

GLOBALITY

HAROLD SIRKIN • JAMES HEMERLING • ARINDAM BHATTACHARYA

GLOBALITY

COMPITA CON CUALQUIERA,
DESDE **CUALQUIER PARTE** Y POR
CUALQUIER COSA

Traducción
Ana Del Corral Londoño

GRUPO
EDITORIAL
norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lima, México, Panamá, Quito, San José,
San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Sirkin, Harold L.

Globality : compita con cualquiera desde cualquier parte /
Harold L. Sirkin, James W. Hemerling, y Arindam K.
Bhattacharya ; traductor Ana del Corral. -- Bogotá : Grupo
Editorial Norma, 2009.

368 p. ; 23 cm.

Incluye bibliografía e índice.

Título original : Globality : Competing with Everyone from
Everywhere for Everything.

ISBN 978-958-45-2096-8

1. Comercio internacional 2. Competencia económica
3. Globalización - Aspectos económicos I. Hemerling, James W.
II. Bhattacharya, Arindam K. III. Corral, Ana del, tr. IV. Tít.
382 cd 21 ed.

A1222413

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original:
GLOBALITY

Competing With Everyone From Everywhere For Everything
de Harold L. Sirkin, James W. Hemerling y Arindam K. Bhattacharya

Publicado por Business Plus
una división de Hachette Book Group USA
237 Park Avenue New York, NY10017
Copyright © 2008 por The Boston Consulting Group Inc.

Copyright © 2009 para Latinoamérica
por Editorial Norma S. A.
Avenida Eldorado No. 90-10, Bogotá, Colombia.

www.librerianorma.com

Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por
Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Edición, Fabián Bonnett Vélez y Juan Sebastián Sabogal Jara
Diseño de cubierta, Felipe Ruiz Echeverri
Diagramación, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres AGaramond

ISBN: 978-958-45-2096-8

A mis padres, Arthur y Benita; a mi esposa, Eileen;
y a nuestros hijos, Jessica y David

Hal

A mis padres, Bill y Ruth; a mi esposa, Nicola;
y a nuestros hijos,
Nicholas, Christian, Mitchell y Alexander

Jim

A mis padres, Kshitindra y Basanti;
a mi esposa, Sujata;
y a nuestros hijos, Ishaan y Dhiman

Arindam

Contenido

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES LA GLOBALIDAD?	1
EL TSUNAMI.....	8
LAS SIETE LUCHAS	12
IMPLICACIONES: RECONOZCA LA URGENCIA	23
CAPÍTULO 2: EL TSUNAMI	26
LA LISTA BCG DE LAS 100 EMPRESAS RETADORAS	28
LAS CAMPEONAS DE CHINA	43
LAS ESTRELLAS DE INDIA.....	47
LA VENTAJA POR PROXIMIDAD QUE TIENEN MÉXICO, EUROPA DEL ESTE Y TURQUÍA	53
LA VENTAJA ENCONTRADA EN BRASIL Y EN RUSIA.....	58
LAS OLAS SIGUIENTES	59
IMPLICACIONES: PREPÁRESE PARA LA LUCHA	69
CAPÍTULO 3: ATENCIÓN A LA BRECHA EN COSTOS ..	71
OPTIMIZAR MEDIANTE LA MANO DE OBRA.....	75
TRABAJAR CON AGRUPAMIENTOS	82
AUMENTAR EN GRANDE LA ESCALA	89
SIMPLIFICAR.....	96
IMPLICACIONES: ANALICE LOS COSTOS COMO LO HACEN LAS EMPRESAS RETADORAS.....	102
CAPÍTULO 4: CULTIVAR PERSONAS	108
CONTRATAR CON MIRAS A UN CRECIMIENTO VELOZ.....	111

DESARROLLAR PROFUNDIDAD	117
ASIGNAR CARGOS EN BUSCA DE RESULTADOS TEMPRANOS...	127
PERMITIRLES A LOS LÍDERES CULTIVAR	129
LAS IMPLICACIONES: SOBREINVIERTA EN LAS PERSONAS.....	132
CAPÍTULO 5: ENTRAR A FONDO EN	
LOS MERCADOS	142
CREAR CATEGORÍAS NUEVAS	145
ENCONTRAR EL PUNTO ÓPTIMO	147
LOCALIZAR.....	153
DISTRIBUIR EN MEDIO DEL CAOS	158
HACER NEGOCIOS CON LOS NEGOCIOS	167
DAR EL PASO DE ENTRADA A LOS MERCADOS NUEVOS.....	173
IMPLICACIONES: ENTRE TAN A FONDO COMO SEA POSIBLE.	180
CAPÍTULO 6: UBICAR CON PRECISIÓN.....	185
CONECTARSE CON LOS CLIENTES.....	192
DISTRIBUIR LA COMPLEJIDAD	196
REINVENTAR EL MODELO EMPRESARIAL.....	205
IMPLICACIONES: REPIENSE, RECONFIGURE Y REINVENTE ...	210
CAPÍTULO 7: PENSAR EN GRANDE, ACTUAR	
CON CELERIDAD, SALIR	218
AUMENTAR LA ESCALA	222
CONSTRUIR MARCAS	232
SUBSANAR LOS VACÍOS EN CAPACIDADES	236
NEGOCIAR MEDIANTE CANJE	243
IMPLICACIONES: RECONOZCA SUS LÍMITES Y RECHÁCELOS.	247
CAPÍTULO 8: INNOVAR CON INGENIO.....	254
ADAPTARSE	257
APALANCAR Y APROVECHAR.....	261

INVENTAR EN RÁFAGAS.....	268
IMPLICACIONES: HAGA LO NECESARIO	275
CAPÍTULO 9: ACOGER LA DIVERSIDAD	282
ELEGIR LA PRESENCIA GLOBAL	285
CONSERVAR EL CARÁCTER LOCAL	288
OPERAR DE MANERA MULTICÉNTRICA	291
IMPLICACIONES: SINTETICE.....	298
CAPÍTULO 10: COMPETIR CON CUALQUIERA, DESDE CUALQUIER PARTE Y POR CUALQUIER COSA.....	304
NOKIA: CONTROLAR SU DESTINO EN CHINA	306
LOS SIGNIFICADOS.....	316
EMERSON: ES TIEMPO DE CAMBIAR	320
HACIA LA TRANSFORMACIÓN GLOBAL.....	326
EL ÉXITO EN LA GLOBALIDAD	338
AGRADECIMIENTOS	343
APÉNDICE: LA LISTA BCG DE LAS 100 EMPRESAS RETADORAS	349

¿QUÉ ES LA GLOBALIDAD*?

“Nos encontramos en un orden económico nuevo.

¿Quién sobrevivirá y quién sucumbirá?”

A. M. Naik, L&T

La globalidad no es un nombre nuevo o diferente para referirse a la globalización; es el nombre para designar una realidad global nueva y diferente en la que cualquiera estará compitiendo con cualquiera, desde cualquier parte y por cualquier cosa.

Nosotros tres, consultores en gerencia y ahora autores, somos socios en The Boston Consulting Group (BCG), y llevamos más de 20 años estudiando el cambio en el entorno empresarial global — y trabajando con empresas que participan en este. Las extensas investigaciones que tanto nosotros como nuestros colegas hemos llevado a cabo en los últimos cinco años nos iniciaron en el camino que ahora desemboca en este libro.

Cuando empezamos a viajar a otros países, la globalización apenas arrancaba. Era una cabalgata de Occidente hacia Oriente; grandes empresas multinacionales centradas en Europa, Japón y los Estados Unidos marchaban desde sus fortines corporativos hacia tierras extrañas en busca de la manufactura de bajo costo y de los mercados de bajo rango.

Hoy en día miramos hacia lo que viene y presenciemos el surgimiento de una nueva era. La llamamos la globalidad y

* En el transcurso del libro, la palabra *Globality*, título original en inglés, será traducida como “Globalidad”. (*Nota de los editores.*)

es un ambiente de otro tipo en el cual los negocios fluyen en todas las direcciones. Las empresas no tienen centros. La idea de que algo es extranjero resulta extraña. El comercio se mueve en torbellinos y los dominios de los mercados varían. La ortodoxia empresarial occidental se funde con la filosofía empresarial oriental y crea una mentalidad totalmente nueva que acoge la rentabilidad y la competencia así como la sostenibilidad y la colaboración.

La globalidad es un libreto inesperadamente exitoso —acción, drama, suspenso y película de carretera, todo en uno— que además cuenta con un vasto reparto de personajes y de localizaciones en cada uno de los rincones del mundo. Hemos conocido muchas de las figuras clave de ese escenario y con ellas hemos trabajado y conversado ampliamente.

Ratan Tata, presidente de la junta directiva del más grande conglomerado de India, el Tata Group, es de manera incuestionable uno de los “cualquieras” que jugarán en el mundo de la globalidad. Se graduó de la Universidad de Cornell como arquitecto en 1962, regresó a India y empezó a trabajar en el negocio familiar, fundado como empresa comercial en 1868 por Jamsetji Nusserwanji Tata, el bisabuelo de Ratan. Ratan Tata fue nombrado presidente en 1991, cuando el Tata Group era una maraña de compañías locales e India todavía estaba en esencia cerrada a la inversión y a los negocios extranjeros. Ratan Tata se propuso modernizar e internacionalizar su empresa y, así mismo, ayudarle a India a abrir sus fronteras y su mente a los negocios mundiales.

Hoy en día el Tata Group es una familia de empresas descentralizadas agrupadas en siete sectores que incluyen el de la tecnología de la información y las comunicaciones, los químicos, los hoteles, los automóviles y el acero. Cuando en el 2007 Ratan Tata llegó a un acuerdo para comprar el Corus Group, una acería anglo-holandesa, por 13 100 millones de

dólares —la adquisición más grande en la historia de India—, Tata empezó a emitir destellos notorios en el radar del mundo. En la actualidad, Tata Group tiene una capitalización bursátil que sobrepasa los 50 000 millones de dólares y más del 50% del total de sus 50 000 millones de dólares en ventas anuales proviene de fuera de India. “Ya no hablamos del futuro de India — afirma Kamal Nath, el Ministro de Comercio del país. Decimos: ‘El futuro es India’”.

El Tata Group es un “empresa retadora global”, una de cientos, incluso miles, de empresas que tienen su origen por fuera del mundo establecido del comercio occidental y en las economías de rápido desarrollo —Argentina, Brasil, Chile, China, la República Checa, Egipto, Hungría, India, Indonesia, Malasia, México, Polonia, Rusia, Tailandia y Turquía— y que están irrumpiendo de un salto en el escenario principal. Están creciendo a toda prisa, están hambrientas y tienen acceso a todos los mercados y los recursos del mundo. Aparecen en cualquier parte —en todos los demás mercados del mundo, en los mercados menos desarrollados que los propios y, cada vez más, en mercados desarrollados como los de Japón, Europa oriental y los Estados Unidos.

Hace unos años, Glenn Tilton, director ejecutivo de United Airlines, nos habló durante un desayuno sobre el Embraer 170, un jet regional nuevo fabricado en Brasil y que United había puesto a trabajar en la ruta Chicago-Santa Fe, que nosotros a menudo recorremos. En ese entonces, no nos gustaban tanto los aviones pequeños y angostos que atendían las ciudades secundarias. “Avión regional es como decir que no hay espacio para guardar cosas en compartimentos superiores y que las rodillas empujan al pasajero que va en el asiento de adelante, ¿verdad?”

Tilton sonrió. “Ensáyenlo — respondió. Pienso que les va a gustar”. Así lo hicimos y comprobamos que tenía razón. El bimotor de 70 puestos cuenta con todas las comodidades de

los aviones grandes y no tiene los inconvenientes de estos; es especialmente grato que carecen de la temida silla del medio. En 1995, Embraer estaba prácticamente en la bancarrota. Hoy es el principal fabricante de aviones comerciales hasta de 120 puestos y supera a Bombardier, del Canadá (que, sin embargo, siempre está a la caza de ese primer lugar que ocupa su archirival), en entregas y en volumen de ventas. Embraer creció en un país suramericano mucho más conocido por el café, las naranjas, los diamantes y el acero —y por la supermodelo Gisele Bündchen— que por el nivel de manufactura e ingeniería de alta tecnología que se necesita para construir aviones de última generación.

Embraer, como el resto de las empresas retadoras, competirá cada vez más con cualquiera, desde cualquier parte y por cualquier cosa. Y cuando decimos cualquier cosa es realmente cualquiera — todos los recursos y los mercados del mundo. Todo el mundo está tratando de hacerse a las mismas cosas que quieren los demás, especialmente las más preciosas y limitadas: la materia prima, el capital, el conocimiento, las capacidades y, lo más importante, las personas: líderes, gerentes, trabajadores, socios, colaboradores, proveedores. Y, desde luego, clientes.

En el 2007, los asistentes a la feria de automóviles de Detroit a lo mejor se sintieron un poco confundidos cuando pasaron frente a la exhibición en la que Changfeng, un fabricante chino, mostraba el prototipo de su camioneta Liebao. La empresa vendió cerca de 100 000 vehículos en el 2006, más que todo a clientes de la provincia de Hunan, en China. ¿Podría acaso Changfeng tener intenciones serias de enfrentarse a empresas como Toyota (2 542 525 vehículos livianos vendidos en los Estados Unidos en el 2006) y a Ford (2 901 090 vehículos livianos vendidos en el mismo año) en el mercado de los Estados Unidos? Para que lo planeado se materializara tendría que ingeniarse otros modelos mejor diseñados que el Liebao.

Empero, casi todos los fabricantes de automóviles trabajan con empresas de diseño independientes, y —como lo sabía cada uno de los ejecutivos en la feria— los principales proveedores europeos de diseño, como Giugiaro, en Italia, están comprometidos a muchos años vista. (Buena parte trabaja con otros fabricantes chinos de automóviles.)

Sin embargo, Changfeng creía tener ese asunto previsto: había atraído a Allen Han, un ingeniero chino que antes había trabajado en Ford, para dirigir su desarrollo de productos. ¿Por qué habría Han de aceptar saltar de un empleo de alta remuneración en Detroit, Michigan, a un puesto de menor salario en la ciudad industrial de Changsha, en Hunan? “En Detroit, las condiciones laborales y el salario son mucho mejores —explica Li Jianxin, presidente de Changfeng—, pero la ciudad carece de energía y de pasión. Eso nos sobra en China”.

Evidentemente, las empresas llevan muchos años combatiendo entre sí para quedarse con el talento, pero no albergamos ninguna duda de que la competencia entre todo el mundo en todas partes y por todo se va a intensificar. Presenciamos cómo las personas compiten entre sí por cualquier cosa: aceite de palma en Malasia, empleados que sepan hablar inglés en Shanghái, contenedores para embarques en Shenzhen, espacio de exhibición en Monterrey, obreros de fábrica en Bratislava, gránulos de mineral ferroso en São Paulo, gas natural en Moscú, clientes en Dhaka, algodón en Kampala, gerentes experimentados en Varsovia y asientos en clase ejecutiva en el vuelo que hace la ruta Londres-Pekín.

En la primavera de 1976, *The New Yorker* publicó en la carátula una ilustración que se titulaba “La vista hacia el mundo desde la Avenida Novena”, de Saul Steinberg, que se hizo famosa como un ícono de la mentalidad parroquial. ¿La recuerdan? Manhattan aparece grande y en primer plano, el resto de los Estados Unidos ocupa un rectángulo verdoso en la

distancia media y abajo, en el horizonte lejano, aparecen tres manchas bajas denominadas China, Rusia y Japón. India ni siquiera aparece.

Hoy en día esa carátula no sería publicada porque China y Rusia, así como India, México, Brasil, Turquía, la República Checa y otras economías que se están desarrollando a toda velocidad se agolpan en nuestra vida cotidiana procedentes de todas las direcciones y cada minuto de cada hora. Todos estamos enterados del abastecimiento global de productos y servicios; sabemos que nuestras camisas fueron cosidas en Rumania, nuestros duraznos cosechados en Turquía, la línea de soporte al usuario atendida desde India y los computadores portátiles ensamblados en China. Sin embargo, las marquillas de las camisas y los acentos indios son apenas la punta del gigantesco témpano que es la presencia de las empresas retadoras en nuestra vida cotidiana.

¿Ha oído hablar de Johnson Electric? ¿Podría ser un fabricante mediano de interruptores y de cajas de conexiones que operara digamos desde Tyler, Texas? Error. Johnson Electric es uno de los principales actores en el mercado mundial de los micromotores. Cuando uno ajusta el espejo retrovisor del automóvil o ataca el tapete con una aspiradora equipada con un cepillo rotante, la familia Wang Seng Liang sonríe con la utilidad. En 1959, Wang fundó Johnson Electric en Hong Kong para producir los motores diminutos que impulsaban los barcos y aviones de juguete baratos que China exportaba a los Estados Unidos. (El nombre Johnson Electric fue elegido a propósito para que no sonara “demasiado chino”.) Hoy en día, Johnson Electric es uno de los primeros en accionadores de movimiento, esos pequeños motores que zumban en derredor nuestro todo el tiempo para mover camas de hospital, cámaras de vigilancia, baños para pedicuras, cepillos de dientes, molidoras de café, exprimidores de jugo, controles para juegos,

inodoros, impresoras, tensiómetros, limpiadores de farolas de automóvil, ajustadores de asientos y ventiladores.

¿El nombre Cemex le parece conocido? Cuando usted atraviesa el Channel Tunnel, en camino de Londres a París, sube las escaleras del Estadio Turner, en Atlanta, aterriza en la pista del aeropuerto de Sondika, en Bilbao, o descansa y bebe en el patio con sus amigos en El Dorado, California, esa cosa gris en las paredes o debajo de sus pies fue provista por Cemex, de México, el jugador más grande del mundo en concreto premezclado.

A menos que usted esté en el negocio de los micromotores o del cemento, es fácil acostumbrarse —en realidad disfrutar— de la cornucopia asombrosa de bienes y servicios que están disponibles procedentes de todas partes del mundo, pero las implicaciones de competir con cualquiera, desde cualquier parte y por cualquier cosa se tornan un poco más personales cuando uno piensa, por ejemplo, en el cupo para ingresar a una Universidad.

Ya es bastante difícil competir con los mejores estudiantes de todo el país por un cupo en una de las mejores universidades de los Estados Unidos, pero hoy la competencia incluye a los mejores estudiantes de todo el mundo. En las 20 universidades mejor clasificadas en estudios de administración de empresas en los Estados Unidos, del 20 al 30% de los alumnos es de origen internacional. En la Universidad de California, el 23% de los estudiantes de pregrado nacieron fuera de los Estados Unidos. En un corto plazo, los hijos y las hijas educados que crecieron en los Estados Unidos pueden ser quienes estén viajando a otros países a adelantar estudios de maestría en Administración de empresas, y estarán inmersos en la decisión de si matricularse en la China Europe International Business School (CEIBS) en Shanghái (una de las 50 mejores universidades del mundo, según señalan los expertos) o la Skolkovo School of Management, en las afueras de Moscú.

Finalmente, remitámonos a una de las actividades más importantes de todas: el béisbol. En la temporada del 2007, el mejor lanzador de los New York Yankees no era Roger Clemens, el famoso jugador “emergente”, quien se contrataba hasta por 28 millones de dólares por temporada, según la cantidad de partidos en los que participaba, sino Chien-Ming Wang, de Taiwán. En el 2005, en la lista del día de apertura (en los 30 clubes de las ligas mayores del béisbol), 242 de los 829 jugadores —el 29%— no habían nacido en los Estados Unidos sino en países como Cuba, México y Venezuela.

Ahora el béisbol empieza a hacerse popular en África. En el 2007, fuera de temporada, los Mets de Nueva York hicieron un recorrido de buena voluntad a Ghana, donde dictaron un curso para los niños de Accra, la capital. “No cualquiera va a jugar fútbol, ni cualquiera va a jugar tenis —dice George Ntim, presidente de la Africa Development Foundation—, así que para ellos tiene que haber otro deporte. ¿Por qué no el béisbol?”. ¿Acaso el béisbol de los Estados Unidos terminará pareciéndose a lo que Wimbledon es para los británicos? ¿Los estadounidenses abrigarán la esperanza, año tras año, de que un equipo originario de los Estados Unidos logre ingresar a la Serie Mundial?

La globalidad afectará a cualquiera, desde cualquier parte y en cualquier cosa. Y eso significa que lo afectará a usted. Un día, puede ser su empresa la que el Tata Group quiera adquirir, su hijo quien llame a casa desde Shanghái, su empleo el que se traslade a Ciudad de México y su Changfeng nuevecito el que reluzca a la entrada de su casa.

Es apenas cuestión de tiempo.

EL TSUNAMI

¿O será que sí es un tsunami?

Conserve la calma. No es en absoluto la primera vez que una serie de competidores de las economías en vías de desarrollo

se han levantado para desafiar a los jugadores titulares —las que llamamos “empresas establecidas”— de los mercados desarrollados. Surgieron a comienzos de los primeros años del siglo XX y desde los Estados Unidos para desafiar el predominio de los anquilosados fabricantes europeos. En los años 70, los fabricantes japoneses se abalanzaron sobre el mercado de los Estados Unidos con sus productos de bajo costo y alta calidad. En los años 80, con la ayuda del NAFTA, México desplegó sus empresas retadoras. En los años 90, las empresas retadoras provenían de Corea.

Uno puede remontarse, aun más si quiere, a la ola de empresas europeas recién aparecidas que, a comienzos del siglo XVI, navegaron para establecer sociedades en India y China con el fin de intercambiar plata por especias.

No obstante, aunque todas estas oleadas previas tuvieron un impacto tremendo en el mundo, esta ola de empresas retadoras globales procedentes de economías en rápido desarrollo es mucho más grande y más significativa y tendrá mayores repercusiones en el mundo que cualquiera de las anteriores. Esta se parece más a un tsunami (una serie de olas bajas y poderosas, causadas por una perturbación en lo profundo de las aguas marinas, que estallan contra la playa y se adentran lejos en tierra) que la cresta solitaria de una ola corriente.

¿Por qué? Por tres razones:

- *Los orígenes únicos de las empresas retadoras*
- *El acceso global inusitado que han disfrutado*
- *Su hambre insaciable de logro*

Los orígenes de ciertos países, como China o India en particular, son muy diferentes de los de los Estados Unidos, Japón o Corea. Estos son países gigantescos y cuentan con una población inmensa. Eso no solo significa que tienen una fuerza

laboral abundante (de bajos salarios) sino que también quiere decir que tienen un potencial asombroso como mercados y, lo que es más, son proveedores importantes de recursos. La población combinada de India y de China es de unos 2600 millones de personas, el 37% de la humanidad. Agréguele 200 millones de brasileños, 143 millones de rusos, 110 millones de mexicanos y 150 millones de ciudadanos de Europa del Este, y le suma un total de más de 3 000 millones de personas que viven en economías de rápido desarrollo. Eso es tres veces el número de personas en las poblaciones combinadas de Europa Occidental (400 millones), los Estados Unidos (300 millones) y Japón (127 millones). Y en lo anterior ni siquiera tuvimos en cuenta los cientos de millones de personas adicionales en el sureste de Asia, el Medio Oriente y África.

El segundo factor clave es el acceso sin precedentes que tienen las empresas que ahora retan a cualquiera, desde cualquier parte y en cualquier cosa, gracias, entre muchos otros desarrollos, a las redes mundiales de comunicación y a las leyes y las políticas internacionales que favorecen el comercio. La información, los datos, el talento, las organizaciones, el capital, los sistemas, todo está disponible con solo pulsar el ratón del computador, al otro extremo de una conexión por teléfono móvil o al alcance de un vuelo de avión. Cualquiera en cualquier parte puede gozar del acceso a cualquier cosa.

Esto distaba de ser cierto en el siglo XVI, cuando los comerciantes portugueses en Macao tenían que construir sus propios barcos en el lugar de embarque y cuando los comerciantes franceses se veían obligados a pedirles dinero a los prestamistas en los mercados locales, una situación que elevaba inexorablemente las tasas de interés. Tampoco fue cierto en la ola japonesa de los años 70, mucho antes de que Internet desempeñara un papel preponderante en las comunicaciones y el comercio, y cuando la única manera de rebuscar en los mercados de los

Estados Unidos y estudiar los hábitos de los nativos consistía en enviar de incógnito a los equipos encargados de desarrollo de producto. (Lo anterior sigue siendo lo mejor, pero no es en absoluto la única manera.) Incluso en los años 90, cuando Corea planteó su desafío, la Red de Redes no tenía aún la fuerza que tiene hoy en día, y el mundo no se había abierto con tanta amplitud.

El tercer factor que hace que esta ola sea tan asombrosa es el hambre implacable que tienen las personas en las economías de rápido desarrollo de aprender, mejorar, lograr y acceder al éxito y al reconocimiento. Hay que recordar que Rusia, India y China estuvieron prácticamente por fuera de la economía del mundo durante la mayor parte del siglo XX. La apertura de sus sociedades y el creciente éxito de sus economías redundó en que las personas y las empresas están cada vez más motivadas para alcanzar niveles siempre superiores.

Las personas en las economías de rápido desarrollo ven el mundo de una manera fundamentalmente diferente de como lo ven las economías desarrolladas. Los Estados Unidos, Japón y Europa Occidental son economías de crecimiento lento que se caracterizan por consumidores pudientes, empresas bien establecidas, mercados bien definidos e infraestructuras que funcionan (relativamente). China, India, Rusia, Brasil y otras son economías de rápido crecimiento que cuentan con poblaciones jóvenes y pobres, empresas que carecen de experiencia en negocios modernos, infraestructuras sobrecargadas y mercados de dimensiones desconocidas.

Todo el mundo en las economías de rápido desarrollo corre para tratar de alcanzar al resto, para aprovechar las oportunidades, mejorar su fortuna y ayudarles a sus países a acceder al lugar merecido en la sociedad del mundo. Es por ello que los libros sobre empresas se venden como pan caliente en China; por lo que los campesinos en los pueblos de India están

trabajando una segunda jornada en contratación externa para procesos empresariales; por lo que en Ekaterinburg, Rusia, surgen todo el tiempo nuevos centros comerciales; y por lo que los ejecutivos y los demás trabajadores por igual trabajan por lo general largas horas en el día, en ocasiones hasta siete días a la semana.

LAS SIETE LUCHAS

¿Quiénes son estas empresas retadoras?

¿Cómo lograron su éxito?

¿Cómo piensan?

¿Qué hacen?

¿A dónde van?

Después de observar su progreso, de visitar sus empresas, de trabajar con ellos y de hablar con sus líderes, sabemos que las empresas retadoras conocen bien los principios y las prácticas de la ortodoxia empresarial occidental. Al fin de cuentas, muchos de los ejecutivos de mayor antigüedad fueron educados en Occidente. Anand Mahindra logró una maestría en Administración de empresas de la Universidad de Harvard, Baba Kalyani adelantó estudios de posgrado en el MIT, Patrick Wang estudió ingeniería eléctrica en la Universidad de Purdue y Shi Zhengrong recibió su grado en física de la Universidad de New South Wales.

Empero, cuando estos líderes regresaron a sus países de origen no se dedicaron a aplicar de inmediato en sus empresas lo que habían aprendido estudiando casos. Hicieron una síntesis de las ideas occidentales con las actitudes, las prácticas y los conceptos de sus propias culturas y de otras, y esa síntesis los condujo a actuar y a pronunciarse de maneras que, para las empresas establecidas, podían parecer heterodoxas, contrarias al sentido común e incluso confusas, pero que no dejaban de

ser atractivas y provocadoras (y siguen siéndolo); de este enfoque daremos muchos ejemplos a lo largo del libro.

No solo hemos conocido bien docenas de empresas retadoras en las economías en rápido desarrollo y hemos hablado con sus líderes sobre lo que significa competir con cualquiera, desde cualquier parte y por cualquier cosa, sino que también hemos trabajado de cerca con las empresas establecidas en el proceso de ajustar su pensamiento y adaptar sus operaciones a la nueva realidad global.

Con base en nuestra experiencia y análisis, y en una gran riqueza de información y conocimiento, hemos concluido que, en general, las empresas retadoras están aprendiendo con mayor celeridad cómo lograr el éxito en la era de la globalidad que la mayoría de las empresas establecidas. Lo anterior no debería sorprendernos en vista de la diversidad de puntos de partida de las empresas retadoras y de las establecidas, y de la inmensa brecha en sus posiciones actuales. Las empresas retadoras tienen todo para ganar. Las establecidas, al parecer, a menudo tienen mucho que perder.

Sin embargo, no se debe concluir que el surgimiento veloz de las empresas retadoras conducirá a la caída segura de las establecidas. No ocurrió así en ninguna de las oleadas previas de cambio global. Algunas de las empresas establecidas perderán sus posición actual (algunas ya la han perdido), pero no todas. Algunas empresas retadoras se convertirán en líderes mundiales; otras saldrán por completo del radar.

Para sobrevivir, competir y tener éxito en la era de la globalidad, cada una de las empresas tendrá que enfrentarse a una serie de desafíos y dificultades —que denominamos las siete luchas de la globalidad— y trabajar para resolverlos.

En un mundo que a menudo prefiere respuestas simples y soluciones sintetizadas y claramente demarcadas, al principio tuvimos dificultades con la palabra *luchas*. ¿La palabra no es

acaso un poco negativa? ¿La gente no se sentirá disuadida ante la idea de una actividad empresarial que no tiene una resolución clara? Quizá. Sin embargo, cualquiera que haya pisado el escenario de los negocios internacionales sabe que presentarse en él es un asunto frecuentemente complejo y siempre dinámico.

Así que decidimos que la palabra *luchas* es la más descriptiva y precisa porque estos asuntos son muy diferentes de las tareas o los proyectos que se pueden definir con claridad, arreglar de manera expedita y tachar de la lista de asuntos pendientes. Son preocupaciones constantes y a menudo complejas que rara vez cuentan con respuestas simples de aplicación única y que, antes bien, es necesario reevaluarlas todo el tiempo. Pueden estar más o menos bajo control, pero nunca quedan resueltas del todo. Son:

- *Estar atento a la brecha en costos*
- *Cultivar a las personas*
- *Entrar a fondo en los mercados*
- *Ubicar con precisión*
- *Pensar en grande, actuar con celeridad, salir*
- *Innovar con ingenio*
- *Acoger la multiplicidad*

Ninguna empresa —retadora o establecida— puede competir en la globalidad sin embarcarse en una o más (probablemente en todas) las luchas. ¡No se devuelva! Hay muchas acciones que pueden emprender las empresas a la par que se embarcan en las luchas. Hablaremos de ellas en los siguientes capítulos.

ESTAR ATENTO A LA BRECHA EN COSTOS

La primera lucha tiene que ver con los costos.

Los costos bajos fueron la palanca que les permitió a las empresas pequeñas y locales de las economías en rápido

desarrollo evolucionar para convertirse en empresas retadoras globales, y su acceso a los recursos de bajo costo —primordialmente a la mano de obra, pero también a los equipos, la materia prima y los componentes— sigue otorgándoles una gran ventaja sobre las empresas establecidas en las economías desarrolladas.

Sin embargo, la globalidad es más que una batalla sin fin por lograr el costo más bajo en cualquier aspecto de cualquier negocio. Las empresas retadoras —especialmente a la par que procuran dejar de ser solo proveedoras de productos básicos y buscan transformarse en competidoras globales en propiedad— no tendrán un control tan completo sobre sus costos y encontrarán que su enfoque en los bajos costos constituirá en ciertas áreas una desventaja, en particular a la hora de competir por el talento humano. Allen Han aceptó la oferta de Changfeng porque era un ingeniero de rango medio en Ford, pero por más pasión que haya en Changsha, no cualquiera se sentirá seducido por el atractivo de esa ciudad.

Para sobreponerse a su desventaja en costos, las empresas establecidas pueden aprovechar ciertos aspectos favorables — como la innovación y el legado de marca. La cuestión, por ende, no es tanto cómo lograr el bajo costo absoluto si no cómo mantenerse atento al factor diferencial en costos. Ningún competidor será capaz de lograr el éxito si sus costos son significativamente más elevados que los de otros en su industria — excepto en aquellos casos poco frecuentes cuando logre transformar por entero, mediante la innovación, una categoría o un proceso. Incluso entonces es muy probable que la ventaja no se mantenga por mucho tiempo.

La batalla para las empresas establecidas —y cada vez más para las empresas retadoras— será mantenerse muy vigilantes a la brecha en costos. Las acciones más importantes que pueden emprender son:

- *Optimizar por medio de la mano de obra*
- *Agrupar*
- *Aumentar en grande la escala*
- *Simplificar*

CULTIVAR A LAS PERSONAS

Según diversos análisis, existe una reserva inmensa de talento disponible en todo el mundo. Las economías en rápido desarrollo están supuestamente inundadas de trabajadores y gerentes bien formados y diestros mientras que, en las economías desarrolladas, la reserva de talento se encoge a medida que los sueldos aumentan.

Puede ser, pero de todas maneras la globalidad lleva implícita una lucha relacionada con el talento: es necesario acoplar el talento que se precisa con el trabajo que hay que hacer, es decir lograr que el número óptimo de personas con las capacidades indicadas hagan las tareas requeridas en los lugares necesarios y en el tiempo preciso. En parte es cuestión de números. No obstante la gran cantidad de trabajadores, suele ocurrir que no hay disponibilidad del suficiente número de personas calificadas para satisfacer la demanda. En India, la tasa de vacantes en la industria del abastecimiento externo ha llegado a niveles del 50% anual. Es por ello que Infosys Technologies, la gigante empresa de subcontratación originaria de India se ha propuesto contratar 6000 empleados chinos en los próximos cinco años.

A veces, el trabajo se realiza en lugares donde no hay suficientes trabajadores disponibles. Es una de las razones por las cuales China tiene alrededor de 140 millones de trabajadores migrantes, personas que se alejan de sus lugares de origen y de sus familias para realizar trabajos itinerantes en ciudades apartadas. El problema es agudo en Europa oriental, donde millones de trabajadores han estado emigrando hacia el occidente para

encontrar trabajos mejor remunerados y obligado a ciertas empresas que tienen centros de operaciones en Polonia a aumentar los salarios, a contratar gente procedente de África y de Oriente Medio, o a clausurar del todo la operación.

Sin embargo, la lucha es sobre todo cuestión de calidad porque incluso las personas que cuentan con lo que al parecer es la acreditación correcta para el trabajo (digamos un grado en ingeniería o un certificado de entrenamiento) no siempre tienen las habilidades concretas requeridas, o no las tienen en el nivel indicado, o carecen de la habilidad para desempeñarse como se espera. Por ejemplo, un gran porcentaje de personas en India que tienen formación universitaria en el idioma inglés no son realmente bilingües.

Las empresas, por tanto, se encuentran luchando permanentemente con el asunto del acople y, con frecuencia exasperante, con los errores de acople de los diversos jugadores. Las que tienen éxito se concentran en mejorar sus sistemas de contratación, desarrollo y ubicación. En vez de limitarse a encajar a las personas en cuadrículas, confeccionan su propio talento y para ello se enfocan en estas acciones claves:

- *Contratar con miras a un crecimiento rápido*
- *Desarrollar la profundidad*
- *Asignar cargos con miras a lograr resultados con prontitud*
- *Permitirles a los líderes cultivar*

ENTRAR A FONDO EN LOS MERCADOS

Buena parte de la historia de la globalización dentro de los mercados domésticos se centraba en que las empresas establecidas hicieran negocios con un porcentaje pequeño del gran número de habitantes en esos mercados, si acaso les vendían.

Ahora las empresas establecidas están poniendo en la mira, de manera mucho más decidida que antes, a las economías

en rápido desarrollo y empezando a verlas como los mercados inmensos y valiosos que son. Se han visto atraídas no solo por el tamaño de sus poblaciones sino también por la creciente solvencia y sofisticación tanto de los clientes industriales como de los consumidores generales del mercado. En vez de jugar sobre la superficie de esos mercados enormes, el desafío consiste en entrar a fondo y hacer contacto con los cientos de millones de compradores potenciales que están a la espera.

No obstante, a veces las empresas establecidas sufren de desorientación en sus esfuerzos por penetrar a fondo, debido a muchos factores: una comprensión inadecuada de los clientes y de las innumerables diferencias culturales — no solo en comparación con los mercados desarrollados sino dentro de un solo mercado; las carencias en infraestructura; el legado de las marcas; y los sistemas complejos e indescifrables de distribución y venta.

Los anteriores aspectos dificultan suficientemente la captura de los segmentos “fáciles” de los mercados en las economías en rápido crecimiento, segmentos que son apenas la punta del témpano de la población. Al menos otros mil millones de personas en China, India y Europa del Este faltan por unirse a la sociedad global de consumo y tienen el potencial para hacerlo durante las décadas por venir.

Para las empresas establecidas (y para las empresas retadoras a medida que se expanden a otras economías en rápido desarrollo) la lucha es lograr penetrar en sectores de población bien definidos y fácilmente accesibles y después —mediante la ejecución de una o más de las siguientes estrategias— entrar a fondo en los mercados masivos que hay más allá de los anteriores:

- *Crear categorías nuevas*
- *Encontrar el punto óptimo*

- *Localizar*
- *Distribuir en medio del caos*
- *Hacer negocios con negocios*
- *Dar el paso hacia otros mercados*

UBICAR CON PRECISIÓN

A lo largo de los años y primordialmente para reducir costos, muchos jugadores internacionales han trabajado para ubicar fuera de su país algunos elementos de sus operaciones, pero las empresas retadoras han empezado a repensar por completo sus cadenas de valor, a desagregarlas y volverlas modulares y a ubicar los diversos elementos en los lugares óptimos en todo el mundo. Como resultado, han creado ventajas muy atractivas de costos y de escala.

Típicamente, las empresas establecidas consideraban los países en rápido desarrollo como lugares de bajo costo que podían soportar solo trabajo de bajo costo y no diferenciaban con suficiente agudeza las ventajas (o desventajas) particulares de un lugar en comparación con el otro.

Empero, muchas empresas retadoras han probado ser más persistentes e incluso implacables en su manera de mirar en detalle los elementos de la cadena de valor, separarlos en elementos discretos, reubicarlos — y luego incorporarlos a sus procesos empresariales de una manera que hace que la distancia y la ubicación pierdan importancia casi por completo.

A medida que las condiciones cambian dentro de las economías en rápido desarrollo y a medida que otras economías en vías de desarrollo (por ejemplo Vietnam, Malasia y Pakistán) mejoran sus habilidades, las empresas establecidas y las empresas retadoras por igual lucharán por reevaluar constantemente cuáles ubicaciones se adaptan mejor a cuáles actividades ahora y en el futuro, para servir de soporte a las siguientes acciones:

- *Conectarse con los clientes*
- *Distribuir la complejidad*
- *Reinventar el modelo empresarial*

PENSAR EN GRANDE, ACTUAR CON CELERIDAD, SALIR

El pensamiento empresarial ortodoxo occidental se embarca en fusiones, adquisiciones, sociedades y emprendimientos conjuntos por diversas razones, tales como aumentar la escala, extender el alcance geográfico, agregar capacidades y —pues sí— ocasionalmente por razones no tan estratégicas como el capricho, la venganza o la aventura.

Las empresas retadoras encuentran en las adquisiciones una manera expedita de alcanzar a las empresas establecidas. Las retadoras son empresas jóvenes, antiguas burocracias estatales o empresas de tamaño mediano con escasos recursos y sistemas desactualizados. Las adquisiciones, las fusiones y las colaboraciones les permiten a las empresas retadoras dar los grandes saltos que necesitan para entrar de lleno en el concurso. Como resultado, a la hora de justificar una adquisición tienden a darle más importancia a la oportunidad de aumentar el conocimiento que las empresas establecidas.

La explicación de lo anterior es en parte el hambre que sienten las empresas retadoras. Quieren moverse lo más rápido posible, lo cual significa a menudo que no quieren gastar tiempo en fortalecer sus capacidades o en adquirir un conocimiento que necesitan. Como resultado, tanto el número como el tamaño de los acuerdos de fusión y adquisición que han firmado las empresas retadoras se han incrementado vertiginosamente en los últimos cinco años.

Quizá los lectores conozcan la integración post-fusión, el proceso de racionalizar e integrar dos empresas que hayan sumado fuerzas en una fusión o en una adquisición. En las economías desarrolladas, la integración post-fusión suele ser

un ejercicio destinado a reducir los costos y recortar personal, racionalizar las instalaciones y acomodar por la fuerza una empresa en la plantilla de la otra.

Sin embargo, mientras emprenden las siguientes acciones, las empresas retadoras son más propensas a dedicarse a comprender de verdad lo que les puede ofrecer la empresa adquirida y a aprender de esta a:

- *Aumentar la escala*
- *Fortalecer las marcas*
- *Subsanar las brechas en capacidades*
- *Hacer trueques*

INNOVAR CON INGENIO

Las empresas establecidas trabajan con denuedo para innovar y se preocupan por la innovación tanto como la logran. Grandes laboratorios de investigación y departamentos creativos adelantan ideas, tecnologías, materiales y procesos nuevos. Hay ingenieros, diseñadores, gerentes y especialistas en marketing dedicados a pensar todo el tiempo en productos y servicios nuevos que podrían y deberían crearse y en cómo los que ya existen se pueden mejorar o refinar para darles un nuevo giro o agregarles una característica.

Las empresas retadoras generalmente no han sido asociadas con innovaciones de vanguardia. Más bien, han llegado a ser conocidas como compiladoras, intérpretes, simplificadoras y adaptadoras expertas de tecnologías, productos y servicios que otros crearon en otros lugares.

Empero, las empresas retadoras, cada vez más, están poniendo en práctica un estilo particular de innovación. No han contado con una partida importante asignada a la investigación y al desarrollo o con un talento de peso en desarrollo. No cuentan con una inmensa base de datos repleta de conocimiento,

estanterías atiborradas de prototipos o miles de patentes. Rara vez perturban una industria con una llamativa innovación.

Sin embargo, lo que sí tienen es ingenio. Son recursivas y de mente ágil, y capaces de producir nuevas variaciones sobre un tema con los recursos que tienen a mano. Conocen en profundidad lo que la gente local quiere y necesita, los recursos disponibles y los límites que ponen cortapisas a sus opciones. Gracias a lo anterior, son capaces de introducir en el mercado tecnologías, productos y servicios vueltos a imaginar, reinventados y reconfigurados que pueden ganar. Y si no ganan, en un abrir y cerrar de ojos conciben otras 10 posibilidades.

En la globalidad la lucha consiste en lograr la combinación adecuada de innovación formal e ingeniosidad al vuelo. Estas acciones caracterizan la innovación ingeniosa:

- *Adaptarse*
- *Apalancar*
- *Inventar en ráfagas*

ACOGER LA MULTIPLICIDAD

Las empresas establecidas tienen un favoritismo por la estandarización. Estrategias para un solo mundo. Autoridad centralizada. Sede en el lugar de origen. Alineación de las personas y las ideas.

La lucha de la globalidad es aprender a vivir con la multiplicidad y a prosperar dentro de esta.

La globalidad quiere decir muchos países, economías, mercados, ubicaciones e instalaciones. No hay centros. No hay mercados domésticos. No hay sentido de lo extranjero. No hay jerarquías de ubicación.

La globalidad abarca el uso de más de una estrategia o enfoque para diferentes culturas, productos y servicios, clientes, tiempos y situaciones competitivas.

La globalidad aprovecha las distintas clases de orígenes, habilidades, talentos, ideas, organizaciones, sistemas y estados de ser.

La multiplicidad es un concepto poco familiar e incluso incómodo para quienes buscan una sola manera que pueda considerarse la mejor, una estructura organizacional ideal, un estilo de liderazgo clásico.

Aunque las empresas retadoras operan por medio de estructuras organizacionales y de prácticas muy diferentes de las de buena parte de las empresas establecidas, en esencia no se trata de haber reinventado la ciencia de la administración de negocios. Más bien, tomaron el conocimiento y la sabiduría acumuladas durante casi un siglo en los mercados desarrollados, los adaptaron a los modelos que operan en sus propias economías y crearon síntesis interesantes, especialmente bien adaptadas a la era de la globalidad.

La lucha consiste en determinar cuáles prácticas de administración de los mercados desarrollados se pueden transplantar o adaptar con éxito para cada mercado y situación en desarrollo, cuáles deben rechazarse (a veces con cierto dolor), cómo aprovechar la multiplicidad en todas sus formas y cómo manejar estas acciones claves:

- *Elegir la presencia global*
- *Conservar el carácter local*
- *Operar de manera multicéntrica*

IMPLICACIONES: RECONOZCA LA URGENCIA

¿Está preparado para la era de la globalidad? ¿Su empresa está preparada para ingresar en un ambiente en el cual cualquiera, desde cualquier parte compite por cualquier cosa?

Muchas empresas en Occidente y en Japón continúan comportándose como si no estuvieran al tanto de cuán rápido las cosas están cambiando y se quedan flotando en un estado de arrobada negación de la realidad naciente. Muchos líderes todavía adhieren a la visión centrada en parámetros occidentales, como si esperaran que las cosas terminarían por regresar súbitamente a “como eran” en 1991 o 1982 o 1967 o a cualquiera que sea su fecha de corte estándar para la visión del mundo.

Sin embargo, casi todas las personas de negocios que conocemos y con las cuales trabajamos están más que conscientes de que el panorama global de los negocios ha cambiado de manera fundamental y que ya es audible el rugido del tsunami del cambio que se acerca.

El problema es que no saben exactamente qué hacer con los cambios que descubren a su alrededor. ¿Cómo encontrarse con los competidores en su propio terreno y cómo ganarles? ¿Cómo se pueden defender de los ataques de las empresas retadoras sobre sus clientes? ¿La velocidad y la flexibilidad siempre vencerán sobre el bien que representan el tamaño y el legado? Cuando los productos de bajo costo y de alta calidad se dan por descontados, ¿cómo hace una empresa para crear una ventaja?

Los líderes de las empresas retadoras sentirán de manera intuitiva que tienen mucho por ganar en la era de la globalidad — que pueden convertirse en nuevos jugadores globales, mandar la parada, devorarse los mercados y pasarse a zancadas por el mundo. Los líderes de las empresas establecidas percibirán que tienen mucho más que perder que las empresas retadoras: participación, estatura, predominio, talento, propiedad intelectual y empleos — incluido el propio.

Durante las primeras fases de la globalización, muchas empresas percibieron que “volverse globales” era una opción: podían optar por participar en el fenómeno y operar en países

de bajos costos, buscar mercados extranjeros y aprovechar los recursos de la cadena de abastecimiento global, o podían dejar de hacerlo.

La globalidad, no obstante, deja menos espacio para opciones. Es posible que algunas empresas logren el éxito incluso si se conservan pequeñas, atienden mercados limitados o se conectan al mundo mediante intermediarios, pero casi ninguna empresa tendrá esa opción. Deben unirse al juego en el campo global o enfrentar la posibilidad de que las arrinconen, hasta, quizá, sacarlas del todo del juego.

Nuestra meta es ayudarles a las empresas a modificar su mentalidad a la luz de las nuevas realidades globales para que puedan aprovechar exitosamente las inmensas oportunidades que ofrece la globalidad.

Cuando hablamos sobre estos asuntos con uno de los ejecutivos de una empresa de gran tamaño, nos dijo: “No queremos movernos demasiado rápido. Tenemos cuatro o cinco años para decidir”. Es muy probable que para su empresa, como para la mayoría de las empresas en todo el mundo, tamborilear con los dedos sobre el escritorio sea el enfoque equivocado. Cuando se den cuenta de que están en dificultades, será demasiado tarde. La única manera de lograr el éxito es competir con cualquiera, desde cualquier parte, por cualquier cosa.

Y empezar ya mismo.