



leader  
summaries

# El Próximo Escenario Global

## Contenido

### Introducción.

Pag 1

### El Escenario.

Pag 2

### Dirección Escénica.

Pag 5

### El Guión.

Pag 7

### Conclusión.

Pag 9

**Título del Libro:** The Next Global Stage: The Challenges and Opportunities in Our Borderless World

**Autor:** Kenichi Ohmae

**Fecha de Publicación:** 21 de Marzo 2005

**Editorial:** Wharton School Publishing

**Nº Páginas:** 312

**ISBN:** 013147944X



**EL AUTOR:** Kenichi Ohmae es uno de los principales estrategas mundiales en el terreno empresarial. Tras doctorarse en ingeniería nuclear por el MIT y trabajar como ingeniero de diseño senior en Hitachi, Ohmae estuvo al frente de la consultora McKinsey and Company en Japón. Además de haber escrito más de un centenar de libros, entre los que destacan *La Mente del Estratega*, *El Mundo Sin Fronteras* y *El Fin del Estado-Nación*, escribe artículos para publicaciones como *The Wall Street Journal*, *The New York Times* y *Harvard Business Review*, entre otras. Por otra parte, imparte clases en el programa de MBA de la australiana Bond University y en el *Attacker's Business School* de Japón, del que también es fundador. Como consultor de reconocido prestigio mundial, el Dr. Ohmae asesora a empresas como la filial española de Oregon Scientific.

## Introducción

Decía Shakespeare que el mundo es un escenario sobre el que actúan mujeres y hombres. Poco podía imaginar el genial dramaturgo que un día su metáfora se convertiría en realidad. En *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World* (El Próximo Escenario Global: Desafíos y Oportunidades en Nuestro Mundo Sin Fronteras), Kenichi Ohmae nos presenta su visión del mundo en la era de la globalización.

Siguiendo la metáfora del escena-

rio, nos presenta a los guionistas, a los actores, a los directores, los lugares donde tiene y tendrá lugar la acción, al tiempo que insiste en que la economía tal y como la conocemos ha muerto y el gobierno del Estado-nación debe reinventarse o perecer ante lo que parece ser una tendencia imparable producto de la globalización: el ascenso de las regiones como actores protagonistas en el escenario de la economía global.

En este libro, Ohmae no sólo expone su paradigma del mundo globalizado, sino que también realiza predicciones con altas probabilidades

Este libro lo puedes comprar en:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

de cumplirse. Se trata de una obra tan influyente que ya ha sido comparada con *El Fin de la Historia* de Francis Fukuyama y *El Choque de Civilizaciones* de Samuel Huntington. Por todo ello, no dudamos que quienes sepan comprender el alcance de sus hipótesis y poner en práctica las medidas oportunas, sabrán enfrentarse a los retos y sacar partido del próximo escenario global.

## El Escenario

En nuestros días, el mundo se ha convertido en un escenario gigantesco. Todos formamos parte de una *troupe* de actores y actrices interdependientes. La economía global es interactiva, está interconectada y, al igual que un actor, cambia de traje y máscara. Además, en su mayor parte es invisible. Si al igual que una *troupe* de comediantes saliésemos de gira, podríamos observar que las obras de mayor éxito se representan en unos pocos teatros mundiales. En su peculiar gira mundial, Ohmae nos lleva a tres de ellos: Dalian, Irlanda y Finlandia.

El primer escenario es la ciudad china de Dalian, en la Península de Liaodong, en la costa nordeste de China, que ocupa una situación privilegiada en el Mar Amarillo frente a Corea y Japón. Su clima le garantiza puertos sin hielo, pero Dalian no sólo goza del comercio exterior, sino que también tiene fácil acceso a los recursos naturales del interior (carbón, hierro, bosques y más) y además cuenta con una reserva de mano de obra cualificada procedente de universidades e institutos técnicos. Gracias a que ha sabido conjugar su antigua base industrial de la provincia de Liaodong (acero, química y piezas para automóviles) con empresas de servicios y tecnología, en el curso de la década de los noventa la ciudad ha pasado de ser un puerto olvidado a convertirse en uno de los centros industriales más dinámicos de China. Dalian ha sabido beneficiarse de los cambios operados en la economía del país comunista a raíz de las reformas propiciadas por Den Xiaoping en

1992 y Zhu Rohgji en 1998, que flexibilizaron el sistema de planificación centralizada y concedieron mayor libertad a las regiones para regir su futuro.

Alcaldes y otras autoridades locales deben lograr un crecimiento anual superior al 7%, pues de no alcanzarlo durante dos años consecutivos, perderán sus empleos. El alcalde de Dalian, Bo Xilai, es un magnífico administrador. Desde su nombramiento en 1992, Bo y su equipo han atraído inversión extranjera directa (en adelante, IED) de todo el mundo y, en especial, de Japón. Hoy en día, 3.000 empresas niponas están asentadas en Dalian. Tras redefinir el papel del alcalde chino, Bo Xilai se convirtió en el arquitecto y director de marketing de esta ciudad, que cuenta cinco millones de habitantes, estableciendo conexiones con lo más selecto del mundo empresarial nipón. Y una vez las empresas se establecieron en suelo chino, re-escribió su papel para convertirse en una especie de director de hotel de cinco estrellas, totalmente volcado en el bienestar de sus huéspedes. Hoy en día 3.000 empresas niponas están asentadas en Dalian.

El éxito de Dalian radica en su voluntad de tomar parte en la economía global. Junto con otra docena de regiones en toda China, la ciudad se ha convertido en un estado regional capaz de fijar su propia agenda. Siguiendo con la metáfora, podríamos decir que en la actualidad China es similar a un teatro alquilado, que varias empresas utilizan al mismo tiempo para ensayar. Mientras tanto, al otro lado del mundo se encuentra una isla verde llamada Irlanda. Un país que se perdió la industrialización que hizo crecer a Inglaterra y que durante muchos años vio cómo sus gentes emigraban a otros países. Además, su situación en el extremo noroccidental de Europa, alejada de las corrientes de comercio continentales, no aportó ninguna nota positiva a la composición. Sin embargo, las tornas cambiaron a comienzos de los 90, cuando salió a la luz el potencial de Irlanda para desempeñar un papel protagonista en el sector de las tecnologías de la informa-

ción.

En 1992 surgió la visión de Irlanda como "e-hub" o centro neurálgico de las comunicaciones electrónicas de Europa, tanto más visionaria cuanto que surgió mucho antes de que Internet se introdujera en el comercio. Desde entonces, todos los esfuerzos irlandeses se centraron en vender la imagen de marca del país y atraer las labores administrativas y de atención al cliente de importantes empresas multinacionales. A este respecto, son ya legendarios los call centers, en que se atienden llamadas de todo el mundo y no sólo en inglés, sino también en otros idiomas.

Aparte de esa visión que les proporcionó la ventaja de realizar el primer movimiento, otro factor que ha contribuido a su éxito ha sido la buena formación que proporciona el sistema educativo irlandés. Por otro lado, el hecho de encontrarse en el norte de Europa ha dejado de ser importante en la era de la globalización, en la que las distancias y los tiempos se han visto reducidos. En todo caso, estar cerca de Europa y más cerca de Estados Unidos que otros países europeos se ha convertido en una ventaja que juega a su favor, ya que en cuestión de diez años se han creado 300.000 empleos en BPO (Business Process Outsourcing o externalización de procesos empresariales), CRM (Customer Relationship Management o administración de las relaciones con los clientes) e I+D, terminando así con su problema crónico de desempleo y emigración. Asimismo, no haber vivido la industrialización ya se considera una bendición pues, a diferencia de Inglaterra, donde proliferan fábricas anticuadas y contaminantes, el país ha conservado intactos sus encantos naturales.

El tercer teatro al que Ohmae nos lleva en su peculiar gira mundial es Finlandia, un país nórdico que, gracias a tener uno de los niveles impositivos más elevados del mundo, goza de un estado de bienestar tipo escandinavo. Este sistema proporciona excelentes beneficios en contrapartida y, entre ellos, destaca uno de los mejores sistemas educativos del mundo. Su punto fuerte es

la tecnología, como demuestran empresas de la talla de Nokia y Sonera, o en ingeniería de software el sistema operativo Linux y los especialistas en seguridad de datos SSH.

Finlandia ha alcanzado niveles de productividad y competencia que en 2003 le han valido el título de país más competitivo del mundo por segundo año consecutivo, otorgado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). ¿Cómo ha podido llegar a estos niveles un país aislado y de impuestos desorbitados? En primer lugar, como consecuencia de su tormentoso pasado, fijando sus ojos en los mercados exteriores. En segundo lugar, gracias a un sistema educativo de alta calidad, en el que el inglés ocupa un lugar importante. Mientras que en otros países se teme que el inglés contamine la lengua nacional, para los finlandeses representa una oportunidad de establecer nexos con el mundo, más aún si tenemos en cuenta que el finés es uno de los idiomas más diferentes del resto de las lenguas europeas. En tercer lugar, gracias a la mentalidad abierta de los finlandeses, que están dispuestos a encontrar los mejores recursos humanos sin tener en cuenta su procedencia. En cuarto y último lugar, debemos citar el apetito tecnológico de los finlandeses, como testimonio el hecho de que ocupen el primer puesto mundial en utilización de teléfonos móviles.

Los tres escenarios mundiales descritos por Ohmae deben su éxito a que han sabido comprender las reglas de un juego llamado "economía global", que no es lo mismo que la nueva economía surgida a finales de los 90, y que se caracteriza por no tener fronteras, ser invisible y medirse en múltiplos.

En primer lugar, la economía global es una economía sin fronteras, pues las divisiones de los Estados-nación resultan cada vez más porosas gracias a la desaparición gradual de aranceles impulsados por los propios gobiernos, que perciben cómo su supervivencia económica depende de los demás países. Aunque no se puede decir que las fronteras hayan desaparecido del todo, exis-

ten factores empresariales en que se han eliminado todas las barreras. Cuatro de ellos son los que el autor denomina las Cuatro Cés: comunicaciones, capital, corporaciones y consumidores.

En segundo lugar, el comercio global es invisible porque las transacciones comerciales y pagos no tienen lugar en ninguna localización física, sino en las terminales de ordenador. Son los intercambios comerciales conocidos como B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer) y C2C (Consumer to Consumer), cuyo pago se realiza mediante tarjeta de crédito. De hecho, resulta también novedoso que no tengamos que viajar cargados de dinero en efectivo o cheques de viaje, gracias a redes internacionales de cajeros automáticos como Plus o Cirrus que nos permiten extraer moneda local utilizando nuestra propia tarjeta de crédito o débito.

Por último, la economía global se mide en múltiplos. El exceso de capital que los ciudadanos de los países desarrollados acumulan en sus cuentas bancarias o guardan en forma de fondos de pensiones, constituyen unas reservas que pueden invertirse en otras regiones, multiplicando su valor. Cualquier región puede atraer empresas, clientes y capital si sus responsables comprenden el funcionamiento de la economía global.

Para el ingenioso Kenichi Ohmae, 1985 es el año cero de la nueva era. 1985 es el año en que Bill Gates lanzó un sistema operativo que vino para quedarse en nuestras vidas: Windows. Ello da pie para que, de modo jocoso, Ohmae haga su peculiar cuenta del tiempo dividiendo la historia en AG y DG (antes y después de Gates). La fecha no está tomada de forma arbitraria, pues es precisamente en esa época en la que se plantaron las semillas de lo que 20 años más tarde es el escenario global. Desde el punto de vista ideológico se gestó la caída del régimen soviético, desde el político-económico se firmaron los Acuerdos del Plaza y desde el tecnológico asistimos al crecimiento de Microsoft.

En el plano macropolítico, la Unión Soviética se resquebraja.

Gorbachov, el presidente general del Partido Comunista más joven de la historia, instaura una política de apertura (glasnot, en ruso). Sin embargo, no teniendo claro hacia donde se dirigía, su intervención no hizo más que poner de manifiesto lo que ya todos sabían: que el modelo soviético no funcionaba. A juicio de Ohmae, lo que se le escapó a Gorbachov, en el plano económico, fue la globalización. Rusia necesitaba un doble cambio: por una parte, necesitaba pasar de la economía socialista planificada a una economía capitalista de mercado; pero no bastaba con arreglar lo que no funcionaba en comparación al modelo de democracia occidental capitalista. Por otra parte, en la remodelación había que incorporar la economía global, y ahí es donde fallaron tanto los rusos, como sus consejeros estadounidenses.

Otro de los hitos que conforman la nueva era tuvo lugar en septiembre de 1985, cuando los ministros del entonces Grupo de los Cinco, G5, que reunía a los cinco países más industrializados del mundo, firmaron el Acuerdo del Plaza. Así llamado en honor al hotel Plaza de Nueva York en el que tuvo lugar el encuentro, el Acuerdo tenía por objeto reducir la deuda exterior de Estados Unidos, que estaba formada por un triple déficit en la balanza de pagos, la balanza comercial y la balanza presupuestaria del gobierno. Se planeaba dejar caer el dólar de forma controlada con el fin de fomentar las exportaciones estadounidenses al tiempo que se encarecerían las importaciones, especialmente las de automóviles japoneses que estaban amenazando el sector automovilístico y cuyos poderosos lobbys presionaron hasta lograr que el gobierno japonés se comprometiera a restringir de forma voluntaria sus exportaciones. Sin embargo, no se consiguieron los efectos deseados, debido, entre otras cosas, a que los fabricantes japoneses se las ingeniaron para fabricar automóviles que mantenían su competitividad en el mercado estadounidense.

Otra de las semillas que se plantaron desde finales de los ochenta y comienzos de los noventa, que rea-

lizarían una gran contribución al desarrollo de la economía global con su florecimiento en 1998 (es decir, en el año 13 DG), fue la de la apertura de China. A comienzos de los noventa, Deng Xiao Ping reconocía que todos los chinos no se podían hacer ricos a la vez, lo cual implicaba aceptar la desigualdad como condición necesaria del progreso. Por otra parte, consciente de que el marxismo-leninismo ya se había manifestado incapaz de conducir a la "prosperidad" entendida como no pobreza, Deng justificaba el cambio de rumbo preguntando: "¿Qué importa si el gato es blanco o negro, con tal de que cace ratones?" El gobierno chino se había dado cuenta de que la economía global podría enriquecer y fortalecer a China. Por ello, realizó una serie de reformas con el objeto de abrir unas pocas regiones al comercio exterior a modo de experimento. Dados los buenos resultados, en 1992 Deng se animó a abrir otras cuantas regiones. En 1998, conduciendo el proceso aún más lejos, Zhu Rongji realiza otra serie de reformas conocidas como "Los Tres Respetos", que tenían por objeto atajar los cánceres que afectaban a la sociedad y a la economía chinas: la corrupción gubernamental, la burocracia, las empresas estatales no competitivas (como Haier y Legend) y la excesiva centralización. Como consecuencia de ello, la administración de las empresas nacionales pasó a manos municipales. Dada la imposibilidad de salvar todas las paraestatales, los dirigentes de las ciudades y regiones se quedaron con las más prometedoras y vendieron a empresas extranjeras las que se hundían, actuando así como emprendedores o, como en el caso de Dalian, como consejeros delegados de sus Estados-región. Durante siglos, China ha sido un país rural y pobre. Una situación que el aumento de población en el siglo XIX solo vino a exacerbar. Sin embargo, hoy China aspira a ocupar el mismo lugar que las economías del mundo desarrollado y, a juicio de Ohmae, será capaz de lograrlo más rápidamente y más barato de lo que los países desarrollados lo hicieron en su día, puesto que

puede aprender del ejemplo de estos y sacar partido de sus avances tecnológicos.

Sin embargo, no todo son luces en la estrategia china. Sobre el gigante asiático también se proyectan las oscuras sombras de la contradicción. En la actualidad, China es un país comunista que practica el capitalismo más brutal, insensible y atroz que se pueda imaginar; un país que explota a sus propios ciudadanos que trabajan en condiciones laborales inhumanas y cuyas condiciones de salud y seguridad son nulas, mientras la dirección de la empresa tan sólo se preocupa de producir antes y más barato de lo fijado. En palabras de Ohmae, "un mundo que parece sacado de las páginas de un libro de Charles Dickens".

Otro hito por el que destaca 1998 (13 AG) es por ser el año en que comenzaron las ventas por Internet. La estrella de las compras navideñas en la web fue la tienda de lencería Victoria's Secret, lo cual a primera vista podría parecer anecdótico, pero no lo es tanto si tenemos en cuenta que con ello quedó demostrado que el comercio electrónico (en inglés, "e-commerce") era posible. Igualmente cabe destacar que el producto más comprado en eBay fueron unos muñecos llamados Beanie Babies, mientras que cinco años más tarde se han llegado a vender automóviles de lujo a precios desorbitados. A juicio de Ohmae, el cibercontinente es más grande que cualquier país del mundo o incluso que toda la UE. De ahí que en uno de sus libros el autor lo denominara "el continente invisible".

Para finalizar su presentación del escenario, Ohmae proclama el final de la economía al igual que en su día Fukuyama proclamara el fin de la historia. A su juicio, la economía tradicional es un fracaso. Los paradigmas económicos tradicionales (Keynes, De Ricardo) no sólo no se ajustan a la realidad, sino que tampoco sirven para explicar lo que sucede en el plano económico.

Desgraciadamente, son pocos los gobiernos que entienden este hecho tan básico y en su ignorancia siguen prescribiendo las recetas tradicio-

nales en su inútil intento de activar la economía. Para probar este punto, el autor menciona como ejemplo los hábiles manejos del presidente de la Reserva Federal de EE.UU., Alan Greenspan, durante la administración Clinton. Argentinos, australianos, rusos y ciudadanos de otros muchos países ahorran en dólares y, a sabiendas de esto, EE.UU. emite una cantidad de billetes superior a sus reservas en oro. Al igual que estos individuos, los gobiernos de otros países compran bonos del tesoro emitidos por EE.UU. Con la excusa de fomentar el consumo interno, Greenspan subió los tipos de interés (receta económica keynesiana). Pero su intención real era atraer inversión del resto del mundo (receta de la economía global) con el fin de reducir la inflación. Fue algo así como una llave de judo en la que se utiliza la fuerza del contrario para hacerle caer: la Reserva Federal hizo creer a los inversores una cosa y atraídos por la música, ellos solos cayeron en la trampa. Por supuesto, no hacía falta contarle al mundo las verdaderas razones ocultas tras tan hábil movimiento. De haberlo hecho, el truco podría haber fallado. Sin embargo, los ocho años de euforia económica que EE.UU. experimentó durante la administración Clinton demuestran la validez del nuevo paradigma económico. Por su parte, Bush y sus consejeros, que parecen no entender el nuevo paradigma, vuelven sobre el antiguo y tradicional, que aboga por políticas de oferta consistentes en rebajar impuestos con el fin de estimular la economía. A juicio de Ohmae, las políticas encaminadas a incrementar las reservas resultan mucho más eficientes para estimular el consumo que las que buscan aumentar el flujo reduciendo impuestos o tasas de interés. A Greenspan, que sigue al frente de la Reserva Federal, no le gusta la doctrina Bush; sin embargo, lo único que puede hacer es tratar de mantener la economía a flote activando la construcción, una táctica típicamente keynesiana.

Otro de los errores que los políticos suelen cometer es el de intervenir en la economía, hecho que suelen

atribuir a razones de seguridad. Por ejemplo, la razón por la cual los consumidores japoneses pagan muy caro el arroz que podría importarse a precios menores es evitar que la población japonesa pase hambre si en el futuro sucediese algo y quedasen cortados los suministros procedentes del exterior. A pesar de las escasas posibilidades de que este escenario de futuro pesimista se cumpla, la seguridad alimentaria es una excusa que los políticos esgrimen a la hora de conceder subsidios al sector agrícola, que costean los propios contribuyentes. Carece de lógica que en un mundo pacífico de economía globalizada, los japoneses estén pagando doblemente por el arroz que consumen, cuando a todas luces beneficiaría a todas las partes implicadas dejar que la economía global ajuste los precios.

Por otra parte, las reglas que rigen el juego de la economía global son diferentes. En la economía global no se necesitan ni recursos minerales, ni otras materias primas para triunfar; a pesar de no contar con los recursos que tradicionalmente eran un sine qua non, un área puede abrirse camino hasta llegar a las líneas frontales, como lo prueban los casos de Irlanda y Finlandia, que han logrado colocarse a la vanguardia de la economía global. Asimismo, el tamaño de las empresas también ha pasado a ocupar un lugar secundario. Para competir en los mercados internacionales, una empresa no tiene que ser necesariamente una gran multinacional, ni tampoco conquistar los mercados nacionales antes de lanzarse a la expansión internacional. Nokia es un ejemplo de ello.

En definitiva, quienes no comprenden los nuevos paradigmas económicos se arriesgan a caer ante quienes los comprenden. Entre los pocos gobiernos que han sabido descifrarlos, el autor destaca a China y en especial a personas como el anterior presidente Zhu Rongji, que supo atraer capital del resto del mundo.

### **Dirección Escénica**

Los guionistas de esta nueva era no son los Estados-nación, sino los

Estados-región. Para Ohmae, la unidad geográfica y económica de la economía global es la región. Centrar la acción en las regiones supone dar un giro radical a nuestra forma de ver el mundo y desechar conceptos heredados de una época anterior como el de Estado-nación. Definido por primera vez en el siglo XVI y exportado de Europa al mundo, los atributos que lo caracterizan son el territorio, la moneda (acuñada por el Banco Central), el idioma y el ejército.

Los Estados-nación frenan el desarrollo económico porque se han impuesto sin tener en cuenta divisiones singulares no políticas (étnicas, religiosas, lingüísticas, etc.), que resurgen con el tiempo dando lugar a conflictos de intensidad variable, como los de África y la CEI. Además, en la actualidad el Estado-nación es un fetiche porque no podemos hablar de PIB y PNB, que contabilizan bienes y servicios acabados, cuando muchos productos y servicios se inician en un país y se completan en otro. Por otra parte, PIB y PNB representan el promedio de un país compuesto por regiones, unas más dinámicas que otras. Por ejemplo, China presenta un crecimiento medio anual del 9%; sin embargo, el crecimiento anual medio de Dalian y Guangzhou fluctúa entre el 13% y el 15%.

Por otro lado, solemos imaginar las fronteras nacionales como líneas en un mapa o como puestos fronterizos guardados por personal uniformado, pero por muy bien que se guarden las fronteras, es imposible impedir el flujo de información que se transmite por Internet. En un mundo donde las comunicaciones son instantáneas, el Estado-nación deja de tener sentido. Además, el desarrollo continuado de la economía global mina las bases de este Estado al tiempo que favorece a las regiones, porque el estado es introspectivo y frena el progreso, mientras que las regiones están abiertas al mundo, piensan y funcionan desde una perspectiva realmente global y sin fronteras. Capital, tecnología y mercados ya no vienen dados por el gobierno central, sino que se van a buscar en el exterior.

El Estado-región no es una unidad política, sino económica. Algunos equivalen a unidades políticas, como en los casos de Singapur e Irlanda, pero son la excepción más que la regla. Por otra parte, el tamaño de la región tampoco es algo que pueda determinarse, pues no existen números mágicos. Sin embargo, para triunfar sí que deben cumplir con unos cuantos requisitos, como el de contar con un aeropuerto internacional, al menos un gran puerto capaz de manejar carga internacional y una buena infraestructura de transportes. Asimismo, resulta esencial que cuenten con universidades e institutos de investigación de vanguardia que atraigan buenos estudiantes y los transformen en personal bien formado. Con todo, el elemento más importante de todos para el éxito de la región es su apertura al mundo exterior.

En otro orden de cosas, el Estado-región no sólo debe ser un lugar en el que hacer negocios, sino también un lugar atractivo en el que trabajar y hacer vida de familia. Dicho de otro modo, debe ser una unidad en la que se cree un círculo virtuoso: cuanta más gente llegue y cuanto más variados sean sus backgrounds y conocimientos técnicos, más variada será la región con el tiempo. Y cuantas más y más variadas empresas se asienten en la región, más servicios asociados surgirán: escuelas, hospitales, concesionarios de automóviles, restaurantes, supermercados y un largo etcétera. Este modelo se repite en muchos lugares, como algunas regiones de India y China, o las microrregiones del Delta del Río Perla en China, donde se asientan 50.000 proveedores de componentes electrónicos, y en Italia, donde hay unas 1.500 ciudades especializadas en la fabricación de un único producto.

Las claves del éxito de regiones y microrregiones son la apertura y la flexibilidad, lo cual conlleva no quedarse anclado en los paradigmas del pasado y reinventarse para enfrentarse a la competencia global. Las ciudades italianas a las que aludíamos antes tienen un instinto de supervivencia innato. Los pequeños negocios familiares no podían salir de Italia en busca de lugares

donde se abarata la producción, por lo que optaron por especializarse en un aspecto de la producción. Así, por ejemplo, la ciudad de Carpi, que solía producir todo tipo de ropa, ahora se especializa en la producción de tejidos de punto bien cotizados en un mercado internacional en el que son sinónimo de calidad y buen gusto con diseño italiano.

A diferencia de los italianos, los grandes fabricantes de ropa franceses, como Pierre Cardin, optaron por trasladar su producción primero a Japón, luego a Taiwan y finalmente a China. De hecho, no son pocas las multinacionales que han ido migrando de país en país con el fin de reducir los costes de producción, y pereciendo en su patética peregrinación.

Dadas las diferencias en el acercamiento de los que saborean las mieles del éxito y los que mueren en el intento, cabe cuestionarse cuáles son los ingredientes para el éxito de la región. En primer lugar, el autor señala que se debe elegir, porque no diferenciarse supone la ruina. Una región que ofrece todo a todos los inversores potenciales, a los ojos de estos será un sitio mal dotado. Por tanto, el juego consiste en meterse en la "lista corta", es decir, entre los pocos destinos que las empresas consideren seriamente a la hora de tomar la decisión final. Irlanda se ha convertido en el centro neurálgico de las comunicaciones en Europa y Singapur en la capital de la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN, por sus siglas en inglés). Las regiones que logran adjudicarse una etiqueta son las que se abren camino en la lista corta. Eso sí, una vez en ella, hay que cumplir lo prometido: Singapur afirma que puede descargar un buque lleno de contenedores 25 minutos después de que llegue a puerto, 24 horas al día, 7 días a la semana.

En segundo lugar, una región puede atraer empresas enfatizando los beneficios que ofrece la concentración. En tercer lugar, otro ingrediente básico reside en la flexibilidad, que como ya hemos visto ha permitido sobrevivir a las pequeñas ciudades italianas que han sabido

reinventarse. En cuarto lugar, las regiones necesitan marketing: necesitan crearse una imagen de marca y que haya alguien que las defienda en el plano internacional. En EE.UU. ese papel lo desempeñaría el gobernador del estado, en Alemania los presidentes de los Länder y en China, el alcalde de la ciudad. En quinto lugar, el elemento más importante es la motivación: el deseo de triunfar, puesto que si no se convierte en una empresa colectiva y forma parte de la identidad de la región, todo quedará en agua de borrajas. De hecho, existen muchos Estados-región en el mundo con potencial para triunfar; sin embargo, para la mayoría ese potencial nunca se convertirá en realidad debido a su incapacidad para salir del círculo.

Otro de los elementos que forman parte de la dirección escénica son las plataformas, que son un medio de comunicación entre individuos o empresas que permite hacer las cosas de forma más rápida y eficiente. Están ahí y la mayoría de las veces pasan desapercibidas o las damos por supuestas; sin embargo, de no existir, el ser humano no habría podido reducir las distancias temporales y espaciales que han hecho del mundo un pañuelo. Entre las plataformas que potencian la comunicación entre las gentes del planeta destacan la lengua inglesa, el sistema operativo Windows, las marcas y el dólar estadounidense. Otras plataformas también son la cultura empresarial global, los cajeros automáticos, las tarjetas de crédito y los GPS.

La externalización de procesos empresariales (BPO, por sus siglas en inglés, que corresponden a Business Process Outsourcing) y la externalización transfronteriza de procesos empresariales (xBPO, por sus siglas en inglés, que corresponden a Crossborder Business Process Outsourcing) tienen por objeto la optimización de recursos, es decir, la reducción del precio de la mano de obra manteniendo la calidad. En la actualidad, la xBPO es la que más se da y consiste en el traslado de operaciones funcionales al exterior. Por ejemplo, se han instalado call centers en India, los Países Bajos e

Irlanda. Por otra parte, la digitalización del lugar de trabajo y la estandarización de procesos empresariales está haciendo que cada vez sean más las labores de soporte y trabajo especializado indirecto que se trasladan al exterior. Así, por ejemplo, GE, Citibank y Amazon han trasladado algunas de sus funciones a la India.

A pesar del auge de la externalización, el autor advierte que la xBPO se ajusta mejor a unos sectores que a otros. Además, funciona con éxito en algunas empresas, mientras que con aquellas que no están bien preparadas puede resultar un estrepitoso fracaso. Asimismo, no sólo los puestos que requieren pocos conocimientos técnicos y cuyos salarios son bajos son los que se externalizan, otros puestos en escalafones superiores les siguen cada vez más. Ello es posible gracias a la actual tecnología de telecomunicaciones, que abarata los costes de tal modo que dejan de suponer un handicap. Entre esos puestos más especializados, el autor destaca dos casos: los back offices y diagnóstico médico, que examinaremos a continuación.

Aunque India es conocida por los call centers, la externalización de procesos empresariales (BPO) es mucho mayor. Las labores de back office que se llevan a cabo en India van desde grabación de datos a auditorías, pasando por una amplia gama de procesos contables, gestión de nóminas, edición y redacción técnicas y servicios profesionales y técnicos. Además, estas labores no se llevan a cabo en tristes fábricas donde los empleados se hacinan, sino en modernos edificios de oficinas, donde cada empleado tiene su escritorio y su ordenador, hay aire acondicionado y una buena iluminación. Son el equivalente de las oficinas técnicas y de servicios de Occidente. Los indios consideran que son un buen lugar para trabajar y además ofrecen salarios atractivos.

Una amenaza mayor para los empleados de los países occidentales son las xBPOs. Las cifras hablan por sí solas. A una empresa del Reino Unido, una empresa británica le dio un presupuesto de 100.000 libras esterlinas para una auditoría de

software; mientras que una empresa india, que contaba entre su personal a profesionales informáticos cualificados, se llevó el encargo por un precio de 30.000 libras esterlinas. Pero la BPO también tiene potencial en áreas como la del diagnóstico médico. A un paciente se le podrían tomar Rayos X en Estados Unidos o el Reino Unido, luego enviarlos para que un especialista los analizara en la India y después remitir los resultados en cuestión de horas, con un coste considerablemente menor.

Los efectos de la BPO y la xBPO se hacen sentir cada vez más entre los profesionales occidentales. Se estima que en el curso de la próxima década, seis millones de empleos migrarán de Estados Unidos a lugares donde los costes son menores, como India, países de la periferia europea y China. La otra cara de la moneda es que, para quienes realizan esos trabajos, constituyen una buena forma de vida, tanto por el entorno laboral como por el nivel salarial, competitivo con los estándares locales.

El último detalle de la dirección escénica es la ejecución, es decir, cómo suceden las cosas en el escenario global. En este sentido, son tres las funciones que lo dominan: el comercio electrónico al que antes hacíamos referencia, los pagos mediante tarjetas de crédito de uso mundial y la entrega de los productos comprados gracias a las cadenas de distribución.

En primer lugar, Internet ha facilitado a los consumidores la posibilidad de comprar una gran variedad de productos a bajos precios. Basta con introducir unas pocas palabras clave en un buscador y luego dirigirse a la página web de nuestra elección. En segundo lugar, el pago se realiza en la actualidad mediante tarjeta de crédito, pero ya varias empresas están trabajando en la fabricación de una plataforma global de pago, como por ejemplo Sony con su EDY (siglas que corresponden a "euro-dólar-yen").

En tercer y último lugar, se encuentra el elemento más complicado: la entrega del pedido (la logística), que se realiza mediante cadenas de distribución, que son una línea de

procesos interdependientes e interconectados que van desde la adquisición de materias primas a la entrega del producto acabado, ya sea al cliente o a otro fabricante para que continúe con el proceso. Aunque gracias a las nuevas tecnologías en la actualidad asistimos a una revolución logística, detrás de todo ello se encuentra una cadena física que determina qué se puede trasladar y cómo. Así, por ejemplo, en Estados Unidos, el 68% de la carga se transporta por carretera, el 12% por tren y el 7% por barco, mientras que el transporte aéreo abarca menos del 0,1%.

Esta operativa de la ejecución en la economía global es la que ha hecho posible que triunfen empresas como Dell, una empresa que no posee tiendas físicas sino virtuales, donde se venden los ordenadores que después se montan en almacenes y se envían por Fedex, o Inditex, cuyo éxito radica en la administración de la cadena de distribución "just-in-time".

## El Guión

El gobierno central debe redefinir su papel. Tradicionalmente considerados custodios del poder, los gobiernos verán su autoridad disiparse. Su papel consistía en repartir las riquezas mediante un sistema de impuestos del que derivaban sus riquezas. De por sí, los gobiernos no crean riqueza.

En opinión de Ohmae, corresponde a las regiones el cobro de impuestos que, en lugar de redistribuirse dentro de la nación, deberían permanecer en la región. La simplificación del sistema tributario haría que los contribuyentes por propia iniciativa se responsabilizasen de pagar, pues serían los principales beneficiados. Con ello, desaparecería la figura del recolector de impuestos tal y como la conocemos ahora.

En su empeño por construir el estado del bienestar que proteja a sus ciudadanos, los gobiernos han creado también una economía del bienestar dotada de empresas estatales, algunas de las cuales ya no son capaces de competir en el contexto global porque son demasiado débi-

les para enfrentarse a las grandes empresas que independientemente de su procedencia (EE.UU., Europa o el lejano Oriente) son más fuertes que nunca, aprovechan las ventajas de la economía sin fronteras y saben llegar a los habitantes del ciberespacio o "ciberitas", unos clientes tan exigentes que no se conforman con cualquier producto: al contrario, quieren comprar lo mejor y más barato que haya en el mundo.

La distribución de riquezas por parte del Estado tiene por objeto proporcionar unos servicios mínimos a todos los ciudadanos. Así, por ejemplo, en Japón todas las regiones tienen derecho a disfrutar de unos servicios públicos mínimos independientemente de su lejanía o población. Ello da lugar a una profusión burocrática que pone trabas al comercio y resta agilidad al establecimiento de empresas. Por el contrario, el gobierno del futuro debe ser flexible y veloz, capaz de instituir cambios con la rapidez necesaria y con voluntad de facilitar, no de frustrar, el establecimiento de empresas. Este es otro de esos detalles que los dirigentes chinos han sabido comprender muy bien.

Por otro lado, los gobiernos no deberían empeñarse en hacerlo todo, sino que deberían dar vía libre a las empresas y dejar que estas hicieran las cosas por sí mismas. En otras palabras, convertirse en facilitadores. Asimismo, la dimensión del gobierno debe cambiar: el mejor gobierno es un gobierno pequeño. En definitiva, lo mejor que un gobierno puede hacer por sus ciudadanos es atraer inversión extranjera para no tener que utilizar el dinero que pagan en impuestos en subsidiar empresas estatales poco productivas, al tiempo que las multinacionales que se establezcan creen empleo.

Decíamos antes que en los países desarrollados existen excedentes de capital acumulados en forma de ahorros y pensiones, que bien invertidos en la economía de una región servirían para activarla y multiplicar la inversión. El Estado-región debe organizarse para atraer ese capital generador de riqueza. Cuanto más pequeño y abierto a la

IED esté el gobierno, mayores serán las recompensas. Asimismo, otro de los componentes esenciales para sacar el máximo partido del capital es el contar con una mano de obra bien formada y motivada, de ahí la importancia del sistema educativo, otro elemento que necesita de una cuidada planificación.

Estos cambios exigen que los gobiernos se preparen para llevar a cabo una serie de logros. En primer lugar, necesitan una visión clara que deben comunicar constantemente. El milagro económico del Japón tras la Segunda Guerra Mundial es el resultado de una visión denominada "comercio de valor añadido", que consistía en crear valor añadido en los productos fabricados en el país del sol naciente, pues dada la escasez de recursos naturales, esa era su ventaja competitiva en los mercados internacionales.

Sin embargo, una visión no es un espejismo. El gobierno debe aprender a involucrarse en su justa medida: restar trabas al flujo de capital, eliminar obstáculos en el camino de las empresas minimizando la burocracia y proporcionando mano de obra, tanto sin formación como con ella. Ohmae no se cansa nunca de enfatizar la importancia de la formación, ya que toda economía necesita contar con el apoyo de empleados bien formados que añadirán valor intelectual a cualquier producto que fabrique o servicio que proporcione.

Por tanto, el nuevo papel del gobierno central es el de ser miembro de un equipo en el que toman parte otros jugadores denominados regiones. China constituye un buen ejemplo de ello. Podría decirse que en la actualidad, más que un país comunista llamado República Popular China, desde el punto de vista económico el país asiático es más unos Estados Unidos de China, ya que desde que Zhu Rongji devolvió la capacidad de tomar decisiones a las regiones sobre aquellos asuntos que les afectaban, estas tienen más poder de maniobra sobre su propio futuro que el gobierno central. Además de eliminar las barreras a los flujos de capital, entre las medidas que el premier tomó con el fin de activar la

economía mediante la atracción de IED, se encuentran también los Tres Respetos, uno de los cuales es el respeto a la propiedad privada.

Ohmae predice que en el futuro China será más fuerte como un todo, pues ha descubierto la fórmula de la prosperidad en el escenario global. De la misma manera, otras regiones que ya se están repartiendo el pastel son Malasia, con su super corredor multimedia, Singapur, que ya es la sociedad electrónica o "e-society", Suecia como cuna de la tecnología e Irlanda como centro neurálgico mundial de externalización de servicios.

Es una realidad ineludible que el mercado del futuro está regido por la economía global. Los cambios que se avecinan cambiarán el panorama internacional e influirán en la tecnología, las corporaciones y los individuos.

En el plano tecnológico, la marcha implacable del avance tecnológico resulta imparables, por lo que tan sólo queda adaptarse o morir. Así, por ejemplo, las cámaras digitales han desplazado a las cámaras analógicas. Para empresas como Kodak, ello significa redefinir por completo su estrategia de negocio. La música nos proporciona otro buen ejemplo: en un breve espacio de tiempo hemos pasado de comprar los CDs en tiendas de discos a compartir archivos MP3 mediante aplicaciones P2P: cabe preguntarse cuál será el próximo paso. Un tercer ejemplo procede del mundo de las telecomunicaciones, que muy pronto dará un vuelco provocado por tecnologías que ya comienzan a introducirse, como VoIP.

En el plano personal, los individuos también deberán realizar ajustes en sus vidas y cambiar sus mentalidades. Por ejemplo, una de las ideas que deben descartar es la de un trabajo o una carrera para toda la vida, pues en el futuro será cada vez más frecuente cambiar de trabajo y, tras volver a pasar por las aulas, dar un giro profesional hacia un campo diferente a aquel en el que iniciaron su andadura profesional. La gente tendrá que empezar a responsabilizarse de sus vidas si quieren sacar partido de la econo-

mía global. Tenemos acceso a más información que nunca en la historia y las oportunidades profesionales en el entorno global proliferan, pero no podemos esperar a que nos las sirvan en una bandeja de plata. Comprender la economía global es una labor ardua que no se realiza en una tarde, es más bien un trabajo de por vida que se aprende con la práctica. Para comenzar hay que viajar, conocer mundo, ser curioso. Valorar la información y la innovación resulta crucial para los individuos, que también deberán ser flexibles.

En el plano organizativo, el futuro de las corporaciones comienza en las escuelas de negocios, que deberían dejar de enseñar los modelos del pasado, que estarían mejor registrados en un libro de historia, y comenzar a mirar hacia el futuro. Muchos estudiantes piensan que los problemas de las empresas globales se pueden solucionar aplicando recetas mágicas, pero lo cierto es que en el juego de la economía global, las reglas no están escritas. Y puesto que no hay precedentes, hace falta creatividad a la hora de buscar soluciones. Por otra parte, mientras que las empresas tradicionales tenían sede en un Estado-nación, en una economía global carente de fronteras, las empresas del futuro podrían no tener hogar.

En opinión del autor, la innovación y la competencia en la economía global tendrán lugar en cuatro áreas clave. En primer lugar, los sistemas empresariales. Las empresas deben aliarse con socios que ofrezcan lo mejor y más barato en toda una gama de funciones que van desde la I+D a la producción, pasando por las actividades administrativas. En segundo lugar, productos y servicios: la necesidad de innovación en este campo es obvia, pero el reto es enorme. En tercer lugar, la interacción con los clientes: la introducción de teléfonos móviles ha abierto las puertas a nuevas formas de marketing. En cuarto y último lugar, los empleados, directores y resto del personal: se necesita innovar en la forma de contratar y formar, evaluar y recompensar al personal. Los autores de Karaoke Capitalism abogan por quienes rompen las normas

frente a quienes las hacen. Lo cual nos lleva a concluir que, en el futuro, las empresas deberán recurrir a quienes sean capaces de retar el sistema establecido: gente que no ha terminado sus estudios universitarios, rebeldes sin causa, jóvenes y jubilados. Las empresas necesitarán heterogeneidad, frente a la homogeneidad del pasado, porque la plataforma debe ser global, participativa e interactiva.

En cuanto a las características que tendrá la empresa del futuro, Ohmae tiene claro que para sobresalir en la economía global cualquier empresa deberá tener facilidad de adaptación, poseer unas antenas bien orientadas para recibir señales y descodificarlas y ser capaz de responder de forma instantánea. Asimismo, deberán aprender de los errores y adaptar su identidad a dondequiera que el mercado las lleve; reestructurar, renacer, hacer reingeniería con tanta frecuencia como sea necesario y sin temer a los cambios y, por último, olvidar la jerarquía que las empresas tradicio-

nales copiaron del ejército.

El próximo escenario se encuentra en una serie de regiones que en la actualidad cuentan con todos los ingredientes para alcanzar el nivel de Estados-región prósperos, al tiempo que dinamizarían la economía mundial. Ohmae hace una selección de zonas que ya despuntan en ese escenario y nos vuelve a llevar de gira alrededor del mundo. Comienza en la Isla de Hainan en China, luego nos traslada a la antigua ciudad colonial de Saigón, conocida hoy en día como Ho Chi Minh, para a continuación adentrarse en la región rusa de Petropavlosk-Kamchatsily, pasando por una esquina del Báltico donde se encuentran las repúblicas de Lituania, Letonia y Estonia. Tras hacer una incursión más detallada en esta última, cruzamos el océano y nos trasladamos a la otra punta del mundo, donde se encuentran la ciudad de Vancouver y el estado al que pertenece, British Columbia; luego descendemos hacia América del Sur y visitamos la ciudad brasi-

leña de Sao Paulo y, desde allí, nos dirigimos al último escenario de nuestra gira, la isla japonesa de Kyushu.

## Conclusión

Esperamos que este libro le ayude a hacerse una idea clara de qué es y cómo opera la economía global, cuáles son los escenarios geopolíticos (geográficos, políticos y económicos) en que tendrá lugar la acción futura y cuáles las palancas de que pueden servirse las empresas y los sectores de negocios más dinámicos para probar suerte. Y ahora le toca a usted subir a actuar en el escenario global...

## Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries por sólo **149 Euros ó 195 Dólares USA**

Recibiré cada semana un nuevo libro resumido y tendré acceso gratuito a la Biblioteca de libros ya resumidos



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

### DATOS PERSONALES

Tratamiento \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_ Apellidos \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Puesto / Cargo \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Colonia/Departamento \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Región/Estado \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

### DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social \_\_\_\_\_ NIF / RFC / RUT / RUC / CUIT \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Colonia/Departamento \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Región/Estado \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

### DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

\_\_\_\_\_ Tarjeta bancaria:

\_\_\_\_\_ Mastercard \_\_\_\_\_ Visa \_\_\_\_\_ AmericanExpress

Nombre del titular \_\_\_\_\_

Número de tarjeta \_\_\_\_\_

Fecha de caducidad \_\_\_\_\_

Firma y fecha:

\_\_\_\_\_

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: [suscripciones@leadersummaries.com](mailto:suscripciones@leadersummaries.com)

Faxes en Europa:

 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751

 Alemania: (+49) 0611 203 202

Faxes en América del Norte:

 USA: (+1) 646 219 8101

 Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841