

# Fuerzas que conformarán un futuro diferente

Ricardo Zermeño González<sup>1</sup>

Nuestra tarea de transformación empieza por explorar el entorno nacional e internacional en que vivimos y lo que nos depara el futuro. El *McKinsey Global Institute (MGI)* en su libro *"No Ordinary Disruption"* reconoce cuatro fuerzas que están cambiando al mundo y trastocan los fundamentos ideológicos con que solemos tomar nuestras decisiones; todas estas fuerzas ocasionan la ruptura de tendencias conocidas<sup>2</sup>:

1. Mayor importancia de países emergentes
2. Envejecimiento de la población mundial
3. Diversificación de flujos regionales
4. Aceleración del impacto tecnológico

## 1) Importancia creciente de países y ciudades emergentes

Debido al tamaño y dinamismo de Asia, América Latina y Medio Este, cuya industrialización y urbanización se acelera, el centro de gravedad de la economía mundial se mueve hacia al este y al sur. En el año 2000, según el *MGI*, el 95% de las corporaciones globales reportadas por Fortune tenía su matriz en países desarrollados. Para el 2025 casi la mitad de las corporaciones globales se ubicarán en países emergentes, y las chinas serán más grandes que las de EE. UU. y Europa.

Aún más importante es la tendencia de crecimiento de ciudades de rango medio dentro de estas regiones; casi la mitad del crecimiento económico entre 2010 y 2025 vendrá de 440 ciudades, ubicadas en los países emergentes. Sin duda, en las ciudades medianas de Latinoamérica se encuentran mercados de gran crecimiento y empresas que se proyectarán hacia el mercado internacional. Según *The City Mayors Foundation*, 13 de las 100 ciudades de mayor crecimiento están en la Latinoamérica y para el 2020, 14 de ellas pertenecerán al grupo de las 100 ciudades más ricas del mundo<sup>3</sup>.

## 2) Cambio radical en la demografía: la población se está volviendo vieja

La expansión de la economía y de la población mundial después de la Segunda Guerra fue resultado de un círculo virtuoso; crecimiento económico, mejoras en los niveles de vida, explosión de nacimientos ("*baby boom*"), grandes avances en los servicios de salud, reducción de la mortalidad infantil, aumento de la fuerza laboral

---

<sup>1</sup> Agradezco la colaboración de Itzel Castellanos y Nicolás Gómez en la edición de este trabajo

<sup>2</sup> Dobbs, R., Manyika, J. y Woetzel, J., 2015, *No Ordinary Disruption. The Four Global Forces Breaking All Trends*, McKinsey Global Institute, Public Affairs, New York.

<sup>3</sup> The City Mayors Foundation, 2018, *The world's fastest growing cities and urban areas from 2006 to 2020*.

y expansión de mercados. Los avances tecnológicos aceleraron este círculo estimulando la productividad.

El mundo de la época era cada vez más joven, el mundo del Siglo XXI ya es muy diferente. En la medida en que los índices de natalidad han caído, la proporción de la población en edad madura ha aumentado. Este fenómeno se profundiza con el aumento de la esperanza de vida; la pirámide poblacional se ha modificado drásticamente en la medida en que nacen menos niños y los adultos mayores viven más.

Hace treinta años casi todos los países tenían una tasa de natalidad superior a la necesaria para reemplazar a las generaciones antiguas. El día de hoy, 60% de la población vive en países donde los nacimientos no son suficientes para mantener la pirámide poblacional. El déficit se está generalizando; empezó en países desarrollados y hoy abarca a países emergentes. En un principio fueron Rusia y Japón, luego Europa y China y en un futuro América Latina. Las implicaciones de este envejecimiento de la población son profundas.

Ante este panorama, nuestra región enfrenta oportunidades y amenazas diferentes al resto del mundo, dada la estructura más joven de su población. En el corazón del círculo virtuoso que dio origen a la expansión económica de mediados del Siglo XX estaba el bono demográfico mundial; más trabajadores y más consumidores jóvenes estimulan el crecimiento económico. Si los países latinoamericanos no aprovechamos nuestro bono demográfico estimulando la productividad para crecer y emplear a las nuevas generaciones, seguiremos perdiendo esta histórica fuerza laboral ante los países desarrollados, que se están envejeciendo a un ritmo mayor.

Por el contrario, si logramos cultivar empresas innovadoras y pujantes estaremos en posibilidades de abordar las oportunidades de una economía global muy diferente a la que conocemos.

### **3) El mundo está cada vez más conectado a través del comercio y los flujos de capital, gente e información.**

En 2016 en varios países se hicieron evidentes presiones políticas y sociales que buscan un retroceso de la globalización. Para 2017, el inicio de la administración Trump en EE. UU., no dejó duda de que estas presiones irán en un aumento vertiginoso, son preocupantes y amenazadoras del modelo de economía abierta y global, que América Latina en general tomó tanto tiempo en abrazar. Sin embargo, con o sin EE. UU., el fenómeno de la globalización es imparable. Frente al vacío dejado por Trump, Xi Jinping declaró en el Foro Económico Mundial de Davos en 2017 su intención de tomar el liderazgo de la globalización.

Los polos de actividad económica se han movido a través de los siglos. Primero, Asia; después el Mediterráneo; luego el Atlántico y ahora el Pacífico. Lo más importante es que el comercio y los flujos de capital, información y gente forman hoy una malla cada vez más intrincada y compleja con interconexión en todas

direcciones. Si bien hasta hoy los lazos norte-norte son los más evidentes, la interrelación sur-sur está fortaleciéndose a una velocidad importante. Los países emergentes representan 40% del flujo de mercancías y 60% de este se realiza entre países emergentes.

Estos flujos contribuyen hoy entre 15 y 25% del crecimiento del PIB mundial cada año y se espera que se tripliquen en volumen para el 2025. Esta globalización rampante conlleva tanto oportunidades como amenazas; la posibilidad de servir a nuevos consumidores y acceder a fuentes diversas de recursos se amplía. Al mismo tiempo, las crisis en alguna región se transmiten y contagian al resto del mundo de forma casi instantánea.

La tecnología está cambiando drásticamente el comercio mundial; anteriormente sólo las grandes compañías exportaban; hoy lo hacen no sólo las Pymes sino también los individuos. De acuerdo con eBay, 90% de sus vendedores exportan, mientras que antiguamente sólo 25% de las Pymes tradicionales lo hacían.

La globalización de las finanzas ha marchado a pasos más acelerados; los flujos de capital igualmente se han hecho más complejos e intrincados. Los países emergentes son una fuente creciente de inversión extranjera en una amplia gama de países, incluyendo los países desarrollados. Empresas de China y la India ya destacan por esta actividad, aunque también se encuentran ejemplos de empresas de América Latina y África. La proporción de los flujos financieros de países emergentes en el global aumentó de 7% a 38% entre 1990 y 2012. Por lo tanto, debemos entender las implicaciones de los cambios que se generan para nuestra región y nuestras empresas, y actuar en consecuencia.

#### **4) Aceleración y amplitud del impacto económico del cambio tecnológico**

La tecnología habilitará a un número explosivo de individuos y consumidores; no es un secreto que, debido a las herramientas digitales, las compañías encuentran que el costo de lanzar nuevos servicios, atender a nuevos clientes y realizar transacciones tiende a cero. Asimismo, hay un número explosivo de individuos y consumidores que ya están acostumbrados a disfrutar y aprovechar los servicios digitales.

Así, la tecnología está creando un círculo virtuoso donde confluye la presión de clientes que cada vez con más frecuencia exigen una atención de altísima calidad tanto en el mundo físico como en el mundo virtual, con empresarios capaces de lanzar nuevos servicios para atender a muchos clientes en todo el mundo. Las plataformas digitales facilitan la demanda, pero también la oferta.

Se trata de la materialización del efecto red: entre más conectados estén los individuos, la red vale más. Los beneficios para consumidores son extraordinarios: hoy en día hay acceso a servicios gratuitos, información y entretenimiento, de una manera que antes no era posible. Esto impulsará nuevos milagros económicos y, al mismo tiempo, la posibilidad de construir ecosistemas digitales nuevos para

conectar con proveedores, canales de distribución y clientes que hagan sinergia con la propuesta de valor de los empresarios que se atrevan a cambiar.

En conclusión, es el momento de abandonar las hipótesis, ideas y criterios de negocio adquiridos de nuestra larga experiencia a favor de visualizar un futuro muy diferente al esperado. Necesitamos entender que hay que replantearnos nuestros conceptos y adelantarnos a un futuro muy diferente al actual.

Sin duda el mundo enfrenta ya muchas amenazas, pero una de las oportunidades más importantes es que en las próximas dos décadas tendremos dos mil millones adicionales de personas saliendo de la extrema pobreza y convirtiéndose en consumidores. La tecnología empoderará a un gran número de empresarios y a sus clientes, reduciendo los costos de interacción entre ellos y amplificando el potencial de conectarse a nivel mundial.

El mundo será más rico, urbanizado, educado y saludable, y los empresarios latinoamericanos tenemos que abordarlo de manera diferente. Desterrar nuestra auto-imagen de una región explotada y dependiente para mirar al futuro con estrategias, planes de negocio y asignación de recursos diferentes para atacar nuevos mercados y competidores internacionales. Con una visión empresarial transformadora y global.

