

## Reseña

# El escenario por venir

Gerardo Reyes Guzmán\*

---

*Aportes*, Revista de la Facultad de Economía, BUAP, Año XI, Números 31-32, Enero - Abril y Mayo - Agosto de 2006

---

---

---

Kenichi Ohmae: *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Año 2005, Editorial Norma.

---

---

El connotado estratega de negocios y socio mayoritario de McKinsey & Company, autor de *The borderless World* impreso en 1990, nos ofrece un libro que describe novedosos horizontes emanados del dinamismo de la economía global. El manuscrito constituye una valiosa aportación a diversas áreas como la política, los negocios y el desarrollo individual. El autor señala que nos encontramos ante el umbral de una nueva forma de organización política, social y económica a la que denomina *Región-Estado*. Se trata de áreas geográficas en donde se anidan las ramas productivas y de servicios más dinámicas a comienzos del milenio. Estas *Regiones-Estado* pululan actualmente en la costa noreste de China, la India, Irlanda, Finlandia, Suecia y los países bálticos: Letonia, Estonia y

\* Universidad Iberoamericana, Puebla.

Lituania. El texto se divide en 12 capítulos integrados en tres apartados: el escenario, la dirección escénica y el guión.

En el primer apartado Kenichi Ohmae enfatiza que las condiciones que impone la economía global erosionan constantemente los fundamentos del *Estado-Nación*, puesto que cada vez más el dinamismo económico y productivo se sale de su esfera de control para incursionar en un mundo sin fronteras en donde los actores rebasan barreras culturales, nacionales y de lenguaje operando en un contexto cosmopolita. Se trata de un proceso de transición acelerado de donde destacan cuatro factores (4C) clave para la vida de los negocios: *comunicación, capital, corporaciones y consumidores*. Las telecomunicaciones han evolucionado en forma vertiginosa a través del impulso que les imprime la tecnología de la información. Los últimos adelantos tecnológicos eliminan el uso de cables, reduciendo los costos de mantenimiento y vinculando regiones antes inaccesibles: montañas, selvas, desiertos, etc. Las compañías han formado alianzas bajo el modelo de *regadera de césped* que les permite penetrar varios mercados internacionales

simultáneamente. El desarrollo de internet constituye el ejemplo clásico de que nos movemos en un mundo sin fronteras. En las últimas décadas las corporaciones han separado y distribuido estratégicamente procesos productivos, actividades de investigación y desarrollo, líneas de ensamble, así como operaciones de marketing y finanzas. Más recientemente el trabajo indirecto ha pasado a depender de la subcontratación externa, tal es el caso de los centros de atención a clientes situados en la India o la logística para especialistas como FedEx, DHL y UPS. El dinero plástico posibilita la evasión de fronteras y acorta las distancias. Ninguna autoridad está en condiciones de controlar operaciones de compraventa hechas en la red. El dinero mueve al mundo y se mide en múltiples o signos que los accionistas transmiten a la dirección de la empresa con el fin de que apunte a oportunidades de negocios en el horizonte. Expresan una expectativa que se vuelve realidad sólo ante el éxito de una inversión. Así, la teoría económica moderna es incapaz de establecer relaciones de causalidad ante este escenario.

En el segundo apartado el tema que más destaca es el de China. Según el autor, este país se ha convertido en el paradigma del dinamismo económico bajo el modelo *Región-Estado*. Se refiere a la parte noreste a la que denomina los *Estados Unidos de Chunghwa* y que se compone por áreas como Pekín/Tianjin, Liaoning, Shandong, Delta del Chang Jiang, Xiamen/Fuzhou y Delta del Zhu Jiang. Ahí se concentran las ramas productivas y de servicios más exitosas en el mercado de las exportaciones, registrando un crecimiento económico promedio del 20% anual. Esta región recibe la

mayor parte de la inversión extranjera directa, e impulsa la industria pesada y de aviones, tecnología de la información, espacio y defensa; vegetales congelados y alimentos procesados; aparatos domésticos; componentes electrónicos, químicos, petroquímicos y automóviles; telecomunicaciones, semiconductores, paneles LCD y textiles. Áreas como Dalian, Zhejiang, Pekín y Shanghai detentan un ingreso per cápita de 5000 dólares anuales, y un monto aún mayor en ciudades como Guangzhou. La clave del gran éxito ha residido en la afluencia de inversión extranjera directa, una abundancia de mano de obra relativamente calificada, un sector empresarial dinámico y creativo, así como en la autonomía económica emanada de un proceso de descentralización. Asegura que hay muchas regiones con potencial de crecimiento que aún permanecen pasivas. Hace hincapié en que una región debe esforzarse por ser diferente respecto a sus competidores. Irlanda y Singapur por ejemplo, lograron que se les reconociera como eje de comunicación electrónica en Europa y como la Capital del ASEAN respectivamente. Un aspecto importante ha sido la flexibilidad de adaptarse al cambio. Singapur ha pasado de ser centro de comercio y comunicaciones en la década de los 50, de servicios en los 80 hasta convertirse en lugar estratégico para las multinacionales en el sureste asiático, proveyendo servicios profesionales y financieros. A partir de los 90 se ha especializado en el área biomédica y de telecomunicaciones, aspecto que le ha permitido sobresalir frente a la abrumadora competencia China.

La tecnología ha sentado las bases de la economía global a través de dos aspectos:

el mercado del dinero y el internet. Aún cuando la tecnología Software y Hardware haya sido víctima de una piratería rampante, ha permitido establecer entre empresas e individuos una mejor y cada vez más sofisticada forma de comunicación. De ahí se han derivado múltiples plataformas de negocios en donde el idioma inglés funge como un común denominador. Países como la India han sabido aprovechar la tecnología de la información ofreciendo servicios de atención a clientes a empresas transnacionales que se traducen en una reducción sustancial de costos o aumento de las ventas. Principalmente destacan las aerolíneas y la banca comercial internacional como sus principales solicitantes, hecho que ha redundado en una reformulación de la política de personal que a menudo se traduce en la pérdida de empleos administrativos en los países desarrollados.

Ohmae da a conocer los teoremas que giran en torno a los actores del mundo sin fronteras y a los que denomina *ciberitas* o los dueños del ciberespacio, señalando que todos adoptan una postura muy dinámica e independiente de sus marcos de referencia culturales, educativos o de nacionalidad. Se trata de tres teoremas: 1). Los *ciberitas* que han usado el internet durante cinco años o más, tienden a pensar, actuar y comportarse de manera similar; 2).  $(\text{Edad}-10)/10$  es el número de años que tarda cualquiera en convertirse en un verdadero *ciberita* y 3). Los *ciberitas* son consumidores y emprendedores. En este tenor, los buscadores de la red juegan un papel primordial desplazando en importancia a los medios de comunicación clásicos como la radio, la televisión y la prensa escrita. A estos adelantos se le suman los alcanzados

en la logística e identificación y clasificación de materiales, lo que facilita no sólo la entrega a tiempo y la reducción de gastos en inventario, sino que a través de la *etiqueta micro* reduce el número de robos permitiendo la localización de casi cualquier mercancía vía satélite.

En el tercer apartado el autor hace recomendaciones a gobiernos, negocios e individuos en torno a las cuáles es necesario reflexionar. Opina que el papel tradicional del estado de distribuir la riqueza y proteger aquellos sectores considerados como débiles está cada vez más lejos de materializarse. Los *ciberitas* y el capital internacional detectan rápidamente las oportunidades en el mercado global, por lo que toda política de protección al viejo estilo estará condenada al fracaso. Ahora, lejos de la rigidez y el control central, es la flexibilidad y el pragmatismo lo que funciona; el gobierno como facilitador y no como obstructor de los negocios. La nueva función del gobierno es atraer inversión extranjera directa para evitar usar el dinero de sus contribuyentes e invitar fervientemente a las corporaciones para que traigan empleos, promoviendo la privatización de empresas débiles que se sostienen a expensas del gasto público. El nuevo estado debe ser pequeño pero capaz de interactuar con el resto del mundo. El cambio se está dando a tres niveles: tecnológico, personal y organizacional. El primero tiene el poder de hacer surgir o sepultar industrias enteras, el segundo implica una mayor participación y adaptabilidad; en el tercero el cambio implica dejar atrás la nacionalidad y las formas jerárquicas del pasado para abrirse a la innovación y adaptabilidad.

La tecnología hará sucumbir empresas

que se lograron mantener en el pasado por muchos años. Narra varios casos como el de las cámaras digitales y de filmación, especialmente el posicionamiento de Canon y Sony versus el declive de Polaroid en el mercado de la fotografía; el de las videocintas desplazadas por los DVD; los CDs sustituidos por la música bajada de internet; la telefonía de cables por la satelital, etc. El precio es el instrumento de arbitraje y los *ciberitas* influyen en el mismo a través de las plataformas como eBay. Ya no es el valor laboral agregado sino el valor intelectual agregado, lo que determina la capacidad de una empresa para salir adelante. Es la innovación y la competencia lo que permea la economía global y está específicamente presente en cuatro áreas: *Sistemas de Negocios* en alusión a alianzas estratégicas, uso de plataformas virtuales

de negocios y logística de materiales; *Productos y Servicios*, relativo a la innovación y utilización de equipo compatible con un territorio previamente definido; *Interacción con el cliente*, referente a la calidad del servicio y comunicación con los clientes vía uso de la tecnología de la información y *Empleados, directivos y personal en general* o una política orientada a la heterogeneidad (viejos, jóvenes, niños, discapacitados, etc.) como base de la constante búsqueda por la innovación.

Por último Kenichi Ohmae vaticina que las regiones que posiblemente descuellen en un futuro próximo sean: la isla de Hainan en China; Petropavlosk-Kamchatsily, Rusia; Vancouver y la Columbia Británica; la región del Báltico; Ho Chi Minh, Vietnam; Khabarovsk y la Isla de Sakhalin en Rusia y Sao Paulo Brasil.