razones, porque los propios actos responden por sí mismos, entonces se está frente a un **principio**. Las acciones que se sustentan en principios o en otras razones que se derivan de principios, son consideradas, por los teóricos de la ética, como acciones válidas. Es evidente que si se atiende a sólidos principios éticos para fundamentar las acciones diarias, el resultado de éstas será siempre apegado a los mismos principios. Las empresas que no tienen bien consolidados los principios éticos viven encerradas en una doble moral que degenera en un problema mayor; ya que no tendrían autoridad moral para exigir a sus empleados que no roben al negocio, cuando todos saben que sus ganancias se obtienen de robar a los clientes; no les pueden pedir que no mientan, si cada momento le mientan a sus proveedores y a los consumidores finales de sus productos.

El negocio es responsable de ser siempre *congruente* con su misión, visión y valores -fines del negocio- (responsabilidad congruente). La congruencia con los fines puede ser denominada autenticidad. Se es auténtico cuando se es fiel a uno mismo y se es coherente con una idea superior (imagen objetivo) que rige sus actividades diarias. Quien no sea congruente consigo mismo, no es digno de confianza; es de "personalidad" vulnerable, carece de un patrón de actuación, ya que actúa de acuerdo con las circunstancias y el temperamento que tenga en ese momento. Por ello es válido decir que los individuos que carecen de responsabilidad congruente no pueden hacer empresa, ya que para hacerlo se requiere de diversos elementos, pero sobre todo se necesita de determinación y congruencia.

El negocio es responsable de *trascender*. Cada negocio tiene una misión la cual constituye una valiosa aportación para la sociedad en la que se desenvuelve y para él mismo. Esa valiosa aportación generalmente incluye generar riqueza, satisfacción de las necesidades de los clientes, desarrollo de su personal, armonía con la sociedad y el medio ambiente, entre otras.

Hasta aquí, por ahora, lo referente al aspecto espiritual de la organización. En el siguiente capítulo se hará referencia al esqueleto y musculatura de la organización, es decir, a la estructura y tecnología organizacionales.



Participar en el comercio internacional necesariamente implica tener en cuenta la estructura organizacional, o sea el modo como está organizado. La manera en que lo haga, afecta la capacidad de la empresa para aprender y para adaptarse, esto es para desarrollarse. La mayoría de las organizaciones se resisten al cambio, particularmente a cambiar su estructura. Por tanto, se debe considerar de qué manera se estructurará la organización para que se pueda modificar cuando sea necesario, ayudando a la empresa a marchar hacia sus fines.

Además, la tecnología de la Información juega un papel fundamental en la toma de decisiones de los empleados de la organización, y por consiguiente en el logro de los fines organizacionales. En la actualidad los avances en cómputo y en las telecomunicaciones hacen posible comunicarse y comercializar con personas localizadas en cualquier parte en el mundo, es de esperarse que esta tendencia continúe. Estas tecnologías permiten a los negocios organizarse con menos niveles jerárquicos, con una mayor delegación de la autoridad y de funciones, fortalecer una comunicación más estrecha entre jefes y subordinados, capacitar al personal a distancia, contar con personal más informado, ser más perceptibles de la necesidad de cambios. Esto es, brindan la posibilidad a los negocios de ser organizaciones flexibles.

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: Se inicia con el tema de la estructura organizacional, señalando sus elementos, se destacan la Estructura Mecánica y la Orgánica. Se señala que la Tecnología de la Información apoya a la toma de decisiones en la organización, se describe su evolución en los negocios, y las actuales aplicaciones de Software, se describe a la Internet. Se continúa con una breve descripción del posible futuro panorama de los impactos de la aplicación de la Tecnología en el ámbito de los negocios. Se habla también de algunas aplicaciones de ésta en la producción.

## LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido (cómo se asignan las responsabilidades) y cómo estas actividades separadas se coordinan y se integran (cómo se distribuye la autoridad).

Como se mencionó en el primer capítulo, un negocio es la organización de esfuerzos de individuos, y una organización es un grupo de dos o más personas trabajando juntas para lograr un conjunto de fines comunes, a su vez, la organización es un proceso mediante el cual se define cómo van a trabajar esas personas. Un inventor que trabaja dentro de un negocio para producir y vender una nueva invención, contrata gente, decide qué hará cada uno, determina quién le reportará a quién, y así sucesivamente. Esas actividades son la esencia de organizar o de la creación de la organización. Esto es, para que el negocio realice las actividades expuestas en el capítulo 1, debe organizarse.

### 4.1.1 Elementos del Diseño Organizacional

Definir cómo organizar el negocio implica tomar decisiones respecto a los cinco pasos principales del proceso de organización que dan origen a los elementos del diseño organizacional o características comunes de toda organización. Y son:

**Tabla 4.1** Elementos de la estructura organizacional

División del Trabajo	1. Dividir el trabajo llevado a cabo por una organización en partes y asignar a cada parte una posición dentro de la organización.
Departamentalización	2. Agrupar varias posiciones en una organización en unidades administrables. La departamentalización puede estar basada en la función, producto, localización, consumidores o en una combinación de ellas.
Delegación (Asignación) de autoridad	3. Distribuir parte del trabajo y poder de un administrador a otros trabajadores. Una concentración deliberada de autoridad a los niveles altos de la organización crea una estructura centralizada. Una distribución ancha de autoridad en los niveles más bajos de la organización crea una estructura descentralizada.
Extensión del control	4. Fijar el número de trabajadores quienes reportan directamente a un administrador. Una extensión estrecha tiene solamente pocos trabajadores reportando a un administrador. Una extensión ancha tiene un gran número de trabajadores reportando a un director.
Cadena y panel administrativos	5. Distinguir entre esas dos posiciones que son parte de la cadena administrativa de esas que dan soporte, consejo, o experiencias a esos en la cadena directiva.

## 4.1.2 Formas De Estructura Organizacional

Una vez definidas estas características una por una, se pueden poner juntas. En particular, se discutirán dos formas básicas de estructura organizacional: la mecánica y la orgánica.

### LA ESTRUCTURA MECÁNICA.

También llamada estructura clásica o burocracia. Ésta se propuso hace más de 90 años por Marx Weber, sociólogo alemán. Weber sintió que de esa forma, a la cual él llamó burocracia, tendría dos beneficios. Primero sería eficiente. Segundo, las reglas y regulaciones ayudarían a asegurar que cada quien fuera tratado de la misma forma, así que no habrían favoritismos. A pesar de esos beneficios potenciales, la burocracia también se percibe como rígida y deshumanitaria. En esta estructura, la organización es vista como una compleja máquina bien engrasada, donde para asegurarse que funciona eficazmente, los administradores dependen fuertemente de reglas y regulaciones. Los empleados siguen la cadena de administración, esto es, ellos se comunican solamente con sus superiores directos y sus subordinados inmediatos. Así, es esencialmente un sistema administrativo basado en un marco de trabajo formal de autoridad que está cuidadosamente perfilado y precisado. Una estructura burocrática tendría las siguientes características:

1. Un alto nivel de especialización en el trabajo
2. Departamentalización por funciones
3. Patrones formales de delegación
4. Un alto grado de centralización
5. Estrecha extensión de administración, resultando una organización alta
6. Las posiciones de la línea y panel directivos claramente definidos, con relaciones formales entre los dos

Los mejores ejemplos de burocracias contemporánea están en las agencias de gobierno, escuelas y universidades. Considerando la gran rigidez y formalidad y procedimientos de registro, por ejemplo. Las razones para existan tales procedimientos es que aseguren que la organización es capaz de tratar a un gran número de gente de manera igual y justa, aunque muchos no la disfrutamos, los procesos operativos estandarizados y regulados garantizan una uniformidad de trato.

Un gran inconveniente de la estructura burocrática es la falta de flexibilidad. Una burocracia tiene problemas para ajustarse al cambio y responder a lo inesperado. Dado que el medio ambiente de los negocios es dinámico y complejo, muchas empresas han encontrado que la estructura burocrática no es una estructura organizacional apropiada.

### LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Una estructura orgánica es un sistema administrativo basado en la cooperación y autoridad basada en el conocimiento. Ésta es mucho menos formal que la burocrática y mucho más flexible. Una estructura orgánica tiende a seguir fundamentalmente las siguientes características:

1. Un nivel bajo de especialización
2. Departamentalización por producto, localización o por consumidor.
3. Patrón informal de delegación
4. Alto grado de descentralización
5. Ancha extensión de administración, resultando una organización plana
6. Definición de las posiciones de la cadena y del panel administrativos menos definida, con relaciones menos formales entre los dos.

Este sistema tiene muchas de las características de los organismos vivos: Es sensible al cambio del ambiente, reacciona a ese cambio, y muestra interés en la salud de sus partes. Por ello, *la estructura orgánica tiende a ser más efectiva cuando el ambiente de la empresa es complejo, dinámico y cambiante.* Este tipo de organización permite al negocio monitorear el ambiente y reaccionar rápidamente a los cambios. Además, uno de los principales objetivos de este sistema administrativo es desarrollar las habilidades y destrezas de los empleados y fortalecer la creatividad tanto como la eficacia. Por supuesto, la estructura orgánica requiere más cooperación entre los empleados que una mecánica. Los empleados deben estar dispuestos y ser capaces de trabajar juntos en una atmósfera informal en la cual las líneas de autoridad cambiarían según la situación. Dell Computer Corporation, entre otras, ha usado la estructura orgánica para continuar manejando el cambio en su industria.

**Tabla 4.2** Características de las estructuras mecánica y orgánica.

ORGANIZACIÓN MECÁNICA	ORGANIZACIÓN ORGÁNICA
El trabajo está dividido en pequeñas partes, y cada trabajador únicamente hace una parte del trabajo total	Los trabajadores hacen una variedad de tareas. Cada uno de ellos hace un gran trabajo
Las responsabilidades de cada trabajador están claramente especificadas	Las responsabilidades son flexibles. Ellos pueden cambiar rápidamente de acuerdo con la situación que se presenta
La comunicación y otras interacciones entre los empleados fluyen de arriba a abajo de la jerarquía organizacional	Aquí hay interacciones libres arriba, abajo, cruzada y por todas partes de la organización
Se espera que los trabajadores primeramente den su lealtad a las empresas para la que trabajan	Los trabajadores son primeramente leales a sus profesiones. Ellos tienden a identificarse más con la profesión que con la empresa para la cual trabajan
Las acciones están coordinadas por la jerarquía de la organización	La especialización se usa para coordinar, en lugar de la autoridad formal
Tiene un fuerte énfasis en puntualizar y no cuestionar la obediencia de las reglas y regulaciones	Se pone énfasis en hacer el trabajo correctamente. Las reglas y regulaciones se ven tanto como maneras de hacer el trabajo como los fines de ellos mismos

La estructura organizacional adoptada puede cambiar en el tiempo, es decir se puede adoptar una estructura dinámica que se adapte a la situación presente del sistema. Además, una organización puede tener diferentes objetivos al mismo tiempo, por ejemplo, puede querer innovar un nuevo producto, al tiempo donde compartir información es fundamental para la organización. Al definir un sistema administrativo no basta con decir "va a ser una organización plana", por ejemplo, sino que no debe olvidarse definir todas las características principales de la organización. Antes de adoptar cualquier estructura organizacional se deben considerar costos y otros factores.

Finalmente, **propongo** diseñar una estructura organizacional esencialmente flexible, con un marcado cuidado en la tecnología de la información y telecomunicaciones, con las características de la estructura orgánica para impulsar la creatividad, la iniciativa de cambio, y el interés en el desempeño de sus subsistemas, y con elementos mecánicos para establecer procedimientos operativos estandarizados. En donde sea fundamental contar con trabajadores y administradores capacitados y motivados.

## LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR LOS ADMINISTRADORES

La administración tiene tres funciones: 1) *Identificar los problemas reales y potenciales*, 2) *tomar decisiones* (decir qué es lo que se debe hacer, hacerlo u ordenar que se haga) y 3) *mantener y mejorar el desempeño de la organización, bajo condiciones cambiantes y sin cambio*. Para realizar estas funciones se requiere de un flujo continuo de información. Los administradores tienen planes para el futuro, implementan esos planes en el presente, y *evalúan los resultados obtenidos* que han sido logrados en el pasado. Así, ellos necesitan acceso a la información que sumarice las posibilidades futuras, la situación presente, y el desempeño pasado. Los tipos de información específica que ellos necesitan dependen de su área de administración y de su nivel dentro de la empresa. Ahora bien, se pueden identificar cinco áreas de administración de acuerdo a las actividades del negocio que realizan (expuestas en el capítulo 1): Finanzas, operaciones, mercadeo, recursos humanos, y dirección. Los administradores financieros obviamente llevan los asuntos financieros de la empresa. Ellos estudian su deuda y reservas, flujos de efectivo, necesidades de capitalización, razones financieras, y otra información contable. De igual importancia para los administradores financieros es la información acerca del estado presente de la economía, tasas de interés, y predicciones de las condiciones futuras del negocio en el corto y largo plazo.

Los administradores de operaciones están relacionados con el presente y el futuro nivel de ventas y con la disponibilidad de recursos requeridos para las ventas pronosticadas. Necesitan conocer los costos de producción de los bienes y servicios de la empresa, incluyendo costos de inventario. Y están involucrados con la planeación de los nuevos productos. También deberán hacer frente a cualquiera innovación en la tecnología de producción que pueda ser útil a su empresa.

Los administradores de mercadeo necesitan tener información detallada acerca de los productos de sus empresas y de los productos ofrecidos por sus competidores. Tal información incluye precios y estrategias de precios, nuevas campañas publicitarias, y productos que los competidores están probando en el mercado. Información concerniente a los mercados meta, segmentos de mercado actuales y proyectados, nuevas y pendientes legislaciones de productos, canales de distribución también es importante para los administradores de mercadeo.

Los administradores del personal deberán estar alerta de los asuntos referentes a los empleados de la empresa. Como los niveles de sueldos actuales y los beneficios, la unión de actividades, y los planes de crecimiento, expansión o fusiones.

Los administradores directivos son responsables del total de administración de su organización. Así ellos, están relacionados con la *coordinación de información –recursos materiales, humanos, y financieros–*. Primero los directivos deberán asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a la información que necesitan para sus trabajos. Y segundo, ellos deberán asegurarse de que la información sea usada de manera consistente.

Las computadoras tienen numerosas aplicaciones en los negocios. Los administradores usan las computadoras para capacitar, dirigir, comunicar, poner en marcha un plan asignando trabajo, para la reestructuración del sistema de recompensas, siendo estas algunas aplicaciones en la administración del personal. Algunas aplicaciones en la producción incluyen el diseño asistido por computadora, simplificando la producción de productos y permitiendo que se fabrique una mayor variedad de éstos. Otras en la mercadotecnia son el código de barras, el análisis de ventas, el pronóstico de ventas y el nivel de inventario, y el diseño de la publicidad de los puntos de venta. La simulación financiera y seguridad comercial, la transferencia electrónica de fondos son algunas aplicaciones financieras y contables. En síntesis, las computadoras son usadas para procesar datos transformándolos en información para apoyar la toma de decisiones en los negocios.

### 4.3.1 Usando La Tecnología Para Obtener Y Procesar Información

#### EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA OBTENER Y PROCESAR INFORMACIÓN

La Tecnología<sup>1</sup> de la Información han revolucionado la manera como los negocios administran y procesan información. Los sistemas de administración de información eran manuales, hasta que los negocios comenzaron a usar las computadoras hace 25 o 30 años. El personal de oficina era responsable de reportar los récords de la compañía, archivarlos, y buscar la información que necesitaban. La transformación de los datos contenidos en cada folder se realizaba manualmente.

Durante décadas, las computadoras han servido para ejecutar tareas automatizadas de procesamiento de información *aumentado la rapidez con que pueden prepararse los informes y la calidad de su presentación*. En la primera ola de computarización de escritorio, los empleados generalmente usaban sus computadoras para ejecutar tareas individuales, tal como escritura, diseño de gráficos, o la creación de hojas de cálculo financieros, el uso de las impresoras láser también eran de uso individual. Sin embargo, como cada vez más las computadoras de oficina se unen en redes -usan cables de líneas telefónicas, servidores que respaldan datos y dirigen el tráfico de información-. Al inicio una gran computadora mainframe servía a una red de usuarios, estos sistemas de administración de Información han evolucionado a través de los años, haciéndose progresivamente más pequeños, rápidos y menos caros.

Al principio el software típicamente desempeñaba una sola función. Hoy, el Software Integrado combina muchas funciones en un solo paquete. Los Paquetes Integrados permiten ligar rápidamente texto, datos numéricos, gráficas, fotos, y audio. Un reporte de negocios se puede hacer usando un paquete de Microsoft Office y puede incluir todos esos componentes, y el reporte puede ser distribuido electrónicamente a través de un Sistema de Administración de Información o externamente a través de Internet.

#### APLICACIONES ACTUALES DE SOFTWARE EN LOS NEGOCIOS

Se ha desarrollado Software para satisfacer casi todas las necesidades de los negocios. Hoy la mayoría de los tipos de aplicaciones comunes de software para negocios incluyen: Manejadores de bases de datos, gráficas, hojas de cálculo, procesadores de palabras, diseñadores gráficos, contables, y de comunicaciones.

**Programas de comunicaciones.** Permiten comunicarse a una computadora con otra. Las diversas máquinas deben ser capaces de "establecer conexiones entre sí". En la práctica, debido a que su software o hardware es incompatible, muchas herramientas computarizadas no pueden comunicarse entre sí ni compartir sus datos. Para superar este problema, se han desarrollado los estándares de red, como el Protocolo Técnico y de Oficina (TOP). Estos estándares de red concuerdan con el modelo de referencia de Interconexión de Sistemas Abiertos (OSI) de siete categorías propuestas por la Internacional Standard Organization. La meta es proporcionar protocolos que permitan intercambiar información y relacionar productos de diversos fabricantes.

---

<sup>1</sup> La tecnología puede dividirse en tres elementos interrelacionados: hardware, software y brainware. El hardware de la tecnología consiste en la estructura física y la distribución lógica del equipo empleado para desempeñar una serie de tareas. El software se refiere a las reglas, pautas y algoritmos que controlan y dirigen el hardware. El brainware se utiliza para decidir cuándo, dónde, cómo y por qué se usa la tecnología.

Boeing desarrolló el TOP como estándar de desarrollo para la automatización de la oficina y posibilitar la comunicación entre computadoras que no estuvieran involucrados en los procesos de producción. De este modo, pueden interconectarse las computadoras de contabilidad y ventas, administración de materiales, compras, ingeniería y finanzas. Por tanto es posible que un ingeniero presente un proyecto de modificación de un producto y éste le sea verificado y autorizado. Se registran nuevas partes y luego se ordenan electrónicamente en una fracción de tiempo requerido si la operación se hiciera manualmente.

Las Bases de Datos Centralizadas permiten que las aplicaciones de computadoras diferentes se integren en una sola red para compartir los datos que se han almacenado en una computadora central. En este caso, ya no se necesita un archivo de datos para cada aplicación, y todas las aplicaciones emplean información actualizada.

Uno de los problemas que presentan las bases de datos centralizadas es que requieren potente hardware computacional para almacenar datos y comunicarse simultáneamente con miles de usuarios. Para resolver este problema, se desarrollan las Bases de Datos Distribuidas que pueden transmitir datos entre muchas computadoras. Puesto que la información sólo se comparte cuando se solicita o se requiere entre estos sistemas, los requerimientos de hardware de computadora son reducidos, lo cual posibilita que se pueda procesar con rapidez la solicitud de los datos.

El Intercambio Electrónico de Datos (EDI) permite que las computadoras de la empresa compartan información comercial con las computadoras de los proveedores y los clientes, incluso cuando el hardware o el software no son compatibles. El software de traducción del EDI se emplea para traducir datos de la computadora fuente a un formato desarrollado por el Accredited Standards Committee, un grupo establecido por el American National Standards Institute. Una vez traducidos, los datos se transfieren a la computadora de destino, que emplea el software de traducción para convertir los datos en un formato compatible con su propio sistema.

Las órdenes de compra, los informes de embarques y las facturas son ejemplos de transacciones de EDI. Puesto que los datos no ingresan dos veces (primero por el emisor y luego por el receptor) y no tienen que viajar por correo ordinario, se ahorra tiempo y dinero. La calidad de la transferencia de información mejora porque se evitan los errores que los oficinistas puedan cometer.

Así, el software de red conecta a computadoras a través de un cableado especial dentro de la localidad del negocio u otro tipo de software de comunicación permite a la computadora enviar y recibir datos e información a través de líneas estándares de teléfono. Prácticamente todos las computadoras en los negocios hoy están equipadas con algún tipo de programas de comunicaciones. El Groupware, un tipo de software de comunicación –software integrado-, que está siendo popular como herramienta en los negocios.

**El Groupware.** El Groupware, tal como el Lotus Notes, está diseñado bajo la Estructura de Cliente Servidor. Esto significa que una parte del software está corriendo en una computadora principal de la empresa, llamada Servidor, y otra parte opera en la computadora personal del empleado, Cliente. Una compañía que compra este tipo de software paga una licencia para cierto número de usuarios.

Los programas del Groupware habilitan a cientos de empleados a compartir información simultáneamente. El correo electrónico, E-mail, comunicación al instante, por el cual los mensajes son enviados a través de una red entre servidores y PC's, es probablemente la forma más simple y más común de Groupware. Algunos programas del Groupware más sofisticados conectan a muchas personas al servidor al mismo tiempo, a menudo funcionando como una colección de centros de conferencia electrónicas donde muchas conversaciones pueden ocurrir a la vez. Los programas también pueden coleccionar estas conversaciones silenciosamente y crear transcripciones electrónicas. No se limitan a palabras; unos programas del Groupware pueden manejar imágenes escaneadas, sonido, e incluso películas.

El Groupware es el tipo software más reciente que facilita el manejo de proyectos grandes entre empleados dispersos geográficamente, así como las actividades de grupo y la solución de problemas. Una empresa con cientos de empleados ligados juntos a través de este servicio pueden pensar en gran escala como una "unidad del pensamiento" con especialización e información disponible a cualquiera que esté conectado al sistema. Además, el Groupware es útil en la administración de proyectos, da una oportunidad para la "ingeniería del conocimiento." En efecto, el conocimiento total de la organización requiere organización para producir los resultados deseados. La empresa también puede usar el Groupware para nutrir un Sistema de Aprendizaje Colaborativo, un ambiente de trabajo que permite que la solución a un problema sea con la participación de todos los miembros del equipo. Se puede anunciar una pregunta o problema en el sitio de la conferencia del Groupware, el jefe del equipo invita a los miembros, *quienes se localizan en cualquier parte en el mundo*, acepta mensajes que pueden ayudar al grupo a caminar hacia una solución. Si el sitio de la conferencia lista ambas soluciones exitosas y no exitosas del problema, los miembros pueden aprender uno del otro y mejorar su desempeño en el futuro. Las empresas están rápidamente reconociendo las oportunidades de capacitación y educación disponibles a través del Groupware y los Sistemas de Aprendizaje Colaborativo.

## LA INTERNET

Internet<sup>2</sup> red global integrada por una serie de redes. La Internet es la red mundial de computadoras ligadas a través de telecomunicaciones – esto es, la fusión de cómputo y tecnologías de telefonía -. Permite a los usuarios del mundo comunicarse con otros electrónicamente, la Internet da acceso a un enorme arreglo de recursos de información. Conecta todos los tipos de redes, incluyendo a pequeñas Redes de Área Local (LANs) así como a grandes redes.

La red de Internet más usada comúnmente para encontrar información es la World Wide Web (WWW)<sup>3</sup>, utiliza texto formatizado y gráficas. El buscador Web retira información de la World Wide Web y la traduce a texto y gráficas. El sitio Web es un sitio (o domicilio) en el World Wide Web, se integra con una o más "páginas Web" -documentos que incluyen texto, gráficas, y sonido-, las páginas Web se conectan a otras páginas Web que juntas forman un sitio Web. Esta red contiene numerosos sitios Web. La información que se alimenta a los sitios Web es a través del "servidor en línea", Servidor Web, permitiendo el acceso total al Internet para su sitio Web. Hay más de 2 millones de Servidores Web a nivel mundial.

**Ventajas de la Internet.** La Internet ofrece grandes ventajas, ya que permite comunicarse e investigar con rapidez y facilidad, ahorrando tiempo de investigación y búsqueda, y por tanto dinero, permite ofrecer bienes y servicios a todo el mundo, permite realizar negocios. Se pueden realizar negocios a través de la Internet, más específicamente, en el servidor Web, por medio del sitio Web a través de las páginas Web, esto es, se pueden realizar negocios por vías electrónicas. Además, la comunicación por E-mail es más fácil, eficiente y barata que por medio del correo ordinario, permite que las personas se envíen mensajes y documentos directamente.

Para estar en la Internet se necesita una computadora, un módem, y un servidor o un proveedor de servicios de Internet.

**Intranet.** Un Intranet es una pequeña versión de la Internet para uso dentro de la empresa. Usando una serie de páginas Web, los empleados pueden rápidamente encontrar información acerca de sus empresas así como conectarse a recursos externos.

<sup>2</sup> La Internet tiene 3 aplicaciones básicas: sesión de trabajo remota, transferencia de archivos –FTP (File Transfer Protocol)-y correo electrónico (E-mail).

<sup>3</sup> La WWW está basada en una tecnología llamada hipertexto. Técnicamente, la WWW no es más que un sistema distribuido de hipermedia. La hipermedia extiende el concepto de hipertexto al poder ligar todo tipo de material que puede ser digitalizado para el almacenamiento del mismo en cualquier sistema de cómputo, y a su vez ser recuperado mediante el uso de sistemas de manejo de imágenes, sonido, gráficas y animación. En el hipertexto, las palabras forman "vínculos" con otros documentos, que pueden ser imágenes. La multimedia es la integración de por lo menos tres de los siguientes cinco tipos de datos: Texto, gráficas, imagen fija, imagen en movimiento y audio.

### 4.3.2 El Futuro Impacto De Las Aplicaciones De La Tecnología

Vivimos en un creciente y rápido cambio de la información en la sociedad – esto es, una sociedad en la cual grandes grupos de empleados generan o dependen de información para desarrollar sus trabajos -. La necesidad de estar más y mejor informados continuará creciendo. Muchos expertos predicen que en el futuro, las computadoras afectarán cada uno de los aspectos de nuestras vidas. Las computadoras están instaladas en los carros, en los juguetes, y aparatos. Ellas son usadas por músicos e ingenieros, artistas y cajeros de bancos, por estudiantes y maestros. En efecto, actualmente es muy difícil encontrar a una persona que no esté afectada de alguna manera por la computadora o por la información generada por una computadora. Esta tendencia continuará.

#### OFICINAS INTELIGENTES Y LUGARES DE TRABAJO

Los negocios modernos dependen profundamente de computadoras para funcionar efectivamente. Una de las primeras compras hechas por algún nuevo negocio, no importando el tamaño, es una computadora equipada con procesadores de texto, contabilidad, y software de comunicaciones. Las telecomunicaciones harán procedimientos aerodinámicos de las oficinas a distancia.

Los sistemas de soporte de decisiones y los sistemas expertos son dos formas de apoyar la toma de decisiones y serán cada vez más influyentes en ella. Los sistemas de decisión son aplicaciones de sistemas de administración de información interactivos que ayudan a los administradores a considerar alternativas en la toma de decisiones. Los administradores pueden preguntar a la computadora una serie de preguntas “qué si” acerca de los problemas de negocios, para explorar los posibles impactos de las alternativas a elegir. Los sistemas expertos son aplicaciones computacionales que guían a los no expertos en tareas que requieren de especialistas. Esos sistemas aplican las reglas de decisión e información (provista por un experto en la materia) a la situación problema. Los sistemas expertos se basan en la inteligencia artificial, en la cual los programas computacionales simulan el razonamiento humano.

Por otra parte, los sistemas de telefonía se vuelven cada día más sofisticados. Se puede acceder a los microcomputadores portátiles desde cualquier lugar mediante el uso de un teléfono que puede tener acceso a otras computadoras. Las conferencias telefónicas (que permiten la participación de varias personas a la vez), la grabación y lectura de mensajes y la transmisión de llamadas o de copias nítidas de documentos, son algunos de los servicios que en la actualidad ofrecen los sistemas telefónicos.

La tecnología continuará reemplazando funciones de oficina con procesamientos computarizados y requerirá empleados con un alto nivel de habilidades computacionales en el uso de datos y en la interacción con otros empleados y negocios.

#### LA PRESENCIA ELECTRÓNICA MULTINACIONAL

Siguiendo con estos beneficios, se puede observar que las tecnologías de cómputo y telecomunicaciones permiten tener una Presencia Electrónica Multinacional y evolucionar la estructura organizacional. El concepto de una Presencia Multinacional Virtual o Electrónica para realizar actividades productivas es ya una realidad. Se pueden tener oficinas virtuales en cualquier parte del mundo compartiendo archivos de cómputo en tiempo real, permitiendo la oportuna toma de decisiones en el negocio.

No hay duda que el crecimiento explosivo a nivel global del Internet y el World Wide Web ha generado una serie de retos que afectarán grandemente la forma en que se realizará el trabajo en el futuro. Esto ya está impactando a las organizaciones de manera muy directa, en sus procesos de trabajo, servicios al cliente, posicionamiento de mercado, etc. La gran ventaja de la

*Internet/Intranet es la comunicación e investigación, permitiendo una nueva forma de contacto con los clientes, proveedores y colegas a nivel mundial, y fortaleciendo el comercio internacional a través de las páginas Web, ya que permite comercializar con clientes de cualquier parte del mundo, ampliando el mercado. De aquí, que las tendencias e innovaciones recientes de la Supercarretera Global de la Información se centran en la realización y capacitación en el área de diseño, desarrollo y producción de sistemas institucionales<sup>4</sup> usando video, multimedios interactivos y tecnologías integradas de telecomunicaciones. Estos nuevos sistemas institucionales en conjunto con las Redes Digitales y Softwares de Servicios Integrados (Groupware), la videoconferencia y la Internet hacen posible una organización electrónica o virtual, con la que se tiene una presencia mundial. Ahora los negocios pueden realizar sus funciones de producción en un país específico, mientras que en otro se centra en el diseño de su publicidad, llevan a cabo la capacitación de su personal vía teleconferencias, se comunican con sus proveedores de cualquier parte del mundo por correo electrónico, reciben pedidos de sus clientes mundiales a través de las páginas Web, controlan sus actividades financieras mediante sus Intranets, se comunican con su personal a nivel mundial en cuestión de segundos.*

El Groupware está ayudando a disolver la jerarquía corporativa. Por ejemplo, cuando un joven empleado en cierto país anuncia un memorándum particularmente satisfactorio en la red acerca de los esfuerzos de la empresa en la compensación de los empleados, deja ver a los directivos su talento y estos a su vez le dan mayores responsabilidades. La red también puede alterar la cadena de orden en la oficina del empleado; ahora este empleado enviaría rutinariamente solicitudes alrededor de la empresa vía la red, en lugar de que las solicitudes sean giradas a su jefe.

Los avances en las telecomunicaciones y el cómputo, tienden a facilitar cada vez más el establecimiento de estructuras organizacionales planas, sin tantos niveles jerárquicos, donde la comunicación y por ende la relación entre jefes y subordinados es más estrecha. También se tiene una gran tendencia a contar con estructura descentralizadas, delegando responsabilidades, funciones y autoridad a los múltiples países donde operan los negocios. Además, hacen a las organizaciones más receptibles a la necesidad de cambios, ya que facilitan la investigación, los empleados están más y mejor informados acerca de lo que sucede en el ámbito tanto nacional como internacional en aspectos de política, economía, así como en asuntos relacionados con las demandas de sus clientes, empleados y proveedores, adicionalmente estos avances reducen el tiempo de respuesta a estas demandas, ya que se toman decisiones en tiempo real, y se reduciéndose los trámites burocráticos. Por lo tanto, las organizaciones tienden a ser más sensibles y flexibles a cambios.

## LA ECONOMÍA GLOBAL

En el futuro, la habilidad para intercambiar ideas y completar transacciones financieras por computadora incrementará. La Industria Bancaria ya ha implantado un Sistema Electrónico de Transferencia de Fondos que facilita la solución a problemas asociados con la transferencia de dinero entre los bancos de diferentes naciones. Y la Internet es ahora llamada la "columna vertebral financiera del mundo"<sup>5</sup>. Los intercambios monetarios sin ningún esfuerzo estarán en aumento así como las transferencias e intercambio de divisas monitoreadas automáticamente por la computadora. Los consumidores pueden ahora usar una tarjeta de crédito, en vez de dinero o cheques, para cambiar dinero de sus cuentas bancarias a cuentas comerciales. Los éxitos de esos programas bien podrían llevar a usar menos dinero en efectivo en la sociedad.

---

<sup>4</sup> Para la elaboración de dichos sistemas se puede emplear: JAVA & JAVAScrip  
JAVA: Un lenguaje de programación  
JAVAScrip: Herramienta para autoreo  
Para mayor información consultar la página: <http://java.sum.com/>

<sup>5</sup> PRIDE, op. cit. p. 442.

### 4.3.3 la producción basada en tecnologías avanzadas

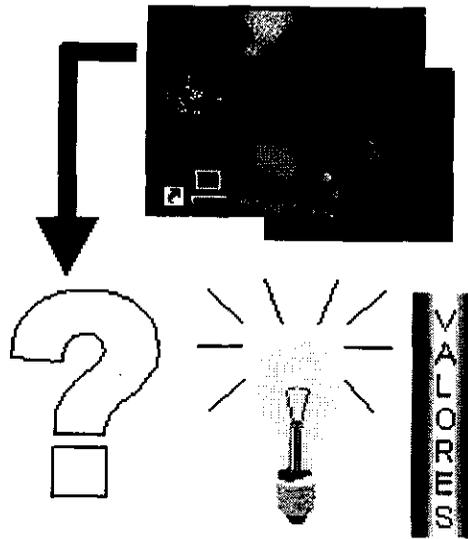
Un proceso de producción diseñado para aprovechar los avances tecnológicos no sólo puede mejorar muchísimo la calidad de los productos de una empresa sino también la rapidez con que se diseñan y fabrican. Así mismo, se incrementan la flexibilidad y la credibilidad.

Los avances de la tecnología han permitido el desarrollo de máquinas de propósito general equipadas con software especializado. Estas tecnologías flexibles (dirigidas por software) pueden fabricar una variedad de productos a la medida y un gran volumen agregado de productos a bajo costo. La tecnología avanzada permite que la especialización que había sido incorporada en una pieza del equipo se integre en el software. El software siempre puede cumplir sus operaciones a la perfección. Además, esta tecnología permite reducir drásticamente el tiempo necesario para cambiar de un lote de productos a otro. En teoría, esto reduce el tamaño económico del lote a sólo una unidad. Cuanto menor sea el tamaño del lote, menos tiempo duran los artículos entre una y otra operación en la planta. Esto también implica que la motivación por descubrir y resolver los problemas de calidad, es alta porque existe poca acumulación de artículos entre las operaciones.

Los robots son máquinas programables que pueden desempeñar una variedad de tareas de producción directa y de apoyo a la producción. Estas funciones incluyen manejo de piezas y materiales, máquinas de cargue y descargue, tratamiento térmico, soldadura, pintura con aerosol, ensayos y verificación, fundición en troquel, montaje y acabado. Los robots también se emplean en el sector de servicios; entre muchas de sus funciones se destacan el desempeño de funciones de seguridad, el desempeño de actividades de cuidado en hospitales. Así mismo, los robots se usan para reemplazar a las personas en trabajos peligrosos, desagradables o tediosos. Capacitar a los robots y otras máquinas para que se desenvuelvan con inteligencia en el ambiente laboral constituye un aspecto importante de la *Inteligencia Artificial (IA)*. La inteligencia de la máquina adquiere cada vez mayor importancia: la investigación se dirige a los sistemas de visión, detectores de proximidad y distancia, y detectores de contacto. Además, los Sistemas Expertos Basados en el Conocimiento (KBES) son una aplicación de la Inteligencia Artificial que generan planes de procesos estándares.

Una aplicación de las computadoras en la manufactura es el Diseño Asistido por Computadora (CAD). La calidad y los costos de elaboración de un producto dependen bastante de su diseño. Los avances tecnológicos han posibilitado que los ingenieros generen y luego cambien, con rapidez y sin costos muy elevados, los diseños de alta calidad establecidos para productos nuevos y modificados. Las herramientas de CAD se utilizan para crear, almacenar y modificar los diseños de los productos, los procesos de producción, la distribución de las instalaciones y el montaje del equipo. Las Herramientas de Ingeniería Asistida por Computadora (CAE) prueban los diseños para garantizar que cumplan todos los requisitos de ingeniería eléctrica, mecánica, térmica, de esfuerzos o de cualquier tipo. En la actualidad, muchos paquetes de software de CAD incluyen elementos de la CAE.

Hasta ahora se han presentado aspectos referentes a la cultura, estructura, tecnología y fines en la organización, así como también se ha descrito el ambiente de negocios en el contexto de la Globalización, ahora bien, ¿cómo hacerle frente al desafío que representa la Globalización?, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta.



Al proponer al Negocio Global como ideal para un negocio, cualquiera que éste sea, se espera despertar el interés por informarse más acerca de la realidad mundial. Algunas propuestas para participar en el mercado global son las siguientes: Lo primero que se debe hacer es tener una visión clara, seguida de una identidad cultural y por supuesto de un producto de calidad, respaldado con un sistema de calidad; además es de vital importancia el contar con un sistema de información para la toma de decisiones en tiempo real y un fortalecido sistema operacional para llevar a cabo las actividades del negocio, donde la actuación sea regida por los fines organizacionales. Después, tener estrategias de mercado, pero analizar y estar seguros de que realmente se trata de un producto de calidad a nivel internacional, para después comercializar fuera de las fronteras locales.

Sin embargo, para desarrollarse, no basta con generar ideas, se debe actuar. Los medios para transformar la realidad son la cultura, la estructura y la tecnología. Los valores recubren la actividad que se desprende de la cultura organizacional, son el medio para fortalecerla o deteriorarla. Los valores son el medio para modificar la realidad porque ellos delinean la actuación, son los criterios usados para distinguir entre lo "bueno" y lo "malo", y porque finalmente los otros medios –estructura y tecnología- convergen en acciones. Además, el desarrollo del negocio inicia viendo al futuro como objeto de diseño, y los valores forman parte de esa imagen deseada, por ello la propuesta para el desarrollo en los negocio comprende una serie de ideas –marco de actuación y bases estratégicas- que si bien no pretenden dar solución a un negocio particular y específico, sí intentan ser base en la generación de más ideas con el fin de determinar su propia imagen deseada y medidas para realizarla, más específicamente el marco de actuación propuesto es más bien una invitación a reflexionar en los valores. La propuesta comprende *el deber ser de la organización*, el cual, desde mi punto de vista, es la concepción del negocio. Además, se propone un modelo para el cambio en los valores. Es importante señalar que el concebir al Negocio Global como futuro deseado se hizo a partir de un **enfoque prospectivo**, dando a la propuesta este enfoque.

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: Se inicia con la propuesta, que comprende: la descripción del futuro deseado, de la realidad y del futuro lógico, la especificación de los medios para modificar la realidad, las bases estratégicas y el cambio de valores. Finalmente, para ilustrar lo planteado, se describen algunos casos reales.

El primero de ellos, el cambio de la administración de los recursos humanos de Motorola, enfatiza la forma de departamentalización en una organización, la relación con los empleados, y con los clientes, el cultivo de una cultura organizacional, así como el uso de la tecnología de telecomunicaciones en el proceso de reclutamiento de personal. El segundo caso, Fertinal, presenta a una empresa mexicana con fines últimos claros, con una visión de participación en el mercado global, y cómo camina hacia el logro de éstos. El tercero, la organización de T. G. I. Friday's para la expansión Global, ilustra la manera en que se organiza Friday's –una cadena de restaurantes- para entrar al mercado global. Finalmente, se citan algunos comentarios acerca de la visión de IBM, GE, y la filosofía de 3M, de donde se subrayan los efectos de la visión-misión-valores en las organizaciones. Recuérdese que el objetivo del presente trabajo no es dar solución a un caso específico.



**Global, en prospectiva, y la práctica diaria de los valores-ideales conllevan al desarrollo en los negocios, haciéndolos más fuertes ante la Globalización.**

### 5.1.1 EL FUTURO DESEADO

Aquí, el pasado y el presente no se toman como restricciones. Se imagina al futuro como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen nuestras expectativas y aspiraciones más profundas, y un acto de anticipación. Un elemento clave en el diseño del futuro deseable lo constituye el referido a los valores. El diseño de un futuro ideal tiene que especificar la forma deseada en que el negocio emprende sus acciones y se relaciona con sus partes y con el medio ambiente.<sup>1</sup>

#### EL FUTURO DESEADO.

La empresa multinacional representa el máximo involucramiento en el comercio internacional. Por otro lado, frente al desafío de la Globalización, **el negocio tiene la posibilidad de desarrollarse**, viendo al futuro como objeto de diseño, y no sólo de adaptarse, reaccionar o esperar un futuro en un medio cambiante. Entonces, por qué no diseñar nuestro futuro como negocio con miras hacia la máxima expresión del negocio en el contexto de la Globalización, por lo que se propone:

Participar en el mercado mundial como un negocio global, esto es, ser una organización de esfuerzos de individuos para producir y vender bienes y/o servicios de clase mundial en múltiples países (si no continentes) que satisfagan necesidades de estas sociedades, generando una ganancia. Con responsabilidad social y ambiental.

#### Un Marco de Actuación del Negocio Global

En la definición de los valores ideales se pueden aplicar diversas técnicas, si se dispone de tiempo y de recursos y el grupo (que va a realizar el diseño) es numeroso, se puede aplicar escenarios, entrevistas, cuestionarios, mesas redondas, conferencias de búsqueda, entre otras, o bien, si se tienen como factores críticos el tiempo y los recursos, y se va a trabajar con un grupo estratégico para el diseño, se recomienda aplicar delphi, escenarios, entre otras. Además, estas técnicas deberán "asumir una metodología que permita el análisis pero que se base en la síntesis como método, la crítica y el debate participativo y plural en los valores"<sup>2</sup>. Es conveniente preguntar a los empleados, accionistas, clientes, proveedores, y todo aquel que tenga alguna relación con la empresa, sobre los valores que la compañía debe profesar para asegurar un servicio de calidad y una imagen de seriedad y confianza ante la comunidad.

<sup>1</sup> SANCHS, Wladimir M., (1977) "Diseño de un Futuro para el Futuro", México: Centro de Investigación Prospectiva. p. 99.

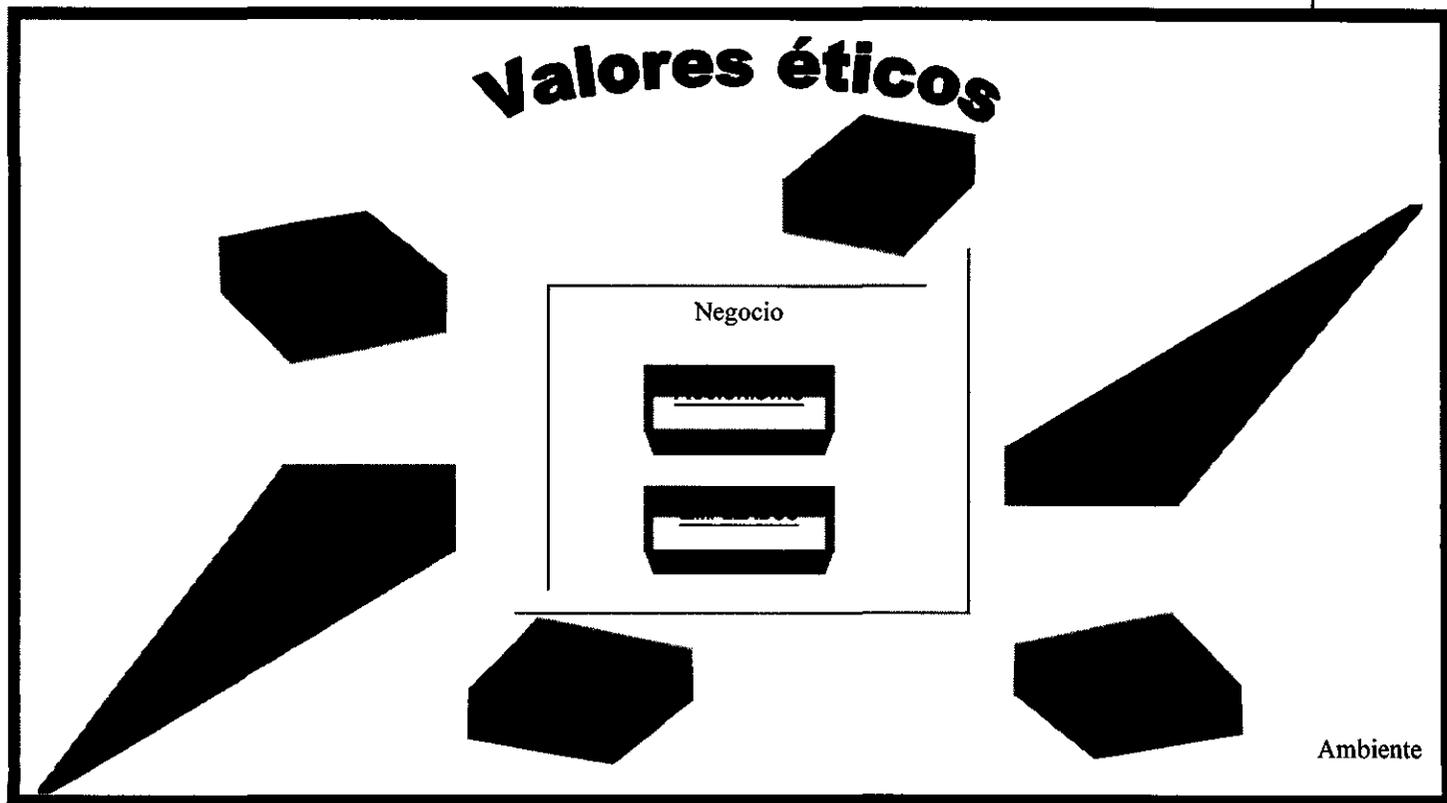
<sup>2</sup> SÁCHEZ Guerrero G., (1995) "Teoría y Metodología de Evaluación de Interactiva: Enfoque a Programas Académicos Universitarios" Tesis Doctoral. México.

A continuación se propone un marco de actuación que abarca los compromisos de cualquier persona en el negocio. Esta propuesta, constituye un ejemplo que si bien se ajusta a las principales características de la generalidad de los negocios, en virtud de que contempla las relaciones del negocio con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, gobierno, sociedad y medio ambiente natural, no es una solución a un negocio en particular, sino más bien una invitación a reflexionar en los valores, de manera que de acuerdo a su propia visión, Usted determine su muy particular y específico marco de actuación, que le de a su negocio una identidad propia, partiendo de un proceso de reflexión interna y a través de la acción para su implantación.

La figura 5.1 representa gráficamente el deseo de participar en el comercio internacional como empresa multinacional con el fin de desarrollarse. Desempeñándose en un marco de valores.



Figura 5.1 El negocio frente al desafío de la Globalización



## RELACIÓN CON EL EMPLEADO

- Crear trabajo digno
- Dar compensación justa
- Reconocer su esfuerzo
- Desarrollar responsabilidades
- Buscar la promoción permanente
- Promover valores
- Ver por su salud
- Evitar que por el trabajo se descuide a la familia

Como ya se comentó, lo que el negocio haga o deje de hacer tiene efectos ante todo en sus empleados, quienes son los que se relacionan directamente con los procesos productivos. Es responsabilidad del empresario, además de crear fuentes de empleo, retribuirlos de manera adecuada y ofrecer posibilidades reales de promoción social, humana, laboral y familiar a sus empleados. Sin duda, al ser la persona el eje central del negocio se debe respetar el derecho que cada individuo tiene a preservar su fuente de empleo.

Es importante que el salario que se establezca para un empleado sea justo y que se fije en función de la aportación del mismo al negocio, así los salarios se deben fijar no por decreto sino por desempeño. Por lo que se sugiere establecer sistemas de productividad dentro del negocio que conlleven a evaluaciones del personal y con base en resultados fijar los aumentos a los trabajadores. Además, si un negocio genera mayor utilidad que el resto de las compañías es imprescindible compensar al trabajador como retribución y forma de incentivarlo.

Por otro lado, la capacitación y formación del empleado es un elemento sumamente valioso, puesto que se trata de los recursos humanos del negocio. En este caso, se pueden definir a la capacitación como un procedimiento mediante el cual se le brinda más información al empleado, mientras que la formación tiene más que ver con la difusión de los valores, así como su práctica permanente en todos los aspectos de la vida de las personas. Además, estamos en la era del conocimiento, donde la habilidad intelectual de los empleados puesta al servicio del negocio, le da a éste un valor que se refleja en el buen logro de sus fines.

Al negocio le conviene tener empleados que provengan de familias de buenas costumbres, donde se tengan principios y valores éticos sólidos como la responsabilidad, la laboriosidad, el respeto y la lealtad. Sin embargo, las familias de hoy en día viven crisis muy intensas, en virtud de los grandes problemas sociales que nos afectan. Cada vez es más frecuente encontrar familias desintegradas, donde es difícil incidir en la formación de valores. Para abatir este problema, el negocio puede contribuir de diversas formas, en primer lugar, evitando que por el trabajo se descuide a la familia, por ejemplo respetando horarios laborales; asimismo, desde el negocio se pueden promover valores entre los empleados que al hacerlos suyos los transmiten a sus familias.

## RELACIÓN CON LOS ACCIONISTAS

- Maximizar utilidades
- Respetar sus decisiones

Es indispensable generar rendimientos suficientes para mantener la inversión de los accionistas y con ello motivar su participación en el negocio. No obstante, estos rendimientos deben originarse a través de actividades lícitas y éticas comprometidas con la cultura organizacional a la que se aspira.

Es importante respetar las decisiones de los accionistas para el buen funcionamiento del negocio, seguir las indicaciones y atender las directrices que se hayan trazado, mientras éstas no contravengan los principios éticos que enmarcan la cultura organizacional. Asimismo, es indispensable procurar el desarrollo del negocio y tratar de mantener la fuente de trabajo hasta donde sea posible.

Maximizar utilidades implica que los empleados harán su mejor esfuerzo, para que con el mínimo de recursos se obtengan las máximas ganancias. Por ello, es fundamental promover un sentimiento de familia en el negocio, con el que los empleados se integren al negocio y de manera vigorosa trabajen para el desarrollo del mismo.

## RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Buscar la satisfacción del cliente
- Ofrecer productos de calidad
- Fijar precios justos
- Cumplir con lo ofrecido
- Brindar buen trato y servicio

Ofrecer productos de calidad, así como un precio justo por él, cumplir con lo ofrecido y brindar buen trato y servicio, a fin de obtener la plena satisfacción de los clientes, es una responsabilidad importante de todos los negocios, que conlleva al establecimiento de una sólida relación entre el cliente y el negocio. Se debe recordar en primera instancia que sin ventas, no hay nada que producir ni servicio que prestar.

Los productos y servicios que se ofrecen son pensando en primer lugar en el cliente. Por ello, es necesario ofrecer productos y servicios que cumplan con las más estrictas normas de calidad, y si es posible, superarlas para garantizar a nuestros clientes que compren los mejores artículos. Además, al cliente se le debe ofrecer siempre un precio justo, sin tomar ventaja de la urgencia que tenga de los productos ni del tamaño económico que representa. Sin duda, establecer precios con justicia y en función de la competencia es un compromiso implícito con los clientes que aunado al servicio ofrecido conlleva el logro de su satisfacción y por ende de su preferencia.

Se le debe ofrecer un buen servicio de preventa, a fin de orientarlo de la mejor manera posible con respecto a los productos que trata de elegir, proporcionarle apoyo en la instalación de los productos; asimismo, se debe garantizar un servicio post-venta, que puede incluir desde la instalación del producto vendido y la especificación de garantías que cubran los desperfectos del mismo. La venta de un producto debe ser cuidadosamente ofrecido por el personal de cada negocio; un cliente que se siente bien atendido es un cliente que, sin duda, regresará. Uno de los motivos para que los clientes no regresen es hacer publicidad o propaganda falsa que predique cualidades que no tiene el producto, ya que crea desconfianza, trayendo consigo la pérdida en ventas, en credibilidad y prestigio del negocio, por ello, si desean establecer relaciones duraderas con los clientes, se debe cumplir con lo ofrecido. Por último es de señalar que las teorías de mercadeo, así como las de calidad total, se enfocan a las necesidades del cliente, por lo que es importante estar al día en estas teorías y ponerlas en práctica de acuerdo a las características propias del negocio.

## RELACIÓN CON EL PROVEEDOR

- Pagar las cuentas a tiempo
- Ser solidario con sus problemas
- Impulsar su desarrollo

Los proveedores, clientes y el negocio están fuertemente ligados entre sí y los problemas de uno repercuten en los demás. La relación con el proveedor constituye un sólido eslabón en el proceso productivo del negocio. La carencia de proveedores le ocasiona problemas al empresario en sus compromisos para surtir sus productos a los clientes. Asimismo, la falta de clientes afecta a los proveedores, ya que los empresarios tendrán sus inventarios llenos, y no tendrían necesidad de comprar materia prima o productos a sus proveedores.

Para evitar problemas en la cadena productiva, algunos empresarios recomiendan y reconocen que se deben tener presentes tres principios básicos en las relaciones que se establezcan con los proveedores; éstos son la dignidad de la persona, la solidaridad y la subsidiariedad.<sup>3</sup> La dignidad de la persona debe traducirse en respeto y aprecio para con los proveedores; pero no se puede tener respeto y aprecio por quienes no se conoce, por ello el primer paso es convivir más con sus proveedores, conocer sus problemas y sus aspiraciones, y buscar la manera de apoyarse mutuamente en el desarrollo de sus respectivas empresas. La solidaridad está estrechamente relacionada con la subsidiariedad, que significa impulsar el desarrollo y crecimientos profesional de los proveedores.

En suma, con mejores proveedores, tendremos mejores productos y servicios, por lo que los clientes estarán más satisfechos; apoyar y trabajar estrechamente con los proveedores se consolida en ventas con productos y servicios mejorados.

Este apoyo y trabajo entre los proveedores y el negocio se puede concretar, por ejemplo, con el establecimiento del pago a tiempo como norma, en el respeto a los compromisos adquiridos en los términos estipulados, en la celebración de convenios de entrega de productos, dar al proveedor una visión de su aporte al proceso de la producción para que entienda cuál es su valor agregado.

## RELACIÓN CON EL COMPETIDOR

- Practicar una competencia leal

Como compromiso con los competidores, es indispensable señalar que debemos generar un compromiso para no establecer precios por abajo del costo de los productos y servicios ya que sería competencia desleal.

---

<sup>3</sup> FERRERA, José Vicente. (1996) Ponencia presentada en el Foro USEM.

## RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

- Comprometerse con los problemas sociales del país donde se produce o vende
- Ofrecer productos de calidad
- Promover la calidad de vida en las familias
- Promover valores entre los empleados
- Promover la educación
- Buscar en conjunto el bien común
- Preservar el medio ambiente

Es indiscutible la interdependencia que existe entre la sociedad y los negocios. La sociedad requiere de negocios que den oportunidades de trabajo para los hombres y mujeres, ya que el trabajo constituye una herramienta del progreso y el bienestar de las personas. Debemos recordar que el hombre es un ser social que se perfecciona y se desarrolla a través del trabajo. De tal forma, el trabajo humano es importante para propiciar un desarrollo científico, tecnológico, económico y social de la humanidad. Sin trabajo no hay progreso, y sin empresas no hay trabajo organizado. No obstante, los empresarios deben cuidar que sus negociaciones no alteren el medio ambiente, contribuyan a buscar soluciones a los grandes problemas sociales y promuevan una mejor calidad de vida a sus empleados, a través de los valores. De este modo con la difusión y práctica de los valores, la sociedad mejora y con ello, se beneficia también el negocio, el cual tendrá mayores oportunidades de desarrollarse en una comunidad en la que están satisfechas las necesidades básicas y se mantienen elevados niveles de educación y solidaridad social. Los problemas de la sociedad repercuten en el negocio, a la vez que los problemas de éste afectan sensiblemente a los de la sociedad.

Como empresarios comprometidos con nuestro actuar es importante la participación en organismos empresariales y de representación en la sociedad; de esta manera, a través de la acción solidaria, se podrá impulsar los cambios necesarios a favor de la actividad productiva.

Además, como responsabilidad social, el negocio tiene el compromiso de retribuir a la sociedad con obras que aporten el crecimiento cultural, social, educativo de la comunidad donde se desarrolla el negocio.

## RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Las políticas de producción no contaminantes son parte de un marco de actuación ética del negocio actual puesto que más allá de una tendencia internacional, implica el compromiso por mantener un medio ambiente sano que redunde en beneficio para todos los seres humanos y que garantice el desarrollo sustentable, a favor de las nuevas generaciones, con quienes se tiene el compromiso de legarles un medio ambiente sano.

Si bien, la conservación del medio ambiente es un compromiso con la sociedad, también es un compromiso con nuestra madre tierra como tal.

## RELACIÓN CON EL GOBIERNO

- Respetar al gobierno, como elemento necesario de regulación de las actividades dirigidas al desarrollo y crecimiento del bien común
- Cumplir las obligaciones fiscales
- Hacer valer sus derechos
- Ser propositivos

El papel del gobierno es fundamental para el desarrollo de los negocios. Toca al gobierno la tarea de garantizar la seguridad, sin la cual no existe la posibilidad de un sano desarrollo humano, político y económico, ya que la inseguridad afecta la calidad de vida de amplios sectores de la población; impide los procesos de desarrollo económico y constituye un elemento que obstaculiza el flujo de inversiones. Asimismo, al gobierno, le corresponde impulsar el desarrollo de las distintas ramas económicas, comerciales e industriales, a través de la expansión de la infraestructura de servicios básicos, sin los cuales los negocios tendrían limitadas sus capacidades de crecimiento. Igualmente, toca al gobierno establecer una política económica y social que favorezca al sector productivo y a las personas que habitan el país, así como el marco jurídico adecuado para motivar la inversión productiva y favorecer el desarrollo empresarial.

EL negocio y el gobierno son dos entes sociales que interactúan entre sí. El negocio necesita de buenos gobiernos para su progreso y éstos requieren de negocios sólidos para su crecimiento económico. Para contribuir al crecimiento económico, en el marco de la relación negocio gobierno, el negocio debe cumplir con sus obligaciones fiscales, hacer valer sus derechos y ser propositivo.

Cumplir con obligaciones fiscales. Al empresario le corresponde, cumplir con sus obligaciones fiscales así como con el resto de las disposiciones jurídicas que le sean de su competencia. Aún cuando existan sospechas de corrupción en las esferas gubernamentales, ello no justifica el incumplimiento de las obligaciones fiscales que se tienen, puesto que del pago de impuestos se generan los recursos para que este un país continúe su desarrollo.

Hacer valer sus derechos. En este marco de relación con el gobierno, se debe exigir el respeto a los derechos de los particulares; y de ser necesario, cuando exista un exceso en el ejercicio de la autoridad, es imperioso recurrir a los medios legales de defensa. De llegarse a presentar alguna acción gubernamental que afecte el crecimiento del negocio, el empresario debe hacer el señalamiento primero a la propia instancia de gobierno para que enmiende su error; de persistir el problema, debe hacer público su planteamiento de defensa de la empresa y acudir a los tribunales competentes para hacer valer sus derechos.

Ser propositivos. También proponer reformas legislativas que mejoren el entorno político, económico y social del país es responsabilidad del empresario. A través del Poder Legislativo, el empresario participa en la solución de los problemas que afectan a su sector productivo, reformando el marco que afecte u obstruya a la actividad productiva.

Finalmente, el negocio está íntimamente ligado a diversos elementos que influyen en él y necesita estar en equilibrio para obtener mejores resultados. Con los clientes y proveedores, se integra una cadena productiva que es vital para la supervivencia en el mercado; con los empleados y sus familias, existe un compromiso de contribuir a su mejoramiento constante, y con la sociedad y el gobierno, la responsabilidad de trabajar unidos por el progreso de un país, y por ende del mundo.

## 5.1.2 MEDIOS PARA MODIFICAR LA REALIDAD

Para lograr el futuro deseado, es fundamental saber lo que el negocio puede controlar. El negocio, al hacer un cambio en su **cultura, estructura, tecnología** provoca un cambio en su realidad. Estos aspectos son controlables por el negocio, por ello son los medios con los que cuenta el negocio para transformar su realidad y lograr el futuro deseado. El cambio crea su propia resistencia, resistencia que, como ya se vio en los dos últimos capítulos, se reduce a acciones. Entonces, más puntualmente, **el medio para modificar la realidad en los negocios, son los valores organizacionales**, porque ellos delinearán la forma de actuación. Las características y funciones de estos medios ya se describieron en los capítulos 3 y 4.

Al ser éstos medios para modificar la realidad, la manera en que están siendo usados entreteje la realidad y tiene un impacto en el futuro, ahora bien, ¿cuál es la realidad? y ¿cómo pudiera ser el futuro si se continuase en una dirección similar a la actual?

## 5.1.3 REALIDAD Y FUTURO LÓGICO

A continuación se revisará, a manera de síntesis de lo expuesto en los otros capítulos, la realidad y el futuro en el ámbito de los negocios.

La Libre Empresa es la base de la economía mundial actual, incluso en los países comunistas comienza a tener una apertura hacia el exterior, en virtud de la necesidad de buscar mercados para colocar sus productos y conseguir recursos para ampliar las inversiones productivas en dichos países. La libre empresa tiene su fundamento filosófico en el liberalismo, que dio origen al capitalismo. La empresa privada ejerce cinco libertades esenciales, que de alguna manera están restringidas por el gobierno: propiedad propia, el derecho a obtener una ganancia, el derecho a competir en el mercado, el derecho a salir del negocio si la empresa no es exitosa. Además, la libertad fundamental en la economía de la empresa privada permite a los empleados y empleadores tomar decisiones personales y dar a los consumidores el derecho a comprar una variedad de productos y servicios.

La Globalización es una realidad por la que transitan todas las naciones, un fenómeno que se evidenció en los años 70's acentuándose en la década pasada y que avanza de manera inexorable e integra gradualmente los procesos comerciales, financieros y culturales del mundo. Adquirió una velocidad insospechada con el avance tecnológico, particularmente en el campo de las telecomunicaciones, la informática y los transportes. Se basa en el concepto de Libre Empresa, en abatir costos y presentar mayores y mejores opciones a los consumidores. El resultado ha sido un incremento del mercado en el nivel de competencia por todas partes del mundo, una tendencia que *no muestra señal de fin en el futuro previsible*. Hoy el mercado mundial espera que un producto sea de calidad no importando en donde provenga, esto es, que sea un producto de clase mundial. El país que se empeñe en alejarse de este proceso, corre el riesgo de automarginarse quedando fuera de las posibilidades de desarrollo en el mundo moderno; más aún, quien no se adapte con rapidez a los cambios tecnológicos, en un proceso permanente de reconversión y reestructuración, queda fuera del mercado.

El Comercio Internacional está creciendo al integrar la Globalización los procesos comerciales y financieros del mundo, sin embargo, las naciones anteponen barreras para el comercio internacional, éstas se justifican como necesarias para proteger la economía, industrias, ciudadanos o la seguridad de una nación. Pero también pueden provocar pérdidas de trabajos, altos precios, pocas alternativas a los consumidores y restricción de recursos. Existen organizaciones que trabajan para fortalecer el Comercio Internacional, tales como el GATT, la OCM, el Fondo Monetario Internacional o el Banco Multilateral de Desarrollo.

Lo que le da forma y contenido a la Globalización económica son las mediaciones existentes entre las economías de las naciones. El papel que éstas están cumpliendo, es el que se les ha asignado por las economías más poderosas y aliadas para dirigir la economía mundial. Las modificaciones en la estructura de cada economía nacional, están estrechamente ligadas entre sí en el marco de esta única economía-mundo capitalista. La industrialización para el mercado mundial que se impone en numerosos países en desarrollo no es una decisión de libre albedrío de los gobiernos o de los empresarios de estos países. En los países en desarrollo, la fuerza de trabajo es muy barata y está acostumbrada a la sobreexplotación de su potencial físico, puede, además movilizarse a cualquier hora del año (trabajo en turnos, trabajo nocturno, en festivos, etc.). En países como México, existe una mayor formación de técnicos para la producción: la planeación de la educación ha privilegiado la educación técnica por encima de la educación superior de profesionales. La planeación de la educación en su aspecto técnico se realiza desde la Secretaría de Fomento Industrial en concordancia con agencias financieras internacionales como son: el Banco Mundial y el FMI concomitantemente, y no desde la SEP. Esta ha ido perdiendo terreno y poder de decisión sobre el presupuesto y toma de decisiones en esta área de la planeación educativa.<sup>4</sup>

Los expertos internacionales<sup>5</sup> pronostican un crecimiento global económico de 3.5 a 4 por ciento para las próximas dos décadas. Esta tasa de crecimiento de la producción mundial de bienes y servicios se duplicarán para el año 2020. México sufrió su retroceso más intenso en 1995, pero su tasa de crecimiento en 1996 era de 5.1 por ciento. En general, las economías latinoamericanas crecieron más rápidamente en 1996. El crecimiento más rápido se proyecta aproximadamente en un 3.8 por ciento para esta región. Sin embargo, en la última Cumbre de Río de Janeiro, Brasil celebrada en 1999, el Presidente de Francia, Jaques Chirac, comenta: *"se busca una Negociación que sea lo más Global posible, pero tengo plena consciencia de que se pueden presentar ciertas dificultades por los países latinoamericanos debidos principalmente a la falta de organización"*. al respecto, Elena Martínez de la Vega, reportera, reiteró: *"Un acuerdo de Libre Comercio entre América Latina y Europa es una aspiración de ambos continentes, sin embargo en caso de concretarse, esto será a largo plazo"*. Más aún, Bruno Guandalini, Coordinador de la ONU en México, dijo: *"La población de América Latina ha crecido muchísimo, entonces, no se han podido incorporar a los beneficios del desarrollo económico social todos"*<sup>6</sup>

En particular, la cultura en los negocios mexicanos, tan afecta a la mentira, la desconfianza, la individualidad y tan falta de unidad, solidaridad o colaboración de los empresarios de una misma rama industrial o comercial, parece en especial vulnerable ante la Globalización.

Por otro lado, una empresa puede entrar a mercados internacionales obteniendo la autorización de una empresa extranjera para producir y vender sus productos, o exportándolos a través de intermediarios o por su propia organización de ventas en el extranjero, o exportándolos completamente a un comerciante de exportación/importación, o estableciendo una sociedad con una empresa extranjera. O desarrollándose en una empresa multinacional.

"La emergencia de una economía mundial y de la corporación multinacional se ha logrado mano a mano", según el presidente del consejo de Dow Chemical Company, una empresa multinacional de origen norteamericano, él ve a la empresa multinacional *moviéndose hacia* lo que él llama "la compañía sin nación," una empresa que no tiene nacionalidad pero pertenece a todos los países. La empresa multinacional representa el máximo nivel de involucramiento en el comercio internacional. Esto es igual "en casa" en la mayoría de los países del mundo.

La diversidad cultural está aquí para quedarse. Este impacto en las organizaciones esta extendiéndose y continuará creciendo en las corporaciones. Como las empresas están adoptando una orientación global, enfrentan las diferencias políticas, económicas y sociales que existen entre los países en donde producen y/o comercializan sus productos; existen diferencias del nivel de vida entre países industrializados y países en vías de desarrollo. La diversidad cultural de los

<sup>4</sup> UAM-X, RNIU. (1999) "Globalización y Reestructura Territorial", México: Editorial de la Red Nacional de Investigación Urbana pp. 42-44.

<sup>5</sup> BUSINESS AMERICA (Abril 1997), p. 7

<sup>6</sup> GARCÍA, Omar, (1999) Fuerza Informativa Azteca, México, julio de 1999.

empleados es un hecho real. Los negocios que operan en diversos países contratan a personas de todo el mundo (o al menos de varios países), el trabajo es hecho por muchos tipos de gente, presentándose diferencias de comunicación (diferentes idiomas), de actitud, ética de trabajo, en las políticas de trabajo. Por ejemplo, mientras que los hombres blancos norte americanos creerían en desafiar a la autoridad, los asiáticos vigilan respetar y difieren de éstos. En culturas Hispanas los empleados a menudo llevan a sus trabajos música, comida, o a familiares, una costumbre que en los negocios de Estados Unidos tradicionalmente no se permite. Sin embargo, "la realidad es que las empresas 'globales' penetran y se posesionan de los mercados internacionales, llevando su cultura, valores y prácticas de negocios, sin hacer el esfuerzo por adaptarse a las características y prácticas que imperan en la nación huésped".<sup>7</sup>

Al mismo tiempo, la distribución inequitativa de la riqueza y los graves desequilibrios ecológicos, son también una realidad. Los niveles de dióxido de carbono que entran a la atmósfera han aumentado dramáticamente debido al crecimiento en la quema de combustibles fósiles provocando un calentamiento del planeta, además esta quema descarga a la atmósfera óxidos de azufre y nitrógeno que al entrar en contacto con el vapor de agua producen ácido sulfúrico y ácido nítrico dando como resultado la lluvia ácida, que ha provocado daños a la flora y a los organismos que viven en el agua. El ozono ha desaparecido de la atmósfera a una velocidad alarmante, lo cual ha provocado agujeros en esta capa y se teme el brote de epidemias mundiales de cáncer en la piel, entre otras enfermedades. Aproximadamente se destruyen por semana un millón de acres del bosque tropical, la deforestación está generando una extinción de la diversidad de plantas y animales, perdiéndose muchas comidas potenciales y medicinas.

Según cifras del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se calcula que el número de personas que viven en la pobreza extrema, es de 1 300 millones de seres humanos, quienes apenas disponen de un dólar o menos por día para sobrevivir. Este crecimiento de los índices de pauperización, se caracteriza también por la falta de alimentación, el analfabetismo y el desempleo, que forman un círculo vicioso difícil de romper en perjuicio de grandes núcleos de población. Las 225 familias más acaudaladas del planeta acumulan una riqueza igual a la que poseen 2 500 millones de habitantes que forman parte de las personas más pobres del planeta.

Un hecho de carácter social que tiene influencia en los negocios, es la participación de la mujer dentro de la fuerza de trabajo combinada con un nuevo énfasis en la paternidad participativa del hombre y la mujer. Hoy los empleados también quieren una mayor independencia y flexibilidad para atender sus asuntos familiares. A cambio de sus esfuerzos, ellos desean compensación y una mejor calidad de vida. En México, las estadísticas hablan de una mayor incorporación de las mujeres al trabajo, sin embargo de cada 10 empleos formales, 6 son para los hombres. El conseguir trabajo para las mujeres es difícil, se requiere de más capacitación y voluntad de los empresarios para contratarlas. En México se estima hay 9 millones de mujeres trabajadoras de las cuales, el 40 por ciento ha logrado un empleo formal<sup>8</sup>.

Otro aspecto, es el relacionado con la tecnología. La Tecnología de la Información han revolucionado la manera como los negocios administran y procesan información, juega un papel fundamental en la toma de decisiones y por consiguiente en el logro de los fines organizacionales. En la primera ola de computarización en los negocios, las computadoras se usaban para ejecutar tareas individuales. Hoy el cómputo y las telecomunicaciones habilitan a cientos de empleados, localizados en cualquier parte del mundo, a compartir información simultáneamente en tiempo real, facilitando el manejo de proyectos grandes, así como las actividades de grupo y la solución de problemas. La Internet permite comunicarse e investigar con rapidez y facilidad, ahorrando tiempo y dinero, ofrecer bienes y servicios a todo el mundo, realizar negocios, y tener una Presencia Electrónica Multinacional. La videoconferencia, procesos de comunicación en tiempo real ejecutados por computadoras equipadas con cámaras, que hacen transmisiones completas de audio y video por sistemas de comunicación inalámbricas, teléfonos celulares y comunicación

<sup>7</sup> DE AGUERO M. (1999) "La Empresa Globalizada", México: revista Ejecutivo de Finanzas. Año 28, No. 8 Agosto 1999.

<sup>8</sup> MIRANDA, José. (1999) Noticieros televisa. Hoy Noticias. Julio de 1999.

personal, permiten que las personas se vean mientras conversan. La habilidad para acceder remotamente a datos e información a través de una red de computadoras y mecanismos de comunicación ha creado una nueva oportunidad de empleo. Ahora se puede trabajar en casa o en el camino vía teléfono celular, computadoras personales, o computadoras portátiles ligadas a las computadoras de la oficina.

Futuros beneficios de las Tecnologías de Cómputo y Telecomunicaciones para los empleados:

- ⇒ Permitiría que los empleados logren la misma tarea en menos tiempo.
- ⇒ La computación remota permite a personas quienes normalmente no serían empleadas, tal como minusválidos o personas sin medios de transportación, ofrecer sus habilidades de trabajo a los negocios.
- ⇒ Los Telecommuters (empleados que trabajan con equipo de telecomunicaciones y cómputo) pueden ser tan, o más, productivos que los empleados en oficinas porque sus horarios les dejarían más tiempo para satisfacer sus necesidades personales y familiares, libres de distracciones y estrés.
- ⇒ Como más personal llega a ser móvil, la necesidad de construir oficinas corporativas declinará. El dinero ahorrado en bienes raíces y edificios pueden reinvertirse en beneficios y capacitación para los empleados.

En el futuro, la habilidad para intercambiar ideas y completar transacciones financieras por computadora incrementará. De acuerdo con los expertos, menos dinero en efectivo en la sociedad reducirá los robos, fraudes y será una medida de seguridad para las transacciones monetarias diarias. Predicciones más radicales para el próximo milenio toman a las transacciones monetarias computarizadas un paso más allá. Las lectoras de tarjetas de crédito y tarjetas de débito pueden ser reemplazados por scanners que leerán las huellas digitales de las personas para su identificación. En este tipo de sociedad de menos tarjetas, no habría ninguna necesidad de temer el robo de tarjetas e identificación de cuentas.

Además, los avances en la tecnología de la Información permiten a los negocios organizarse con menos niveles jerárquicos, con una mayor delegación de la autoridad y de funciones, fortalecer una comunicación más estrecha entre jefes y subordinados, capacitar al personal a distancia, contar con personal más informado, ser más perceptibles de la necesidad de cambios. Esto es, brindan la posibilidad a los negocios de ser organizaciones flexibles.

Más aún, los avances en la tecnología aplicados al estudio de la genética, permiten ahora clonar animales. Quizá en el futuro se permitirá clonar seres humanos, donde los genes determinarán a quién contratar en los negocios.

Finalmente, existen tendencias en las formas en que los negocios se administran (aquí cabe señalar que la forma de administración de un negocio tiene lugar en el interior de éste y por tanto es controlable), se enfatiza en la planeación estratégica; en la calidad en todas las fases de la organización, en el servicio al cliente y en la mejora continua; en reducir el tiempo en los procesos, en la recuperación de información, en el diseño de productos, y en la respuesta a los reclamos de los consumidores. Más y más compañías están poniendo la responsabilidad de toma de decisiones y solución de problemas en los niveles más bajos de la organización. Algunas compañías están conceptualmente iniciando desde cero en el rediseño de sus procesos –reingeniería-. Muchas corporaciones han reduciendo sus fuerzas de trabajo debido a la presión por la competencia, el rezago de la productividad, y el llamado de los accionistas para mejorar las utilidades y el precio de las acciones. Las organizaciones están incrementando su atención a administrar sus cadenas de tiendas, desde sus proveedores y compradores de materias primas hasta sus consumidores finales. La producción esbelta pone especial énfasis en la calidad, la flexibilidad, reducción de tiempos, trabajo en equipo, dando lugar a un allanamiento en la estructura organizacional, usando la mínima cantidad de recursos (espacio, inventario, trabajadores) para producir un gran volumen de bienes de alta calidad con alguna variedad; esperando que los trabajadores sean generalistas, capaces de jugar un papel activo en la mejora y operación del sistema. Sin embargo, Mike C.

Jackson comenta: "Las modas administrativas están parcializadas respecto a lo que ellas ven como crucial para el éxito del negocio".<sup>9</sup>

### En síntesis, **Realidad**:

- ⇒ Graves desequilibrios ecológicos.
- ⇒ Corrientes filosóficas infuyen en los negocios.
- ⇒ Distribución inequitativa de la riqueza.
- ⇒ Globalización, integración de los procesos comerciales, financieros y culturales del mundo, aún no todas las naciones están integradas.
- ⇒ Las naciones anteponen barreras al comercio internacional.
- ⇒ Existencia de organizaciones que trabajan para fortalecer al comercio internacional.
- ⇒ Las modificaciones en la estructura de cada economía nacional, están estrechamente ligadas entre sí en el marco de esta única economía-mundo capitalista (globalización económica).
- ⇒ La Libre Empresa, base de la economía mundial.
- ⇒ Las empresas globales imponen o inducen, en los países en los que invierten, su cultura, valores y prácticas de negocios, sin hacer el esfuerzo de adaptarse a las que operan en éstos.
- ⇒ No existe un acuerdo de Libre Comercio entre América Latina y Europa.
- ⇒ La cultura en los negocios mexicanos afecta a la mentira, la desconfianza, la individualidad y falta de unidad, solidaridad o colaboración, vulnerable ante la Globalización.
- ⇒ Aplicación de modas administrativas sin un enfoque sistémico.
- ⇒ Transacciones financieras efectuadas por computadora, uso de tarjetas de crédito y débito.
- ⇒ 4 de 10 mujeres con empleos formales en México.
- ⇒ Comunicación en tiempo real entre usuarios de equipo de cómputo y las telecomunicaciones.
- ⇒ Comunicación más fortalecida con personas al otro lado de la computadora que con personas al otro lado de la oficina.
- ⇒ Clonación aún no permitida a seres humanos.

### **Futuro Lógico**:

- ⇒ El planeta tierra imposible de habitar, intensa búsqueda de habitar fuera de la Tierra.
- ⇒ La concentración de la riqueza estará en manos de unas cuantas personas.
- ⇒ La Globalización no muestra señal de fin en el futuro previsible, dos posibilidades: todos los países integrados o discriminación de países no integrados.
- ⇒ El futuro está en las inversiones conjuntas.
- ⇒ La Libre Empresa continuará siendo la base de la economía mundial.
- ⇒ El Comercio Internacional seguirá creciendo.
- ⇒ Los negocios tendrán una diversidad cultural en sus fuerzas de trabajo.
- ⇒ La Empresa Multinacional será una compañía sin nación.
- ⇒ Los Países Latinoamericanos se integrarán en el largo plazo a la Globalización.
- ⇒ México continuará siendo vulnerable ante la Globalización.
- ⇒ Negocios no exitosos por su administración no holística.
- ⇒ La sociedad no manejará dinero en efectivo.
- ⇒ La casa será el centro de trabajo.
- ⇒ Los negocios tendrán una presencia electrónica multinacional.
- ⇒ Las organizaciones serán más flexibles.
- ⇒ Discriminación de la fuerza de trabajo con base a sus genes.

---

<sup>9</sup> Es de señalar que pese al énfasis en estas tendencias o modas administrativas que se está dando en los negocios, éstas no deben ser seguidas como recetas, sin antes hacer un análisis profundo de las necesidades reales y específicas de un negocio en particular. Para una mayor referencia acerca de esta observación, puede verse el artículo: "Más allá de las modas administrativas: El Pensamiento Sistémico para los Administradores" de Jackson, Mike C.

## 5.1.4 EL FUTURO A LOGRAR

Con el futuro deseado y el futuro lógico (o factible) ya explícitos, se continúa con la selección del futuro a lograr<sup>10</sup>, el deber ser de la organización. Esto es, se especifica cuál **debe ser el perfil** de la organización para que exista la convergencia entre lo real y lo ideal.

### PROPUESTA

Organización Consistente  
Organización Flexible  
Organización con Identidad Cultural  
Organización Competitiva y Líder en el Mercado Global  
Organización con Responsabilidad Social y Ambiental.

### ORGANIZACIÓN CON RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

El negocio debe ser una organización donde la persona siempre sea el motor de las acciones emprendidas, el bien común sea superior al bien individual, todo principio moral que se adopte promueva la solidaridad de los empleados y cuantos tengan relación con él, y donde al perseguir un bien propio, no se afecte o se infrinja un daño a los demás. El negocio debe estar en permanente evolución para ofrecer cada vez mejores posibilidades de desarrollo al empleado, respetar los derechos universales del hombre, evitar las acciones que de antemano se sabe que son malas, no debe buscar un bien propio a través de un mal dirigido a otros, no debe emplear medios moralmente cuestionados para alcanzar sus fines. Además en el negocio las acciones deben beneficiar de manera profunda preferentemente a una persona que superficialmente a cientos. El negocio está más obligado a promover el bien y evitar el mal de los más próximos.

El negocio debe ser responsable:

- ↖ De las consecuencias de sus actos u omisiones
- ↖ gradualmente para consigo mismo, su industria, su país, y con el mundo
- ↖ de las *razones* que fundamentan sus acciones u omisiones
- ↖ de ser siempre *congruente* con su misión, visión y valores
- ↖ de *trascender*, cultivando unos ideales que constituyan una valiosa aportación para la sociedad en la que se desenvuelve y para él mismo.

Si existen actos que no requieren sustentarse en razones, porque los propios actos responden por sí mismos, entonces se está frente a un **principio**. Si se atiende a sólidos principios éticos para fundamentar las acciones diarias, el resultado de éstas será siempre apegado a los mismos principios.

Para regir el comportamiento de las personas del negocio se debe partir de los deberes y de los fines organizacionales. La ética de las convicciones es denominada deontológica, porque se atiende prioritariamente a los deberes (*deóntos*) señalados, los principios. La ética de los resultados o consecuencias se llama **teleológica**, porque se apoya prioritariamente en los fines (*telós*) que se quieren alcanzar, o los resultados que desean conseguirse. Ambas posiciones se deben sintetizar para que al mismo tiempo que se logren los fines se actúe bajo los principios que se profesan.

<sup>10</sup> Si se observa con detenimiento, el problema es: ¿cómo pasar de un estado actual a un futuro deseado?, y la respuesta lo es el futuro a lograr. Evidentemente en el proceso de planeación este futuro a lograr es la alternativa elegida o solución al problema.

El negocio debe ser responsable de trascender, por ello, sus administradores deben tener cuidado de puntualizar los objetivos que persiguen, así como también los efectos resultantes que les ocasionaría buscar dichos objetivos, y deben buscar los fines organizacionales diariamente a través de la actividad de cada uno de las personas que lo integran, se debe trazar una conducta operacional a partir del propósito-visión-misión-valores ideales de tal manera que sea posible obtener los fines establecidos, sin alejarse de los principios que se profesan; teniendo presentes los efectos resultantes que le ocasionarían sus actos u omisiones en cada esfera en que se desarrolla el negocio. Trascender, debe asumir una actitud proactiva, para ubicar y anticipar sus acciones, con una visión sistémica del negocio, adoptando y observando los valores fundamentales y los planteados como ideales.

El negocio debe ser responsable para con nuestra Madre Tierra. Debe evitar en el corto, mediano y largo plazo daños irreparables a la ecología.

### **ORGANIZACIÓN CONSISTENTE**

Para hacer las cosas bien, primero deben hacerse; pero de nada serviría hacer las cosas, si éstas no se hacen bien. Más aún de nada sirve establecer ideales si no se hace nada para lograrlos, al mismo tiempo que de nada sirve actuar si no se sabe hacia donde se va. Por esto, la organización debe ser consistente entre lo que dice y lo que hace, de aquí, que a partir del propósito-visión-misión-valores ideales debe trazarse una conducta operacional.

### **ORGANIZACIÓN FLEXIBLE**

Organización capaz de perseguir sus ideales con una eficiencia cada vez mayor, tanto en condiciones estables como cambiantes, la organización debe ser capaz de cambiar en el momento que sea necesario, teniendo la habilidad para filtrar estímulos externos, esto es, debe ser capaz de aprender y adaptarse, siendo receptible.

### **ORGANIZACIÓN CON IDENTIDAD CULTURAL**

Donde el todo esté por encima de las partes (holística), el largo plazo por sobre el mediano y el corto (teleológica), reine un clima participativo y creativo.

### **ORGANIZACIÓN COMPETITIVA Y LÍDER EN EL MERCADO GLOBAL**

Siendo financieramente sustentable a lo largo del tiempo, distinguiéndose por la integración de administradores con líderes, contando con estrategias claramente enfocadas, unificando sus culturas o estados de trabajo, alineando sus estrategias y culturas para explotar favorablemente el cambio, facultando a su gente hacia la efectividad y hacia resultados, ofreciendo productos de clase mundial, y estando siempre a la vanguardia en tecnología.

## 5.1.5 BASES ESTRATÉGICAS

Dada la finalidad constructiva de la prospectiva, ésta debe trascender el exclusivo marco intermedio de orientación futura –delineado en la fase anterior-, para llegar a perfilar estrategias globales o vías de aproximación al futuro. Es decir, enseguida se toma una decisión (anticipada) respecto de cómo alcanzarlo. La decisión conduce a una intervención en el curso de los eventos reales. En el sentido estricto, esta etapa enfatiza: el ¿cómo hacer posible el futuro?, ¿Cómo ir construyendo ese futuro?, y ¿cuáles son las principales vías de acercamiento a él?. Las figuras 5.3 y 5.4 al final de esta sección sintetizan esquemáticamente la metodología que se siguió y la propuesta.<sup>11</sup>

A continuación se presentan programas estratégicos generales<sup>12</sup>, los cuales considero servirán de base para generar más ideas y llegar a la formulación definitiva del Plan de Desarrollo, el Plan de Negocios y Contingencias, Programas, Proyectos y Planes de Acción, particulares y específicos de su negocio.



<b>PROGRAMA</b>	El Soporte Organizacional
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Preparar a la organización para las nuevas responsabilidades
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Consolidar un sistema permanente y participativo de planeación para asegurar que la planeación constituya la característica general y el mecanismo para el desarrollo constante de la empresa.
<b>LÍNEA DE ACCIÓN</b>	Promoción de la planeación
<b>ACTIVIDAD</b>	Realizar planes a largo plazo
	Elaborar
	Planes Financieros
	Planes Tecnológicos
	Planes de Comercialización
	Planes Directivos
	Planes Operativos

<sup>11</sup> Como puede apreciarse en las figuras 5.3 y 5.4 el futuro a lograr es elegible dentro de cierto rango (futuro lógico-futuro deseado), dando como consecuencia que la imagen del futuro a lograr no sea tanto el diseño de un mundo ideal, sino de un mundo en busca del ideal –futuro deseado- capaz de mejoramiento continuo, y por tanto de desarrollo.

<sup>12</sup> En éstos se listan ideas generales, sin embargo, abordarlas a detalle cae fuera del alcance de este trabajo; estos temas son objeto de estudio de otras tesis o libros, por ejemplo, existen libros completos enfocados a finanzas corporativas, a desarrollar estrategias de mercado, a la calidad en los negocios, etc.

Fijarse metas con los accionistas, el personal y los clientes.

Hacerse estas preguntas:

¿Qué se desea alcanzar?

¿Cuándo se desea alcanzar?

¿A quién contratar?

¿Qué es necesario?

¿Cómo cumplir las metas?

Tener una perspectiva de inversión a largo plazo.

Realizar la toma de decisiones en consenso.

Elaborar planes contingentes.

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

Fortalecer la habilidad para anticipar o identificar rápidamente el cambio desarrollando la capacidad para el rápido acceso a la información para apoyar la oportuna toma de decisiones.

**LÍNEA DE ACCIÓN  
ACTIVIDAD**

Fortalecimiento de Sistemas de Información.

Crear, desarrollar y reestructurar las páginas Web de la empresa.

Usar tecnologías de información y telecomunicaciones avanzadas.

Implementar sistemas institucionales como Intranets.

Actualizar la tecnología de la información.

**LÍNEA DE ACCIÓN  
ACTIVIDAD**

El desarrollo de conocimientos y especialidades.

Fomentar el trabajo en equipo (cada quién tiene trabajo asignado pero están disponibles a hacer lo que sea para lograr las metas del equipo).

Invertir en educación.

Contratar a especialistas en conceptos.

**LÍNEA DE ACCIÓN  
ACTIVIDAD  
extranjero**

El fomento de las decisiones descentralizadas

Incrementar la delegación de facultades a las sucursales en el extranjero

Tener comunicación permanente de los cambios en las prioridades empresariales.

Transferir tecnología y entrenamiento.

Fomentar la responsabilidad en el trabajo.

**OBJETIVO ESPECÍFICO  
LÍNEA DE ACCIÓN  
ACTIVIDAD**

Producir productos de calidad a un bajo precio

Fortalecimiento del Sistema Operacional

Contar con los medios para obtener información sobre los niveles aceptables de desempeño que satisfagan a los clientes.

Encontrar nuevas y más creativas formas (políticas y procedimientos, tecnologías) para hacer las cosas con mayor rapidez, mejor y más baratas.

Establecer ciclos de mejora continua.

Promover la innovación y la creatividad.

Implementar tecnologías avanzadas para la producción.

**OBJETIVO ESPECÍFICO  
LÍNEA DE ACCIÓN  
ACTIVIDAD**

Fomentar la participación de personal capacitado y motivado

Fortalecimiento del personal

**Reclutamiento.** Contratar la sonrisa y capacitar para crear la destreza

**Capacitación.** Invertir alrededor del 4 o 5% de su nómina en educación y formación de su personal.

**Orientación y apoyo.** Seguir un proceso formal de formación y entrenamiento en el que se agrupan en pares a los empleados a todos los niveles de la organización para que aprendan uno del otro, para que se encuentren el respeto y comprensión del trabajo del otro, y finalmente para desarrollar relaciones profesionales más estrechas entre compañeros de trabajo.

**Recompensa.**

Deben incluir:

- Incentivos financieros
- Recompensas por equipo
- Felicitaciones personales

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

Replantear los esquemas de financiamiento de la empresa para contar con más recursos, ampliar la base que los soporta, propiciar su mejor asignación y aprovechamiento sobre su uso

**LÍNEA DE ACCIÓN**

Fortalecimiento de los recursos financieros

**ACTIVIDAD**

Programación y Presupuestación de recursos financieros

Analizar la actual estructura de capital

Evaluar posibles formas de financiamiento

Evaluar posibles adquisiciones y/o alianzas estratégicas

**PROGRAMA**

La Presencia Multinacional

**OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una imagen con carácter corporativo de buen ciudadano para tener una presencia local, regional y global.

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

Tener los más altos estándares para ser competitivo en el mercado global.

**LÍNEA DE ACCIÓN**

Fomento de un alto desempeño.

**ACTIVIDAD**

Implementar un sistema de calidad.

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

Efectuar prácticas de negociación para establecer relaciones comerciales desarrollando una sensibilidad lingüística y cultural

**LÍNEA DE ACCIÓN**

Negociación y diplomacia gerencial

**ACTIVIDAD**

Desarrollar un plan de negocios

Presentarse directamente en el país a comercializar

*Seleccionar a los miembros del equipo de negociación.*

Dominio del Idioma

Destrezas de comunicación

Conocimientos culturales

Habilidad de análisis crítico

Destrezas interpersonales. (Abierto y amistoso)

Destrezas intrapersonales. (Comprensión de uno mismo)

Darles entrenamiento personal

*Manejo de Idiomas y servicios de interpretación.*

Proveer amplia capacitación

Pre-planear reuniones

Emplear a la misma persona

Utilizar su propio criterio y observación

Hablar claramente a una velocidad normal

Mantener las frases cortas y sencillas

Dar tiempo suficiente para organizar la tarea

Evitar uso excesivo de palabras funcionales

Utilizar palabras abstractas lo menos posible

Preguntar si el intérprete necesita aclaración o mayor información

*Fomentar relaciones a largo plazo.*  
 Crear conexiones.  
 Conocer a la persona clave.  
 Hacer las mejores relaciones posibles.  
 Conocer y ver a otras personas  
 Mantenerse en contacto  
 Expandir su red  
 Viajar  
 Participar en organizaciones locales  
 Participar en misiones comerciales  
*Invertir en esfuerzos de colaboración.*

**OBJETIVO ESPECÍFICO** Considerar la localización como factor importante en el manejo de personal de toda la organización

**LÍNEA DE ACCIÓN** Integración a la comunidad local.

**ACTIVIDAD** Desarrollar conocimiento social y cultural  
 Analizar las particularidades de cada cultura.  
 Saber:

- ¿Qué es aceptable?
- ¿Qué es ofensivo?
- ¿Qué está prohibido?
- ¿Qué es lo que se prefiere?
- ¿Cuáles son las costumbres sociales?

Conocer las formas de trabajar de cada país y respetar las prácticas regionales en la forma de trabajar: alimentos, horarios, costumbres, sin perder identidad cultural.

Abrirse a normas y ambientes distintos propios de la localidad  
 Tener un enlace local con el gobierno

**OBJETIVO ESPECÍFICO** Conocer y satisfacer las necesidades de clientes locales – regionales – globales, las fortalezas y debilidades de sus competidores, y cómo comunicarse con sus clientes para participar en el mercado global.

**LÍNEA DE ACCIÓN** El desarrollo de una estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización puede estar basada en (impulso competitivo):

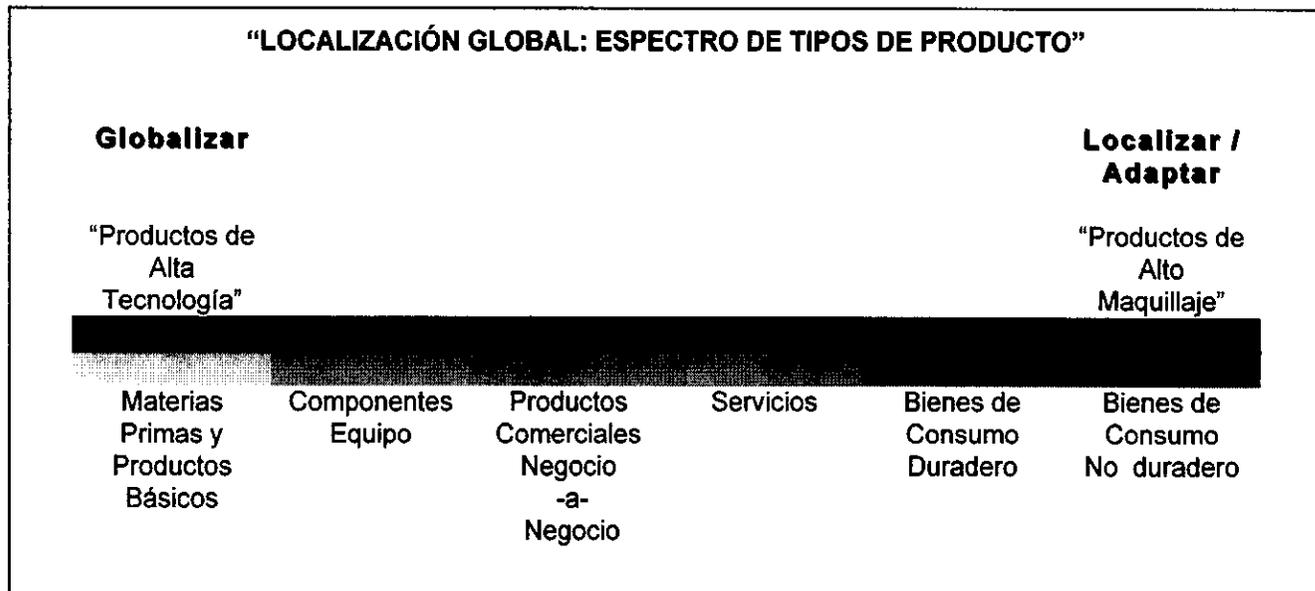
Tipo de industria (producto)  
 Patrón de comportamiento del consumidor (oferta)  
 El rol (o influencia) de la empresa en su sector (demanda)

Existen diferentes enfoques en cuanto a qué tan global es la aplicación de la estrategia de comercialización, misma que se debe diseñar para cada producto. *Enfoques de Mercadeo:*

1. Una estrategia de comercialización **totalmente estandarizada** consiste en estandarizar: Producto, Precio, Posicionamiento, Promoción, Localización.
2. **Localización.** Adaptación total a gustos, preferencias de compra e infraestructura del mercado local. *Observación: Muy costosa.*
3. **Localización Global.** Concepto que advoca las ventajas de la estandarización en cuanto a sus economías de enfoque y de escala. Advoca también la adaptación en cuanto a producto, precio, posicionamiento y promoción cuando sea necesario para satisfacer los mercados individualmente.

El producto a comercializar es clave en el negocio global. El grado de globalización o estandarización de la estrategia comercial, está en función del tipo de producto a comercializar. Debido a las diferencias culturales entre países y regiones, hay productos que requieren de una mayor adaptabilidad a las necesidades particulares del lugar a comercializar ("Productos de Alto Maquillaje") que otros. La figura 5.2 presenta una relación entre los tipos de producto y el grado de adaptabilidad de éstos al mercado.

**Figura 5.2** "Localización Global: Espectro de Tipos de Producto"



Fuente: Chaundron, David, Lois Bitner Olson y Greg Barr. (1997). *El Surgimiento del Mercado Global: Un Pilar para la Organización de Clase Mundial*. USA: International Training Center College of Extended Studies San Diego State University

**ACTIVIDAD** Ahora bien, para comercializar en mercados internacionales, se debe realizar una serie de actividades que a continuación se listan:

**Identifique productos exportables**

- Invierta en innovación
- Identifique rasgos de venta importantes
- Identifique las necesidades que ellos satisfacen
- Identifique las restricciones de venta que son impuestas

### **Identifique importantes mercados extranjeros para los productos**

Análisis del Sector Industrial

Determine quienes son los clientes

Precise qué, cuándo comprarán

Identifique Competidores potenciales

Conozca sus estrategias

Realice una investigación de mercado

Analice y realice pronósticos de oferta y demanda

Establezca países prioritarios o meta

### **Analice cómo vender en cada mercado meta**

(los métodos serán afectados por las características de los productos y por los rasgos únicos del país/ mercado)

Localice recursos disponibles del gobierno y del sector privado

Conozca la estructura de mercado para el producto a vender

Competencia perfecta Conocer las leyes del gobierno a cerca de fijación de precios.

Competencia monopólica Definir la diferenciación del producto.

Oligopolio La estrategia de Mercado es aún más importante. Las empresas oligopólicas saben que algún cambio principal en sus estrategias de mercado puede generar una reacción de los competidores.

Monopolio Ofrecer un producto de calidad.

Determine los requisitos de servicios y apoyo de ventas

### **Fije precios, métodos y técnicas de exportación, y términos de pago**

Establezca métodos de precios de exportación

Establezca términos de ventas, presupuestos, facturas, y condiciones de venta

Determine métodos de pagos internacionales, fijos y no fijos

### **Estime requisitos de recursos e ingresos**

Estime requisitos financieros

Determine Si se necesita ser financiado (a largo o a corto plazo)

Formas de financiamiento: pidiendo préstamos bancarios, emitiendo bonos, o vendiendo acciones.

Evalúe Posibles Fusiones y/o Adquisiciones

Estime requisitos de los recursos humanos (¿tiempo completo o medio tiempo del departamento de exportación u operación?)

Estime la capacidad de la planta de producción

Evalúe Integración Vertical

Determine adaptaciones necesarias del producto a los consumidores locales.

### **Establezca la distribución de la red de trabajo en el extranjero**

Evalúe socios nacionales potenciales

Establezca (si así conviene) alianzas con empresas locales.

Considere la estructura organizacional por franquicias.

Determine acuerdos de distribución y otras decisiones importantes del mercadeo (precio, políticas de servicio al cliente).

Conozca a su cliente

**Determine embarque, tráfico, procedimientos y requisitos de documentación**

- Determine métodos de embarques (transporte aéreo, terrestre y/o marítimo)
- Finalice logística
- Obtenga licencias de exportación válidas
- Siga procedimientos de documentación de la administración de la exportación

**Promueva, venda y reciba pago**

- Use medios internacionales de comunicación, publicidad, muestras y exhibiciones comerciales
  - Hacer uso de tecnologías avanzadas
    - Competir dentro de la Super Carretera Electrónica Global
    - Hacer un plan de publicidad y promoción en Internet
      - Crear, reestructurar y desarrollar páginas Web
- Determine la necesidad de viajes al extranjero (¿cuándo, dónde, qué tan frecuente?)

**Analice continuamente el mercado actual, la situación económica y política**

- Reconozca los factores de cambio que influye en las estrategias de mercado
- Constantemente re evalúe

<b>PROGRAMA</b>	Regulación y legislación nacional e internacional.
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Estar en armonía con la Naturaleza y la Sociedad.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Gradualmente controlar el daño a los ecosistemas, océanos, atmósfera, etc.
<b>LÍNEA DE ACCIÓN</b>	Fortalecimiento de la armonía con la naturaleza
<b>ACTIVIDAD</b>	Conocer las leyes gubernamentales internacionales y específicas de los países donde se va a producir y/o comercializar a cerca de la protección del medio ambiente: <ul style="list-style-type: none"><li>Estándares, límites permisibles de contaminación, zonas prohibidas para la construcción de fábricas.</li></ul> Certificarse en ISO 14 000, el estándar de calidad ambiental global.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Ser respetuoso de las leyes gubernamentales de los países a comercializar.
<b>LÍNEA DE ACCIÓN</b>	Fortalecer la regulación y legislación
<b>ACTIVIDAD</b>	Conocer las leyes gubernamentales internacionales y específicas de los países donde se va a producir y/o comercializar a cerca de: <ul style="list-style-type: none"><li>La contratación de personal: Salarios, impuestos; discriminación de razas, sexo, edad, grupos étnicos, nacionalidad en las fuerzas de trabajo.</li><li>La producción: Productos prohibidos, o el uso de ciertos productos.</li><li>Políticas de Precios: Leyes del gobierno federal de fideicomiso (tiene leyes de fideicomiso que no permiten a la empresa unirse con un competidor para fijar el precio de sus productos), leyes de Fijación de precios.</li></ul> Conocer las opciones que tienen las compañías que están en banca rota para enfrentar demandas contra ellos.

Puntualizando, las ESTRATEGIAS DE TRABAJO propuestas son:

Fijación de metas.  
Trabajo en equipo.  
Fomento de relaciones comerciales.  
Desarrollar el conocimiento social y cultural.  
Utilización de Intérpretes.

De la propuesta, es de resaltar las tres C's de las empresas multinacionales:

Conceptos: *Invertir en innovación.*  
Competencia: *Invertir en educación.*  
Contactos: *Invertir en esfuerzos de colaboración.*

También es de enfatizar que el ambiente cambiante de negocios requiere monitoreo constante, haciéndose indispensable contar con medidas de desempeño. A continuación se listan algunas:

- ↶ Ingresos mundiales y por países o regiones geográficas.
- ↶ Índice de la repartición geográfica de los ingresos del negocio mundial, en comparación con el reparto del mercado mundial.
- ↶ Número de países en los cuales el negocio vende
- ↶ Porción del volumen global de ventas correspondiente a los países en los cuales el negocio mundial vende.
- ↶ Proporción del gasto global por actividades entre los países
- ↶ Proporción del ingreso mundial del negocio con base a productos
- ↶ Proporción de publicidad, promoción y ventas en los diferentes países

De manera más amplia, como ya se dijo, los hechos concretos son los indicadores que hacen posible la evaluación de qué tanto se ha avanzado en el camino al desarrollo<sup>13</sup>.

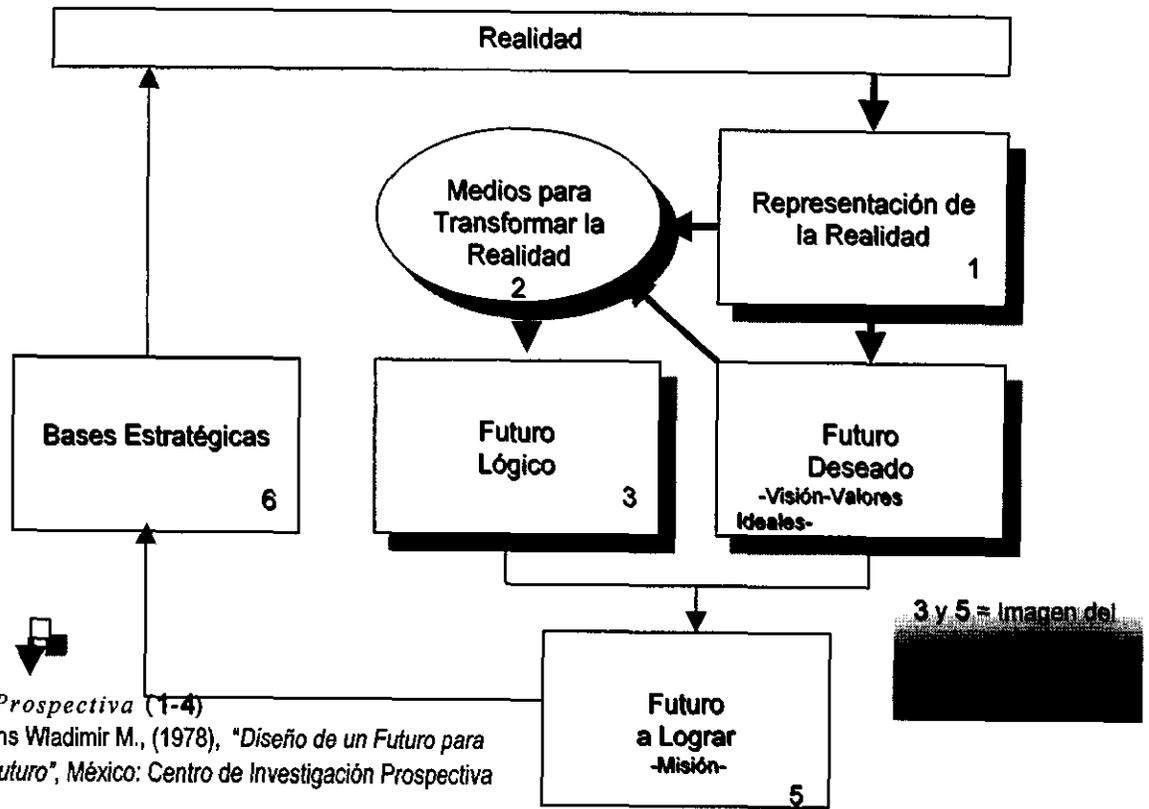
Sintetizando, lo primero que se debe hacer para ser un negocio global, es tener una visión clara, seguida de una identidad cultural fortalecida, y por supuesto de un producto de calidad, respaldado con un sistema de calidad; además es de vital importancia el contar con un sistema de información óptimo para la toma de decisiones *en tiempo real*, y un fortalecido sistema operacional para llevar a cabo las actividades del negocio, donde la conducta sea regida por los fines organizacionales. Después, tener estrategias de mercado, pero analizar y estar seguros de que realmente se trata de un producto de calidad a nivel internacional, para después comercializar fuera de las fronteras locales. Finalmente, no basta con generar ideas, se debe actuar.

Lo más importante de una empresa multinacional es su desarrollo económico-social, y por ende el desarrollo de las personas que lo integran y que interactúan con él. El cambio organizacional debe ser de local a internacional, debe haber *un cambio de perspectiva*, deben efectuarse los cambios necesarios en la organización en los tres aspectos: esqueleto, carne y espíritu. Primero cambiar el espíritu de la gente, estando conscientes de que el cambio crea su propia resistencia.

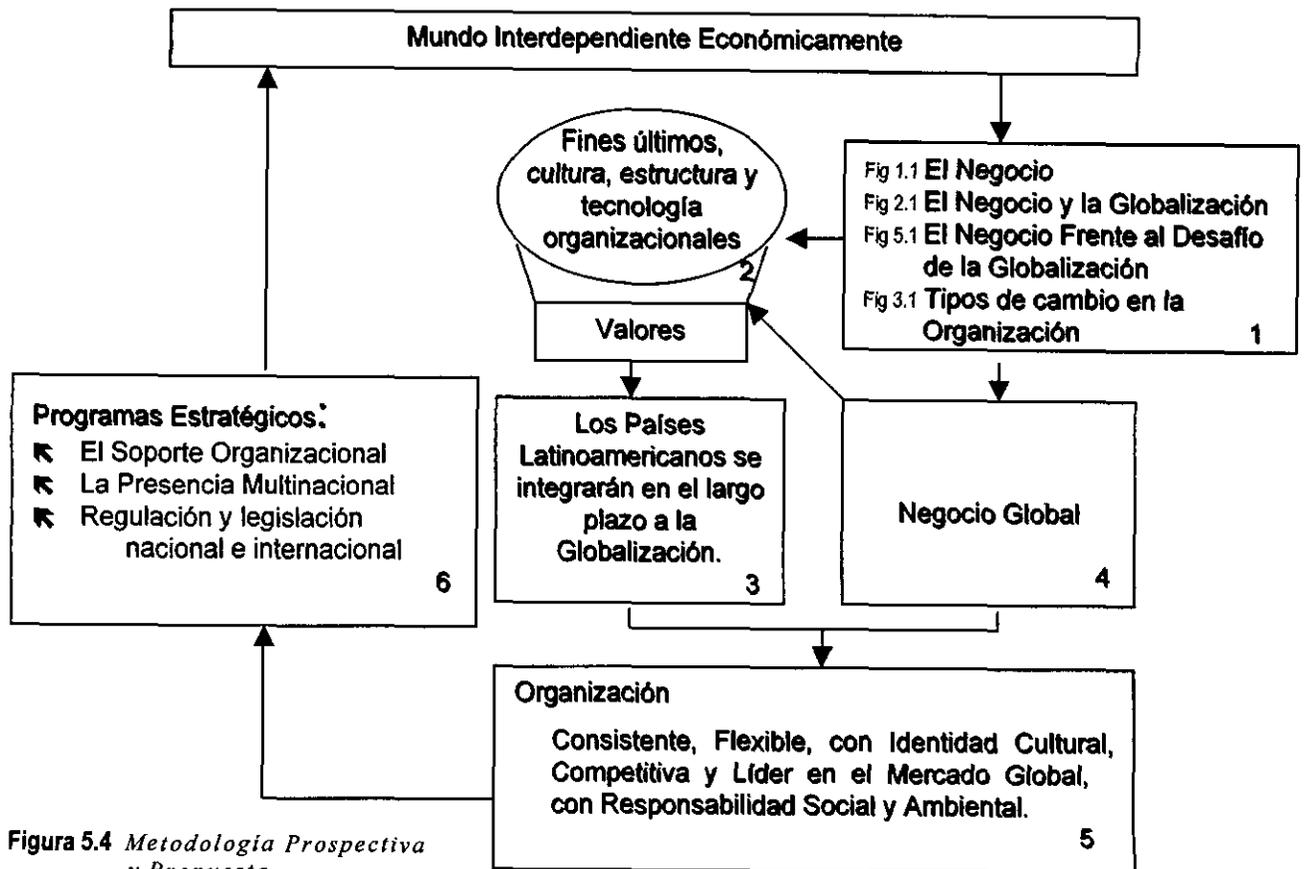
Dada la importancia de los valores en la organización, como se ha venido diciendo, por ser estos quienes determinan la actuación en el negocio, además de que la resistencia al cambio es un factor de actitud. Para finalizar la presentación de la propuesta, se expone el cambio en los valores organizacionales.

---

<sup>13</sup> Capítulo 3. Impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño del Negocio.



**Figura 5.3** *Prospectiva (1-4)*  
 Fuente: Sachs Wladimir M., (1978), "Diseño de un Futuro para el Futuro", México: Centro de Investigación Prospectiva



**Figura 5.4** *Metodología Prospectiva y Propuesta*

## 5.1.6 EL CAMBIO DE VALORES ORGANIZACIONALES

Por una parte, la cultura organizacional (y por ende los valores "reales" que prevalecen en el negocio<sup>14</sup>) crea condiciones en las que ocurre la acción, influye en cómo actúan las personas que integran el negocio, y por otra, los valores que conforman su filosofía, es decir, los valores como fines últimos, esto es, los valores "ideales"<sup>15</sup>, determinan que es bueno. Ahora bien, **para hacer las cosas bien, primero deben hacerse; pero de nada serviría hacer las cosas, si éstas no se hacen bien**, esto implica que se debe ser congruente entre lo que se dice (valores ideales) y lo que se hace (valores reales), si los valores reales no son los mismos a los ideales, se debe buscar un cambio en los valores reales de tal forma que se aproximen lo más posible a los ideales, ¿cómo lograr ese cambio?

Recuérdense rápidamente las características de los valores: El valor que se le da a un comportamiento sólo puede ser medido en el contexto al cual pertenece, al mismo tiempo, los valores generan sentimientos vigorosos que los sustentan como deseables. Existe una jerarquía dentro del sistema de valores, la adhesión a los determinados valores puede medirse según la intensidad de cada uno de ellos lo que da como resultado un orden de prioridades, escala de valores. Otra característica fundamental es su polaridad, belleza-fealdad.

Las normas son reglas que orientan el comportamiento según los valores, pueden abstraerse fácilmente del comportamiento y ser expresadas en palabras por cualquier miembro de la cultura (reglamentos y códigos), o bien, su acción se ejerce sobre todo a nivel inconsciente (actitudes, hábitos y costumbres). Si un sujeto no cumple con una norma específica, puede ser, por falta de comprensión y conocimiento de la misma, o por no coincidir, no aceptar o rechazar los preceptos señalados por dicha norma.

**La compartición de valores**, como ya se dijo en el capítulo 3, *es fundamental en el desarrollo de la cultura organizacional*. Por ejemplo, la sana condición financiera de HP, así como su buena reputación de tener un excelente lugar de trabajo, es a menudo atribuido a su credo. HP está basada en **una clara sentencia de valores que todos los empleados pueden creer, entender y sentir como ideales de su manera de actuar**, estos son la libertad, el respeto y la dignidad de la gente, el reconocimiento, la seguridad, y la ayuda de cada uno a otro. Si los valores tienen un fuerte impacto en la cultura de la organización, ellos **deben de ser parte del trabajo diario de los empleados**.

Muchas empresas desarrollan sentencias de valores que claramente afirman los valores organizacionales clave. Esas sentencias de valores son comunicadas a los empleados. Sin embargo, la mayoría de las empresas hacen sólo un conglomerado de sentencias de valores, olvidando **asegurarse de que las políticas de la compañía sean consistentes con los valores**. Si una compañía tiene una sentencia de valores que dice "Empleados – socios en el éxito. Ellos son la compañía y la clave de su éxito" pero despiden a cientos de trabajadores sin garantías, la sentencia de valores será vista escépticamente.

**La cultura es aprendida gradualmente** por el hombre, hasta que se apropia ampliamente de ella, no es algo que viene transmitido genéticamente en él, por tanto, a través de la educación, los individuos que se relacionan en y con la empresa puede adquirir la cultura organizacional, quienes al interiorizarla y adoptarla, consolidan sus valores y propician la evolución de esta última.

Además, no debe olvidarse que los valores reales reflejan su concepción y práctica, el grado de conocimiento de los valores actuales y el grado en que la persona está comprometida con los mismos, esto es, reflejan la escala de valores prevaleciente y esperada en el negocio.

---

<sup>14</sup> Para conocerlos, se hace un estudio serio y profundo del estado que guarda la cultura empresarial, se busca determinar la escala de valores prevaleciente y esperada en el negocio –esto puede hacerse a través de diversas técnicas por ejemplo, entrevistas, cuestionarios, mesas redondas, o por medio de la observación directa, entre otras-

<sup>15</sup> Ya se ha comentado que, los hechos concretos son el resultado de los valores, y que éstos son los indicadores que permiten evaluar si se ha llevado a cabo o no el cambio en los valores, es decir, ya se ha hablado del sistema de control de resultados (capítulo 3. Impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño del Negocio), por ello, en esta sección me centro en la etapa de implantación.

De todo lo anterior, se puede concluir que **para introducir un CAMBIO voluntario y dirigido en los valores** (ver figura 5.5), y por ende en la cultura del negocio, de manera que se plasmen en hechos concretos realizados de forma natural y continua, esto es, que se realicen de manera inconsciente a través de hábitos, costumbres y actitudes, y se reflejen en las políticas del negocio, no basta con enunciar nuevos códigos de valores y normas, sino que estos valores deben propiciar sentimientos vigorosos que los sustenten como *ideales* de una manera de ser o de comportarse por lo que deben ser previamente *aceptados e interiorizados por los sujetos de ese negocio, los valores deben de ser parte del trabajo diario de los empleados, así se actuará en forma consistente con ellos.*

El cambio de valores no puede darse únicamente a partir de la imposición los valores ideales a manera de endoctrinamiento masivo a la Hitler, porque podría suceder que no sean aceptados y por tanto no sean practicados, tampoco es válido hacerlo únicamente en el sentido opuesto, es decir, no se puede provocar un cambio en los valores sin saber cuales son los valores a los que se aspira, si se dejase actuar con los valores prevalecientes se tendría como resultado un futuro lógico, pero no se caminaría hacia un futuro deseado. Por esto el cambio en los valores debe darse en ambos sentidos. Debe haber una exploración de los valores tanto en el interior del negocio, como en el exterior del mismo<sup>16</sup>, para conocer cuales podrían ser los valores que se consideren como generadores de sentimientos vigorosos para que los sustenten como ideales, sin embargo, no es válido (si se desea provocar un cambio dirigido), no hacer nada por perseguir la adopción de los nuevos valores, recuérdese que los valores no son transmitidos genéticamente, por tanto, a través de la educación puede darse un cambio en los valores, "educar es influir en los valores del educando. Discutir es tratar de modificar el punto de vista (incluyendo los valores) del interlocutor"<sup>17</sup>, además, la cultura y por ende los valores organizacionales se transmiten a través del lenguaje, símbolos, historias, rituales, es decir, a través del diario actuar, esto es, la forma de dar el cambio en los valores es viviéndolos.

Es importante subrayar que para que funcione un cambio organizacional, se requiere que el empresario (llámese director general o dueño) esté plenamente convencido que él debe ser el primero en cambiar de actitud, ya que de lo contrario no será posible propiciar ese cambio en el resto de la organización.

Figura 5.5 Modelo del cambio en los valores: *Cambio voluntario y dirigido.*



<sup>16</sup> Recuérdense las primeras secciones del capítulo 1, corrientes filosóficas, y el capítulo 3, además del apartado referente a la Globalización

<sup>17</sup> SACHS, op. cit. p. 57.

## CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL.

Dado que el futuro deseado que se plantea es **ser una empresa multinacional**, es conveniente sintetizar sus características. Una empresa multinacional se caracteriza por tener:

- ☛ Fines Últimos claros.
- ☛ Identidad Cultural bien definida
- ☛ No existen reglas que determinen que estructura organizacional adoptar, lo que funciona para una puede no funcionar para otra.
- ☛ Toma de decisiones en tiempo real: Tecnología de Vanguardia

Estas características (y en general la propuesta) se ilustran con casos reales.

## CASOS REALES ILUSTRATIVOS



### 5.3.1 EL CAMBIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE MOTOROLA

Motorola es el número uno de los proveedores de equipo para teléfonos celulares y radios del mundo. También es líder en la manufactura de semiconductores y es la primera compañía que ganó el Malcolm Baldrige Quality Award, un premio nacional por la calidad presentada por el Departamento Americano de Comercio. ¿Cuál es el papel de la Administración de los Recursos Humanos (ARH) en el apoyo para crear una organización que puede entregar este tipo de calidad? El departamento de Administración de Recursos Humanos de Motorola recluta a los empleados correctos, administra un programa motivacional y de beneficios en el estilo de vida, da una continua y extensa capacitación. Todos en Motorola, son analistas de la industria, y se ven "envueltos en una cruzada por la calidad y la satisfacción del cliente".

Fundada en Chicago en 1928 como Galvin Manufacturing, la compañía introdujo el primer radio práctico para carro a principios de los 30's. Durante los 40's, cuando cambió su nombre a Motorola, desarrolló el primer radio de mano de doble forma, introdujo su primera televisión, e incrementó su inversión en investigación y desarrollo. La década pasada la inversión de Motorola condujo a avances tecnológicos y a un continuo crecimiento. En los 50's Motorola lanzó su primera televisión a color y creó su división de semiconductores. Durante los 60's, Motorola se internacionalizó, y durante los 70's y los 80's, la compañía entró al espacio con el Lunar Rover y Vogagers I y II. Durante los 90's, Motorola entró dentro de las comunicaciones globales. Hoy Motorola está dividida en siete sectores: Productos de semiconductores; Subcripciones Celulares; Redes Celulares y Espaciales; Productos de Tierra Móvil; Automóviles, Energía, y Componentes; Computadoras Motorola; y Mensajes, Información, y Media. Motorola debe su éxito en parte a su departamento de Administración de Recursos Humanos, el cual conduce y mantiene juntos a los diferentes tipos de personas quienes sostienen las metas de la compañía y quienes trabajan para lograrlas.

Una de las más desafiantes responsabilidades del personal de ARH de Motorola es el reclutamiento. Lo que hace particularmente desafiante a ese proceso es encontrar personas que tengan no solamente educación y destrezas, sino también las habilidades y la buena voluntad para pensar creativamente, para tomar decisiones, y para continuar aprendiendo. Cada uno de los siete sectores de Motorola tiene su propio staff de ARH, quienes son responsables de reclutar y contratar en ese sector. Para la búsqueda razonada de candidatos capacitados, el departamento de ARH del sector de productos de Tierra Móviles de Motorola configuró un sistema de escaneo de

documentos. Este sector recibe cientos de currículums todas las semanas por correo ordinario, fax y por correo electrónico, y después el sistema de escaneo es implementado, la mayoría de los currículums han sido ordenados dentro de una computadora que permite una búsqueda por palabras clave. El nuevo sistema reduce el tiempo promedio de Motorola para reclutar nuevos empleados de seis meses a cuarenta y seis días. Para el sector de Computadoras de Motorola, el departamento de ARH monitorea un "Programa de liberalidad" mediante el cual los empleados recomiendan gente que ellos creen será buenos empleados, ARH premia con cheques de \$1,000 a \$2,000 a aquellos empleados que recomendaron candidatos reclutados.

Una persona que llega a trabajar para Motorola, deberá elegir de entre un arreglo de beneficios del empleado, y ARH los ayuda en esta elección. Expertos en la Industria reportan que el menú de Motorola de beneficios flexibles y personalizados pone estándares a la industria. Los programas "Esenciales" de la compañía incluyen una variedad de planes médicos; sus programas de "Pasos de Vida" ofrecen numerosos beneficios en otras áreas. Los programas de "Balance" dan herramientas para la administración diaria de la vida, tal como el cuidado de los hijos y dependientes, desintegración familiar, y asistencia prenatal y de adopción. Los programas "Molestones" (mojón) diseñado para ayudar a los empleados de Motorola a lograr sus metas personales, da ayuda para comprar casas, tener educación continua, y resolver problemas legales. El programa "Horizontes" ayuda a los empleados a crear una seguridad financiera a través de planes de pensión, acciones, y consejos de inversiones. La educación de los empleados acerca de todos estos beneficios, los ayuda a seleccionar el que mejor los beneficie, y administrar esos beneficios se convierte en un desafío para ARH.

El presidente de Motorola insistió en que "No se puede autorizar a personas a conducir la toma de decisiones en los niveles bajos a menos que se les den las herramientas a las personas. Esto es magnífico de decir, 'Tú estás autorizado para parar la línea'. Pero tu tienes que enseñarle a la gente cuándo y por qué parar la línea". Para asegurar esto, se educa a los empleados, Motorola requiere que cada uno tome por lo menos cada año cinco días de capacitación. El personal de ARH en cada sector se asegura de que los empleados reciban capacitación y que conozca los requisitos únicos de ese sector. Los empleados aumentan su instrucción dentro de sus sectores en la Universidad de Motorola. Lanzada en 1981, la misión de la Universidad es servir como un catalizador para el cambio y el mejoramiento continuo para dar capacitación y educación a todos los empleados de Motorola.

Como Motorola se ha expandido alrededor del mundo, la compañía no ha perdido de vista la contribución vital de la ARH. Para asegurarlo tendrá a la gente correcta para llevar a la ARH de Motorola al próximo milenio, la compañía lanzó "RH 2000." Los participantes en este programa internacional reciben instrucción intensiva acerca de los fines y la cultura de la compañía, sistemas de información de ARH, compensación y beneficios, comunicación y relaciones entre empleados, y provee de personal e instrucción. Los graduados entonces ponen sus habilidades para trabajar alrededor de todo el mundo, así como los profesionales de ARH quienes ayudan a las personas quienes hacen que Motorola tenga éxito.

Motorola brinda a sus consumidores productos de calidad poniendo especial atención en sus empleados. Si bien, todos en Motorola se ven envueltos en una cruzada por la calidad y la satisfacción del cliente, esto no es posible lograrlo sin sus empleados, quienes sostienen la filosofía de la compañía y quienes trabajan para lograr las metas organizacionales. Es por ello que Motorola pone especial atención en el desarrollo continuo de sus empleados. En Motorola se deja la responsabilidad de la toma de decisiones a los empleados, pero primero se les capacita para ello.

Además, dado que Motorola tiene presencia global maneja la diversidad de culturas de sus empleados apoyado en su departamento de Administración de Recursos Humanos, el cual los conduce y mantiene juntos. Motorola tiene bien definida su cultura organizacional, por lo que al reclutar personal busca empleados que compartan esa misma cultura (busca encontrar personas

que tengan no solamente educación y destrezas, sino también las habilidades y la buena voluntad para pensar creativamente, para tomar decisiones, y para continuar aprendiendo), y todos sus empleados reciben instrucción intensiva acerca de los fines y la cultura de la compañía.

Por otro lado, Motorola pone a su disposición los avances tecnológicos en telecomunicaciones para lograr sus metas, por ejemplo, para llevar a cabo su proceso de reclutamiento y selección de personal usa fax, correo electrónico, y sistemas computacionales.

Finalmente, Motorola emplea una departamentalización por productos: Productos de semiconductores; Subscripciones Celulares; Redes Celulares y Espaciales; Productos de Tierra Móvil; Automóviles, Energía, y Componentes; Computadoras Motorola; y Mensajes, Información, y Media. Pero también por funciones, cada sección cuenta con su propio departamento de Administración de Recursos Humanos. Así, mientras la departamentalización por funciones es una característica de una estructura organizacional mecánica, la departamentalización por producto es característica de la orgánica, por lo que la departamentalización que usa Motorola es de una estructura organizacional híbrida.

Basado en Información de Galvin, Robert W. "Quality Thinking," Executive Excellence, Febrero de 1997, pp. 15-16; Kirkpatrick, David "Child-Free Employees See Another Side of Equatuon," Wall Street Journal, interactive edition, abril 2, 1997; Motorola, Inc., "What is HR 2000?" <http://www.mot.com> (Octubre 8, 1997); Motorola, Inc., "Motorola Timeline - Highlights," <http://www.mot.com> (Diciembre 3, 1997); Koonce, Richard, "The Motorola Story: An Interview", Training & Development, agosto 1997, pp. 26-27; Sheley, Elizabeth "High Rech Recruiting Methods," RHM Magazine, septiembre 1995; and Motorola, Inc., "Lifesteps" (Motorola benefits package).

### 5.3.2 GRUPO FERTINAL

Grupo Fertinal fue constituido en el año de 1992 por un conjunto de empresarios mexicanos con un fuerte interés en las actividades agrícolas de nuestro país. La idea primordial era producir y distribuir cada vez mejores fertilizantes y productos químicos para el sector agrícola nacional y paulatinamente ir ofreciendo servicios de asesoría, investigación y comercialización a los productores mexicanos. Los principios estaban muy claros: capacitación y motivación del personal, integración de plantas eficientes, elaboración de productos de primera calidad, la operación de una red de distribución propia y la generación de una capacidad real de comercialización nacional e internacional.

A finales de 1992, se compraron al gobierno dos importantes empresas clave para iniciar esta tarea: Complejo Industrial de Fertilizantes, Lázaro Cárdenas, unidad productora de Fertilizantes Mexicanos, S. A. de C. V. (FERTIMEX), llamado Agroindustrias del Balsas, S. A., y Roca Fosfórica Mexicana, S. A. de C. V. (ROFOMEX), unidad minera de explotación de roca fosfórica. Hacia julio de 1995, se dio otro paso de vital importancia, la creación de Finagro, S. A., la ambiciosa red de distribución del Grupo. En 1996 se logró además la creación de Fomento MIRA (Manejo Integral de la Rentabilidad Agrícola), empresa de investigación, asesoría, desarrollo y capacitación para optimar la producción del campo. Para finales del mismo año, ya se integraba al Grupo, FRESPORT (Frescos de Exportación, S. P. R. De R. L.), para cerrar el ciclo como procesadora de productos agroalimenticios. Grupo Fertinal se ha propuesto ser un medio que favorezca el desarrollo de los trabajadores y sus familias. Por eso ha surgido al interior del Grupo el Sistema de Salud Familiar Fertinal (SSF). A través de estos cinco años de historia, Grupo Fertinal ha logrado satisfacer las necesidades de fertilizantes de cuantiosos productores mexicanos. Además, ha garantizado su rentabilidad ante los accionistas y se ha consolidado como una institución que puede existir en armonía con la sociedad mexicana y con el medio ambiente.

## **Imagen del Futuro al que se aspira en Grupo Fertinal.**

Nuestro compromiso es avanzar en el desarrollo del campo mexicano con la generación propositiva de ideas y esfuerzos, tanto de las instituciones como de la sociedad, por que la tierra es lo único que por derecho propio nos pertenece y nos da identidad nacional.

"El nuestro es un país con grandes extensiones de tierra cultivable. Nuestra historia se cuenta en milenios de tradición agrícola. No es casual que la primera pieza de nuestra economía, la unidad monetaria de nuestros antepasados, haya sido una semilla.

Sin embargo, hoy en día el panorama no es el mismo que el de tiempos precolombinos. Los altos costos de producción y el bajo rendimiento de la tierra, el uso de sistemas precarios de cultivo y el vertiginoso crecimiento demográfico, han dañado severamente nuestro sector agrícola. Esto implica la importación de granos básicos y otras graves consecuencias económicas. Pero en el terreno social se ha generado otro hecho de igual importancia: se ha perdido la mística productiva de los hombres de campo. Las comunidades rurales se desmembran, emigrando a otras regiones. La tierra, que era el centro de la vida comunitaria, ya no le permite siquiera al campesino el orgullo de dar sustento a su familia.

En el competitivo mercado en el que nos movemos, la eficiencia y la productividad son los actores principales. Es cierto: son inminentes la inclusión de alta tecnología, la investigación continua, la aplicación de técnicas de vanguardia. Pero en nuestra concepción del progreso y el desarrollo el papel principal le pertenece al hombre. Es necesario garantizar la calidad de vida y el arraigo de los agricultores a sus lugares de origen, al tiempo que aseguramos la solidez de la investigación en el sector.

El reto es apasionante: se requiere conjuntar milenios de tradición con la ráfaga de la tecnología. En FERTINAL queremos lograr un ciclo completo de productividad, considerando las características de la tierra, la composición de los mejores nutrientes, la aplicación de tecnología de punta y la óptima comercialización de los productos agrícolas. Nuestro máximo compromiso es la generación propositiva de ideas y esfuerzos, tanto de las instituciones como de la sociedad en su conjunto, porque la tierra es lo único que por derecho propio nos pertenece y nos da identidad como nación".

**Fabio Covarrubias Piffer**

Presidente del Consejo de Administración

*Somos Fertinal.*

### **Visión**

**Ser** una empresa protagonista en el mercado global de fertilizantes y productos químicos, fabricante, distribuidora y prestadora de una amplia gama de productos y servicios para sus clientes, con base en la participación de personal capacitado y motivado, la integración vertical de plantas modernas y eficientes, productos de clase mundial, una red de distribución propia y con capacidad de comercialización nacional e internacional.

### **Misión**

**Somos** una empresa líder en el ramo de la agroindustria nacional e internacional, que satisface íntegramente las necesidades que en cuanto a fertilizantes y otros productos químicos tienen nuestros clientes, y cuya rentabilidad hacia los accionistas permite el crecimiento y desarrollo de su personal, en armonía con la sociedad mexicana y el ambiente.

### **Valores**

**Compromiso:** Iniciar y terminar siempre con entusiasmo las tareas que corresponden a nuestros objetivos personales, a los de la empresa y la sociedad.

**Cooperación:** Trabajar juntos hacia el logro de los objetivos en un marco de respeto.

**Calidad:** Tender siempre a ser los mejores en todo lo que hagamos.

**Honradez:** En todas las acciones y transacciones de la empresa, desde todos los puntos de vista, al interior y al exterior, con los clientes, con su personal, con la sociedad.

**Responsabilidad:** La plena dedicación al cumplimiento de los compromisos.

**Integración:** La capacidad de trabajar en equipo, sumando esfuerzos y conjugando conocimientos, habilidades, experiencias.

**Desarrollo de Personal:** Dar a cada quien la oportunidad que merece, respeto y aprovechando la contribución personal de todos los empleados.

**Respeto:** Tratar a los demás como queremos ser tratados.

**Reconocimiento:** La aceptación de los logros y cualidades de los demás.

**Integridad:** Actuar con honradez y responsabilidad en cada uno de nuestros actos.

**Iniciativa:** La búsqueda constante de innovación, retos y oportunidades.

**Lealtad:** El compromiso de fidelidad con nuestros amigos y compañeros y con los intereses de la empresa.

**Éxito:** Lograr las metas propuestas.

**Superación:** Comprometerse con el desarrollo propio.

### **Bases Estratégicas de Grupo Fertinal para lograr sus fines últimos.**

Fertinal se interesa en la capacitación y desarrollo de su personal. Fertinal lleva a cabo una Evaluación del Desempeño a fin de detectar áreas de oportunidad para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, midiendo los resultados y el comportamiento de los empleados. Obteniendo información para fines de Comunicación, Capacitación, Planes de Desarrollo y Motivación, entre otros. Brinda a sus empleados programas de Desarrollo Humano Integral, cursos en temas como: Fundamentos de Calidad, Aseguramiento de la Calidad (ISO 9001), Sistemas de Información, por citar algunos.

En Fertinal, sus empleados son capaces de quedarse a trabajar toda la noche a fin de cumplir con alguna tarea asignada.

Por otro lado, Fertinal cuenta con tecnología de vanguardia para la oportuna toma de decisiones. El Sistema de Gestión Comercial forma parte del Sistema Integral de la red comercial de Grupo Fertinal, obtiene la información generada en los puntos de venta identificando, procesando y concentrando cada una de estas transacciones en un servidor central de información, además realiza la gestión necesaria en cuanto a movimientos operativos y contables. Permite reportar los movimientos a la aplicación punto de venta que lo requiera.

En suma Grupo Fertinal, es un ejemplo de una empresa mexicana que sabe hacia donde caminar, y que en busca de su desarrollo, difunde su cultura organizacional, se apoya de tecnología de vanguardia para la oportuna toma de decisiones y de su estructura organizacional, para el logro de sus fines últimos, con una visión de participación en el mercado global.

Fuente: <http://www.fertinal.com.mx>, Programa de Formación Humana 1999-2000 (Fertinal), Evaluación del Desempeño 1998 y Determinación de Objetivos 1999 (Fertinal), Diseño y Desarrollo Mexicano de Sistemas S. A. de C. V. (DDMESIS) "Sistema QUORUM – Grupo Fertinal, Manual Técnico", 1998.



### 5.3.3 LA ORGANIZACIÓN DE T. G. I. FRIDAY'S PARA LA EXPANSIÓN GLOBAL

El primer restaurante de T. G. I. Friday's abrió su negocio en la ciudad de New York en 1965. Esto no fue, sin embargo, hasta que un grupo de hombres de negocios de Texas abrió una franquicia en Dallas en 1972 que el T.G.I. Friday's fue conocido como hoy existe – con sus lámparas Tiffany, antigüedades y artículos conmemorativos, marquesinas rayadas, y su enorme menú -. En 1972 T. G. I. Friday's estaba buscando la manera de llegar a ser una amplia cadena nacional. En 1989 lanzó su primera incursión en Asia, y en 1992 estaba operando no sólo en Corea, sino también en México, España, y Gran Bretaña. Hoy Friday's sirve sus famosas Loaded Skins Papas, Spicy Buffalo Wings, y su pie de Moca en restaurantes alrededor del mundo. Con este tipo de crecimiento surgió la necesidad de reestructurar la organización de T. G. I. Friday's en pequeñas y más manegables divisiones.

En los Estados Unidos, Friday's dividió su organización en cuatro regiones geográficas: oeste, medio oeste, noreste, y sureste. Cada región está encabezada por un vicepresidente de operaciones quien es el responsable de alrededor de ochenta restaurantes. Cerca de la mitad de esos son franquicias y la mitad son propiedad de la compañía. Dado que los ejecutivos de Friday's están localizados en áreas geográficas ellos atienden y están disponibles para los restaurantes de esa región, ellos saben más acerca de sus consumidores y pueden conocer mejor sus necesidades.

La quinta región de Friday's – internacional – incluye más de 100 restaurantes en alrededor de cuarenta países; actualmente hay planes de abrir restaurantes en dieciocho países adicionales. Aunque las franquicias en áreas geográficas específicas administran sus propios restaurantes, T. G. I. Friday's envía equipos desde los Estados Unidos a enseñarles cómo seleccionar nuevos empleados, dónde obtener la comida que necesitan, y cómo tener una atmósfera de diversión y amistad para quienes están conociendo Friday's. Una vez que los restaurantes están en operación las franquicias regionales son responsables de hacer sus restaurantes exitosos.

Muchas compañías con una presencia global modifican sus productos de acuerdo a las necesidades culturales de la localidad. Sin embargo, T.G.I. Friday's no cambia mucho de país a país o de cultura a cultura. Lo importante para la cadena de restaurantes es brindar una cultura americana donde quiera que va, así como preservar la propia cultura de Friday's de servicio y diversión. Cuando Friday's abrió sus primeros restaurantes en Nueva Deli e India, por ejemplo, el menú incluía la mezcla usual de especialidades americanas, italianas, y mexicanas de Friday's aunque para satisfacer los gustos locales, el menú tenía más que del número usual de platillos vegetarianos. Si bien todos los empleados y administradores de los restaurantes de Friday's en la ciudad de Guatemala son residentes locales, se importan todas las decoraciones y comida desde los Estados Unidos. En Berlín, Friday's ofrece un menú típicamente americano, así como servicio típico americano provisto por empleados de habla inglesa.

Los ejecutivos de T. G. I. Friday's afirman que toman la manera americana de cenar -ambiente atractivo, servicio amistoso y eficaz, y porciones grandes- en cada esquina del mundo. La base geográfica en la estructura organizacional que Friday's emplea hace que la compañía sea más hábil para manejar ese enorme crecimiento. Pero con la meta ambiciosa de operar 750 restaurantes en más en sesenta países para el 2001, Friday's estará poniendo la estructura organizacional en prueba.

En este ejemplo, vemos que Friday's está usando una departamentalización por región geográfica, y la forma en la que decidió entrar en el comercio internacional fue por medio de franquicias, además mantiene su propia cultura organizacional bien definida en cualquier parte del mundo donde opera, de servicio y diversión, creando un ambiente atractivo, servicio amistoso y eficaz, y porciones grandes.

Basado en información de Crecca, Donna Hood, "Models for Success in Foodservice 2005," *Restaurants and Institutions*, mayo 1 1997, pp. 117-131; "T.G.I. Friday's Is First to Open in Russia," <http://www.prnewswire.com/0728MNM016> (julio 28, 1997); "Guatemala: TGI Friday's Franchise", Caribbean Update, abril 1 1997; "Friday's Continues Aggressive Global Expansion: Three New International Development Agreements Signed". <http://www.prnewswire.com/0227DATH004> (February 27, 1997); and T. G. I. Friday's, <http://www.tgifridays.com> (septiembre 10 de 1997, y septiembre 22 de 1997).

## 5.3.4 LOS EFECTOS DE LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES



### CASO IBM.

Las más grandes empresas tienen declaraciones de su misión, y los Consejos Administrativos de las Organizaciones cada vez más hablan acerca de las visiones para sus empresas. Aunque IBM en la actualidad es una empresa con problemas, en búsqueda de un nuevo rumbo que la conduzca al siglo XXI, durante mucho tiempo fue una de las compañías mejores administradas del mundo. En gran medida, ese éxito se debió al brillante liderazgo de Thomas Watson, Jr. Cuando él se retiró de la presidencia del consejo de administración de IBM, esto fue lo que expresó acerca de la importancia de sus ideales:

Ésta es, entonces, mi tesis: creo firmemente que, para sobrevivir y alcanzar el éxito, toda organización debe contar con un conjunto sólido de creencias en las que se basen todas sus políticas y acciones. *A continuación, creo que el factor más importante que existe para el éxito empresarial es la observancia fiel de estas creencias.*

En otras palabras, la filosofía básica, espíritu y motor de una organización tienen mucho más que ver, no sólo para sobrevivir y alcanzar el éxito como lo comenta Watson, sino ante todo para el desarrollo del negocio, que los recursos tecnológicos o financieros, estructura organizacional, innovación o sentido de la oportunidad.

Todos estos aspectos pesan mucho en el desarrollo organizacional. Pero creo que son superados por la fuerza con la que la gente dentro de la organización cree en sus preceptos básicos y en la fidelidad con la que los lleva a cabo.

A continuación se verán algunos comentarios que hizo Louis Gerstner acerca de la visión de IBM. Louis Gerstner en 1993 después de ser anunciado por el Consejo Administrativo un problema de IBM de una masiva reducción de \$8.9 mil millones, dijo: *"hay mucha especulación acerca de cuando voy a entregar una visión de IBM. La última cosa que IBM ahora requiere es una visión."* En cambio, había dicho, IBM requirió bajos costos y un mejor enfoque del mercado.

Muchos expertos comentan que el punto de vista de Gerstner está limitado desesperadamente, llamando a esto una respuesta de un contador, no de un jefe. Dijeron que Gerstner sería incapaz de inspirar a los empleados de IBM y dirigir la empresa en tiempos difíciles y complejos sin una visión guía. Es ciego un corte del costo sin hacer caso de una visión, argumentaron, sería una medida de corto plazo e ineficaz.

Altas tecnologías recientemente han contado con una visión coherente como un primer paso de sus estrategias. Unisys Corporación fabricante de computadoras como IBM, estuvo centrado fuertemente en computadoras mainframe pero empezó a anunciar pérdidas que totalizaron \$2.4 mil millones para 1991, empujando a la empresa cerca de la quiebra. James Unruh presidente de Unisys desarrolló una visión de una empresa rehecha, con un cambio fundamental en donde se creó valor. Unisys abandonó la mitad de sus negocios de mainframe y se consagró él mismo a sistemas abiertos que conectados con otros fabricantes de máquinas y a un negocio de los servicios de consultoría espera proveerá el futuro crecimiento de la compañía. Subsiguientemente informó siete fuertes cuartos de ganancias. Para Laboratorios Wang Inc., un emergente gigante de la industria de la computación desde la quiebra, Joseph Tucci jefe ejecutivo dice que su plan depende de un marcado enfoque estratégico: software y servicios para oficinas.

Después de casi un año de cuestionarse acerca de "los efectos de la visión." Gerstner del Consejo Administrativo de IBM anunció: *"Estamos trabajando duro -día y noche- desarrollando fuertemente estrategias para cada uno de nuestros negocios."*

Fuente: Miller, M. W. y L. Hays, "Gerstner's Nonvision for IBM Raises a Management Issue," The Wall Street Journal, julio 29 1993, p. B1; Lavin, D. "Robert Eaton Thinks Vision's is Overrated and He's Not Alone," The Wall Street Journal, octubre 4 1993, p. A1; Hays, L., "The Vision Thing Gets Another Look from IBM's Chief," The Wall Street Journal, marzo 15 1994, p. B6.

## DOS COMPAÑÍAS QUE EN REALIDAD TRABAJAN DE ACUERDO CON SU FILOSOFÍA

Si desea obtener un valor real de su declaración de la misión, visión o valores, entonces es necesario que éstos formen parte integral de la manera en que lleva a cabo sus actividades de negocios. Prácticamente toda decisión tiene que relacionarse con ella de una manera explícita, no sólo implícita. Dos compañías han adquirido renombre por la forma en que su declaración de la misión forma parte de sus prácticas cotidianas de administración: General Electric y 3M.

El director general de GE, comenta respecto a los "Valores de Administración de G.E.":



*...Pero me agrada pensar que todo gira alrededor de la gente y los valores. Creo que el éxito de nuestra compañía radica en el hecho de que muchas personas entienden estos valores. Ingresaron en la empresa conociendo que éstos eran los valores y trabajan para ponerlos en práctica. Ésta es nuestra vida. Así es como nos comportamos (subrayado del autor). Si alguien actúa de manera deshonesta en nuestra empresa, se le despide en la primera ocasión. Si alguien se sale de la raya, se le brinda una segunda oportunidad, pero jamás una tercera. Si no son abiertos, si no comparten las ideas, se considera como mal comportamiento. Traducimos los valores en conducta operacional (subrayado del autor). Eso es lo que es diferente.*

POR TANTO, LO IMPORTANTE DE UNA VISIÓN – MISIÓN – VALORES RADICA EN QUE A PARTIR DE ELLOS SE TRAZA UNA CONDUCTA OPERACIONAL. ES POR ESTO QUE LA EMPRESA DEBE SER CONSISTENTE.

### VISIÓN Y VALORES DE 3M

Visión:

Ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido.

Valores:

Satisfacer a nuestros clientes al ofrecerles una calidad y valor superiores.

Proporcionar a los inversionistas un rendimiento atractivo a través del crecimiento sostenido de alta calidad.

Respetar nuestro entorno social y físico.

Ser una empresa de la que los empleados se sientan orgullosos de formar parte.

Vale la pena observar que James C. Collins y Jerry Y. Porras, en su estudio sobre compañías que han funcionado de manera exitosa por más de cincuenta años, descubrieron que la característica más importante era su compromiso con la visión de la compañía, sin importar en qué consistía dicha visión.

Finalmente quiero decir que:

**GLOBALIZACIÓN = oportunidades más allá de sus fronteras (país, idioma, cultura...)**

**Negocio Global = Máximo nivel de involucramiento en el Comercio Internacional**

*Prospectiva*

Figura 3.6 Traza la conclusión.

## CONCLUSIONES

Ante un mundo tan materializado como el actual, donde las cosas se juzgan en términos económicos, donde la riqueza está en manos de unas cuantas personas, existiendo desempleo, hambre, violencia, desajuste en los ecosistemas, contaminación, deforestación, etc., podríamos sentirnos impotentes. Sin embargo, con un pensamiento prospectivo, podemos ver al futuro con optimismo, y tomar parte activa en esta realidad para transformarla. Resultó muy emocionante generar ideas, en torno a los negocios, a partir del planteamiento de un futuro optimista (no utópico) y del deseo de hacer converger a la realidad con éste, es decir, de aplicar la metodología prospectiva.

El ser humano, independientemente de la problemática que se presente en el momento histórico que este viviendo, siempre ha buscado, busca y buscará su desarrollo. Quizá en un futuro el hombre viva en el espacio, pero aún ahí, buscará alcanzar ideales, inventará medios para lograrlos, implementará decisiones y aprenderá de la experiencia. El hombre para desarrollarse ve al futuro como algo a lograr, ya que si no lo hiciera, su existencia carecería de sentido, no tendría razón de ser. Si viviera el presente, sin ver hacia el futuro, no asumiría las consecuencias de sus actos, ya que no percibiría la trascendencia de ellos. Si viera al futuro tan sólo como una proyección del pasado, no sería capaz de actuar para transformar su realidad, sólo sobreviviría. Por otro lado, la calidad humana no está en función de una actividad específica del ser humano, por esto, el negocio, como organización de esfuerzos de individuos, no queda exento de desarrollo. En este trabajo se trató al negocio, ante todo como ente social, capaz de desarrollarse.

El negocio, se ve inmerso en aspectos intangibles pero que existen y siempre están presentes, envolviendo y afectando todo cuanto ocurre en él, creando las condiciones en las que ocurre la acción, influyendo en como piensan y actúan las personas que lo integran. Estos aspectos comprenden los fines últimos (ideales), la cultura, y por ende los valores organizacionales. Son el aspecto espiritual en los negocios. Bajo una visión utilitaria que aspira a "reglas prácticas", la discusión de éstos no pasa de ser mera palabrería, cuando en realidad es uno de los ejes motores del desarrollo en los negocios. Los aspectos subjetivos en una organización se reflejan en hechos concretos y por tanto, influyen de manera importante en la utilidad de la empresa. La importancia de una visión-misión-valores organizacionales (imagen del futuro al que se aspira), radica en que a partir de ellos se traza una conducta operacional; por tanro, al hablar de estos temas se está siendo práctico.

Temas que si bien han sido tratados por disciplinas sociales, son de interés para la prospectiva y por supuesto para la planeación (donde se buscan medios para transformar la realidad en un estado deseado). Esta investigación, sin dejar de ver al negocio con un enfoque sistémico, abordó más profundamente su aspecto espiritual, por ser fundamental en el estudio del futuro para lograr el desarrollo en él.

Y dado que el futuro es el tema de interés de la planeación, y la prospectiva una forma de ver el futuro, la planeación prospectiva se extiende desde la formulación de los ideales sociales más generales hasta los detalles de la implantación de las decisiones individuales, considera al futuro como dependiente tanto de lo que va a hacerse como de lo que ya se ha obtenido. En este trabajo se cubrió la etapa prospectiva en la planeación, sin embargo, la planeación no termina aquí; si bien la prospectiva es fundamental en la planeación para el desarrollo en los negocios, porque a partir de sus resultados (imagen del futuro al que se aspira) se traza una conducta operacional, las otras etapas de la planeación (estratégica, táctica u operativa) no son menos importantes, se debe llegar a la implantación de lo que se hará.

La prospectiva se sitúa en el punto desde el cual se contempla la realidad y, finalmente, se decide intervenir para modificarla. Prospectiva es... ver el futuro con optimismo. Bajo un enfoque del futuro en prospectiva, esto es, viendo al futuro como objeto de diseño y no sólo como resultado de las tendencias del pasado y condiciones del presente, es que se planteó al Negocio Global como futuro deseado, es decir, como ideal en los negocios (no como ideal para el concepto de negocio). La visión del futuro deseado está influenciada por dos factores psicológicos: la actitud reactiva del planeador que diseña un futuro libre de las deficiencias actuales o futuras que ha detectado y la actitud de abstracción cuyo resultado es que el planeador se aleje de los hechos de la realidad. Se puede caer en una concepción degenerada de prospectiva. La única salida de la intersección es la determinación de futuros factibles, que consiste en un ejercicio de predicción. Es un tanto paradójico llamarla prospectiva, pues su naturaleza es retrospectiva. Es, sin embargo, una parte legítima e importante de la prospectiva. En este trabajo se presentaron futuros esperados –futuro lógico- en el ámbito de los negocios.

A veces puede encontrarse otra versión degenerada de prospectiva, la utopía que sólo da como resultado una visión del futuro deseado. Consiste en imaginar un futuro inalcanzable, sin preocuparse por su utilidad en la planeación. Se imagina el futuro como imaginación misma, no para servir como motivación para actuar. Por ello, se planteó al Negocio Global como futuro deseado, ya que si bien su determinación no fue el resultado de un estudio de fortalezas/debilidades-oportunidades/amenazas donde se hubiese llegado a la conclusión de que el Negocio Global fuese la mejor alternativa para un negocio en particular, es decir, El Negocio Global se planteó como futuro deseable libre de restricciones, pero al mismo tiempo, El Negocio Global no es una utopía.

Al plantear al Negocio Global como el ideal en un negocio, cualquiera que éste sea, implícitamente, se **genera** en el negocio un **interés por saber** qué significa ser un Negocio Global, qué es la Globalización, se **despierta el interés y el deseo por conocer, comprender e informarse** más a cerca de las formas de comercializar internacionalmente, de las barreras que se presentan en el Comercio Internacional y de las organizaciones que existen para tratar de reducirlas, de las comunidades económicas, del papel que desempeña el negocio en un contexto de Globalización. En suma, **se genera un deseo de saber que sucede fuera de sus fronteras** en el ámbito de los negocios, más aún, en el ambiente mundial actual (por ser el negocio un ente social, también implica contextualizarlo en el ambiente político, social, cultural, económico, tecnológico y ambiental).

Además, con el deseo de transformarse se genera también un deseo por mirar al interior del negocio, es decir, se genera el **deseo de conocerse**, de saber como está organizado, qué tecnología tiene y cómo la usa, cómo es y cómo actúa su personal, cómo lleva a cabo sus actividades. **Lográndose una mejor comprensión del presente y de su activo papel en él.** Y si el saber disminuye el grado de vulnerabilidad ante una situación problemática, entonces, se estará más fortalecido para enfrentar la actual interdependencia económica y social. Esta investigación cubrió, temas de interés en el Comercio Internacional.

Por otro lado, para desarrollarse se inicia con una imagen del futuro al que se aspire, dado que el negocio es una organización, esta imagen tiene que especificar la forma deseada en que el negocio emprende sus acciones y se relaciona con quienes lo integran e interactúan con él, es decir, se tiene que especificar los valores-ideales. Para desarrollarse de nada serviría actuar si no se sabe qué se persigue, al mismo tiempo, de nada serviría saber qué se desea si no se actúa para conseguirlo. Los valores "reales" delimitan la forma de actuación, se plasman en hechos concretos en el diario actuar. Los valores "ideales" no necesariamente son los mismos a los "reales", es decir, son el deber ser, pero no necesariamente el ser, en otras palabras, es posible que exista una diferencia entre el actuar "real" y el actuar "ideal". Esto implica un cambio en los valores. Los valores, se van adquiriendo en una forma gradual, hasta que la persona los hace suyos. La forma de adoptarlos es actuando conforme a ellos, por ello es a través del diario actuar conforme a los valores "ideales" que se avanza en el desarrollo. El modelo que aquí se propuso para el cambio de valores organizacionales: cambio voluntario y dirigido, se fundamentó en las características de los valores y de las normas.

Aquí, se está hablando de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Cuando un negocio tiene bien definidos sus fines, y actúa conforme a ellos, además de estar desarrollándose, tendrá una identidad propia, no se actuará de acuerdo con las circunstancias y el temperamento que se tenga en ese momento, esto se refleja en la credibilidad y confianza que se obtiene ante los clientes, proveedores, y personas que interactúan con él. Por esto, al tener el negocio una identidad propia estará más fortalecido para comercializar en una diversidad de situaciones, de ambientes, y de culturas, y por tanto más fortalecido para comercializar internacionalmente.

Con esta investigación, se espera haber despertado el interés del lector por ver en prospectiva al futuro a fin de tomar parte activa en su realidad y desarrollarse. Además, también se espera que sea de utilidad en la generación de ideas en la búsqueda del desarrollo de su negocio.

Finalmente, de los párrafos anteriores y por ende de toda la investigación, se concluye que es válido decir: El Negocio Global, en prospectiva, y la práctica diaria de los valores-ideales conllevan al desarrollo en los negocios, haciéndolos más fuertes ante la Globalización.

María del Rosario Santander Rosas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS:**

- ACKOFF**, Russell L. (1998) "Planificación de la Empresa del Futuro", México: Editorial Limusa
- CHECKLAND**, P. (1981) "Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas", México: John Wiley & Sons
- CUNNINGHAM**, W. H., R. Aldag, y S. Stone. (1996) "Business in a Changing World", USA: South Western College Publishing, 4ª ed.
- DEAL T.**, y Allan Kennedy. (1982) "Corporate Culture", USA: Addison – Wesley.
- FRONDIZI**, Fisieri. (1997) "¿Qué son los valores?", México: Ed. EFE. Col Breviarios.
- FUENTES** Zenón A. (1998) "Las Armas del Estratega", México: Impresos Bernal
- GUIZAR**, Rafael. (1998) "Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones", México: McGraw-Hill
- HANSEN**, Roger D. (1981) "La política del desarrollo mexicano", México: Ed. Siglo XXI
- IGLESIAS**, González L. (1993) "La cultura, los valores y la educación", México: Ed. Fondo Editorial Nuevo León
- ISAACS**, David. (1994) "La educación de las virtudes humanas", México: Ed. MI-NOS. 11ª ed.
- JELACIC**, John. (1997) "The World Economic Outlook for Trade", USA: Business America
- MARTI**, Gay J. (1985) "Sociología y Antropología", México: Cultural, S. A. de Ediciones
- MIKLOS**, Tomás y Ma. Elena Tello. (1992) "Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro", México: Editorial Limusa
- NOORI**, Hamid y Russell R. (1997) "Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida", Colombia: McGraw-Hill
- PAZ**, Octavio. (1986) "El laberinto de la soledad", México: Ed. FCE.
- PÉREZ**, Góngora J. C. (1999) "Valores en la Cultura Empresarial", México: McGrawHill
- PORTER**, Michael E. (1982) "Estrategia Competitiva", México: C. E. C. S. A.
- PRIDE**, William M., Robert J. Hughes, y Jack R. Kapoor. (1999) "Business", U.S.A. : Houghton Mifflin
- SANCHS**, Wladimir M. (1977) "Diseño de un Futuro para el Futuro", México: Centro de Investigación Prospectiva
- STEVENSON**, William J. (1999) "Production Operations Management", USA: Irwin/McGraw-Hill
- TAYLOR**, James W. (1997) "Planeación de Mercadotecnia", México: Prentice Hall

UAM-X, RNIU. (1999) "Globalización y Reestructura Territorial", México: Editorial de la Red Nacional de Investigación Urbana

YIP, George S. (1997) "Globalización. Estrategias para obtener una Ventaja Competitiva Internacional", Colombia: Grupo Editorial Norma

#### TESIS:

SÁCHEZ Guerrero G. (1995) "Teoría y Metodología de Evaluación de Interactiva: Enfoque a Programas Académicos Universitarios", México. Tesis Doctoral.

#### FOLLETOS:

FUENTES Zenón, Arturo y Gabriel Sánchez Guerrero, "Metodología de la Planeación Normativa", México: Edición de los Autores, 2ª Ed. 1990.

FUENTES Zenón, Arturo, "El Problema General de la Planeación pautas para un enfoque contingente", México: Edición del Autor, 1ª Ed. 1990.

#### ARTÍCULOS:

DAMM, Arnal A. (1998) "Apuntes para una filosofía de la empresa", México: Publicado en Entorno, revista de la COPARMEX. Año 9, No. 122. Octubre de 1998.

DE AGUERRO M. (1999) "La Empresa Globalizada", México: revista Ejecutivo de Finanzas. Año 28, No. 8 Agosto de 1999.

HARMAN, Willis W. (1995) "Global Dilemmas and the Plausibility of Whole-System Change", Technological Forecasting and Social Change 49, 1-12, USA: Elsevier Science Inc.

HAYS, L. (1994) "The Vision Thing Gets Another Look from IBM's Chief", The Wall Street Journal, marzo 15 1994

JACKSON, Mike C. "Más allá de las modas administrativas: El Pensamiento Sistémico para los Administradores", Gestión.

LAVIN, D. (1993) "Robert Eaton Thinks 'Vision's is Overrated and He's Not Alone", The Wall Street Journal, octubre 4 1993

MELVYN J. Stark, Steve Valvano, y Luther Warren. (1996) "Juguar Cars Drives toward Competency-Based Pay", Compensations & Benefits Review, diciembre 1996

MILLER, M. W. y L. Hays. (1993) "Gerstner's Nonvision for IBM Raises a Management Issue", The Wall Street Journal, julio 29 1993

SIMPSON, Daniel G. (1998) "Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It", Long Range Planning Vol 31 August 1998, 623-627, USA: Pergamon

## CONFERENCIAS:

- CHANG**, Lilly, David McClaine. (1997) "The New Multicultural Entrepreneur: Performance and Competitiveness", International Training Center College of Extended Studies San Diego State University, Febrero 1997.
- CHAUNDRON**, David, Lois Bitner Olson, Greg Barr. (1997) "The Emerging Global Market: A Foundation for World-Class Organizations", International Training Center College of Extended Studies San Diego State University, Febrero 1997.
- FARHAD**, Saba y J. Michael Mahon. (1997) "The Multinational Virtual Organization: Guidelines for Adopting Information Technologies", International Training Center College of Extended Studies San Diego State University, Marzo 1997.
- HARRIS**, Stuart y Hal Lenox. (1997) "Competing within the Global Electronic Highway: Recent Internet and World Wide Web Developments", International Training Center College of Extended Studies San Diego State University, Mayo 1997.
- HOFFMANN**, Thomas L., Stewart Emery. (1997) "Visioning Organizational Success: Compiting for the Future", International Training Center College of Extended Studies San Diego State University, Noviembre 1997.
- SCHULTZ**, Stanley, Tomas Hinton. (1997) "The Global Leadership Challenge: Change and Accountability", International Training Center College of Extended Studies San Diego State University, Mayo 1997.

## OTROS:

Canal 11, Edusat, (1999) México, julio 1999

**GARCÍA**, Omar. (1999) Fuerza Informativa Azteca, México, julio 1999

**MIRANDA**, José. (1999) Noticieros televisa. Hoy Noticias. México, julio 1999

## PÁGINAS WEB:

<http://java.sum.com/>

<http://www.mot.com>

<http://www.prnewswire.com>

<http://www.tgifridays.com>

<http://www.fertinal.com.mx>

**Planificación**

**El futuro  
es lo que deseamos que sea**

**PROSPECTIVA**

*Visión  
Misión*

**IMAGEN  
DEL FUTURO  
AL QUE SE ASPIRA**

**ESTRATÉGICA**

*Objetivo  
Programas*

**TÁCTICA**

*Metas  
Proyectos*

**OPERATIVA**

*Funciones  
Recursos*