

FUERZAS QUE IMPULSAN LA NECESIDAD DE CAMBIOS

- 1 TENDENCIAS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL
- 2 CAMBIOS EN LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN
- 3 CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA
- 4 CAMBIOS EN LA GESTIÓN
- 5 CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS

1. TENDENCIAS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

CAMBIOS TECNOLÓGICOS

- Comunicación más rápida y eficaz
- Transporte más rápido y eficiente
- Más redes de información que enlacen a la gente a nivel global.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA INTERNACIONAL

- Menos aranceles
- Monedas ligadas a través de tipos de cambio flotantes
- Mayores flujos globales de capital

MADURACIÓN DE MERCADOS EN PAÍSES DESARROLLADOS

- Crecimiento doméstico más lento
- Exportadores más agresivos
- Mayor reducción de las regulaciones

CAÍDA DE LOS REGÍMENES COMUNISTAS Y SOCIALISTAS

- Más países ligados al sistema capitalista
- Más privatización

GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA

MAYORES RIESGOS

- Más competencia desde cualquier parte del mundo
- Aumento de la velocidad

MÁS OPORTUNIDADES

- Mercados más grandes
- Menos barrera

COMPETITIVIDAD



- Respuestas ágiles
- Bienes y servicios que realmente aporten un valor a quien los compra



- Errores
- Ineficiencias
- Rentas por lobby

Las tres crisis

Ignacio Ramonet - Le monde diplomatique

- **Crisis financiera sigue agudizándose.** A los descalabros de prestigiosos bancos estadounidenses, como Bear Stearns, Merrill Lynch y el gigante Citigroup, se ha sumado el desastre reciente de Lehman Brothers, cuarta banca de negocios que ha anunciado una pérdida de 1.700 millones de euros. El Fondo Monetario Internacional estima que, para salir del desastre, el sistema necesitará unos 610.000 millones de euros. Las entidades bancarias ya no se prestan dinero. Es una crisis sistémica.
- **Crisis social.** Vuelven a surgir políticas autoritarias. El Parlamento Europeo ha aprobado, el pasado 18 de junio, la infame "directiva retorno". Y las autoridades españolas ya han proclamado su voluntad de favorecer la salida de España de un millón de trabajadores extranjeros... **Tercer choque petrolero.** Con un precio del barril en torno a los 140 dólares (hace diez años, en 1998, el barril costaba menos de 10 dólares...), con el estallido de camioneros, pescadores, agricultores, reclamando ayudas a los gobiernos.
- **Crisis alimentaria** se ha agravado repentinamente y ha venido a recordarnos que el espectro del hambre sigue amenazando a casi mil millones de personas.. La Cumbre de la FAO del pasado 5 de junio en Roma sobre la seguridad alimentaria fue incapaz de alcanzar un acuerdo para relanzar la producción alimentaria mundial.

- **Es un fenómeno relativo**
- **Exige competencia en dos sentidos diferentes:**
 - **Producir y ofrecer bienes y servicios**
 - **Rivalidad entre empresas, sectores, países**



COMPETITIVIDAD SISTÉMICA - NIVELES

- **MICRO:** Sector empresarial y Sector trabajador. Nivel de la productividad, eficiencia, calidad, flexibilidad, rapidez de reacción
- **MESO:** calidad del entorno empresarial: Instituciones; infraestructuras, presión competitiva; redes de apoyo (clusters); políticas sectoriales. Condiciona implementación de las políticas y de la competitividad empresarial.
- **MACRO:** Capacidad de asegurar estabilidad macro-económica; disciplina fiscal y monetaria, control del tipo de cambio, de la inflación, del nivel de endeudamiento. Mercados abiertos y eficientes.
- **META:** Grado de integración social del país; capacidad política para lograr consensos que promuevan la competitividad y el acuerdo social; gobernabilidad.

INSTITUCIONES

- Ideas dominantes, valores y creencias, dispositivos de control público, formas de conducta y de relación socialmente aceptadas. Ej: familia, la educación, la justicia, las religiones, la propiedad privada, el crédito, los contratos, las regulaciones estatales, las formas sociales. Se corporativizan en las organizaciones. (Jorge Etkin: Política - Gobierno - Gerencia)
- Conjunto de leyes, usos y costumbres por el que se rige un cuerpo social. Son ideadas por el hombre para dar forma a la interacción humana en sociedad. Pueden ser formales e informales. Determinan y estructuran los incentivos al desempeño y al intercambio humano político, social y económico. (Antonio Elías - El país de los cambios económicos graduales).
- Otros ejemplos: administrativas del Estado: sistema de gestión financiera y presupuestaria; inamovilidad, sistema de compras y contratación, sistema de incentivos y desincentivos, cupos de importación, etc.
- Son a su vez configuradoras y condicionantes del resultado de los programas de cambio y modernización de un país, del estado y la administración pública, de las organizaciones sociales y de producción.
- Las instituciones cruzan y afectan a las organizaciones en todos sus niveles e inciden en su cultura interna y en su competitividad.

CAMBIOS EN LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

ANTES	AHORA
FACTORES TRADICIONALES	LA TECNOLOGÍA Y EL MANAGEMENT
Tierra, Trabajo y Capital	Conocimiento
FACTORES BÁSICOS (HARD)	FACTORES AVANZADOS (SOFT)
Factores heredados: <ul style="list-style-type: none">▪ Recursos naturales▪ Clima▪ Situación Geográfica▪ Mano de Obra no especializada	Factores creados: <ul style="list-style-type: none">▪ Moderna infraestructura digital de comunicación▪ Mano de Obra especializada▪ Seguridad Jurídica y Política▪ Clima Laboral

CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

	ANTES	AHORA
Mezcla y escala de producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uniforme y Grandes volúmenes ▪ Stock o pedido diferido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificada y lotes específicos ▪ Pedido en tiempo real
Métodos de producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología no Flexible ▪ Mecánicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altamente flexible ▪ Robóticos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre máquina intercambiable ▪ Capacitación inicial ▪ Formación externa (Universidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Humano, hombre flexible y creativo ▪ Actualización permanente ▪ Complementación (Universidad / empresa)
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del Producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del proceso ▪ Calidad Total

CAMBIOS EN LA GESTIÓN

	ANTES	AHORA
Visión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restringida y jerárquica ▪ Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistémica y de flujos y redes ▪ Compartida
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalidad, eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación, excelencia
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De Oficina, formal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Itinerante, transformador
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autosuficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tercerización
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interno: administración de procesos y productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externo (satisfacción del cliente): adm.estratégica
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio o Calidad ▪ Materia Prima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio y Calidad, Velocidad y Variedad de Servicio ▪ Materia Gris
Ganancias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Márgenes amplios ▪ De coyuntura y lobby 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégicas y de eficiencia competitiva
Costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variables
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descentralización
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande, alta y rígida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chica, achatada y flexible

CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS

- **Las percepciones están influenciadas por los paradigmas (“Efecto Paradigma”)**
- **Nos resistimos a cambiar los paradigmas porque somos buenos en ellos**
- **Por lo general quien crea uno nuevo es un intruso**
- **Los que cambian lo harán más por fe que por comprobación, pues no habrá muchas pruebas**
- **Quienes cambian a uno nuevo obtienen un nuevo enfoque de cómo solucionar problemas**
- **El nuevo paradigma pone a todos a 0. Pierden las antiguas ventajas.**

Ideas innovadoras HBR 2008

- Opciones de expresividad para los mundos virtuales (avatares)
- Las ciudades deben acercarse un diseño caparazón de tortuga
- Dispositivos personales (palm) distorsionan responsabilidades
- Lobby, la RSE y las políticas
- Ciudades secundarias chinas como oportunidades para extranjeros

