

El mundo en 2015. Tendencias globales que afectan a la empresa.

1. La aldea global

El mundo avanzará en la homogeneización y el reequilibrio económico mundial.

Asia se pondrá a la altura de Europa. De hecho se consolidarán tres grandes bloques económicos mundiales, con tamaños parecidos:

- *América* (abarcando todo el continente), compuesto por EEUU, Canadá y Latinoamérica, donde destaca Brasil. El elemento dominante es EEUU. Es el bloque del dólar, del poder militar, de las tecnologías de la información, de la industria del ocio, de la industria del conocimiento, etc.
- *Europa*, o mejor dicho, lo que se conoce por EMEA: Europa, Oriente Medio y África. En Europa incluimos la UE, Rusia y el resto de países. En África, los países árabes del norte de África, Sudáfrica y el resto. El elemento dominante es la UE. Es el bloque del euro, de los servicios, del turismo, de la cultura, del diseño, del lujo, del secreto bancario (Suiza), etc.
- *Asia*, incluyendo Australia y Nueva Zelanda. El elemento dominante es, al menos por ahora, Japón; aunque China pretende disputarle el puesto a largo plazo. En el área están las macroeconomías emergentes de China e India. Es el bloque de la manufactura en general, de los servicios offshore (sobre todo India), de la industria de la electrónica del consumo, etc.

Dentro de cada bloque también se reequilibrarán las áreas, lo cual puede beneficiar a todos.

- En América, se va a ir reequilibrando la importancia de EEUU con el resto.
- En Europa se reequilibrará la Vieja Europa con el resto: Rusia, los países del Este, los países mediterráneos, tanto del norte (en especial España) como del sur del Mediterráneo (los países del Magreb) van a tomar una importancia creciente.
- En Asia, el ascenso imparable de China e India, y del resto de países en general, hará que el papel de Japón no sea tan preponderante. La mayor incertidumbre pasa por Iraq e Irán, al menos a corto plazo.

Algunos países se beneficiarán de su papel de puente entre bloques. Es el caso de la Gran Bretaña, como puente entre Norteamérica y Europa, y entre Europa y Asia (países de la Commonwealth), España entre Latinoamérica y Europa, Francia entre Asia y Europa, Rusia entre Asia y Europa, por citar algunos ejemplos de roles reales o potenciales que juegan algunos países.

2. Jubilandia

El envejecimiento de la población en muchos países invertirá la pirámide de población, y tendrá un gran impacto en la economía mundial y en sus economías nacionales. Dicho impacto podría ser muy pernicioso si no se toman medidas a tiempo. Uno de ellos es la quiebra de los sistemas de pensiones públicas.

Los países habrán de decidir qué niveles de apoyo social quieren dar a sus ancianos, e incluso habrán de revisar la definición de anciano o al menos la de jubilado, y probablemente retrasar los baremos temporales, o incluso eliminarlos.

Los mayores de 50 años serán una oportunidad para las empresas, por un lado como fuerza de trabajo aprovechable, y por otro como un segmento de consumidores potenciales que deberán explotar.

3. Administración Pública S.A.

En los próximos años, más que nunca, se va a exigir a las administraciones públicas que alcancen un grado de productividad similar a la empresa privada, y que se gestionen los servicios públicos con criterios modernos de empresa, incluyendo un correcto equilibrio entre costes y resultados, y entre recursos y resultados.

La colaboración público-privada en proyectos públicos irá en aumento. El uso de fondos privados para financiar proyectos de servicio público irá en aumento, concediendo a operadores privados la gestión de dichos servicios, y ligando el pago de los servicios al uso de las infraestructuras.

4. Nuevos nuevos ricos

El tamaño de la economía mundial se expandirá enormemente en los próximos 10 años. Se incorporarán 1.000 millones de nuevos consumidores al mercado mundial, en especial en las economías emergentes de los tres bloques. A destacar el grupo de países conocido como BRIC: Brasil, Rusia, India y China.

Esos países compensarán de sobras el estancamiento en el crecimiento del consumo en los países desarrollados más viejos, tanto en historia como en la edad de su población, como Japón, Alemania, o Italia. En los mismos se intensificará el retraimiento del consumo, tanto por razones de pirámide de edad como de cambio de hábitos de consumo, en un fenómeno que puede notarse en todo el globo más a largo plazo, hacia finales de siglo, en paralelo al reequilibrio de los hábitos de consumo hacia pautas de sostenibilidad: menos coches, menos gasto de energía, menos consumo desenfrenado de marcas, etc., algo que ya es una realidad en Alemania, por ejemplo, que en ese sentido está siendo una avanzadilla de un fenómeno que habrá que observar con atención, pero que tardará en llegar a países emergentes que apenas ahora entran en la dinámica del consumo moderno.

Las empresas habrán de estar atentas a estos nuevos mercados emergentes, para saber aprovecharlos a tiempo. Y no sólo habrá oportunidades en China e India, de las que todo el mundo habla, sino en otras regiones y países, por ejemplo, desde la perspectiva de las empresas españolas, conviene destacar algunas:

- La población hispana en los EEUU tendrá en 2015 un poder de compra equivalente al 60% del poder de compra de la población de China.
- El enorme crecimiento de Brasil.
- La lógica recuperación de México.
- El crecimiento económico de Marruecos.
- La recuperación económica de Argentina.

En ese contexto, los productos y las marcas serán cada vez más globales, porque los consumidores serán cada vez más homogéneos en sus comportamientos, y exigirán lo último de todo, y a los mismos precios.

5. Todos siempre conectados

Cada vez más los humanos viviremos y trabajaremos de forma conectada y global, con acceso a todo tipo de información y a la comunicación con cualquier otro humano en el planeta, e incluso a muchas máquinas, de forma instantánea. Podremos, en suma, saberlo todo de todo, en cualquier momento y desde cualquier lugar, a través de diversos mecanismos, que en definitiva girarán alrededor de la convergencia del PC con el teléfono móvil y con la televisión. Podríamos llamarlos algo así como "dispositivos audiovisuales de comunicación universal".

Esas posibilidades de actuación cambiarán la forma de hacer negocios en casi todos los sectores, por no decir en todos. Y probablemente modificarán las fronteras que actualmente separan unos sectores de otros, configurando, de aquí a 2015, un nuevo mapa sectorial en la economía global.

6. Un nuevo modelo social y económico

El aluvión de nuevas tecnologías nos conducirá a una revolución en los modelos sociales y económicos, en las pautas de comportamiento de las nuevas generaciones. Las innovaciones y nuevos productos aportados por la biotecnología, la nanotecnología, la ingeniería genética, etc. nos transportarán a una nueva sociedad, que en 10 ó 20 años nos será totalmente desconocida. Adaptar nuestras pautas sociales a los nuevos comportamientos exigirá un esfuerzo de los individuos y de las instituciones sociales y políticas globales.

Como ejemplos aislados de lo que hablamos podemos reseñar los matrimonios on-line, los implantes intracorporales, los nacimientos a la carta, las técnicas de criogenización, los avances en intervenciones láser, etc. etc.

7. La Tierra: global y local

Cada vez más actuaremos y nos identificaremos como ciudadanos de la Tierra. Todos hablaremos inglés, compraremos los mismos productos en las mismas

tiendas, oiremos las mismas noticias, trabajaremos para las mismas empresas, nos preocuparemos por los mismos temas: todos seremos GLOBALES.

Pero, a la vez, cuanto más globales seamos, más nos preocuparemos e interesaremos por lo local, por lo más personal e íntimo, lo relativo a nuestra comunidad local, lo más próximo, nuestras raíces personales y familiares, como contrapeso a lo global. Eso explicará que aunque todos hablemos inglés, mantengamos nuestros idiomas locales, nos interese por resaltar las peculiaridades que nos hacen distintos, aceptando que habrá dos capas en nuestro comportamiento: la global, homogénea, que nos iguala; y la local, que nos distingue. Es decir, los humanos aprenderemos a ser globales pero al mismo tiempo ser LOCALES. GLOBALES y LOCALES a la vez.

Compaginar lo global con lo local será un reto de la humanidad en los próximos 10 años.

Las empresas habrán de entenderlo muy bien a la hora de definir su modelo de negocio y de ofrecer su propuesta de valor a clientes, empleados y accionistas.

Como consecuencia de ese fenómeno, quien se verá amenazado es todo aquello que se quede en un espacio intermedio entre lo global y lo local. Por ejemplo no sería de extrañar que de aquí a 2015-2025 el concepto de estado o nación empiece a entrar en crisis.

8. Personas, pocas y buenas, pero más caras

Las organizaciones más exitosas de los últimos tiempos se han basado siempre en las personas. Pero, durante el siglo XX, las personas que contaban eran básicamente las de la clase dirigente. Se trataba de un mundo predecible, y de organizaciones jerarquizadas.

Ahora vamos cada vez más hacia organizaciones planas, poco jerarquizadas, orientadas a la economía del conocimiento y del servicio. En las que cada vez es más importante lo *soft* que lo *hard* en los componentes de valor de sus productos.

La escasez de personal cualificado va a ser creciente, en paralelo a la demanda creciente de dicho personal, como elemento diferencial en el camino a la excelencia.

Pero, además, vamos a tener que mentalizarnos de que no debemos hablar de personal en abstracto, sino de las personas en concreto. Y no debemos hablar de trabajadores, sino de colaboradores profesionales. Del mismo modo que el insigne López de Arriortúa nos sorprendió a todos promocionando al obrero al papel de "Sr. Trabajador", ahora todos debemos pasar de hablar del empleado anónimo al "Sr. Colaborador Profesional", individualizado e independiente.

Las plantillas de las empresas seguirán tendiendo a reducirse, los departamentos de varias personas, gracias a los nuevos sistemas, racionalizados e integrados (ahí el paradigma ha sido SAP, y en general todos los ERPs) tienden a reducirse, a veces a una sola persona. *Una persona hace todo. Y es su propio jefe.* Reporta a quienes sirve como un proveedor reporta a un cliente, y es supervisado y pagado con criterios basados en los resultados. Ese modelo va a generalizarse cada vez más.

No es que el concepto de equipo desaparezca, pero quedará parcialmente superado por el concepto de individualidad responsable, cualificada y brillante. Es así como llegamos al concepto de moda: TALENTO.

La localización y atracción de personas con talento, es decir, con una adecuada combinación de actitudes y aptitudes, de inteligencia, sobre todo emocional, y de experiencia enriquecedora, va a ser, más que nunca, la tarea esencial que conduzca al éxito empresarial, a la diferenciación frente a los clientes, a la operativización de estrategias ambiciosas que permitan destacar de la feroz competencia y proporcionarles a clientes y accionistas el VALOR DIFERENCIAL que esperan.

Los empleados de talento van a actuar cada vez menos como empleados y más como empresarios de sí mismos. Se venderán al mejor postor. Lucharán e invertirán lo necesario para mantener su empleabilidad, para ser un producto

apetecible. Es obvio que todo ello conllevará un cambio radical en las relaciones laborales.

Lo que es obvio también que el talento se cotizará al alza, y que su precio no será sólo dinero, sino flexibilidad, participación, aprecio, ambiente laboral, apoyo, etc. Muy importante la posibilidad de compaginar trabajo y familia.

En el transcurso del siglo XXI irán desapareciendo poco a poco los puestos de trabajo no cualificados. No es aventurado vaticinar que hayan desaparecido totalmente para finales del siglo, cuando todas las tareas repetitivas estén totalmente mecanizadas, y se realicen por máquinas o robots. En ese momento la cualificación, el talento, serán la norma y no la excepción. El talento humano se centrará en el diseño y el manejo de las máquinas y robots, y en los servicios a las personas cuando se produzcan situaciones excepcionales que no puedan ser resueltas por las máquinas. La sociedad deberá prepararse a lo largo del siglo para ese gran cambio, y sacar consecuencias positivas del mismo. El reto será preparar a las nuevas generaciones para los nuevos puestos de trabajo. Los que no se adapten quedarán fuera.

Cuando hablamos de talento debemos entenderlo aplicado a todos los aspectos de creatividad, capacidad de análisis y de interacción personal.

En los próximos 10 a 20 años, el precio del talento se doblará en términos reales en relación a los niveles actuales.

Dado el exceso de liquidez actual y previsible a corto plazo, ahora más que nunca los negocios se crearán y desarrollarán alrededor del talento. El talento, más que los recursos financieros o naturales, será quien atraiga y desarrolle los proyectos empresariales más ambiciosos e innovadores.

9. Recursos naturales agotados

La demanda de recursos naturales crecerá enormemente, en paralelo al crecimiento económico, sobre todo en las economías en expansión. Países como China son ya actualmente auténticos devoradores de recursos.

La demanda de petróleo, por ejemplo, crecerá un 50% en los próximos 20 años. Y si no hay nuevos descubrimientos o innovaciones radicales en su producción o en su consumo, se agotará totalmente antes de 2050, paralizando la economía mundial y provocando una crisis de dimensiones quizás fatales.

Pero el riesgo de agotamiento no se limita al petróleo. El cobre, el acero, el aluminio, también corren serio peligro de agotamiento en este siglo.

También el agua será un recurso que limitará el crecimiento económico mundial si el crecimiento de la población y sus necesidades per cápita siguen creciendo como se prevé. Salvo que se mejoren los sistemas de obtención de agua, como la desalinización, y se cambien los hábitos de consumo y se mejoren los sistemas de consumo, de manera que baje drásticamente el consumo per cápita.

Por último, la atmósfera que respiramos puede llegar a límites insostenibles, sobre todo en el entorno de las grandes ciudades, llegando a situaciones críticas que las paralicen. Es también obvio que hay que hacer algo para evitarlo.

En consecuencia, estamos ante una amenaza pero también una oportunidad. Todo negocio relacionado con mejora en la obtención o explotación de recursos naturales tendrá unas amplias perspectivas de éxito en este siglo. Ya empezamos a notarlo con el auge de la energía eólica, o el bioetanol, por citar sólo dos.

Los descubrimientos más eficaces en estas áreas, crearán las empresas de más éxito en este siglo. Las inversiones que se realicen, de tener éxito, tienen aseguradas rentabilidades astronómicas. Sin duda será en este ámbito que aparecerán dentro de unos años los próximos "Bill Gates".

La cuestión es ¿se llegará a tiempo a obtener avances o soluciones válidas, sea por el lado de la oferta o del consumo? ¿O se retrasarán las soluciones y la demanda excederá tanto a la oferta que se producirá una crisis de agotamiento seria?

Habrá que ver lo que pasa. Y habrá que confiar en el sistema, ser optimistas dentro del realismo y la preocupación, porque no deberíamos haber llegado aquí. Hay quien cree que estamos en un punto sin retorno, pero también hay quien no le da importancia al tema, e incluso hay quien cree que la teoría de la conspiración, y afirma que la solución a los problemas ya existe, pero que poderes ocultos nos privan de disfrutarla.

En cualquier caso confiemos que la solución llegue a tiempo.  Cu nto más alto es el precio de un recurso, mayor el incentivo a la inversión en soluciones que incidan en una mayor oferta o una menor demanda!

Esperemos que el siglo XXI acabe con un sistema económico equilibrado y sostenible en el que el crecimiento robusto sea compatible con la explotación de los recursos naturales y el respeto a la atmósfera y el medio ambiente.

10. No habrá lugar para median as

Las empresas, dado el nuevo entorno de globalización y localización, y el marco tecnológico y de cambio acelerado, tenderán a polarizarse en función de su tamaño y de su modelo de negocio.

Por un lado estarán las grandes corporaciones globales, basadas en modelos de negocio y cadenas de valor probados y establecidos, y por otro estarán las pequeñas compañías locales y/o asentadas en negocios innovadores que planteen nuevos modelos y/o modifiquen radicalmente la cadena de valor de los negocios existentes, apoyándose muchos de ellos en cambios tecnológicos más o menos drásticos. Ambas posiciones tendrán un sentido de negocio y propiciarán una rentabilidad aceptable, porque permitirán defender una estrategia diferenciada.

Las empresas que se posicionen en un espacio gris, indefinido, que no alcancen a ser globales pero tampoco sean locales, que no tengan una posición de liderazgo en los modelos de valor establecidos pero tampoco aporten modelos innovadores, estarán condenadas a medio plazo al fracaso.

11. Empresas focalizadas, virtuales y "coopetitivas"

El modelo de empresa típico del siglo XX, que planteaba su negocio de manera totalmente independiente de sus clientes y proveedores, a los que veía a priori como contrarios a sus intereses, en una filosofía de ganador-perdedor, por descontento ni se planteaba cooperar con sus competidores, y era muy reacio a externalizar sus procesos, irá declinando poco a poco, como ya viene ocurriendo en los últimos 10 ó 15 años.

Las empresas van a ser cada vez más focalizadas y virtuales: el viejo adagio resaltado en el best-seller *En busca de la excelencia*, "zapatero a tus zapatos", está más vigente que nunca. Las empresas del futuro van a tener una estructura mínima, aprovechando al máximo las plataformas de comunicaciones para estar enlazados con sus empleados (*teletrabajadores*), sus clientes y sus proveedores, y externalizarán sus procesos en todas sus funciones no *core*. La cadena de valor ganará en eficacia aumentando su integración, dentro y fuera de la empresa, incorporando ERPs, pedidos y facturas electrónicas, y sistemas EDI en general que hagan fluir la información entre los clientes, los proveedores y la empresa, de manera que ahorren recursos y aumenten la transparencia y la dependencia entre ellos.

A los clientes y proveedores se les tratará más como aliados con los que colaborar, que como enemigos a los que vencer. E incluso se acudirán a los competidores para colaborar cuando sea razonable hacerlo. Siempre en situaciones de ganancia para todos.

12. Mayor presencia global del capital riesgo

En los próximos 10 a 20 años, las actividades de los inversores profesionales que administran fondos de capital riesgo van a experimentar un gran impulso. Ello supondrá un impulso, a su vez, en la velocidad de los procesos de creación, desarrollo y expansión de los negocios; en especial de los más pequeños, que es donde lucha por abrirse paso la innovación. La influencia beneficiosa provendrá no sólo del capital aportado, sino también de la profesionalización de la gestión,

la mayor transparencia y la mayor eficiencia en la asignación de los recursos, sobre todo a proyectos innovadores.

Las administraciones públicas apoyarán y promoverán el capital riesgo de forma cada vez más activa.

Todo ello también tendrá alguna consecuencia negativa, como la aparición de una cierta inflación de precios de las empresas, que también se contagiara a las bolsas, y que podría conducir a la aparición de un cierto *efecto burbuja financiera* hacia 2010, o antes.

En cualquier caso, saber aprovechar las posibilidades del acceso al capital riesgo será, cada vez más, una habilidad esencial en los empresarios de éxito.

13. Empresas con GPS

El enorme tamaño que alcanzarán los mercados, la gran incertidumbre del entorno, dada la rapidez con la que se van a producir cambios de alcance, exigirán, cada vez más, adoptar sistemas de gestión más completos, fiables y sofisticados.

Las empresas, como los autos, serán cada vez vehículos más rápidos y más sofisticados, y por tanto requerirán mejores sistemas de control y navegación, que incorporen habilidades predictivas y metodologías de definición del rumbo estratégico y de análisis del entorno a modo de GPS.

14. Sobrará información pero faltará conocimiento

Cada vez dispondremos de más y más información, y será más importante saber llegar desde la cantidad ingente de datos a la calidad selecta de información. Pasar de la información al conocimiento. Del dato en bruto al dato seleccionado, analizado y útil. Para poder traducir los datos en conclusiones que a su vez se puedan traducir en acciones.

En definitiva, localizar, capturar, analizar y almacenar el conocimiento será más necesario que nunca.