

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

El mundo no es plano

Ángel Cabrera

Presidente de Thunderbird School of Global Management en Arizona (EEUU) y miembro de la Fundación de la Innovación Bankinter

Si se ha creído eso de que "el mundo es plano", tal y como ha sugerido tan elocuentemente el periodista Tom Friedman, corre el peligro de llevarse un buen tropezón. El mercado global, ni es plano ni va camino de aplanarse en el futuro.

Es indudable que el acceso a los mercados internacionales ha mejorado notablemente después de varias décadas de liberalización comercial, desregulación y aumento de la conectividad a través de las nuevas tecnologías de la información. Pero si bien es cierto que estas tendencias han hecho que los distintos mercados del mundo sean más interdependientes, lo que no han hecho es igualarlos (o "aplanarlos"). La globalización no ha eliminado las diferencias entre países y regiones, tal y como profetizaron algunos analistas o como temían los manifestantes anti-sistema. Por el contrario, la globalización no ha hecho sino acentuar diferencias, creando nuevos desafíos pero también nuevas oportunidades empresariales a escala global.

Los cambios que estamos experimentando a nivel global son irreversibles y profundos. Los análisis de tendencias llevados a cabo por la Fundación de la Innovación Bankinter anticipan un mundo en transformación en el que con toda seguridad cambiarán los papeles que cada país desempeña hoy en la economía mundial. Es probable que algunos de los recursos naturales que hoy se consideran valiosos pasen a ser irrelevantes, mientras que otros recursos asuman nuevo valor estratégico. La población crecerá de manera dramática en algunas regiones, mientras que envejecerá y se contraerá en otras. Las personas, sobre todo las de mayor capital intelectual, migrarán en búsqueda de oportunidades, calidad de vida y entornos sociales y culturales afines a sus propias creencias y valores. El cambio climático seguirá su curso, perturbando ecosistemas actuales y creando nuevos equilibrios aún hoy impredecibles. Muchos sistemas políticos se reformarán. Nuevas corrientes culturales surgirán y otras desaparecerán.

En este entorno vertiginoso, las regiones, los países e incluso las ciudades, no tienen más remedio que competir entre ellos para atraer capital y talento, para crear oportunidades para sus ciudadanos y elevar su calidad de vida. Y si algo nos ha enseñado la ciencia de la dirección de empresas es que la competencia no se gana imitando lo que hacen otros, sino diferenciándose. Para competir con éxito se necesita acumular recursos que sean valiosos y distintivos, difíciles de ser apropiados, copiados o sustituidos por otros. Y en la era de la economía del conocimiento, esos recursos no suelen ser físicos, sino más bien intangibles: las normas culturales, las estructuras sociales, el conocimiento colectivo que toma forma a través de la historia y el liderazgo.

En este mundo interconectado, los países (y las regiones y ciudades) mejoran no cuando se unen al pelotón de lo que hacen todos, sino cuando se distancian por medio de marcos regulatorios y jurídicos únicos, estilos de vida distintivos o sistemas de valores y normas culturales específicas. La globalización crea competencia, y la competencia a su vez nos fuerza a diferenciarnos.

Ineficiencias del mercado

El hecho de que el mundo esté lleno de discontinuidades, no debe preocuparnos. Por el contrario, la actividad empresarial florece precisamente cuando existen discontinuidades. El arte de los negocios consiste en buscar oportunidades en las ineficiencias del mercado, en perturbar mercados estables a través de la innovación, en esculpir relieves complejos en terrenos planos. Cuanto más complejo es el relieve del terreno, más oportunidades de crear valor existen, aunque a su vez, el arte de hacer negocios se hace más difícil de dominar.

A medida que avanza la globalización, los líderes empresariales han de prepararse para navegar un mundo cada vez más complejo, aprender a apreciar mejor que nadie las sutiles diferencias entre regiones y países y a crear modelos de negocio innovadores que saquen partido de esas diferencias. La actividad empresarial necesita líderes globales capaces de construir relaciones basadas en la confianza con individuos y organizaciones de entornos culturales diversos, de formar y liderar equipos multiculturales y de crear una sensación de misión común en comunidades cada vez más diversas.

Los líderes empresariales que triunfarán en las próximas décadas no serán los que asuman que el mundo es plano, sino los que enfoquen sus negocios con una mentalidad verdaderamente global.