

Contextos globales y herramientas de planificación

Sub-temas incluidos

Internacionalización y ambiente mundial

Evaluación del entorno y prácticas empresariales globales

Administración de proyectos y planeación de escenarios

Competencia a desarrollar en el módulo

Analiza los principios básicos de administración en diferentes contextos empresariales y la aplica para una planeación efectiva.

Objetivo del tema

Conocer que es la administración de proyectos y sus principales retos.

CONTEXTOS GLOBALES Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN (10 minutos)



Internacionalización y ambiente mundial

Hace años, para poder disfrutar de cosas como un buen queso francés o una cerveza japonesa, había que visitar dicho país, que algún conocido lo trajera de dicha nación o bien pagar una fortuna, considerando el costo real en su lugar de origen. Sin embargo, recientemente esto ha cambiado de manera muy radical, al grado en que puedes encontrar muchos productos internacionales en los centros comerciales y a precios mucho más accesibles, considerando que son importados.

En la actualidad, las empresas han reconocido que no es posible cerrarse a los productos ofrecidos de manera nacional, ya que la necesidad de comercialización entre diferentes países a lo largo del mundo es apoyado fuertemente por dos grandes fuerzas:

Alianzas comerciales regionales:

Se refiere a la unión entre las diversas regiones para lograr una mejor relación que les permita estar estratégicamente mejor posicionados.



La Unión Europea, donde se presenta la asociación económica y política, para poder hacer frente a los cambios internacionales que se están presentando. En las noticias notarás que si uno de los países tiene dificultades, la UE tratará de apoyarlo para que beneficie a la economía de todos; existiendo tanta interrelación, si un país está en problemas, el resto lo estará también.



Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), es un tratado de libre comercio entre los tres países de América del Norte firmado el 30 de noviembre de 2018, que vino a sustituir al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Este acuerdo incentiva las relaciones comerciales inclusivas y responsables entre los países miembros, con el fin de fortalecer sus economías, mediante la colaboración y el libre comercio sin barreras.



Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), surge como una iniciativa institucional de integración económica de distintos países asiáticos, con el propósito de fortalecer el libre comercio en la región, promover la paz y la estabilidad en los países miembros.

La organización mundial de comercio:

Para procurar un comercio de manera eficiente y eficaz, evitando que todas las economías se vean afectadas cuando se presentan diversas crisis, este organismo se encarga de ayudar a los países a llevar a cabo el comercio por medio de sistemas de reglas comerciales.

Para que se lleven a cabo los negocios globales, se pueden presentar diferentes tipos de organizaciones internacionales, y la empresa multinacional que tiene participación en diversos países puede caer en alguna de estas categorías:

Empresas multidomésticas

Son empresas que tienen participación en otros países, pero donde los dueños de la empresa no intervienen en las decisiones administrativas y de toma de decisiones. Esto permite a la organización desarrollar sus propias estrategias, dependiendo del país en el que se establezca, adaptándolas al mercado en el que opera, pero cumpliendo con los objetivos indicados por la organización. El caso de Cemex y sus filiales, podría ejemplificar este tipo de empresas donde cada una puede tomar sus propias decisiones de acuerdo con el país donde se encuentren localizadas y sólo reportan a la central sus progresos.

Empresa global

La administración y todas las decisiones están centralizadas en el país de origen. Este tipo de actividades hacen que la empresa origen sea la que desarrolle todos los puntos clave a ejecutar en la organización y por lo tanto, los países en los que se encuentra, solamente se encargan de operar, sin tomar alguna decisión. Un claro ejemplo de esto son las tiendas Apple distribuidas en el mundo, que se encuentran siempre dirigidas por su base en California, Estados Unidos.

Empresa transnacional o sin fronteras

La empresa en lugar de definir un país en el que va a operar, distribuye en diversos lugares alguna actividad o toma de decisión, para que se sientan todos integrados y no piensen que existe una centralización en algún país. La minera Rio Tinto podría ejemplificar este tipo de empresas, ya que el poder se encuentra distribuido a lo largo del globo con diferentes actividades, donde cada parte juega un papel importante al momento de tomar decisiones en la misión global de la empresa.

El tipo de organización internacional bajo la cual la empresa multinacional va a operar depende en gran medida del giro del que se trate, los objetivos especificados y la visión de los dueños, ya que dependiendo de esto, una empresa puede enfocarse de una u otra manera, de acuerdo a la que mejor se adapte a la misión y estrategia que se quiere seguir.

Evaluación del entorno y prácticas empresariales globales

Para que la empresa pueda expandirse a diversos países, tiene diferentes opciones de crecimiento y participación global. Observa la siguiente gráfica ilustrativa (ver figura 4.1):

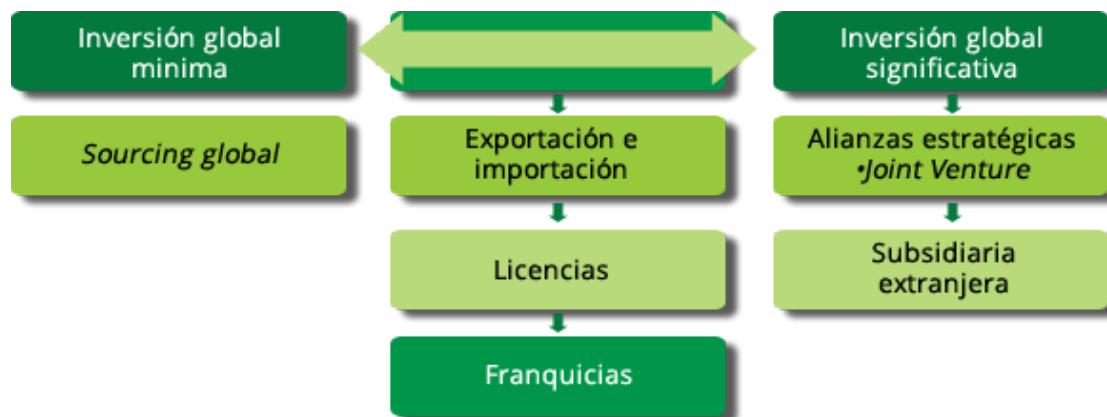


Figura 4.1 Participación global
Imagen obtenida de Robbins, S. (2014). Administración. (12ª ed.). México: Pearson. Sólo para fines educativos.

Como ves en el esquema, la opción que requiere de menor inversión global es el sourcing (outsourcing) global, esto implica que la empresa va a obtener diversos recursos de otros países, pero a precios más económicos y para poder ser más competitivos en general. Una vez que está en posición de competir a nivel internacional, si se dedica a la producción, entonces continuará con el siguiente paso, que será comenzar con la exportación de productos, incluyendo la fabricación y venta de los mismos, para poder ampliar su conocimiento por el resto del mundo. Esto incluirá considerar la importación de materiales necesarios para aumentar la eficiencia de la empresa y hacer más competitivos sus precios ante el mercado global.

Si la empresa está dedicada a un servicio, para ofrecer sus productos de manera internacional puede realizarlo por medio de licencias y franquicias, de manera que por medio de acuerdos y contratos de uso de su marca, tecnología o especificaciones de productos, puedan llevar a que la empresa sea conocida a nivel internacional.

Sin embargo, dependiendo del entorno o del país al que desee entrar, es posible que la política económica no permita la entrada de empresas extranjeras (como sucede en China) y para entrar, será necesaria una alianza estratégica con una empresa nacional para participar en esa economía o bien de una joint venture (acción donde las dos empresas formarán una nueva, para desarrollar un proyecto específico). O si política económica lo permite, entonces la instalación de una subsidiaria extranjera.

Como ves, independientemente del tipo de participación que desee tener, siempre será un reto ingresar, y para que la empresa pueda perseguir sus objetivos, es importante tener presente que es necesario evaluar los siguientes factores cuando se trata de administración en un entorno global:

Entorno político-legal: si las empresas desconocen el entorno político y las leyes del país en el que desean participar, entonces podrían encontrar dificultades, ya que podrían ser diferentes a las del país de origen. La situación política del país es un componente clave para tomar o no la decisión de permanecer en un país; recuerda el caso de CEMEX en Venezuela.

Entorno económico: aquellos países que están en vías de desarrollo y contemplan la inversión extranjera como un factor clave para el crecimiento de su país, darán mayores facilidades de instalación a empresas extranjeras en comparación con aquellos que cuentan con una estabilidad económica. Estos elementos los debes de tomar en cuenta al momento de decidir invertir, ya que la empresa podría obtener beneficios que no encontraría en otro lado.

Entorno cultural: culturalmente hablando, para algunas naciones la percepción que los empleados tienen de la organización está relacionada con las tradiciones que ellos van adoptando en la empresa. En algunas culturas la relación entre los diversos niveles de mando es importante; o el sentirse parte de la empresa les ayuda a contribuir en el logro de las metas, en definir la forma en la que van a colaborar entre ellos, esclarecer cómo se integran los equipos de trabajo y el desempeño que deben de tener. Por esto, es un punto imprescindible el estudiar este tipo de situaciones, que podrían marcar el éxito o fracaso de un establecimiento en el extranjero

El gran reto de la administración en un entorno global radica en que se deben analizar detalladamente y a profundidad cada uno de los factores, para poder tener una visión correcta del escenario y a la vez, una participación a nivel global que garantice el éxito de la organización, sin importar la locación.

Administración de proyectos y planeación de escenarios

Conforme las empresas van creciendo, cada vez se ven más involucradas en diversos proyectos, por lo que es importante que desde un inicio se tenga contemplada esta posibilidad y se defina la manera en que buscará que se ejecuten cada uno de ellos, pero visualizando cuidadosamente los posibles escenarios de éxito o fracaso que puedan surgir.

Hay muchas empresas que se organizan a base de proyectos, lo que significa que se estructuran con actividades, las cuales tienen bien definido un inicio y un final. Los proyectos pueden tener diferente tamaño y alcance, dependiendo de su objetivo.

En ocasiones, puedes ser el responsable de algún proyecto en la empresa y podrías pensar que tienes todas las posibles opciones consideradas y determinadas de manera específica para poder lograrlo de manera exitosa; pero es durante la ejecución que te toparás con obstáculos o algún elemento no planeado que altera la idea original del proyecto, y es tu deber estar preparado para tomar las acciones necesarias y pertinentes.

Según Robbins (2017), la administración de proyectos es la tarea de conseguir resultados a tiempo, dentro del presupuesto, y de acuerdo con las especificaciones.

Como ya has visto previamente, en todo proceso de planeación, será clave definir el objetivo de lo que vas a realizar, analizar los recursos con los que cuenta la organización y determinar qué es lo que se va a ejecutar primero y por qué. Comprendiendo que muy probablemente son actividades que dependen unas de otras; entonces se deberán delimitar aquellas que deban realizarse primero, el tiempo que se tiene para hacerlas y conocer perfectamente la fecha límite de entrega tanto de cada actividad como del proyecto general. Al finalizar, podrás compararlo con tu objetivo inicial y ver si lograste o no el resultado, en caso de ser necesario, también puedes agregar o remover alguna actividad o detallar otra.

Por otro lado, en la planeación de escenarios deberás considerar que, aunque el futuro no se puede predecir, como administrador lo deberás tomar en cuenta para estar preparado y hacer frente a cualquier cambio repentino que se deba hacer. Robbins (2014) lo considera como planeación de contingencias, donde la tarea del administrador a través de este tipo de planeación es reducir la incertidumbre por medio de simulaciones sobre posibles condiciones que se puedan generar en el ambiente, de esta manera en el momento en que se presenten, sabrás cómo resolverlas. El ejemplo más claro es cuando las empresas se enfrentan ante alguna catástrofe natural (terremoto, huracán, etc.) como pasó en Monterrey, bajo el azote del huracán Alex en el 2010. Los planes de contingencia de las empresas e incluso del gobierno fueron puestos a prueba para poder salir adelante no sólo en sus actividades, sino también con sus empleados y clientes. Este tipo de eventos hizo evidente a las empresas que se encontraban bien preparadas, como el caso de SIGMA Alimentos, que comenzó un despliegue bien organizado de apoyo para sus empleados y sus familias procurándoles ayuda, agua, albergue, comunicación, etc.

Esto demuestra la gran importancia que tiene realmente contar con este tipo de “Plan B” que aunque sin duda no asegura al 100% el futuro, al menos brindará una guía a seguir y a la vez deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las eventualidades.

Referencia

Robbins, S. (2017). Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones (10ª ed.). México: Pearson.

Robbins, S. (2014). Administración. (12ª ed.). México: Pearson.

Bibliografía

Libro de texto:

- Robbins, S. (2017). Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones (10ª ed.). México: Pearson.

Libro de apoyo:

- Robbins, S. (2014). Administración. (12ª ed.). México: Pearson.

Para aprender más

Los siguientes recursos son materiales de apoyo adicionales al contenido del curso; al entrar a cada sitio deberás considerar los términos y condiciones que rigen al mismo.

Figuerola, N. (2010). Procesos clave en la gestión de proyectos. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/procesos-claves-en-la-gestion-de-proyectos>

Yori Conill, L., & Hernández de Velazco, J., & Chumaceiro Hernández, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (54), 274-290.

Mejía, C., Agudelo, I., Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia, *Estudios Gerenciales*, 32, (138) 96-107.

Wantubi. (2014, febrero 18). Globalización e integración económica - Negocios Internacionales [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/oOsSHX9AiMU>

Derechos de Autor Reservados ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO) 1

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.