

El nuevo orden económico: competencia-globalización

Rubén Alberto Aguilar

Introducción

«**Quien desee un éxito constante debe cambiar su conducta de acuerdo con los tiempos**».

Esta frase, que parece tomada de una conversación cotidiana en la calle o de los tantos comentarios aparecidos en los últimos tiempos en las secciones de economía de los diarios de nuestro país, fue pronunciada hace quinientos años por Nicolás Maquiavelo.

Nos parece oportuno rescatarla como apertura al tema que nos convoca, pues la idea de cambio es dinámica. Cambiar es mutar, variar, alterar...

El ser humano por naturaleza suele resistirse a los cambios. Es común observar en nuestros días a políticos, empresarios y responsables de gestionar las cooperativas, quejarse y resistir los ritmos acelerados de los cambios, de la incertidumbre e inestabilidad que suele acompañarlos.

Los humanos preferimos estabilidad. Algo previsible. Pero esto no pasa solamente en Argentina. La numerosa bibliografía sobre gestión empresarial y negocios y los comportamientos observados a través del tiempo, reflejan una marcada nostalgia por las **épocas doradas pasadas** dominadas por **la calma y la seguridad**.

Sin embargo la realidad es distinta: **es dinámica**. La historia de la humanidad nos muestra que la calma y

la certidumbre **son la excepción y no la regla**, sobre todo a partir del siglo XIX en adelante.

Por ello, volviendo a la frase inicial, si queremos superar las dificultades que nos plantean los actuales momentos, será necesario realizar considerables esfuerzos por **adaptar, modificar o adecuar nuestras actitudes y comportamientos** conforme con los nuevos requisitos y requerimientos de las nuevas realidades.

En este marco, se plantea la problemática acerca de cómo las organizaciones cooperativas enfrentarán estos nuevos desafíos. Cómo ha de ser posible recrear, enriquecer o descubrir nuevas ideas para continuar construyendo un camino de aprendizaje continuo y de recreación del conocimiento.

Las nuevas realidades

Quisiéramos asentar como nota aclaratoria que asumimos el riesgo de efectuar una síntesis muy apretada, ya que nos interesa centrar el análisis posterior hacia el interior de las organizaciones cooperativas. No obstante ello, estableceremos un marco de referencia global, de manera que podamos visualizar el espacio donde nos estamos moviendo.

El retorno a la democracia en nuestro país durante la década de los 80 (aunque tengamos la sensación de que ha transcurrido más tiempo) trajo consigo vientos de cambio que comenzaron a soplar con mayor intensidad a medida que avanzábamos hacia el presente.

Este retornar al contacto pleno con el resto del mundo **no está siendo sencillo ni exento de traumas y dolores**. La mayor parte de las cosas que hemos estado suponiendo axiomáticamente ya no encajan en nuestra realidad, y le dan tintes surrealistas a

Rubén Alberto Aguilar es Licenciado en Cooperativas por la Universidad Católica de Santa Fe. Se desempeña actualmente como docente en la Universidad Católica de Santa Fe y como consultor de entidades cooperativas de primero y segundo grados desde 1984.

nuestras vidas y a nuestro trabajo. El mundo mismo parece haberse fragmentado en una serie de acontecimientos que de pronto nos rodean, apareciéndonos como más grandes que la realidad misma. Probablemente esto se vislumbra con mayor claridad en los acontecimientos de la vida política internacional, donde existe una sensación de habernos adentrado en tierra desconocida.

Algunos autores contemporáneos como Alvin Toffler o Peter Drucker tratan de explicar este macro fenómeno desde sus distintas ópticas. Sin embargo apreciamos coincidencias significativas en las razones que esgrimen al elaborar sus propuestas. La principal, con algunos matices en cuanto a la definición de períodos de tiempos, se centra en una serie de hechos sucedidos en el mundo entre los años sesenta y setenta, en los que atravesamos **«una gran división..., una nueva o Tercera Ola...»** rumbo al nuevo siglo.

Estamos ya viviendo un nuevo siglo que no coincide precisamente con nuestro tradicional calendario.

A partir de esta línea imaginaria parecen haber quedado atrás doctrinas, compromisos y alineamientos que dieron forma a la política durante uno o dos siglos anteriores.

Históricamente, según Drucker, la última división importante se experimentó hace más de un siglo (1873), época en que finalizó la centuria liberal basada en la política dominante del *laissez-faire*, comenzada en 1776, época en la que se conoció *La Riqueza de las Naciones* de Adam Smith.

El período que va desde 1968 a 1973 es una división comparable con aquella de 1873. Si 1873 marcó el final del *laissez-faire*, 1973 marcó el final de la era en la que los gobiernos eran **«la causa progresiva...»**, el instrumento que englobaba el siglo de las luces. El *shock* del petróleo, el dólar flotante y las rebeliones estudiantiles del mundo occidental, nos dejaron a la deriva en el nuevo siglo, que, sin dudas, ya estamos viviendo.

Es cierto que los «slogans» sobre el Estado benefactor persisten, pero ya no constituyen una guía para la acción.

“

El shock del petróleo, el dólar flotante y las rebeliones estudiantiles del mundo occidental, nos dejaron a la deriva en el nuevo siglo, que, sin dudas, ya estamos viviendo.

”

De los mercados nacientes a la globalización

Un repaso rápido al mundo de los negocios nos muestra que los cambios producidos en las tres últimas décadas fueron realizados a velocidades progresivamente aceleradas.

En los años sesenta la industria de los países desarrollados se apresuró en la capacitación de las oportunidades en los mercados emergentes. El nacimiento de la industria informática, el desarrollo de la televisión y los aparatos de alta

fidelidad, revolucionaron el mercado en el sector de bienes de consumo.

Las empresas que operaban en estos nuevos mercados procuraban fundamentalmente exportar, aferrándose agresivamente a las oportunidades que se habían generado. Aparecen en esta época los primeros consorcios internacionales tales como Textron e ITT.

Diez años más tarde, en la década del setenta, las empresas apostaron por diversificar sus riesgos. La integración vertical junto a la expansión geográfica para evitar los riesgos de un mercado específico se convirtió en la estrategia primordial de los negocios. Se procuró definir un nuevo concepto de negocios y se produjeron autodefiniciones —como las ocurridas fundamentalmente en el sector de las líneas aéreas— que a poco andar resultaron erróneas.

La sobrecarga de actividades periféricas hicieron que en esos mismos años comenzara un proceso de regionalización. Esto condujo a un análisis de la cartera basado en la colocación de capitales y en la evaluación de la competencia. Este proceso dio lugar a la liquidación de los consorcios más importante de los sesenta y a la aparición de un nuevo tipo de negocios en forma de capitales de riesgo.

Los ochenta fueron años en los que la globalización dominó la escena. Para burlar las regulaciones de la CEE, los japoneses establecieron plantas de montaje en Europa. Las adquisiciones y fusiones se multiplicaron constituyéndose en el principal vehículo de la globalización de los mercados.

Todos los esfuerzos se concentraron en aumentar las cuotas de mercado y las desregulaciones se

convirtieron en una dimensión clave para estos años. Esta fue la llamada «Era Reagan» en los Estados Unidos de Norteamérica.

En otras partes del mundo —por ejemplo China— donde los mercados sufrían serias restricciones, éstos comenzaron a abrirse.

La globalización de la economía significó básicamente que las empresas comenzaron a diseñar sus estrategias pensando en el mundo y no sólo en el mercado local en el que actuaban. La rapidez y calidad de las comunicaciones a través de los grandes medios masivos, cables de TV, cadenas, redes satelitales y la acelerada expansión del fax comenzaron a permitir en su conjunto que todos se conocieran rápidamente en tiempo real en la mayor parte de los continentes.

Los desafíos de los noventa

La década de los noventa traerá más cambios de largo plazo en importantes áreas del entorno social y económico, como también en las estructuras, estrategias y gestiones de las organizaciones, sean lucrativas o no.

La economía mundial parece continuar su camino de cambios y el panorama será bastante diferente de lo que algunos políticos, economistas y hombres de negocios dan por cierto en la actualidad. Las tendencias a la reciprocidad como principio fundamental de la integración económica es, por el momento, poco menos que irreversible. Las relaciones económicas se dan, cada vez más, entre bloques comerciales, y ya no más entre países.

Una segunda cuestión que hay que tomar en consideración es que cada vez más las empresas se integran por sí mismas a la economía mundial por medio de distintas alianzas. En el futuro cercano estas asociaciones no serán solamente entre empresas comerciales, sino también mediante el acercamiento de otro tipo de organizaciones, tales como instituciones educativas, instituciones para la salud y gobiernos provinciales y municipales.

De hecho, las formas tradicionales de integración —tales como el comercio internacional y las empresas multinacionales— seguirán en crecimiento, pero la di-

“
Los próximos desafíos a los que nos veremos enfrentados requerirán altos grados de eficiencia y eficacia, a los cuales por el momento sólo podríamos dar respuestas muy parciales.
”

námica se está desplazando hacia el sector de las organizaciones que no se basan en el nexo del comercio —los *commodities*, por ejemplo— ni en el nexo de poder de las multinacionales.

Existen varias razones para argumentar el comportamiento de esta tendencia acelerada:

1. Muchas pequeñas y medianas empresas tendrán que participar activamente en el mundo de la economía. Para poder mantener su liderazgo en un mercado desarrollado deberán tener cada vez más una fuerte presencia en todos estos mercados del mundo. Pero justa-

mente este tipo de empresa difícilmente tenga los recursos financieros y gerenciales para crear o comprar sucursales en otros países por sí mismas.

2. Hoy en día únicamente una empresa muy grande y muy rica en flujo de fondos puede enfrentar el desafío que significa formar verdaderamente una multinacional. Sólo los japoneses podrán permitirse ese lujo.

No obstante lo expresado en los ítemes anteriores, debemos tener presente que las fuerzas más importantes de conducción en el rumbo de la alianza son **la tecnología y los mercados.**

Desde el punto de vista de la tecnología, hoy ya es raro encontrar un campo de acción que se mantenga aislado. Ni siquiera una gran empresa puede conseguir sola toda o gran parte de la tecnología que necesitan sus laboratorios de investigación. Las necesidades de establecer alianzas son cada vez mayores cuanto más rápido crece la tecnología.

De manera similar los mercados continúan cambiando rápidamente. Se fusionan, entrelazan, entrecruzan, se superponen. En definitiva, tampoco ellos están separados ni son distintos, como suelen aparentar a primera vista.

3. Las empresas deberán realizar en los próximos años reestructuraciones mucho más profundas y de distinto tenor de lo que han sufrido nunca. Por el momento, especialmente en nuestro país, estamos asistiendo a ajustes basados en achicamientos. Achicamientos de estructuras gerenciales o de niveles

intermedios del modelo tradicional de organización que hemos venido manteniendo. Ello se debe a los primeros efectos que produce el uso de las nuevas tecnologías y el manejo diferente de la información junto a los ajustes de costos. Pero esto apenas ha comenzado. Los próximos años serán de profundas transformaciones, que incluso remodelarán las estructuras urbanas, principalmente las de las grandes ciudades.

4. Debemos prestar atención a los cuestionamientos que ya se están produciendo respecto del gobierno de las propias empresas y de otro tipo de organizaciones. El cambio de propiedad y el traslado del poder de decisión tendrán profundos impactos, especialmente en el área de la dirección política y en las funciones asignadas al gerencialismo.

5. Debemos preguntarnos en qué medida la educación, la capacitación, el perfeccionamiento técnico, actúan como mecanismos de seguridad y movilidad para una persona entre diferentes puestos de trabajo y organizaciones. Particularmente en nuestro país debemos aceptar el hecho de que nuestro sistema educativo, especialmente en algunas regiones del interior, está bastante alejado de las realidades aquí planteadas. La escuela, en términos muy amplios, parece no haber aceptado todavía que la mayoría de la gente trabaja empleada en relación de dependencia y que para ello debe ser eficaz. Los próximos desafíos a los que nos veremos enfrentados requerirán altos grados de eficiencia y eficacia, a los cuales por el momento sólo podríamos dar respuestas muy parciales. Lo mismo vale para la capacitación intraempresa u organización de otro tipo y particularmente para las cooperativas, que incluyen en sus principios especialmente el de la educación. Las nuevas realidades ponen de manifiesto, cada vez con más fuerza, que los avances producidos en las sociedades denominadas «desarrolladas» se encuentran en un nuevo estadio; se han vuelto, al decir de Alvin Toffer, «poscomerciales». El centro de gravedad se ha desplazado hacia «el trabajador con conocimientos». Esto nos señala que nuestros esfuerzos deberán enfocarse a equipar a la gente con conocimientos que la hagan efectivamente eficaz y eficiente para nuestras organizaciones y la sociedad en su conjunto.

6. Es necesario visualizar los rápidos cambios de políticas de acción —métodos e intereses de gobiernos y partidos políticos— y del desarrollo de la política internacional. Están surgiendo nuevos desafíos, bastante

diferentes a los que estábamos acostumbrados. El medio ambiente, el terrorismo internacional, la integración del tercer mundo a la economía mundial, el control o la eliminación de armamento nuclear, químico o biológico y la contaminación ambiental, son cuestiones que están requiriendo una acción combinada, tanto en cada país como internacionalmente en forma conjunta. Por muchos años la vida interna de cada país ha estado dominada por asuntos económicos como la inflación, las hiperinflaciones, el desempleo, la nacionalización o la privatización.

Seguramente estos hechos cotidianos no van a desaparecer, pero los asuntos de política internacional se harán sentir cada vez más, pasando aquellos asuntos a un plano de menor importancia.

Las tendencias que hemos enunciado en esta sintética argumentación son datos de la realidad mundial y muchos de ellos ya están impactando directamente en el ámbito nacional.

En nuestra opinión, lejos de percibirlos como amenazas, debemos tomarlos como una serie de oportunidades para analizar, para retribajar las ideas, para extraer conclusiones y formular desde cada ámbito los planes de acción correspondientes.