

La economía de la complejidad y la estrategia empresarial de las organizaciones de economía social

Por: Rubén N. Bozzo*

Quien pretende elaborar una estrategia para su organización, es imprescindible que analice el escenario futuro, a nivel mundial y a nivel nacional, ya que todo es un inmenso sistema interrelacionado.

El Marketing Estratégico, el Planeamiento Estratégico, no es concebible sin que se tengan en cuenta las tendencias sociales, del mercado, culturales, etc., pero fundamentalmente deben basarse en la posibilidad de pronosticar cuáles son los cambios profundos de la sociedad y su proyección a partir de determinados indicadores.

Las organizaciones sin fines de lucro, las ubicadas en el sector de la economía social, las mutuales, cooperativas, etc., no pueden estar ajenas a esta realidad.

Si bien como se ha dicho en distintas oportunidades la democracia y la eficiencia, en este tipo de organización, deben formar una unidad, el mercado exige hoy tener en cuenta aspectos descuidados por éstas en los últimos años. Quizá este hay sido uno de los factores determinantes para la desaparición de centenares de entidades inscriptas en el sector de economía social.

Hoy lo doctrinario implica también crear la conciencia de la necesidad de desarrollar el pensamiento estratégico, y por ende el ejercicio y la implementación del Planeamiento Estratégico.

Para obrar en tal sentido, planteamos algunas ideas que pueden ayudar a la formulación de hipótesis de trabajo futura para quienes componen la dirección de estas organizaciones, las que necesariamente están presididas por la visión de que el mundo es un ente abierto y en mutación constante y dinámica, caracterizado por la inestabilidad, la oscuridad, el desorden, la creatividad, la incertidumbre, la modificación veloz de paradigmas y la *complejidad*.

El desafío del cambio

El desafío de nuestra época es manejar esa complejidad y la velocidad de los cambios. Tal es la velocidad, que corremos el riesgo de quedar marginados del cambio o de convertirnos rápidamente en personas u organizaciones obsoletas; la capacidad de adaptación, para evitar este efecto, debe ser más dinámica y ello se convierte en un tremendo peso individual y organizacional.

(*) *Licenciado en Administración. Profesor Titular de la Universidad de Luján, de Idelcoop, del IADE y del Postgrado en Derechos Humanos del Ombudsman. Consultor Organizacional. Gente de Comercialización del Banco Credicoop CL.*

La economía mundial está cambiando rápidamente. Se desintegra la sociedad y la economía de los llamados “países socialistas”, mientras que el Oeste sufre una fuerte recesión.

El tercer mundo se hace cada vez más heterogéneo, como consecuencia del rápido crecimiento de parte de Asia, el estancamiento de América Latina y el decrecimiento de Africa.

Los objetivos de la política económica han cambiado de forma substancial respecto de la década anterior.

Si queremos entender el presente e inferir a partir de aquí las tendencias principales que están configurando el futuro, es esencial tener una visión lo más clara posible cómo se ha llegado a la situación actual y las transformaciones, cambios y dificultades a los que nos enfrentamos.

Son muchas cosas las que están sucediendo en los últimos años, pero los acontecimientos de la última mitad de 1989 materializados en los países del Este representan un terremoto en la política y economía mundial, cuyas sacudidas afectan principalmente a Europa.

La Crisis del “mundo comunista” ha conducido a muchos tratadistas a proclamar el triunfo del capitalismo. Sin embargo, este sistema padece desde los años setenta una crisis global que puede compararse a las de los peores de sus ciclos.

La potencia hegemónica más grande de la tierra, EEUU, que ha combinado déficit presupuestarios enormes con balanzas comerciales desfavorables, se ha convertido en la nación más deudora del mundo y ve peligrar su competitividad frente a la ofensiva japonesa y a la potencia de Alemania.

El capitalismo, además, ha sufrido un notable fracaso al no poder contener el empobrecimiento de una parte importante de la población del Tercer Mundo.

Este capitalismo desarrollado ha demostrado una vez más, a pesar de sus décadas de crisis, que sigue siendo la fuerza más dinámica del desarrollo mundial. El período actual de crisis ha llevado al desastre a regiones del Tercer Mundo, al derrumbamiento de prácticamente la totalidad del Segundo Mundo, pero no al Primer Mundo.

El conjunto de los países capitalistas desarrollados pasó por las turbulencias generadas en los setenta y ochenta sin muchas dificultades. Se reestructuraron las economías y se entró en una nueva fase tecnológica. Se intensificó la internacionalización de la economía y se configuró una nueva división internacional de la producción”.

La revolución tecnológica

Para demostrar solamente el tema de cambio tecnológico, basta con dar algunas cifras relativas a la robotización industrial. Desde 1989 hasta 1991 el total de robots industriales en el mundo, crecieron de 188.722 a 265.655, es decir, un 41% (Coyuntura y Desarrollo – FIDE N° 183, Noviembre 1993- Bs. As.) Japón es el que más creció en el trienio incrementando su stock de robots de 67.239 a 102,186, mientras EEUU creció de 36.977 a 44.359. En el mismo periodo el crecimiento de América Latina y Canadá fue de 10.000 a 15.000.

La robotización acelera **la flexibilización laboral**, porque la automatización facilita la continua segmentación de la fábrica con tipos de montaje diferentes de las tradiciona-

les cadenas de producción, adecuados a una demanda cambiante con más diversidad de productos y modelos, ahorro de stocks, materias primas y altos estándares de calidad; a esto último apunta la generalización mayor de las normas ISO 9000 en todo el mundo.

A este eje temático habría que sumar los cambios a nivel de informática, telecomunicaciones, etc.

Uno de los proyectos nacionales más importantes de los EEUU es crear la llamada “autopista electrónica” que tendrá la posibilidad de enlazar “cada casa, escuela o edificio”, al decir Bill Clinton, conectando todos los centros urbanos y rurales a través de una gigantesca base de datos enlazada por medio de fibras ópticas.

Con mas de 132 millones de computadoras en el mundo los llamados servicios interactivos de información, compras a distintas y banca electrónica, conjuntamente con la fusión de la TV, telefonía se prepara un conglomerado informático que dará lugar a una mercado de crecimiento explosivo.

Pero también pareciera que esta revolución tecnológica rige todos los aspectos de la vida moderna: un mayor grado de exigencia de productividad con desplazamientos de mano de obra. Se dan conjuntamente posibilidades tecnológicas fantásticas, pero paradójicamente unidas a condiciones de empleo más precarias, donde el horizonte pareciera ser mayor desempleo o empleos mal remunerados.

Por otra parte, no caben dudas de que la RT (Revolución Tecnológica) implica **cambios de mucha envergadura en los procesos de trabajo, en los estilos de gestión, en el marketing estratégico y las formas de comercialización, en las formas de producción, en las relaciones entre empresarios y trabajadores**, en la distribución de la renta y en la propia organización de la sociedad.

El cambio social no puede desligarse de la mundialización del capital, que requiere mayor productividad en un mercado cada vez más competitivo. Así se neutraliza la menor rentabilidad, que se agudiza periódicamente y se combate mediante alzas en la productividad que disminuyen el personal ocupado con respecto al valor de la producción.

En el capitalismo, el motor de la innovación tecnológica es la rentabilidad. Cuando ésta se resiente por pérdidas de productividad, la RT se convierte en un intento de repararla, auxiliarla por una organización laboral diferente, más ajustada a las necesidades de las grandes empresas (flexibilización laboral). Ese es el verdadero eje de la reconversión.

El escenario geopolítico

Asimismo, hay transformaciones substanciales en la geopolítica mundial, las relaciones dentro del grupo de los privilegiados se modifican y se ha pasado de una hegemonía indiscutible de EEUU, y que cubre las décadas de los 50 y 60 del presente siglo, a una era tripolar basada en Japón, la CEE y EEUU. Al acercarse el nuevo milenio, se observa que habrá una lucha competitiva tripartita por este espacio hoy compartido. Ahora bien, mientras EEUU se enfrenta con sus competidores europeos y japoneses, sigue manteniendo la supremacía miliar y todo pareciera indicar que seguirá esta tendencia, al tiempo que ha dejado de tenerla económicamente.

Se puede pronosticar, en consecuencia, una intensificación de la lucha económica entre los tres polos más desarrollados de la economía mundial, sin que puedan precisarse sus derivaciones, pero que seguramente supondrá cambios y modificaciones importantes en la estrategia competitiva de los distintos espacios económicos, con los correspondientes costos sociales que ello implicará.

Por el momento este bloque afronta una grave recesión que es más larga y duradera de lo que los economistas oficiales habían previsto. Los problemas se agravan como consecuencia de un crecimiento más lento, o incluso decrecimiento, un aumento alarmante del desempleo y un descenso del nivel de vida.

Seguramente se puede suponer que cualquiera que sea la suerte de los tres grandes centros del capitalismo avanzado, el desarrollo tiene un futuro difícil en el Tercer Mundo, y en lo que fue el Segundo Mundo.

El Segundo Mundo tropieza con graves dificultades para iniciar el proceso capitalista. Según Lester Thurow. **“Los mercados libres tienden a producir niveles de desigualdad en los ingresos que son políticamente incompatibles con el gobierno democrático y el sistema tiene tendencias cíclicas que conducen a recesiones y depresiones provocando inestabilidades financieras y de todo tipo”.**

La dinámica impuesta por las fuerzas de mercado ha volcado severamente la balanza a favor de los más avanzados en tecnología, eficiencia y productividad en detrimento del Tercer Mundo.

Hoy en día, el proteccionismo industrial y agrícola de los países avanzados es una barrera más para el desarrollo del Tercer Mundo y el antiguo Segundo Mundo. Así, 20 de 24 países industrializados tenían en 1992 barreras aduaneras más altas que 10 años antes.

Por otra parte las áreas más prósperas del mundo no pueden mantenerse al margen de los efectos de miseria y atraso de las regiones más pobres. Los flujos migratorios, el narcotráfico y las enfermedades infecciosas vinculan al Sur con el Norte de modo muy complejo.

Tres grandes problemas

En síntesis, la economía mundial se enfrenta fundamentalmente a tres grandes problemas:

El **primero** es la **enorme desigualdad entre los ricos y los pobres**, diferencia que crece en lugar de disminuir. El informe de Desarrollo Humano de 1992 de las NNUU señala que el 20% más rico de la población mundial recibe el 82,7% de los ingresos totales, mientras que el 20% más pobres tan sólo recibe el 1.4%. Pero además, son propietarios del 81,2% del comercio mundial, el 94.6% de los préstamos comerciales, el 80.6% del ahorro interno y el 80.5% de la inversión mundial. Muy poco es lo que queda para el 80% restante del planeta.

Este hecho ha tenido consecuencias muy serias en términos de desigualdad de ingresos. En 1960, el 20% más rico recibía 30 veces más que el 20% más pobre; en 1990, la diferencia era de 60 veces, es decir, se ha duplicado. (Informe de NNUU)

Estas cifras que muestran la concentración a nivel internacional, traen como consecuencia otra preocupación: la menor capacidad de consumo de los países y

dentro de los países del mundo periférico, con el consiguiente achicamiento de sus respectivos mercados internos.

Por otra parte las tendencias económicas internacionales tienen un signo negativo preocupante, ya que la tasa de crecimiento de la década fue marcadamente inferior a la del 70 y con la característica de vincularse a una creciente tasa de desempleo.

El **segundo** problema es el **ecológico**. “La humanidad ha llegado al punto en el que realmente puede destruir la biosfera, o por lo menos cambiarla para peor. Cuanto más el hombre está en condiciones de dominar la naturaleza, más cerca está de su destrucción. Esto es el resultado del crecimiento acelerado. La destrucción en curso adopta múltiples formas. Se observa en los agonizantes bosques de Europa Central y en la tala masiva de bosques tropicales; en la pérdida de la capa de ozono de la tierra y en el aire contaminado; en la muerte y deterioro de los mares y desertificación de Africa y la India. Se asiste, por lo tanto, a un proceso progresivo y de aceleración de las tendencias destructoras del medio ambiente y de la degradación del planeta”.

En **tercer** lugar, se encuentra la **inestabilidad**, que adquiere múltiples formas y que van desde los conflictos bélicos a la existencia de regímenes políticos dictatoriales, frágiles democracias, gobiernos corruptos gobiernos que tienden a perpetuarse en el poder mediante la modificación de las Constituciones Nacionales, a poblaciones en peligro o expulsadas de su tierra originaria. Conflictos, éxodos, hambrunas, epidemias, ultranacionalismos, guerras feroces (Yugoslavia, Ruanda, xenofobia, racismo, discriminación, el ataque virulento a minorías nacionales indefensas, etc., configuran un marco de fenómenos sociales y dramas humanas que tienen implicaciones económicas de indudable importancia en el mundo de hoy.

La guerra comercial actual entre potencias centrales y la que se avecina como consecuencia de la pujanza mostrada por los nuevos competidores internacionales, se materializa también en el GATT (Acuerdo General de Aranceles de Aduana y Comercio). En realidad el GATT es la expresión de las fuerzas respectivas y en donde se intentan las soluciones más favorables para cada cual. Lo que en definitiva está en juego es la lucha por la conquista de mercados internacionales y la defensa del propio, pues si bien se hace un discurso oficial a favor del liberalismo económico y del libre comercio, luego se ponen en marcha medidas proteccionistas de diverso tipo, sobre todo por lo que concierne a los países más desarrollados con relación a los menos desarrollados en aquellos productos en los que estos países podrían ser más competitivos.

El Acta de Marrakech, punto final del más largo ciclo de negociaciones de la historia del GATT significa la mayor liberalización comercial de la historia. Este reducirá de forma significativa las tarifas arancelarias sobre productos industriales, los subsidios a la exportación y establece nuevas reglas para el comercio agrícola y los servicios. Todo esto tendrá **efectos en el desarrollo del comercio y de la producción mundial**. Se crea asimismo la Organización Mundial del Comercio (OMC), gestionando los nuevos acuerdos y resolviendo los conflictos entre países o bloques comerciales. Sin embargo, el Acta, oculta los graves problemas que subsisten, como el contencioso americano-japonés o el enfrentamiento entre países ricos y pobres sobre los niveles de protección social.

El rol de las finanzas internacionales

Para completar el análisis habría que considerar las **Finanzas Internacionales**, que desde 1980 adquieren un protagonismo especial. La inestabilidad financiera y monetaria

ha generado preocupación, pues ha tenido sus consecuencias negativas en las expectativas de los mercados e introduce demasiadas incertidumbres para el futuro. Los mercados financieros actuales se encuentran hoy bastante integrados y actúan en forma globalizada como resultado, entre otras cosas, de un proceso de desregulación creciente dado en los últimos años. La conexión a través de los movimientos monetarios y de las operaciones de arbitraje, gracias a la tecnología de comunicaciones y que los mercados pueden operar las 24 hs., del día, es mayor que en el pasado, así como la cantidad de masa monetaria, internacional que se mueve de un país a otro en busca de una mayor rentabilidad. La posibilidad de que se desencadenen procesos especulativos aumenta y la inestabilidad financiera se hace más aguda, aunque ello responde también a la existencia de problemas económicos que afectan a las estructuras productivas y e intercambio.

El “efecto tequila” fue una muestra palpable y reciente de estas aseveraciones, donde el reflujo financiero trajo consecuencias lamentables para distintos países de América Latina y de otros países del mundo.

Pero además, el agotamiento casi completo de créditos, que se unen a la tremenda carga de la deuda externa del Tercer Mundo agrava el problema.

Tendencias Mundiales

Nos parece interesante poner en consideración algunas de las ideas de modernos pensadores acerca de lo que podríamos denominar megatendencias, como así también variables a las que habrían que prestar especial atención.

Alvin Toffler describe la situación mundial actual como la de “varios mundos” en un mismo planeta, señalando la creciente distancia entre el “mundo rápido y el lento”, creándose una distancia de riquezas entre sociedades cada vez mayor, y estableciendo la variable tiempo como el factor crítico de la producción.

Las sociedades de la primera ola basada en economías primarias, las sociedades de la segunda ola en estancamiento y las de la tercera ola en expansión, conforman las divisiones que Toffler diseña para referirse a los distintos grados del desarrollo en el mundo, de un mundo que cada vez se distancia más entre sus distintos componentes.

Para **E. Morin** el futuro es una aventura incierta ya que, a su juicio, la técnica aporta una barbarie ciega y manipuladora y el progreso no está garantizado por ninguna ley económica. Se vive la crisis del pasado y del devenir y el futuro es incertidumbre, pues la historia está catapultada hacia una aventura desconocida. Por otra parte, la complejidad de los problemas de este mundo nos desarma. La inestabilidad es una característica del presente y del futuro.

El progreso, dice Morin, es posible pero hay que regenerarlo constantemente, en este sentido el único designio es civilizar la tierra bajo ideas directrices que siguen teniendo total vigencia: Libertad, Igualdad y Fraternidad.

Okita por su parte, con cierta dosis de pragmatismo, plantea al necesidad de identificar las reales causas de los males, trayendo al tapete una vieja discusión, la del rol del Estado, ya que plantea su perfil activo para estimular la inversión, la promoción del desarrollo tecnológico y la planificación a medio y largo plazo.

Estos pensadores coinciden a través de sus expresiones implícitas, en que nuestro siglo está signado por la ruptura de Paradigmas y que éstos varían con inusitada velocidad, proyectando algunas tendencias preocupantes para el futuro.

Por otra parte, recogiendo datos de distintas fuentes y cruzando los mismos, se podrán plantear las **siguientes tendencias**:

Economías Desarrolladas:

- Se prevén crecimientos bajos de la economía mundial, insuficientes para reducir el paro en los próximos años.
- Las tendencias son a la disminución del ahorro y aumento del gasto. Los consumidores continuarán mostrando su ya típico comportamiento cauto a pesar de la renta disponible.
- El déficit de EEUU y los excedentes comerciales de Japón y Alemania constituyen un desequilibrio peligroso.
- Habrá un mayor crecimiento económico para el conjunto de los países industrializados.
- Paulatinos cambios en las estructuras de poder en Asia: La buena marcha de los países del sudeste asiático, que aminoran su dependencia respecto del archipiélago japonés (mientras que éste tiende a aumentarla), junto con el tamaño y potencial económico del área económica China, pueden marcar poco a poco una estructura de poder económico más equilibrado a largo plazo.
- El GATT, Ronda Uruguay, establece bajas arancelarias globales y el diseño de una nueva estructura de relaciones comerciales internacionales bajo la tutela de una nueva gran institución, la Organización Mundial del Comercio (OMC). La realidad de estos compromisos es algo que, por el momento, no queda exento de tentaciones proteccionistas.
- La Unión Europea lucha contra el déficit público y avanza muy lentamente en su recuperación económica y el desempleo creciente (principal preocupación). El sector privado es obligado a erigirse en motor de la recuperación, dada la incapacidad del sector público para incentivar la demanda.
- La razón principal por la cual es necesario un manejo concertado de la economía reside en que, cada vez más, los efectos de los cambios en la política económica de un país inciden en los otros.
- El Segundo Mundo actuará como colchón entre el Primero y el Tercero. Lo componen clientes del Primero URSS- Mercosur- Mercocentro en América – América- Australia- Nueva Zelandia.
- **La productividad y la eficiencia cada vez se erigirán como únicos factores de crecimiento. Es decir, todas las actividades y empleados que no agreguen valor a la organización serán eliminados paulatinamente.**

Dado que cada vez más será difícil incrementar el margen de ganancias a través de los precios o el crecimiento económico, la variable de crecimiento de las empresas será a través de incrementos en la productividad, para lo cual la flexibilidad laboral se constituye en una herramienta principal.

Desvanecimiento progresivo de las fronteras políticas:

El mundo desarrollado y los países que decidan acompañarlo, se transformarán progre-

sivamente en un gran mercado (globalización) donde las fronteras tendrán más significación ética e histórica que relevancia de exclusión comercial.

No sería extraño que en este contexto se profundice la conformación de federaciones económicas tipo Mercosur Común Europeo, Tratado de Libre Comercio, Mercosur, Grupo de los Tres, Pacto Andino, Mercado Común Centroamericano, Comunidad del Caribe, etc.

Por otra parte, estos bloques tienen impacto no sólo respecto de cuestiones económicas, sino también sociales, culturales, jurídicas, y otras. Por ejemplo, el Consejo de Europa termina de aprobar un convenio internacional para combatir la corrupción, tratado por los Ministerios de Justicia de los 32 países del Consejo y sus homólogos de Albania, Croacia, Vaticano, Letonia, Rusia, Ucrania y EEUU. Se creó un grupo que redactará modelo de leyes y códigos de conducta, así como un convenio internacional contra la corrupción, la investigación judicial transfronteriza en caso de corrupción y extradición de los culpables. También una recomendación de Alemania al Comité Europeo, para los Problemas Criminales para que examine los medios para armonizar las legislaciones nacionales relativas a la lucha contra el extremismo, el racismo, la xenofobia y el antisemitismo.

Ya a partir del año 96, siete (Alemania, Bélgica, Francia, Holanda, Luxemburgo, España y Portugal) de los 16 países de la Unión Europea, cumplen uno de los derechos consagrados por el tratado de Maastrich: la libre circulación de personas, que elimina los controles fronterizos y sofisticados sistemas de información centralizado, que contienen miles de nombres de personas indeseables, criminales, etc. El resto de los países se sumará a este acuerdo a partir de que actualicen sus sistemas de información.

Países del Este

Pueden verse envueltos en regímenes de fuerza, alentadas pro crudos nacionalismos (Ej. Yugoslavia, Rusia, etc)

Hay tendencias a la disgregación. Rusia tiene serias dificultades para llevar un programa económico y al mismo tiempo mantener el compromiso social, al igual que el resto de países que conformaban la ex URSS.

En otros países vuelve a avanzar el neo socialismo (Ej. Polonia) ante la falta de soluciones de las economías de libre mercado impulsadas oportunidades.

El avance científico- técnico

Seguirá su dinámica con una velocidad más que proporcionada al desarrollo logrado en los últimos 30 años.

La revolución de la informática tendrá incidencia en todos los campos de la ciencia, la educación, la producción, etc, y se planteará el desafío de crear nuevos puestos de trabajo a partir de la racionalización impuesta por la aplicación de hardware y software sofisticados en la producción como así también la robotización de tareas incluyendo la de fábricas enteras.

La Familia

Se advierten fuertes signos del apartamiento del esquema familiar tradicional. El EE.UU. el índice de divorcios se duplicó desde 1965, uno de cada dos matrimonios termina en divor-

cio, 6 de cada 10 segundos matrimonios fracasan. Todo esto se produce con una sensación generalizada de temor por el futuro y preocupación por la decadencia moral del país.

El aspecto económico juega un papel importante ya que desde 1973 el ingreso de la familia en EEUU sólo creció 0,1% en términos reales (los impuestos pasaron del 2 al 24% del ingreso familiar).

Un tercio de los niños nacidos en los '80, vivirán en condiciones de adoptivos antes de cumplir los 18 años.

En Argentina, desde mediados de los 70 y comienzos de los 80, las mujeres casadas de mediana edad, junto a contingentes de separadas y divorciadas, salieron a trabajar en cifras crecientes para reemplazar o reforzar los ingresos existentes o disminuidos de sus maridos desocupados o subocupados, teniendo una fuerte repercusión sobre la fecundidad y sobre la formación de las unidades familiares. En nuestro país, si bien la mayoría de la gente vive en familia (86% de los hogares particulares), la proporción de quienes eligen formas alternativas de residencia es relativamente alta y se encuentra en aumento, fundamentalmente por la presencia cada vez mayor en los sectores medios y altos de personas que viven solas (viudas de edad madura, hombres y mujeres jóvenes, etc.) y que son exponentes de la creciente autonomía personal e individuación que caracterizan a la moderna vida urbana.

También, los hogares monoparentales, en los que vive uno solo de los progenitores con sus hijos, es la forma de familia que más se ha extendido en los últimos años (alrededor del 10%, fundamentalmente como expresión del número creciente de separaciones y divorcios. El 77% de los hogares monoparentales está compuesto por una madre sola con sus hijos. Cada vez hay más familias monoparentales con una papá solo tipo "Kramer"; fenómeno más frecuente entre los hogares de mayores recursos que expresa los nuevos valores culturales de estos sectores en torno de las formas de ejercer la paternidad y maternidad.

En 1991 el 14% de los niños menores de 15 años vivían en el país en hogares encabezados por mujeres, en su mayoría sin una figura paterna presente.

Estos nuevos modelos familiares junto al aumento de la esperanza de vida, la disminución de la fecundidad, el aborto, la postergación de la edad para contraer matrimonio, la prolongación de la soltería, las separaciones y divorcios y el aumento de las uniones consensuales, proyectan nuevas situaciones que afectan la vida de hombres y mujeres, nuevas formas de consumo, nuevas tendencias de crecimiento demográfico y nuevos paradigmas socio- psicológicos que tendrán suma influencia en la vida de la humanidad.

Migraciones transnacionales

Alemania enfrenta la difícil tarea de integrarse con otros 16 millones de Este. Hasta fin de siglo en EE.UU. mientras los blancos crecerán el 24,81%, la población de hispánicos lo hará el 186%. Los negros crecerán el 68% y el 79% indios americanos, asiáticos, Isleños pacíficos, etc. Francia y otros países de la CEE reciben el impacto del ingreso de africanos, etc.

Las migraciones comprenden a 125 millones de personas (2,5% de la población mundial) que viven fuera de su país natal.

Esto anticipa el crecimiento de los nacionalismos racistas, etc., y el de previsibles conflictos sociales.

El Consumidor Ecológico y algunas tendencias de marketing

Es el que está contra la polución, contra la destrucción de la capa de ozono, lo desvelan los residuos nucleares o industriales. Se prestigiarán las empresas que adopten esta actitud de defensa, que reciclen el material que utilizan.

En EE.UU. representan un % importante del mercado y poseen ingresos superiores al término medio.

Los consumidores se agrupan en múltiples sectores cada vez más chicos de aparente coincidencia de preferencias. Lo complejo es que ese sujeto puede pertenecer, simultánea o alternativamente, a diferentes segmentos de demanda.

Todas estas cuestiones modificarán las estrategias de marketing, pues todo será tan dinámico que no habrá negocios excesivamente prolongados (como en décadas anteriores), ni reglas e instrumentos permanentes. El Marketing será una disciplina de constante descubrimiento, que será acompañado por “novedosas tecnologías”, computadoras más veloces, mejores telecomunicaciones, que reducirán el tamaño óptimo de muchas empresas.

Concentraciones de empresas

Las concentraciones de empresas siguen siendo numerosas y el número actual de fusiones o absorciones sigue siendo mayor que en décadas anteriores. Dentro de la CEE las empresas más activas en este campo fueron las francesas y las británicas con un 45% y 20% del total de concentraciones realizadas. Se supone que esta tendencia seguirá.

En EE.UU la fiebre de fusiones eleva la cifra total del año pasado a la más elevada de la historia. El sector seguros, farmacéuticos, telecomunicaciones, ferrocarriles, empresas de aviación, canales de TV y cablevisión, son ejemplos claros de una estrategia destinada a afrontar mejor la competencia dentro de la globalidad.

Tendencias demográficas

El crecimiento actual de la población mundial (5669 millones de seres) es el más alto de la historia: 94 millones de personas anualmente. Habrá 6.000 millones en 1998 y esa cantidad puede duplicarse en el año 2050.

En el año 2015 el 56% de la población mundial vivirá en ciudades, en comparación en el 45% actual.

En 1975 la población urbana del mundo subdesarrollado era de un 26% del total y en el año 2015 superará el 50%

En 1950 el 55% de la población mundial vivía en Asia, en Europa el 16% y el 9% en Africa. En 1993 Asia tiene el 60% y Africa reemplaza a Europa como segundo. En el año 2015 Africa tendrá el 19% de la población mundial y Europa el 6%. Entre 1994 y el año 2040 Africa crecerá en un 116% de la población y Europa un 1%.

En 1950, según el informe del Banco Mundial, dos de cada tres personas vivían en

los países subdesarrollados, mientras que hoy son cuatro de cada cinco, y el año 2100 serán diez de cada once.

En 1985, un 57% de la población mundial vivía en países con ingresos per cápita por debajo de los 350 U\$S anuales, cifra que se espera aumente a un 61% en el año 2025, mientras que el porcentaje en las naciones con ingresos per cápita superiores a los 19.500 U\$S descenderá de un 16 a un 11% en el mismo período.

La población de las regiones industrializadas será en el 2030 de solo el 14% del total mundial.

La edad media de la humanidad actualmente es de 28 años. En el 2030 será de entre 31 y 35 años. El envejecimiento de la población será más acusado en Europa Occidental.

Las mujeres constituyen los dos tercios de la población analfabeta del mundo, 130 millones de niños no tienen en este momento ningún acceso a la educación primaria.

Por año se realizan 50 millones de abortos (muriendo por ellos 70.000 mujeres por año), de los cuales los clandestinos son alrededor de 22 millones, practicándose según la OMS en pésimas condiciones. Además, 500.000 mujeres mueren cada año durante la gestación o al dar a luz.

Países subdesarrollados

El Tercer Mundo puede constituirse en una periferia subdesarrollada y violenta. Se ensanchará la brecha con los países desarrollados.

El “éxito” de las políticas de ajuste en Latinoamérica se ha visto plasmado en los importantes ritmos de inversión extranjera. Esta región y las Economías Desarrolladas de Asia constituyen los centros más dinámicos del capital financiero internacional, captando en los últimos años el 37% del total.

América Latina

Según José Déniz Espinós, prestigioso sociólogo español, la condición de subdesarrollado persiste y se debe a factores estructurales endógenos como son, por un lado, el predominio de un modelo productivo desarticulado, altamente heterogéneo, con escasa innovación tecnológica e incapaz de absorber productivamente el aumento de la fuerza de trabajo y, por otro la persistencia de una distribución del ingreso altamente concentrada y excluyente, que pone en evidencia la incapacidad del sistema para disminuir la pobreza. Aunque en los últimos años, en varios países del área se ha producido un mayor dinamismo económico y una disminución de los desequilibrios macroeconómicos, nos afirma la hipótesis de que el crecimiento económico no es garantía de desarrollo. Las actuales políticas de transformación y modernización de la producción exigen la introducción de nuevas tecnologías, lo que posiblemente signifique más crecimiento pero no más empleo. Es un caso paradigmático de “ocasión perdida”.

Los factores endógenos están condicionados por la vigencia de un modelo inadecuado de inserción externa, que influye sobre la especialización, los precios de los productos básicos, la relación de precios de intercambio y sobre las relaciones financieras, a través de los tipos de interés y el pago de la deuda externa.

El contexto internacional, con un paradigma tecno-económico cada vez más globalizado, aumenta la interdependencia, pero en la medida en que cada país o región se plantea partir de las potencialidades propias para mejorar su inserción en el mundo, se encontrará con que continúa una asimetría correlación de fuerzas, con centros y periferias y, en consecuencia, con renovada dependencia.

Las políticas de ajuste aplicadas, con el apoyo de organismos internacionales, han contribuido con sus resultados económicos y costes sociales a intensificar la heterogeneidad y la polarización socioeconómica (mayor desigualdad y pobreza), profundizando brechas existentes.

Como consecuencia de ellas, se produjeron algunos fenómenos como los siguientes:

- * la población urbana aumentó del 65% del total de la población de América Latina en 1980 al 71% en 1990, con una mayor concentración de la riqueza y la marginación.

- * la población económicamente activa creció el 2.8% anual, no sólo por el crecimiento de la población, sino por la mayor incorporación de la mujer al mercado laboral. No obstante la contracción de la actividad económica, las estadísticas de empleo no revelan un proporcional aumento el desempleo abierto, posiblemente atribuible al gran crecimiento del mercado “informal” de trabajo.

- * en 1993 se estima que hay 230 millones de latinoamericanos bajo la línea de pobreza, sobre un total de 460 millones, es decir el 50% de la población.

- * la deuda externa de la región aumentó a más de U\$S 500 millones equivalente al 40% del producto regional y 3.5 veces el valor de las exportaciones totales. Esto muestra un notable deterioro respecto de la década del 80.

Por su parte, las más recientes políticas de integración tienden a incrementar la heterogeneidad estructural, nacional y regional incidiendo en una mayor fragmentación y polarización social y económica.

También, los procesos de integración están provocando un reajuste estructural de la heterogeneidad de la región, donde parecería que están reproduciendo a escala subregional los esquemas de funcionamiento tradicionales en las relaciones comerciales, financieras y tecnológicas entre economías de desarrollo desigual.

Los procesos de venta de activos, privatización de importantes empresas estatales, al poner fin a muchos subsidios y producir cambios de precios, significó considerables alteraciones en la distribución de los recursos, deteriorándose la prestación de los servicios sociales básicos y agudizándose el problema de la pobreza.

Algunas tendencias en Argentina

Algunos teóricos prevén un estilo de crecimiento más cercano al mantenimiento que a la expansión.

Las empresas se verán sometidas a una tarea continua de reconversión y consolidación.

La **Balanza de pagos** continuará siendo negativa, ya que al déficit de la Balanza Comercial habrá que agregarle el proveniente del pago de los intereses de la deuda externa, además del proveniente por giro de remesas al exterior en concepto de utilidades de las empresas extranjeras, royalties, seguros, etc.

El crecimiento de la **Deuda externa** bordeando los 100.000 millones de U\$S.

Concentración de poder en grupos económicos; Pocas familias seguirán manteniendo un alto nivel de concentración del Ingreso Nacional.

Este fenómeno de regresividad trae como consecuencia algunos de los siguientes impactos:

- **Desempleo:** La desocupación y la subocupación se han duplicado en el curso de los últimos años, llegando a constituir cerca del 20% de la población económicamente activa, con un nivel de impacto en el consumo y restricción del mercado interno.
- **Ingresos:** La participación de los asalariados en la renta nacional ha mermado porque el salario real sigue deteriorándose y porque los trabajadores no recibieron el rédito proporcional de la elevación del PBI.
- En 1975, los sueldos representaban aproximadamente un 43% del PBI, mientras que hoy no alcanzan al 30%. Es decir, el impuesto inflacionario y la concentración del mismo, se ha encargado de disminuir los ingresos de los sectores más pobres.
- **Impuestos:** La actual política grava preponderantemente el consumo, lo cual acentúa el fenómeno de la regresividad. Mientras los trabajadores pagan el 30% de sus ingresos en impuestos al consumo, los sectores de altos ingresos no llegan al 20%.
- **Efecto riqueza:** Los activos financieros han tenido en estos tres años una fuerte suba de precios, lo que ha revalorizado las propiedades y las tenencias accionarias. El patrimonio de los más ricos se ha incrementado mucho más que el de los pobres. La regresividad del ingreso es una manifestación del achicamiento del mercado interno, de dislocación económica y puede ser una llamada de alerta sobre mayores tensiones sociales.
- **Servicios:** La orientación productiva en la Argentina ha estado orientada a satisfacer las necesidades de los más ricos, desde las construcciones lujosas hasta los shopping centres. Mientras tanto, 1 millón de personas carece de agua potable y más de 21 millones no tienen red cloacal.

Pero además, está lo que los sociólogos denominan “la exclusión económica y social como un factor adicional de pobreza”, es decir, de las consecuencias de la pérdida de empleo, que lleva la marginalidad, a la descalificación profesional y social.

La nueva clase media

El tema de la pobreza retorna al centro de la escena política, induciendo a pensar que las políticas de ajuste en Latinoamérica han empeorado la situación económica y social.

La CEPAL estimó en el 50% de los 460 millones de habitantes de América Latina (260 millones) en estado de pobreza.

En Argentina el proceso de pauperización de los sectores de clase media comenzó con el Rodrigazo, en 1970.

El ingreso promedio del sector de población comprendido en el puntaje que caracteriza a los sectores bajos (D1, D2, y E) equivale a la mitad del que perciben los sectores medios (C2 y C3). A su vez, estos estratos medios tienen, siempre como promedio, ingresos que son seis veces menores que los que reciben los niveles altos (AB/ C1).

La brecha entre niveles medios y altos se ha profundizado notoriamente y la mitología movilidad social argentina encuentra obstáculos muy grandes. Esto tiene impacto sobre las relaciones y hábitos sociales, sobre las tendencias políticas, y sobre la economía y el consumo.

El incremento de la polarización da como resultado un incremento del número de ricos, pero también de más pobres (aparecen “nuevos pobres” provenientes de los sectores medios, algunos de los cuales vuelven a su sector original del que, oportunamente habían zafado).

En 1980 había un 22,3% de pobreza en todo el país, concentrada mayoritariamente en las áreas urbanas. En el Gran Buenos Aires el número de hogares pobres aumentó 65% entre 1980 y 1990 y el mayor aporte lo hicieron los sectores medios empobrecidos. La puja distributiva trajo como consecuencia una redistribución negativa del mismo.

Índice de nivel socioeconómico

Las variables que se han utilizado en su confección son:

- ocupación del principal sostén del hogar, ya sea por cuenta propia o en relación de dependencia;
- nivel de la vivienda
- antigüedad y modelo del automóvil
- conjunto de bienes que conforman el patrimonio
- nivel de educación del principal sostén del hogar.

Y dan los siguientes resultados para Capital Federal y GBA:

1995	ABC 1	C2/ C3	D/E
Ingresos principal sostén del hogar	5000	9000	500
Ingresos en \$ del 2º aportante	2800	500	360
Educación típica	Univ. Compl.	Secund. Comp. Univ. incomp.	Prim. Comp..
Ocupación típica	Empresario, autónomos o jerarquía	Dependiente administ. o jerarquía.	Depend. Jerárq.
Número de bienes	7,4	5	2
Posesión auto	Nuevo	Auto mediano	Sin auto
%	94%	60%	82%
% que representa del total de la población	10%	35%	55%

El nivel : AB comprende el 1% de la población

C1 abarca el 9% de la población, por lo tanto el nivel AB/

C1 representa el 10% de la población

C2 representa el 35% de la población

D2 y E representan el 55% de la población.

Estos datos implican la fuerte concentración de la riqueza que se da en nuestro país en los últimos años y que, a su vez, explica la disminución de la demanda. La brecha entre los sectores alto y medio también se ha incrementado, notándose que la diferencia entre los sectores medios y bajos, se corresponde más a variables sociales que económicas.

Queda claro a través de esta investigación sobre 800 casos, cuál es el sector que puede consumir en nuestro país y qué puede ocurrir con los productos de comercialización masiva en caso de mantenerse esta tendencia.

En la última encuesta del INDEC (Octubre 1996) que mide la distribución del ingreso, se llega a determinar que el 40% de los ocupados en CF y GBA (1,5 mill. de personas) gana mensualmente menos de \$ 400, lo que implica que 3,8 millones de personas (familia tipo) se reparten un ingreso de \$ 100 por mes cada uno.

El 20% de la población, gana por debajo de los \$250, y hay que subir hasta el 80% de los ocupados para encontrar trabajadores con ingresos promedio de \$ 812.

Solo el 20% de los que trabajan tienen ingresos superiores a \$1.000.

La regresividad con que se reparte el ingreso por hogar (familia tipo), salta a la vista: el 20% de los hogares más pobres recibe el 4.4% y el 20% más rico el 51.1% de los ingresos. Estos datos confirman y agravan las cifras del cuadro anterior, mostrando una radiografía de lo que gana y utiliza cada persona, familia u hogar para vivir (Clarín 10-2-97).

Los cambios económicos en nuestro país imponen la necesidad de nuevas estrategias a las organizaciones

Los cambios producidos en el país en los últimos años obligan a un cambio de estrategia a las empresas, a riesgo de quedar desfasadas en el proceso de supervivencia y desarrollo, ellos son los siguientes:

1. Orientación hacia la importación de insumos e incremento de la importación de bienes finales.
2. Mayor uso de la variable "precio" para competir, de tal modo que ya existen productos a los mismos precios de cualquier parte del mundo (principalmente los importados).
3. Búsqueda de la eficiencia como forma de cubrir la disminución de las tasas de rentabilidad.
4. Disminución de negocios con el sector del Estado.
5. Mayor orientación a la calidad por la competencia externa.
6. Mayor servicio a los clientes para producir una baja en el costo relativo de los bienes y servicios y como forma de marketing.
7. Mayor financiamiento en dólares, lo que ata el futuro de los tomadores a la estabilidad monetaria.
8. Mayor planeamiento estratégico, reorientación de negocios, organización y control.
9. Mayor orientación a la racionalización, eficiencia, reducción de costos y gastos por la propia baja en la tasa de rentabilidad.
10. Mayor entrenamiento y capacitación, como necesidad a encontrar nuevas formas de competitividad y mejora en el management que permiten mayores niveles de eficiencia.
11. Mayor flexibilidad y velocidad de respuesta a las oportunidades y amenazas del mercado.
12. Mayores alianzas estratégicas (joint ventures, asociaciones transitorias de empresas, etc.) a nivel nacional y con empresas extranjeras.

El marketing en tiempos de crisis

Cuando se habla de marketing, en realidad lo que se está señalando es que, es necesario adoptar algún tipo de estrategias.

En un mercado competitivo, complejo como el que hemos descrito, todos tienen una estrategia, implícita o explícita, buena o mala, a corto o largo plazo, con segmentación de mercado o no, etc.

Y cada ORGANIZACIÓN tiene que competir contra esas otras estrategias. La ventaja competitiva surge de tener una estrategia y una metodología superior a la de la competencia.

En cualquier nivel de la pirámide organizacional que nos encontremos, es necesario efectuar un análisis de la situación actual y sus probables escenarios de acción para el futuro mediato e inmediato, determinando sus puntos débiles y fuertes, y por supuesto comparándolos con los de la competencia, con el fin de determinar los riesgos y oportunidades que se presentan. Esto permitirá desarrollar la estrategia más adecuada en cada uno de los posibles escenarios que enfrentamos en el futuro próximo, para aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos.

Análisis del campo de fuerzas, restrictivas e impulsoras

Para el diagnóstico y la planificación del cambio necesario se cuenta con algunos medios, tal como el Análisis del Campo de Fuerzas Interno. El mismo puede efectuarse a nivel de áreas, procesos, problemas, o bien para precisar por qué nuestra organización ha llegado a un determinado nivel de eficiencia o desarrollo actual.

Hay fuerzas internas que tienden a reducir el nivel (fuerzas limitadoras) de competitividad, que constituyen puntos débiles de la organización y otras que tienden a incrementar dicho nivel (fuerzas acrecentadoras) o puntos fuertes.

Para ello y a nivel de Marketing, hay que comenzar con un check list de fuerzas restrictivas e impulsoras dentro del entorno interno, elaborando por el elenco directo de cada organización o mediante un trabajo de investigación diagnóstica grupal.

Fuerzas restrictivas o Fuerzas impulsoras

- *calidad de atención
- *deficiencias administrativas que inciden en la labor de marketing
- * faltas de respuestas ágiles a demandas de usuarios o demoras
- *calidad de productos, gama, modelos, etc.
- * servicios post venta, garantía, repuestos, etc.
- *calidad y cantidad de servicios
- *capacitación y selección del personal y fuerza de ventas
- *trabajo en equipo con la gente de marketing
- *imagen de la empresa y de los productos
- *red de distribución, financiamiento a terceros, precios, etc.

Amenazas y oportunidades

Debe realizarse un mapeo de las correspondientes al entorno externo de la organización, parte de las cuales las hemos desarrollado en toda la primera parte.

Nos referimos a variables:

- *económicas nacionales e internacionales
- * políticas, jurídicas

- * financieras
- * culturales
- * tecnológicas
- * marco o megatendencias
- * competencia

De la evaluación y diferencia entre amenazas y oportunidades surge el diferencial estratégico o factores críticos de éxito. Estos constituirán las ventajas competitivas en las que habrá que basarse para implementar la estrategia de la empresa.

Posteriormente, para lograr una concepción unificada de Marketing y Planeamiento Estratégico dentro de la organización, hay que trabajar el marco interno (acciones concretas) para modificar el peso de ambas fuerzas (restrictivas y acrecentadoras) que produzcan el cambio en relación a dichas amenazas y oportunidades:

- neutralizando las negativas
- potenciando, direccionalizando, planificando, las positivas.

Es decir, poniendo en tensión el sistema de los factores críticos de éxito.

Desafío de las organizaciones del sector social de la economía

En este competitivo marco que hemos trazado, las organizaciones insertas dentro del sector de economía social deben tensar creatividad, incrementar sus esfuerzos de capacitación y acudir al manejo de herramientas científicas que les permitan ponerse a tono con los niveles de eficiencia que exige el mercado.

Estas organizaciones sociales pueden tener una buena experiencia en el manejo participativo de sus adherentes, pero ello no alcanza en un mundo que exige un nivel de competitividad muy exigente.

Sus dirigentes deben tomar conciencia de los dinámicos procesos de cambio para cumplir con el objetivo social y de defensa de intereses de los sectores más castigados en estos años y que indujeron a la creación de entidades que realmente llegaron a ocupar un nivel preponderante en la vida nacional y que tienen aún la posibilidad de cumplir un rol histórico.

El área social de la economía es una realidad y una necesidad innegable en un mundo donde los conceptos de solidaridad, ayuda mutua, responsabilidad frente a la comunidad, han sido vapuleados por un sistema que ha privilegiado el individualismo y el homo economicus.

El desafío está en demostrar que la actividad económica basada en la honestidad, en la responsabilidad social, en la vocación por contribuir a resolver la situación económica de vastos sectores del mundo, puede plasmarse en emprendimientos exitosos mediante organizaciones del área social de la economía.

La capacitación permanente, el análisis dinámico de la realidad social, sus megatendencias, y la administración eficiente inserta en una filosofía de Pensamiento y Planeamiento Estratégico enmarcadas dentro del sistema de valores descrito, son paradigmas que ayudarán a la consecución de dichos objetivos.

Bibliografía

- Índices de Nivel Socioeconómico de Mercado elaborado por AAM (Asociación Argentina de Marketing)

Periódicos:

- *El País* (Madrid- España)

- *Clarín, Ámbito Financiero, Cronista Comercial* (Argentina)

- Datos de Encuesta Permanente de Hogares. INDEC.

- Informes del Banco Mundial

- Revistas de Postgrado, Investigación y Doctorado, Oikos /Facultad de Ciencias Económicas.