

# **Prospectiva económica y gestión financiera: los desafíos del siglo XXI**

*Nestor Moreno Meza\**

## **INTRODUCCIÓN**

En la última década la academia y la empresa han desplegado renovados esfuerzos y recursos tendientes a mejorar la cualificación de sus profesionales, adaptándolos mejor a las nuevas condiciones de la economía y la competencia mundiales. Sin embargo, frente al vertiginoso cambio en la economía y la tecnología disponible estos proyectos de actualización y modernización son considerados a menudo como insuficientes y sus resultados como insatisfactorios.

Buena parte del problema radica en la escasa proyección de largo plazo que tienen los programas de formación profesional y por ello el presente artículo parte del estudio prospectivo de la economía mundial -preparado por el Banco Mundial en 1995- con miras a dilucidar las implicaciones de los cambios que se esperan para los próximos diez años y sus repercusiones probables en la gestión financiera de las organizaciones en el siglo XXI. Además, para el desarrollo apropiado del tema de la formación del administrador financiero que será responsable por la organización del futuro este artículo se apoya también en las visiones de

\* Profesor Departamento de Procesos de Información, Contabilidad y Finanzas. Economista, Especialista en Administración. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Toffler (1990) acerca de la sociedad superindustrial y la empresa flexible y de Drucker (1993 y 1994) acerca de la sociedad postcapitalista y de conocimiento.

Con ello se pretende contribuir a la discusión del problema de la formación del administrador del futuro sobre una base que estimule el análisis y el debate multidisciplinario en la universidad y la empresa por igual.

### **LOS ESCENARIOS DEL BANCO MUNDIAL**

En el último quinquenio el Banco Mundial ha publicado una serie de informes preparados por su Departamento de Economía Internacional que analizan las perspectivas de la economía global y sus implicaciones para las naciones en desarrollo. En los dos últimos años (WORLD BANK, "Global Economic Prospects and the Developing Countries", 1994 y 1995) los informes han concentrado sus estudios en dos temas cruciales para el futuro de la economía mundial: el comercio internacional, por una parte, y la globalización.

El cambio hacia la globalización, advierte el informe más reciente, está siendo impulsado por la adopción generalizada de políticas de liberalización del mercado y por el cambio tecnológico que rápidamente está derribando las barreras físicas a las transacciones; los mercados de mercancías se expanden con gran vigor y los servicios se intercambian de manera cada vez más rápida y diversificada entre países y regiones.

En este contexto, una mayor integración de los países en desarrollo a la economía global constituye tal vez la más importante oportunidad de mejorar el bienestar a nivel mundial en el largo plazo. Pero el proceso de integración no estará exento de fricciones que den lugar a presiones proteccionistas y, como lo ilustra la reciente crisis mexicana, habrá lugar a una *mayor complejidad en la administración de la economía de las naciones en desarrollo*. La globalización se abre paso con la liberalización, desregulación, y la movilidad del capital -asociada a menudo con la volatilidad de los flujos-, lo cual significa que los aciertos en materia de política macroeconómica involucran un alto premio; pero los errores a este respecto implican graves sanciones, puesto que la globalización

exige una monitoría cuidadosa y respuestas rápidas en materia de política a los diversos niveles regionales, nacionales y globales.

El proceso de integración económica afectará de manera desigual a las naciones y podría aumentar las disparidades internacionales, puesto que si bien el panorama general es brillante para el crecimiento y los intercambios, oculta amplias diferencias entre regiones y países. En muchos de éstos, el optimismo global coexiste con el pesimismo local y acelerar las reformas tendientes al crecimiento con apertura económica en los países más pobres será un reto bastante serio en buen número de casos.

Estas tendencias hacia la globalización y el crecimiento rápido del intercambio de mercancías y servicios constituyen por sí solas los vectores de fuerza que impulsan la economía mundial hacia el siglo XXI y demandan ya una serie de políticas e investigaciones acerca del desarrollo así como *información de gran calidad y análisis acerca de las conexiones presentes y futuras de la actividad económica global.*

### **EL ESCENARIO BÁSICO**

Las proyecciones básicas del Banco Mundial se fundamentan en siete puntos considerados como determinantes de la economía internacional en el largo plazo:

- a) El comercio mundial constituirá el motor del crecimiento en los próximos diez años. Bajo el supuesto de que las políticas de liberalización continuarán en vigor se espera que el comercio de mercancías crezca a más del 6 % anual, la tasa más rápida desde los años sesenta; el comercio de servicios, por su parte, crecerá aún más rápido como resultado de los avances en las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones que permiten amplias aplicaciones en los servicios de larga distancia (entrada de datos, contabilidad, diseño de ingeniería, desarrollo de soporte lógico, etc.).
- b) La integración de los países en desarrollo al comercio mundial se dará a una tasa más rápida que la observada al comienzo de esta década. La tasa de integración de su comercio de mercancías fue

negativa en el período 1970 - 1985, mejoró al finalizar los años 80s pero se incrementó a casi un 7 % en los años recientes (1991-1994); por ello los analistas prevén un aumento sostenido de este indicador superior al 2 % anual a lo largo de los próximos 10 años.

- c) Dando por descontado que las políticas de reforma se mantienen en rumbo consistente con el crecimiento mundial, se estima que el producto de las naciones en desarrollo se incrementará del 2.2 % promedio anual alcanzado en el período 1981-1994 hasta alcanzar un promedio del 4.9 % por año en la próxima década. En estas condiciones, la participación de los países en desarrollo en el producto mundial se aumentará del 21 % en 1994 a cerca del 25 % en los próximos 10 años. Las exportaciones del mundo en desarrollo, a su vez, podrán crecer cerca de 1 al 1.5 % de puntos porcentuales más rápido que las exportaciones de los países industrializados.
- d) Pero el panorama general para las naciones en desarrollo esconde amplias diferencias. Los progresos en materia de reforma económica, en especial aquellos que vinculan mejor a los países en el marco de la economía global constituyen una explicación sustancial de las diferencias en esta materia. Sólo las regiones de Asia Oriental, Asia Meridional y Europa Oriental muestran mejoras en su ingreso por habitante que superan el 2.3 % proyectado para las naciones industrializadas; otras regiones, entre ellas la América Latina, recuperan su ingreso por habitante en la próxima década, pero en el Medio Oriente, el Norte del Africa y en muchos de los países que conformaban la antigua Unión Soviética los niveles del ingreso por habitante podrían mantenerse aún por debajo de los niveles de 1980.
- e) La recuperación económica de los países desarrollados ha superado las previsiones de los expertos más optimistas y las perspectivas de mantener esta recuperación en el mediano plazo parecen buenas, gracias a los progresos registrados en el control de la inflación y los logros de las políticas monetarias. Se estima que el crecimiento de las naciones industrializadas será del 2.8 % anual en promedio del período 1995-2004 y se acompañará de una tasa de inflación cercana al 2.7 %. En este contexto, la importancia

creciente de la producción y el comercio de los países en desarrollo han mitigado los efectos de la recesión de los países de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) y se espera que su dinámica intervenga también en el escenario futuro.

- f) Los flujos de capital hacia los países en desarrollo deben experimentar alguna volatilidad en el corto plazo, como consecuencia de la crisis mexicana, pero su presencia se mantendrá activa en la medida que se restablezca la confianza en los mercados emergentes. El número de países que manejan déficits externos difíciles de sostener sigue disminuyendo y la demanda mundial de capitales se incrementará en la medida que la recuperación económica avanza. Los expertos estiman que esta demanda mantendrá los intereses reales en un nivel ligeramente alto y cercano a los actuales rangos del 4 al 4.5 %. Es por esta razón que los analistas llaman la atención acerca de la *necesidad de incrementar el ahorro interno y la capacidad exportadora* en los países en vía de desarrollo.
- g) Por último, en el frente de los precios internacionales de los productos básicos y a pesar de cierta recuperación cíclica de éstos, las perspectivas de largo plazo no son favorables para los exportadores de materias primas.

Como se observa, existen serios riesgos en un panorama que en general es favorable para el crecimiento de las economías en desarrollo. Estos riesgos incluyen un alza en las tasas de interés como resultado de una recuperación más rápida de lo previsto o de dificultades inesperadas para abrir paso a la consolidación fiscal de los países industrializados.

Estos riesgos también se refieren al mal manejo que eventualmente se dé a las crisis como la mexicana o la argentina en el contexto latinoamericano. Estos riesgos se exploran en el escenario alternativo que propone el Banco Mundial en su estudio prospectivo 1995-2004.

La siguiente tabla 1 resume las proyecciones del Banco Mundial en su escenario básico de largo plazo y permite visualizar en forma comparativa la magnitud de los cambios implícitos.

**TABLA I**  
**RESUMEN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL**  
**(Cambios porcentuales del producto real)**

REGIONES	1966-73	1974-80	1981-90	1991-93	1994	1995-2004
<i><b>Total Mundial</b></i>	5.1	3.4	3.2	1.2	2.8	3.3
<i><b>Países de Altos Ingresos</b></i>						
<i>Ingresos</i>	4.8	3.0	3.2	1.3	3.0	2.8
Países de la OECD	4.8	2.9	3.1	1.2	2.9	2.8
Países no OECD	8.4	7.0	5.0	6.2	5.8	5.6
<i><b>Países en Desarrollo</b></i>						
-Asia Oriental	7.9	6.8	7.6	8.7	9.3	7.7
Asia Meridional	3.7	4.0	5.7	3.2	4.7	5.4
América Latina y Caribe	6.4	4.8	1.7	3.2	3.9	3.5
Europa y Asia Central	7.0	4.9	2.9	-9.4	-7.5	3.4

Fuentes: Estadísticas de la OECD y datos y proyecciones del Banco Mundial, 1995.

Esta regionalización del Banco Mundial muestra que los mayores índices de crecimiento siguen ubicándose por fuera de la OECD dentro del grupo de los países de altos ingresos (especialmente Singapur, Taiwan y Hong Kong); pero las más altas tasas de crecimiento se esperan en Asia Oriental (bajo el liderazgo de la China) y en Asia Meridional.

Dentro de esta clasificación (que no incluye las regiones del continente africano), América Latina apenas supera el promedio de la economía mundial con un 3.5 % anual en su producto real. Más adelante se presenta un examen detallado de las perspectivas de la región que tiene un interés particular para Colombia, dados sus vínculos comerciales y financieros.

#### **LAS CONDICIONES GLOBALES DEL CRECIMIENTO**

Un aspecto interesante del estudio del Banco Mundial lo constituye la construcción del conjunto de indicadores que determinan las condiciones del crecimiento económico mundial en el largo plazo.

**TABLA 2**  
**CONDICIONES GLOBALES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO**  
**DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO**  
**(Cambio anual promedio excepto en la tasa LIBOR)**

INDICADOR	1974-80	1981-90	1991-93	1994	1995-2004
Producto (PIB) real G-7	2.4	2.9	1.3	2.9	2.7
Inflación del G-7	10.0	4.6	3.2	2.1	2.7
Comcio mundial mercancías	4.9	4.3	4.1	8.6	6.2
Tasa LIBOR (6 meses) US\$	9.5	10.0	4.5	5.1	6.6
<b>Indices de Precios: US\$</b>					
Valor unitario de manufacturas del G-5 (MUV)					
-Precios del crudo	11.6	3.3	1.3	3.2	2.3
Productos básicos sin crudo	26.7	-6.7	-11.6	-5.0	1.3
	-1.5	-6.3	-3.2	18.8	-1.1
Fuente: Datos y proyecciones del Banco Mundial.					

La tabla 2 presenta estos indicadores de manera resumida para el análisis de las tendencias, con una periodización de los últimos 20 años y la proyección para la siguiente década (1995-2004).

Las proyecciones para la siguiente década revelan importantes aspectos del modelo utilizado por el Banco Mundial. Entre ellos conviene destacar la importancia de las políticas y los resultados del Grupo de los Siete (G-7) que reúne a las naciones más ricas del planeta (Estados Unidos, Japón, Alemania, Gran Bretaña, Francia, Italia y Canadá), el control de la inflación y sus efectos sobre el crecimiento y las tasas de interés y las condiciones del comercio internacional de manufacturas, crudo y otros productos básicos diferentes al petróleo.

Estas proyecciones muestran que el crecimiento rápido de los intercambios mundiales (6.2 %) constituye el principal factor de la recuperación económica en el futuro. A ello se agrega el control de la inflación en los países industrializados, que se espera mantener en un nivel bajo (2.7 %) como resultado de las políticas acordadas en el marco del G-7 que combinan el control fiscal con el control monetario para mantener mejores condiciones de recuperación económica. En el campo financiero las tasas de interés alcanzan un nivel ligeramente más alto que

en el último quinquenio, lo cual se considera normal en vista de la mayor demanda de capitales asociada con la recuperación de las tasas de crecimiento del G-7. En cuanto a los índices de precios, se vislumbran incrementos moderados en el valor de las manufacturas (2.3 %) y del petróleo crudo (1.3 %), mientras que el conjunto de los demás productos básicos disminuye (-1.1 %) ligeramente sus precios en el mercado internacional. Dentro de este último conjunto cabe destacar el comportamiento atípico de la madera y los productos de madera, cuyos precios siguen aumentando en los intercambios mundiales.

### **UN CONTEXTO EXTERNO FAVORABLE**

En este escenario las perspectivas de crecimiento en los países en vía de desarrollo serán influenciadas por los cambios en su entorno y por las políticas que se adoptan para responder a esos cambios.

La recuperación de la actividad económica en Estados Unidos y Europa se viene extendiendo al resto de las naciones de la OECD y se acompañó en 1994 y 1995 con tasas de inflación inferiores al 3 %. En estas condiciones, se estima que el panorama de la recuperación a nivel mundial está mucho más estabilizado y resulta propicio para un crecimiento sostenido en el largo plazo que favorece los resultados de las economías en desarrollo.

Tres hipótesis claves apoyan las proyecciones de crecimiento sostenido con bajas tasas de inflación: prudencia en el manejo monetario en los países de la OECD, progreso en la consolidación del equilibrio fiscal y una reducción de las rigideces estructurales existentes en los mercados del empleo y de mercancías que mantienen altas las tasas de desempleo e *impiden el crecimiento de la productividad*.

A este respecto cabe destacar que algunos analistas sugieren un escenario más optimista que el propuesto por el Banco Mundial en sus proyecciones básicas. De continuar la aceleración de los intercambios mundiales facilitada por la Ronda de Uruguay, la apertura de amplios mercados de los países en desarrollo, la desregulación y la reestructuración de los negocios y los avances en materia tecnológica, algunos expertos vaticinan un progreso más rápido de la productividad total en la OECD



(1.2 % anual promedio para el período 1995-2010). Como el escenario básico del Banco sólo incluye ganancias de productividad del 0.8 % anual en promedio, las implicaciones para las naciones en desarrollo son importantes. Mayor productividad significa mayor crecimiento en los países ricos y esto abre las oportunidades en los mercados de exportación, posibilidades tecnológicas de modernización y un entorno más estable debido a los efectos favorables de la productividad sobre la inflación.

### **LAS TASAS DE INTERÉS**

Mención especial merece el comportamiento esperado en las tasas de interés, dadas sus implicaciones para la inversión del crecimiento a largo plazo.

El alza registrada en 1994 hizo temer por la recuperación de la economía mundial, puesto que se le vinculó inmediatamente con los déficits fiscales de los países de la OECD. Sin embargo, los resultados de 1995 y de los inicios de 1996 han disipado en buena medida esta preocupación de las autoridades económicas a nivel internacional. En este último período la tasa LIBOR en dólares ha fluctuado alrededor del 5.6 %, es decir, dentro del rango de las previsiones de corto plazo.

Pero el aumento en las tasas de interés con relación al nivel alcanzado en el período de bajo crecimiento económico 1991-1993 (4.5 % anual en promedio) ha despertado conciencia de la necesidad de lograr una consolidación del equilibrio fiscal en los países de altos ingresos e impulsar ajustes en las economías en vía de desarrollo para mejorar su productividad, sus tasas de ahorro y su capacidad exportadora a fin de proveer un seguro contra las alzas en el costo de la deuda externa que implican intereses superiores al 6 % anual como se prevén en las proyecciones que se extienden más allá del año 2000.

Por otra parte, es claro que los avances reales en el control de las tendencias inflacionarias resultan esenciales para mantener la confianza de los inversionistas y el flujo de capitales internacionales hacia las regiones más endeudadas como América Latina y ciertos países africanos. La sensibilidad especial de este punto se manifestó recientemente con la crisis mexicana y la urgencia de mantener la confianza del sistema

financiero internacional que ha mostrado con claridad la crisis venezolana.

Finalmente, la opinión de los expertos coincide en que la globalización de las estrategias de producción y distribución de las multinacionales aumentará los flujos de inversión directa, aliviando así la competencia existente por los recursos de financiamiento a nivel internacional.

### **EL ESCENARIO ALTERNATIVO**

En su estudio prospectivo el Banco Mundial presenta también un escenario alternativo donde se identifican factores de riesgo que reducen el crecimiento y el comercio mundial en el largo plazo.

Un primer factor de riesgo advertido por los analistas de la economía mundial se refiere a los efectos negativos que pueden derivarse de una sobre-estimación acerca de la duración del crecimiento de corto plazo, la cual puede inducir a errores de política en los países ricos y las naciones en desarrollo que terminen en una caída de la producción a mediano plazo. Bajo estas condiciones el escenario anticipa que las presiones inflacionarias provocadas por políticas macroeconómicas poco ortodoxas pueden inducir un choque monetario que aumente en forma súbita el nivel de las tasas de interés en los países industrializados y conlleve una caída abrupta del producto en el subperíodo 1997-1998.

En esta eventualidad el efecto en las regiones menos desarrolladas se vería agravado por la suspensión abrupta de los flujos de capital hacia los países con políticas macroeconómicas de pobre desempeño y con altos niveles de endeudamiento.

También podría darse una “mini-crisis de la deuda” como resultado de una pérdida acelerada de la confianza en los mercados financieros. A este respecto, la crisis mexicana ha dejado un importante mensaje: aunque el ambiente externo sea favorable para el crecimiento de las naciones en desarrollo, sus beneficios no están garantizados en modo alguno y es preciso proseguir las políticas de estabilidad macroeconómica y reformas estructurales.

El comercio internacional es un elemento central del crecimiento económico en el escenario básico, pero este factor sólo puede jugar su papel determinante si se da la correspondiente reasignación del trabajo y

de otros recursos de acuerdo con las posibilidades de las ventajas comparativas evolucionando sobre una base más global de los negocios.

**TABLA 3**  
**CONDICIONES GLOBALES EN LOS ESCENARIOS DEL B. M.**  
**(Porcentaje anual de cambio en el escenario básico,**  
**excepto en LIBOR; diferencia porcentual con respecto**  
**al escenario básico en el escenario alternativo)**

INDICADORES	CRECIMIENTO 1995-96		RECESIÓN 1997-2000	
	ESCEN. BÁSICO	ESCEN. ALTERN.	ESCEN. BÁSICO	ESCEN. ALTERN.
Producto (PIB) real del G-7	2.9	1.3	2.8	-1.6
Inflación países del G-7	2.6	0.8	2.7	1.5
Importaciones del G-7 (volumen)	6.6	2.9	4.9	-3.5
Exportaciones mundiales				
mercancías	7.1	2.4	6.1	-2.5
Tasa LIBOR (seis meses US\$)	7.1	0.3	6.5	2.4
<b>Índices de precios (US\$)</b>				
Valor unitario export. manufact.	1.7	0.5	2.6	1.4
Petróleo crudo	0.9	5.8	1.9	-5.1
Productos básicos sin petróleo	1.0	1.7	-2.9	-1.6

Fuente: Datos y proyecciones del Banco Mundial

La tabla 3 muestra el escenario alternativo basado en supuestos pesimistas acerca del comportamiento de los actores económicos durante los años 1996-1997. Como se aprecia, la falta de un acuerdo en Estados Unidos entre la Casa Blanca y el Congreso norteamericano puede ser un factor de desequilibrio fiscal en la medida que impida los recortes presupuestales indispensables para controlar la inflación y restablecer la confianza en el dólar; esta debilidad del dólar permite temporalmente la expansión de las exportaciones y el consumo también se acelera. Paralelamente, las elecciones para la presidencia programadas para noviembre de 1996

pueden inhibir una intervención decisiva de la Reserva Federal en Estados Unidos. Además, si en Alemania la expansión de 1996 es más rápida de lo esperado en términos de la inversión y del consumo privados, al igual que en el resto de Europa se tendrá una tendencia a disminuir los esfuerzos de consolidación en el plano fiscal. El alto desempleo imperante y la sensación de que la inflación se mantiene bajo control pueden generar también una mayor expansión del crecimiento en el Japón, restableciéndose la frágil confianza de los consumidores y los negocios en ese país.

Este conjunto de factores que promueven el crecimiento rápido en los años 95-96 conllevan también el peligro de un rápido aumento en los precios de las materias primas -incluyendo el petróleo- y de los productos manufacturados. Con ello se recrudecen las presiones y las expectativas inflacionarias en los países industrializados y la tasa de inflación norteamericana puede acercarse al 5 % obligando a la intervención de la Reserva Federal después de las elecciones de noviembre de 1996, con lo cual los intereses podrían elevarse al rango del 8 al 10 % al comienzo de 1997. A continuación los bancos de Europa Central deciden aumentar también sus tasas y se abre paso a una caída en la actividad económica para el período 1997-2000, como se muestra en la tabla 3.

Para los países en desarrollo este escenario de bajo crecimiento subraya la necesidad de aprovechar el entorno favorable de los años 95-96 para construir una posición más sólida y resistente contra los choques externos. La necesidad de *reducir la vulnerabilidad* es quizás más aguda en los países que disfrutaban de bonanzas pasajeras en sus ingresos por exportaciones y en aquellos que se encuentran altamente endeudados.

### **LOS ESCENARIOS PARA AMÉRICA LATINA**

Las estimaciones también son favorables para el crecimiento de largo plazo en América Latina y el Caribe aunque el peso de la deuda externa sigue gravitando sobre los resultados de la región, la vulnerabilidad de algunas economías sigue siendo evidente.

En los años 94-95 dos países han ilustrado claramente la disparidad de las situaciones. De un lado se encuentra Chile y que ha podido combinar un superávit fiscal, una inflación moderada y un moderado

*déficit externo que le permiten aspirar a tasas de crecimiento superiores al 6 % anual. Al otro extremo se encuentra Venezuela con grandes déficits y desajustes macroeconómicos, un sector financiero en crisis, inflación desbordada, fuga de capitales y cambios abruptos en sus políticas que han provocado una profunda recesión que sólo será superada lentamente.*

En medio de estos casos extremos se encuentran la mayoría de los países de la región que han hecho importantes progresos en cuanto a estabilización y reforma pero que aún enfrentan serios problemas en otros aspectos. Entre éstos son significativos los casos de México, Argentina, Perú y Brasil. Este último, en particular, enfrenta desafíos grandes para reducir su déficit fiscal, mantener una tasa de cambio competitiva y consolidar sus progresos en el control de la inflación que había llegado a los increíbles niveles del 2.500 % en 1993.

En años recientes, el incremento en los flujos del capital privado -un tercio de ellos bajo la forma de inversión extranjera directa- constituyó un voto de confianza en las nuevas políticas económicas y en las perspectivas de largo plazo que tiene la región. (Véase Tabla 4).

Los analistas de la región estiman también que si se continúa el ritmo de ajustes y reforma que ha prevalecido desde los últimos años de la pasada década es posible aumentar el crecimiento en cerca de 0.5 - 1.0 % por encima del 3.5 % calculado en el escenario de base 1995-2004. Pero los riesgos que se siguen presentado en el escenario alternativo son considerables, puesto que la combinación de altas tasas de interés, una pérdida inusitada de la confianza de los inversionistas en la región y las *fugas de capitales pueden amenazar los programas de estabilización* basados en tasas de cambio fijas e inducir la recesión o estimular la inflación. Un manejo macroeconómico muy hábil se requiere entonces para mantener estas economías en la senda del crecimiento con estabilidad de los principales indicadores, en una región cuyos movimientos hacia la integración (MERCOSUR especialmente) siguen avanzando a pesar de los tropiezos ocasionales que se presentan en estos procesos.

Los resultados de largo plazo que se proyectan para la economía colombiana en el largo plazo se cuentan entre los mejores de la región. Junto con Chile y Costa Rica, los expertos estiman que la economía colombiana puede seguir creciendo a tasas superiores al 5 % anual

durante el período considerado (1995-2004) ya que se reúne las condiciones macroeconómicas exigidas, no se encuentra excesivamente endeudada y el control de la inflación y la reforma económica siguen afianzándose. Sólo las bajas tasas de ahorro interno (compensadas parcialmente con las noticias de nuevos yacimientos de hidrocarburos) y las consecuencias de la lucha contra el tráfico de estupefacientes (con altos costos de todo orden) se mantienen como interrogantes para determinar un mejor desempeño económico. En todo caso, una tasa anual de crecimiento del 5% en el producto significa que hacia el año 2004 el ingreso por habitante de Colombia superará la barrera teórica de los US\$2.000, con lo cual se aumentaría sensiblemente el peso geopolítico de la producción y del comercio del país en la región.

**TABLA 4**  
**RESUMEN DEL ESCENARIO ECONÓMICO**  
**PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**  
**(Porcentajes anuales)**

	1985-1994	1995-2004 <b>Escenario Básico</b>
Producto (PIB)	2.3	3.5
Consumo por habitante	0.9	1.2
Producto (PIB) por habitante	0.3	1.9
Volumen de exportaciones	5.1	6.2
Inflación (mediana)	21.0	9.5
Reservas internacionales (miles de US\$)	58.4	137.3
Fuente: Datos y proyecciones del Banco Mundial		

Esta posición de Colombia en el largo plazo reviste especial interés para la inversión, el flujo de capitales y la iniciativa empresarial, toda vez que las posibilidades de la economía nacional superan a las señaladas para el conjunto regional en términos de expansión y estabilidad macroeconómica, con obvias implicaciones para el desarrollo de las organizaciones y de su administración al iniciarse el siglo XXI.

## LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Antes de proceder al examen de los problemas relacionados con la gestión financiera y la formación del administrador para el siglo XXI conviene detenerse un poco en el tema del futuro de la organización actual a la luz de las tendencias que se observan con la reestructuración de las empresas en un contexto de globalización de los negocios. Para ello resulta útil consultar dos opiniones autorizadas como son las de Alvin Toffler y Peter Drucker.

### LA VISIÓN DE TOFFLER

En su libro clásico *El Shock del Futuro* (1970), Toffler advertía que “la burocracia, el sistema que se barrunta va a aplastarnos bajo su peso”, estaba cambiando profundamente para abrir paso a lo que llamó “la adhocracia”. Esta transformación en el gobierno y la estructura básica de la organización moderna se originaba en una reacción necesaria e inevitable a la aceleración del cambio en el contexto económico, político y técnico de la organización moderna, surgida de la revolución industrial y que había adoptado la fórmula burocrática como su paradigma privilegiado.

Agregaba Toffler en 1970 que el alto grado de cambio aparecía simbolizado dramáticamente por el rápido auge de lo que los ejecutivos llaman “proyecto” o “unidad organizada” en el cual se forman equipos para resolver problemas concretos a corto plazo. Estos equipos de trabajo (task forces), a diferencia de los departamentos funcionales de la organización burocrática tradicional eran esencialmente temporales. La lógica de esta transformación radicaba en que las tradicionales estructuras funcionales de la organización, creadas para actuar en condiciones previsibles, desprovistas de novedad, se mostraban incapaces de responder eficazmente a los cambios radicales del medio ambiente de la organización.

Al proseguir la aceleración del cambio, *la reorganización* dentro de las empresas se convierte en un cometido continuo que combina rápidamente las nuevas tecnologías con las técnicas avanzadas de la administración (management) para crear situaciones completamente

nuevas. Así, cuanto más rápidamente cambia el contexto, más breves tienden a ser las formas de organización, se socava la permanencia, que es una de las características que sirven para identificar la burocracia. En la estructura administrativa pasamos de las formas duraderas a las temporales, de la permanencia a la transitoriedad, de la burocracia a la ad-hocracia.

Pero las consecuencias no se detendrán allí, pues aparece también un cambio revolucionario en las relaciones de autoridad y las grandes organizaciones no sólo se ven obligadas a cambiar su estructura interna y a crear unidades temporales, sino que encuentran cada vez más difícil el mantenimiento de sus tradicionales cadenas de mando. Es evidente, además, que el creciente cambio de todas estas relaciones supone también una pesada carga de adaptación para los individuos educados para vivir en un sistema social más lento.

Las obras posteriores de Toffler (*La Tercera Ola*, *Cambio de Poder* y las *Guerras del Futuro*) ratificaron esta dirección del cambio en las organizaciones pero una de ellas en particular (*La Empresa Flexible*, 1985) aportó más detalles acerca de las organizaciones del futuro dotadas de jerarquías más horizontales, menos recargadas en los niveles altos de la estructura organizacional, provistas de componentes temporales con relaciones propias con el mundo exterior.

Para Toffler el caso de la AT&T, el gigante de las telecomunicaciones, sirve para ilustrar eficientemente la transición de la empresa desde la sociedad industrial que alcanzó su plenitud en los años 50's, hacia lo que él denomina en sus libros la sociedad superindustrial de las últimas décadas y del futuro. En opinión del autor de *La Empresa Flexible*, el superindustrialismo aportará su propio sistema de valores para anteponerlo al sistema tradicional de la sociedad industrial y mientras prevalezcan las condiciones básicas de opulencia, el interés de los individuos y la sociedad misma relegará los objetivos económicos y se orientará hacia fines psicológicos y morales, sociales y estéticos. A su vez, este sistema "posteconómico de valores" se reflejará en organizaciones con objetivos múltiples.

Los nuevos valores posteconómicos se identifican en la creciente y generalizada insistencia de que las grandes corporaciones dediquen tanta



atención al tema social como al económico, al tema del impacto ambiental y al tema de las necesidades del consumidor. Para Toffler la organización del futuro estará operando en el marco de una sociedad superindustrial que tendrá como característica la fragmentación de los valores que escoltan a la desestandarización social y el mundo de los negocios se verá forzado a maniobrar en un medio de creciente conflicto de valores. Esto se comprende mejor si consideramos que la nueva tecnología no nos está conduciendo hacia un mundo “orwelliano” de sociedades autónomas y estandarizadas, sino hacia las *estructuras sociales más diferenciadas de la historia*, cada una de las cuales origina sus propios sistemas secundarios y transitorios de valores en una estructura global de la sociedad. En estas condiciones, las corporaciones deberán acomodarse por sí solas a pequeñas agrupaciones de corta vida, y cada una se afanará por aplicar su particular conjunto de valores; superponiéndose, contradiciendo y, eventualmente, reforzándose unos a otros, esos valores presentaran enormes dificultades de opción al personal corporativo y ejercerán *severas presiones en la integración de los papeles*, al igual que de las identidades a nivel personal y corporativo.

En este contexto, advierte, se infieren unas importantes premisas para la gerencia de una gran corporación de las telecomunicaciones como la AT&T, que pretenden anticipar el cambio y ajustar las nuevas condiciones al entorno de sus negocios:

- Que una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, una gran mayoría de personas no persiguen las mismas cosas en la vida, y que la recompensa económica no basta por sí sola para estimularles
- Que la economía de escala tiene unos límites máximos, tanto para una corporación como para un organismo gubernamental
- Que la información se convierte en un recursos fundamental, incluso tal vez más importante que la tierra, el trabajo, el capital y las materias primas
- Que nos estamos moviendo más allá de la producción fabril masiva hacia un sistema de artesanía “manual o cerebral” basada en la información y la supertecnología, y que los productos finales de este sistema no son ya millones de artículos

estandarizados idénticos, sino mercancías y servicios producidos “a la medida” del consumidor

- Que el mejor medio para organizarse no es el burocrático, sino el ad-hocrático, de tal manera que cada componente organizativo es modular y prescindible, cada unidad intercambia acciones recíprocas con muchas otras por vía bilateral que no son jerárquicas, y decisiones que, tal como las mercancías y los servicios, no son estandarizadas, sino más bien hechas a la medida
- Que el progreso tecnológico *no aporta necesariamente progreso*, y que, de hecho, puede destruir el progreso alcanzado si no se dosifica bien
- Que el trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi toda la gente; además, debe implicar el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio

Según Toffler, estas premisas han obligado a la AT&T a reformar la misión que había sido tan exitosa (“servicio universal”) durante décadas y a establecer una misión nueva... y más limitada que suministrará a sus ejecutivos y al personal en general objetivos provechosos y constructivos con una imagen estimulante de la propia organización (Toffler, A., 1990).

Como conclusión parcial del pensamiento expuesto por Toffler acerca de la organización del futuro podemos decir que para ésta resulta fundamental el comprender no sólo las fuerzas económicas sino también las sociales y tecnológicas que están configurando lo que él denomina la “sociedad superindustrial”, que se encuentra en una etapa de expansión a nivel mundial, después de iniciarse en Norteamérica y en los países industrializados en los años 50’s. En este entorno de cambio acelerado la organización del futuro precisa de una visión apropiada acerca de sus objetivos básicos de largo alcance como punto de partida para afrontar la turbulencia provocada por factores no sólo económicos sino sociales y tecnológicos. Esta visión del futuro debe conducir a la creación de una organización comercial más resistente, más sensible y más dúctil: la empresa flexible con una gran capacidad de adaptación como la demostrada por las AT&T al aceptar la separación de operaciones

tradicionales y concentrarse en el componente de alta tecnología y complejidad.

#### LA VISIÓN DE DRUCKER

En dos de sus publicaciones más recientes en español (*Gerencia para el Futuro*, 1993, y *La Sociedad Postcapitalista*, 1994), Peter Drucker ha consignado su visión acerca de la economía mundial, la empresa y la administración del futuro. La primera de ellas tiene el mérito de presentarnos un panorama coherente de la cambiante economía mundial y de algunas perspectivas de la actividad financiera, mientras que la segunda se esfuerza por delinear lo que él denomina la sociedad del conocimiento, un concepto de particular interés para la empresa y las instituciones de educación superior.

Para Drucker la consolidación de una economía europea a partir del mercado único decidido por los hombres de negocios a partir de 1992 reflejará en sí un amplio contraste con los cambios del siglo XIX, época en la cual los cambios radicales pasaban por los gobiernos nacionales como centros de decisión y de acción. En un ambiente como éste, una compañía tiene que resolver por sí misma, examinando su propio negocio, su mercado, su competencia, y calcular dónde puede surgir una nueva competencia, “aun cuando su director ejecutivo nunca haya estado en España sino de vacaciones”. En todo caso, se ve obligada a revisar su estrategia al contemplar un cambio fundamental: la localización de los mercados, la necesidad de expansión, alineación y estructura.

El mercado único europeo refleja claramente un cambio capital en el funcionamiento de la economía mundial. El mundo está cambiando rápidamente su forma de integración económica y marcha, en su opinión, hacia un híbrido entre libertad de empresa y proteccionismo que prefiere denominar “reciprocidad”. Formar un bloque o región como la Unión Europea proporciona a las economías más pequeñas el mercado grande que necesitan para operar a escala más competitiva y al mismo tiempo las fuerzas del regionalismo económico crean los criterios e intereses comunes que trascienden tanto el proteccionismo como la libertad de empresa. La reciprocidad -mediante la cual, en principio, los negocios de cada bloque

tendrían el mismo grado de acceso a los mercados del otro bloque- “está emergiendo como el nuevo principio rector de la economía mundial” y “quizá sea la única manera de impedir que se caiga en el proteccionismo extremo” (Drucker, P.F., 1993).

Aunque todavía no sabemos qué traerá el principio de la reciprocidad en el largo plazo, es seguro que la Unión Europea confirmada en el Tratado de Maastricht seguirá produciendo efectos en otras partes. Por ejemplo, la perspectiva del mercado único en Europa fue la causa directa del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá, México, muy a pesar de los vínculos de Canadá con la Gran Bretaña y de la profunda separación cultural entre Estados Unidos y México.

En otras regiones emergentes también se observan cambios en este sentido. En la China, la presión de un enorme desempleo, por una parte, y la disparidad existente entre la enérgica actividad de la economía costera y el escaso dinamismo del interior de la nación, por otra, está empezando a dividir el país otra vez en cacicazgos económicos rivales. Con tasas de crecimiento económico real superiores al 12% anual, es muy probable que este hecho, aunado al desarrollo de “los tigres asiáticos” (Taiwan, Singapur, Hong Kong y Corea del Sur) termine en la creación de un nuevo bloque en el Lejano Oriente, organizado en torno al Japón. Además, el comportamiento de otras economías vecinas como las de Malasia, Tailandia e Indonesia colocan en la perspectiva más probable la formación de una región de la Cuenca del Pacífico con su centro en el Japón.

En estas condiciones, advierte Drucker, está emergiendo un nuevo orden mundial -transnacional, regionalmente integrado y de uso intensivo de la información-, donde se destacan ya dos cambios:

1. Las transnacionales del mañana no serán probablemente compañías manufactureras puesto que la economía de los servicios se está volviendo transnacional, particularmente en la banca y las finanzas.
2. En la economía mundial, la inversión se está expandiendo con mayor rapidez que el comercio. Una vez más, la inversión es el motor económico y la economía real de bienes y servicios ya no domina la economía transnacional. El mercado interbancario de Londres rota diariamente más de diez veces la cantidad de

eurodólares, euromarcos y euroyenes que se necesitan para financiar el comercio mundial de bienes y servicios. Estos flujos financian movimientos e inversiones de capital y si la corporación de negocios no mantiene sus inversiones en sus mercados claves, no tendrá éxito porque no tendrá ventas en un entorno como este.

En esta transición, algunos continúan utilizando el supuesto de que hay escasez de fondos líquidos como ocurrió en el pasado. Pero hoy en realidad existe un superávit provocado por dos factores: en primer lugar, las economías de los países desarrollados se están volviendo mucho más intensivas en la utilización de conocimientos y mucho menos intensivas en la utilización del capital y del trabajo. Otra razón para que exista un superávit la constituyen las enormes cantidades de dinero acumuladas en pequeñas cuentas de ahorros y grandes fondos de pensiones. Así que en lugar de racionar sus fondos, como era su función tradicional, los inversionistas en grande están buscando en dónde colocar su dinero.

Lo anterior confirma que los cambios más veloces y extensos que han ocurrido hasta ahora en la economía mundial se refieren al sistema financiero, como lo atestigua la febril actividad de las bolsas de valores en las grandes capitales. Sin embargo, subsisten preguntas críticas acerca del sistema financiero: ¿cómo vamos a organizar los grandes fondos de pensiones para la inversión constructiva? ¿Cómo convertir a los fondos de pensiones en creadores de riqueza, de negocios, en lugar de mantenerlos como simples inversionistas? ¿Qué herramientas se van a necesitar para ello?

La última pregunta crítica que formula Drucker acerca del sistema financiero es si los bancos comerciales podrán sobrevivir cuando ya no puedan ganarse la vida con los diferenciales de intereses. El público se ha hecho cada vez más exigente, los costos del capital son demasiados altos y los prestatarios disponen de tantas maneras distintas de conseguir dinero que el tradicional crédito comercial es la alternativa menos atractiva. Un banco que se mantiene a la vanguardia, el Citicorp, ya está ganando cerca del 60% de sus ingresos en honorarios, en comparación con un 20%, a lo sumo, para la mayoría de los demás. Esto significa que la institución bancaria tiende a convertirse en un vendedor de información, con una menor cantidad de fondos disponibles para el otorgamiento del

crédito tradicional.

La sociedad postindustrial ha sido caracterizada por algunos autores como sociedad informatizada o sociedad de la información, y ésta ocupa un lugar central en la visión del futuro elaborada por Drucker. La información llega a todas partes y en el caso de la corporación moderna, todas las empresas se han organizado en torno a la información reduciendo rápidamente el número de niveles de administración a la mitad por lo menos, y en muchos casos en un sesenta por ciento. Cuando la gran corporación indagó acerca de la información que necesitaba para administrar su negocio descubrió una gran verdad: en la práctica, muchos niveles de administración no administran nada, no toman decisiones; en realidad no son más que mecanismos para amplificar las débiles señales que circulan por la organización. Pero si una compañía se puede organizar en torno a *sus necesidades reales de información*, estos niveles resultan superfluos.

Existen tres buenas razones para que las grandes empresas se organicen con base en la información que necesitan sus negocios. En primer lugar, el personal de alto nivel educativo constituye una proporción creciente de su fuerza laboral y no se somete fácilmente a los métodos de orden y control del pasado. Otra razón es la urgencia de sistematizar la innovación y el espíritu de empresa, que son el rasgo esencial del trabajo basado en conocimientos. Y la tercera razón es la necesidad de adaptarse a la tecnología de la informática, pues los computadores arrojan datos, pero estos por sí solos no son información. En consecuencia, “una compañía tiene que decidir qué información necesita para administrar sus negocios, o de lo contrario se ahogará en un mar de datos”.

Para organizarse bajo estas presiones, las empresas del futuro requieren nuevas estructuras. Por ello, una organización basada en información tiene que estructurarse en torno a metas que definan claramente las expectativas y los objetivos, tanto para la empresa como para cada especialista que trabaje en ella. Debe darse una retroalimentación fuertemente organizada para que todos los miembros de la organización puedan ejercer autocontrol comparando las expectativas con los resultados obtenidos. Por tanto, Drucker opina que nos encaminamos hacia organizaciones y unidades de organizaciones basadas en metas

empresariales e individuales mucho más claras, en autodisciplina y autocontrol sistemáticos.

### **LA GESTIÓN FINANCIERA EN EL SIGLO XXI**

Estas tres visiones de la economía, la sociedad y las organizaciones del futuro resultan bastantes congruentes entre sí y ameritan un examen más detenido de sus elementos centrales para definir mejor los problemas y las características emergentes de la gestión financiera a comienzo del siglo XXI.

#### **FINANZAS Y GLOBALIZACIÓN**

La creciente globalización de la producción corporativa, de sus estrategias de distribución y del cambio tecnológico en la economía mundial se ha acompañado en las últimas décadas de una liberalización del comercio y del flujo de capitales que se han convertido en la mayor variable explicativa del crecimiento a escala internacional. El final exitoso de la Ronda Uruguay en 1993 ha afianzado, además, el pronóstico de las agencias internacionales en el sentido de que la economía mundial del siglo XXI será cada vez más abierta, integrada y competitiva.

#### **CUADRO 2.1 VISIONES DEL FUTURO RESUMEN**

##### **GLOBALIZACIÓN -*Banco Mundial*-**

1. Economía mundial cada vez más abierta, integrada y competitiva.
2. Liberalización del comercio y flujo de capitales estimulan el crecimiento.
3. Internacionalización de la producción corporativa y de sus estrategias de distribución en el mundo.
4. Cambio tecnológico derriba barreras al mercadeo de bienes y servicios y a la movilidad del capital
5. Países en desarrollo participan activamente como agentes y beneficiarios del cambio

6. Cuenca del Pacífico man- tiene el mayor dinamismo económico.
7. América Latina se recupera pero sigue siendo vulnerable a las crisis de su deuda externa y a la competencia de la China en el campo de las manufacturas.
8. Mercado de servicios crece más rápido que el de bienes.

#### SOCIEDAD SUPERINDUSTRIAL -*Alvin Toffler*-

1. Superindustrialismo aporta su propio sistema de valores y mientras prevalecen condiciones básicas de opulencia, el interés del individuo y la sociedad misma relega los objetivos económicos y se orienta hacia objetivos psicológicos y morales, sociales y estéticos
2. Sistema posteconómico de valores
3. Las estructuras sociales más diferenciadas de la Historia originan fragmentación de valores
4. Los negocios se verán forzados a maniobrar en un medio de conflicto de valores.
5. Las corporaciones funcionan con base en grupos de trabajo de corta vida
6. La ad-hocracia reemplaza la burocracia.
7. La información se transforma en el recurso fundamental.
8. La empresa se hace más flexible y atiende objetivos múltiples.

#### SOCIEDAD DE CONOCIMIENTO -*Peter Drucker*-

1. Transición hacia la sociedad de servicios y de la información.
2. Sociedad de empleados más educados.
3. Nueva economía basada en la productividad del conocimiento.
4. Integración económica basada en reciprocidad sustituye proteccionismo y libre empresa.
5. Nuevos bloques de mercado único como la Unión Europea.
6. Nuevo orden mundial transnacional, regionalmente integrado e intensivo en uso de la información.
7. Las transnacionales del mañana serán las de la economía de servicios, especialmente las de la banca y finanzas.
8. La inversión se expande más rápido que el comercio.
9. Economías intensivas en conocimiento.
10. Acumulación de capital en pequeños ahorros y fondos de pensiones.
11. La banca se convierte en vendedor de información.



Pero algunas diferencias con respecto a la evolución de los últimos años deben destacarse porque incumben de manera especial a las finanzas del futuro. De una parte, el mercado mundial de servicios seguirá creciendo más rápido que el de bienes y, de otro lado, la movilidad de los capitales y la creciente interconexión de los mercados financieros crearán un contexto nuevo para el desarrollo de la gestión financiera en las organizaciones públicas y privadas.

La tecnología del computador y de las telecomunicaciones vienen transformando la imagen de los servicios que se han convertido en el principal componente del comercio y de la inversión extranjera directa en los intercambios internacionales. Como consecuencia de ello, se ha generado mayor conciencia de la importancia que tiene la eficiente producción de servicios para cualquier sistema económico que quiera mantenerse en la senda de la competitividad internacional y el desarrollo de ciertos servicios es considerado hoy en día no como una consecuencia más del crecimiento económico, sino como uno de sus pre-requisitos actuales.

Entre los servicios de mayor dinamismo a escala mundial se cuentan los servicios basados en conocimiento (servicios técnicos y profesionales, servicios de tecnología de la información, banca y seguros, asistencia en salud y educación con sistemas avanzados de comunicación), los cuales constituyen en el mundo de hoy un elemento esencial de la competitividad económica de las naciones y los bloques de comercio. Dentro de este grupo los servicios financieros ocupan un lugar de primer orden en la economía globalizada donde la inversión y el financiamiento fluyen en forma acelerada a través de las fronteras nacionales y los bloques de integración económica.

La eficiencia de estos servicios resulta además crucial para los países que se hallan aplicando una estrategia de internacionalización y apertura de sus economías -como los latinoamericanos-, puesto que el acceso a las redes de comunicación y transportes globales se hace indispensable para lograr la competitividad internacional en líneas de productos sensibles a las facilidades logísticas y a los tiempos de entrega de los pedidos.

En América Latina y en Colombia el computador, la electrónica y las comunicaciones han registrado en los últimos años un gran desarrollo en

sus aplicaciones al campo de las actividades financieras. La banca electrónica, la reingeniería en las compañías aseguradoras, el surgimiento del dinero electrónico, el servicio bancario de 24 horas, las transferencias automáticas de fondos, los boletines y el correo electrónico, las tarjetas inteligentes, etc., son sólo algunos ejemplos de estos desarrollos recientes.

Las redes de computadores y telecomunicaciones también han impactado la actividad bursátil y la interconexión de las bolsas nacionales con las de los principales centros financieros del mundo (New York, Tokio, Londres, Francfort, Zurich), dinamizando los flujos de fondos a nivel internacional con unas cifras de transacciones que superan ampliamente los movimientos del comercio mundial.

En este contexto, América Latina y el Caribe se enfrentan a un reto mayor en la medida que según las proyecciones del Banco Mundial continúan manteniendo una vulnerabilidad hasta la primera década del siglo XXI en lo referente a su deuda externa. Esto obliga a las economías de la región a imponerse unas metas y unas normas de desempeño tan exigentes que les permita superar la complejidad del objetivo tendiente a hacer compatibles el crecimiento económico con el flujo de capitales de largo plazo que son indispensables para asegurar el crecimiento sostenido en los próximos 20 años. Este reto del entorno económico deberá aceptarse y enfrentarse con la formación adecuada de los ejecutivos financieros para el siglo XXI.

#### FINANZAS Y SOCIEDAD SUPERINDUSTRIAL

En la sociedad superindustrial de Toffler las organizaciones imponen un nuevo tipo de presiones a la función financiera en la medida que el sistema post-económico de valores las orienta al mismo tiempo hacia objetivos psicológicos y morales, estéticos, ecológicos y culturales.

La dirección de las empresas se verá obligada a moverse en medio del conflicto de valores propiciado por las estructuras sociales más diferenciadas de la historia empresarial y, por consiguiente, la función financiera deberá responder a exigencias cada vez menos homogéneas y menos dúctiles para la toma de decisiones.

En estas condiciones, es claro que la racionalidad económica perderá mucho de su preeminencia anterior en el proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, deberán adoptarse otros parámetros más compatibles con la efectividad de las organizaciones con objetivos múltiples. Por otra parte, la función financiera del futuro deberá responder con mayor eficiencia y competencia profesional a las crecientes expectativas de las organizaciones que abandonan el modelo burocrático para adoptar estructuras más flexibles de operación, con los consiguientes problemas de control, servicio oportuno y adecuación al cambio organizacional.

Lo anterior coloca a la gestión de finanzas de las organizaciones ante el dilema de asumir más y variadas responsabilidades cuando su principal herramienta de decisión -la racionalidad económica-, tiende a perder importancia en un contexto donde se imponen nuevos objetivos a las empresas y, de otro lado, mantener sus decisiones en la línea de la supervivencia y la competitividad organizacionales.

Lo cual significa que el gerente financiero del siglo XXI necesitará desarrollar nuevos recursos conceptuales, teóricos y técnicos que le permitan responder con mayor eficacia a las nuevas condiciones en que se desenvuelve su tarea dentro de la organización moderna.

#### FINANZAS EN LA SOCIEDAD DE CONOCIMIENTO

La visión de Drucker deja en claro que la responsabilidad económica del gerente se centra, primordialmente, en la productividad del conocimiento administrativo y los conocimientos que permiten aumentar y mejorar la producción de bienes y servicios.

*En estas condiciones, se espera de la gerencia financiera una gran capacidad para aplicar su conocimiento especializado a la solución de los problemas de su organización, una habilidad para explicar y transmitir conceptos y orientaciones en su área, una actitud que facilite la iniciativa y estimule la productividad de los equipos de trabajo, un liderazgo en la búsqueda de soluciones originales e innovadoras a los problemas de la empresa y un esfuerzo particular por comprender de manera integral las situaciones y las exigencias múltiples que subyacen en la operación de las organizaciones donde el mayor nivel de educación transmite exigencias*

en el sentido de una mayor delegación y un mayor sentido de responsabilidad.

Pero los retos a la función financiera no se limitan fácilmente en una economía mundial caracterizada por la transnacionalización de la economía de servicios, la integración de la banca y los mercados de capitales, la inversión extranjera y el auge de los mercados de divisas.

La economía y las finanzas internacionales se han complicado hasta tal punto que han surgido nuevas áreas del conocimiento (teoría de opciones, ingeniería financiera, etc.) y aún así no ha sido posible consolidar una nueva teoría macroeconómica y de financiamiento internacional que resulte satisfactoria. Por ello se esperan nuevos avances en el futuro inmediato y los ejecutivos financieros deben estar dispuestos a aprender durante el resto de su vida con el fin de mantenerse al tanto de los nuevos desarrollos. Este punto tiende a convertirse en una norma de profesionalismo en cualquier ámbito de la sociedad del conocimiento y por ello merece destacarse dentro de la agenda de los profesionales y de la universidad.

### **CONCLUSIÓN**

Las visiones de Toffler, Drucker y el Banco Mundial acerca de la economía, la organización y la sociedad del futuro permiten establecer que los programas de formación de los administradores financieros para el siglo XXI necesitan de profundas revisiones para adecuarlos a las condiciones cambiantes que se prevén en el entorno y la operación de las organizaciones.

Las organizaciones con objetivos múltiples (económicos, psicológicos, ecológicos, éticos, culturales y estéticos) plantearán sin lugar a dudas importantes desafíos a la gerencia de las empresas y ello demanda un nuevo perfil de la formación profesional, más congruente con la complejidad de las tareas que se vislumbran para el futuro. En particular, la función financiera de las organizaciones tendrá ante sí numerosos retos relacionados con la productividad de los servicios y la gestión del conocimiento en el campo de la inversión y del financiamiento. Incorporar las exigencias de estos retos al diseño curricular de los programas de

administración resulta ser, en consecuencia, un elemento clave para asegurar la calidad de la formación profesional para el siglo XXI.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

DRUCKER, PETER, *Gerencia para el Futuro*, Grupo Editorial Norma, Impreso por Carvajal S.A., Bogotá, Colombia, 1993.

*La Sociedad Postcapitalista*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994.

TOFFLER, ALVIN, *La Empresa Flexible*, Plaza y Janés, Barcelona, España, 1990.

WORLD BANK, *Global Economic Prospects and the Developing Countries* Washington, D. C. 1995.