

Las cuatro fuerzas globales rompiendo todas las tendencias

1 de abril de 2015 | Extracto del libro

Por Richard Dobbs, James Manyika y Jonathan Woetzel

Abrir ventana emergente interactiva

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-four-global-forces-breaking-all-the-trends?cid=other-eml-cls-mip-mck&hikid=c32183ff3d9a4847b659df73b660b3b4&hctky=11203852&hdpid=67a715f3-944c-4b0e-bb52-ff575869fccc>

*El sistema operativo de la economía mundial se está reescribiendo. En este extracto exclusivo del nuevo libro **No Ordinary Disruption**, sus autores explican las tendencias que están remodelando el mundo y por qué los líderes deben adaptarse a una nueva realidad.*

En la Revolución Industrial de finales del siglo XVIII y principios del XIX, una nueva fuerza lo cambió todo. Hoy nuestro mundo está atravesando una transición aún más dramática debido a la confluencia de cuatro fuerzas disruptivas fundamentales, cualquiera de las cuales se ubicaría entre los cambios más grandes que la economía global haya visto. En comparación con la Revolución Industrial, estimamos que este cambio está ocurriendo diez veces más rápido y a una escala 300 veces mayor, o aproximadamente 3,000 veces el impacto. Aunque todos sabemos que estas interrupciones están sucediendo, la mayoría de nosotros no comprendemos su magnitud completa y los efectos de segundo y tercer orden que resultarán. Por mucho que las ondas puedan amplificarse entre sí, estas tendencias están ganando fuerza, magnitud e influencia a medida que interactúan, coinciden y se alimentan unas de otras. Juntas, estas cuatro tendencias disruptivas fundamentales están produciendo un cambio monumental.

1. Más allá de Shanghai: la era de la urbanización

La primera tendencia es el desplazamiento del lugar de la actividad económica y el dinamismo hacia mercados emergentes como China y ciudades dentro de esos mercados. Estos mercados emergentes están atravesando revoluciones industriales y urbanas simultáneas, desplazando el centro de la economía mundial hacia el este y el sur a una velocidad nunca antes vista. Tan recientemente como en 2000, el 95 por ciento de Fortune Global 500, las compañías internacionales más grandes del mundo, incluidas Airbus, IBM, Nestlé, Shell y The Coca-Cola Company, por nombrar algunas, tenían su sede en economías desarrolladas. Para 2025, cuando China albergará más empresas grandes que Estados Unidos o Europa, esperamos que casi la mitad de las grandes empresas del mundo, definidas como aquellas con ingresos de mil millones de dólares o más, tengan su sede en mercados emergentes. “A lo largo de los años, la gente en nuestra sede, en Frankfurt, comenzó a quejarse: ‘Ya no te vemos mucho por aquí’”, dijo Josef

Ackermann, ex director ejecutivo de Deutsche Bank. "Bueno, había una razón: el crecimiento se ha trasladado a otros lugares: a Asia, América Latina, Oriente Medio".

Quizás igualmente importante, el lugar de la actividad económica está cambiando dentro de estos mercados. La población urbana mundial ha aumentado en un promedio de 65 millones de personas al año durante las últimas tres décadas, el equivalente a agregar siete Chicagos al año, cada año. Casi la mitad del crecimiento del PIB mundial entre 2010 y 2025 provendrá de 440 ciudades en mercados emergentes, el 95 por ciento de ellas ciudades pequeñas y medianas de las que muchos ejecutivos occidentales ni siquiera han oído hablar y no podrían señalar en un mapa. 1 Sí, Mumbai, Dubai y Shanghai son familiares. Pero, ¿qué pasa con Hsinchu, en el norte de Taiwán? ¿El estado brasileño de Santa Catarina, a medio camino entre São Paulo y la frontera uruguaya? ¿O Tianjin, una ciudad que se encuentra a unos 120 kilómetros al sureste de Beijing? En 2010, estimamos que el PIB de Tianjin era de alrededor de \$ 130 mil millones, lo que lo hace aproximadamente del mismo tamaño que Estocolmo, la capital de Suecia. Para 2025, estimamos que el PIB de Tianjin será de alrededor de \$ 625 mil millones, aproximadamente el de toda Suecia.

2. La punta del iceberg: aceleración del cambio tecnológico

La segunda fuerza disruptiva es la aceleración del alcance, la escala y el impacto económico de la tecnología. La tecnología, desde la imprenta hasta la máquina de vapor e Internet, siempre ha sido una gran fuerza para cambiar el status quo. La diferencia hoy en día es la absoluta ubicuidad de la tecnología en nuestras vidas y la velocidad del cambio. Pasaron más de 50 años desde que se inventó el teléfono hasta que la mitad de los hogares estadounidenses tuvieran uno. La radio tardó 38 años en atraer a 50 millones de oyentes. Pero Facebook atrajo a 6 millones de usuarios en su primer año y ese número se multiplicó por 100 durante los siguientes cinco años. WeChat, el servicio de mensajería de voz y texto móvil de China, tiene 300 millones de usuarios, más que toda la población adulta de Estados Unidos. La adopción acelerada invita a la innovación acelerada. En 2009, dos años después del lanzamiento del iPhone, los desarrolladores habían creado alrededor de 150.000 aplicaciones. Para 2014, ese número había llegado a 1,2 millones y los usuarios habían descargado más de 75 mil millones de aplicaciones en total, más de diez por cada persona en el planeta. Tan rápido como la innovación se ha multiplicado y extendido en los últimos años, está preparada para cambiar y crecer a una velocidad exponencial más allá del poder de anticipación de la intuición humana.

El poder de procesamiento y la conectividad son solo una parte de la historia. Su impacto se multiplica por la revolución de datos concomitante, que coloca cantidades de información sin precedentes en manos de consumidores y empresas por igual, y la proliferación de modelos de negocios habilitados por la tecnología, desde plataformas minoristas en línea como Alibaba hasta aplicaciones de llamada de automóviles como Uber. Gracias a estas fuerzas que se amplifican mutuamente, cada vez más personas disfrutarán de una edad de oro de los artilugios, de la comunicación instantánea y de la información aparentemente ilimitada. La tecnología ofrece la promesa de progreso económico para miles de millones de economías emergentes a una velocidad que hubiera sido inimaginable sin Internet móvil. Hace veinte años, menos del 3 por ciento de la población mundial tenía un teléfono móvil; ahora dos tercios de la población mundial

tienen uno, y un tercio de todos los seres humanos pueden comunicarse en Internet.² La tecnología permite que empresas como WhatsApp comiencen a escalar a una velocidad asombrosa y utilicen poco capital. Los emprendedores y las empresas emergentes ahora disfrutan con frecuencia de ventajas sobre las grandes empresas establecidas. El ritmo vertiginoso de la adopción e innovación tecnológica está acortando el ciclo de vida de las empresas y obligando a los ejecutivos a tomar decisiones y comprometer recursos mucho más rápidamente.

3. Envejecer ya no es lo que solía ser: responder a los desafíos de un mundo que envejece

La población humana está envejeciendo. La fertilidad está disminuyendo y la población mundial está encaneciendo drásticamente. Si bien el envejecimiento ha sido evidente en las economías desarrolladas durante algún tiempo (Japón y Rusia han visto disminuir sus poblaciones en los últimos años), el déficit demográfico se está extendiendo ahora a China y pronto llegará a América Latina. Por primera vez en la historia de la humanidad, el envejecimiento podría significar que la población del planeta se estabilizará en la mayor parte del mundo. Hace treinta años, solo una pequeña parte de la población mundial vivía en los pocos países con tasas de fecundidad sustancialmente inferiores a las necesarias para reemplazar a cada generación: 2,1 hijos por mujer. Pero para 2013, alrededor del 60 por ciento de la población mundial vivía en países con tasas de fertilidad por debajo de la tasa de reemplazo. Este es un cambio radical. La Comisión Europea espera que para 2060, la población de Alemania se reduzca en una quinta parte, y el número de personas en edad de trabajar disminuirá de 54 millones en 2010 a 36 millones en 2060, un nivel que se prevé será menor que el de Francia. La fuerza laboral de China alcanzó su punto máximo en 2012, debido a las tendencias demográficas impulsadas por los ingresos. En Tailandia, la tasa de fecundidad ha caído de 5 en la década de 1970 a 1,4 en la actualidad. Una fuerza laboral más pequeña pondrá una mayor responsabilidad en la productividad para impulsar el crecimiento y puede hacer que reconsideremos el potencial de la economía. El cuidado de un gran número de personas mayores ejercerá una gran presión sobre las finanzas públicas.

4. Comercio, personas, finanzas y datos: mayores conexiones globales

La fuerza disruptiva final es el grado en que el mundo está mucho más conectado a través del comercio y los movimientos de capital, personas e información (datos y comunicación), lo que llamamos "flujos". El comercio y las finanzas han sido durante mucho tiempo parte de la historia de la globalización, pero en las últimas décadas se ha producido un cambio significativo. En lugar de una serie de líneas que conectan los principales centros comerciales de Europa y América del Norte, el sistema de comercio mundial se ha expandido hasta convertirse en una red compleja, intrincada y en expansión. Asia se está convirtiendo en la región comercial más grande del mundo. Los flujos "Sur-Sur" entre mercados emergentes han duplicado su participación en el comercio mundial durante la última década. El volumen del comercio entre China y África aumentó de \$ 9 mil millones en 2000 a \$ 211 mil millones en 2012. Los flujos mundiales de capital se multiplicaron por 25 entre 1980 y 2007. Más de mil millones de personas cruzaron las fronteras en 2009, más de cinco veces el número en 1980. Estos Tres tipos de conexiones se detuvieron durante la recesión

mundial de 2008 y se han recuperado solo lentamente desde entonces. Pero los vínculos forjados por la tecnología han avanzado ininterrumpidamente y con una velocidad creciente, marcando el comienzo de una nueva fase dinámica de globalización, creando oportunidades inigualables y fomentando una volatilidad inesperada.

Restableciendo la intuición

Estas cuatro interrupciones cobraron impulso, crecieron en escala y comenzaron a tener un impacto material en la economía mundial a principios del siglo XXI. Hoy en día, están alterando patrones establecidos desde hace mucho tiempo en prácticamente todos los mercados y todos los sectores de la economía mundial, de hecho, en todos los aspectos de nuestras vidas. Dondequiera que miremos, están provocando que las tendencias se rompan, se rompan o simplemente se rompan. El hecho de que los cuatro estén sucediendo al mismo tiempo significa que nuestro mundo está cambiando radicalmente desde aquel en el que muchos de nosotros crecimos, prosperamos y formamos las intuiciones que son tan vitales para nuestra toma de decisiones.

Esto puede causar estragos en los pronósticos y los planes pro forma que se hicieron simplemente extrapolando la experiencia reciente al futuro cercano y lejano. Muchas de las suposiciones, tendencias y hábitos que durante mucho tiempo habían demostrado ser tan confiables, de repente han perdido gran parte de su resonancia. Nunca hemos tenido más datos y consejos a nuestro alcance, literalmente. El iPhone o el Samsung Galaxy contienen mucha más información y potencia de procesamiento que la supercomputadora original. Sin embargo, trabajamos en un mundo en el que incluso, quizás especialmente, los pronosticadores profesionales son tomados desprevenidos de forma rutinaria. Eso se debe en parte a que la intuición todavía sustenta gran parte de nuestra toma de decisiones.

Nuestra intuición se ha formado a partir de un conjunto de experiencias e ideas sobre cómo funcionaban las cosas durante una época en la que los cambios eran incrementales y algo predecibles. La globalización benefició a los bien establecidos y bien conectados, abriendo nuevos mercados con relativa facilidad. Los mercados laborales funcionaron de manera bastante confiable. Los precios de los recursos cayeron. Pero no es así como funcionan las cosas ahora, y tampoco es probable que funcionen en el futuro. Si miramos el mundo a través de un espejo retrovisor y tomamos decisiones sobre la base de la intuición construida en nuestra experiencia, bien podríamos estar equivocados. En el nuevo mundo, los ejecutivos, los formuladores de políticas y las personas deben analizar sus intuiciones desde los primeros principios y restablecerlas audazmente si es necesario. Esto es especialmente cierto para las organizaciones que han tenido un gran éxito.

Si bien está llena de oportunidades, esta era es profundamente inquietante. Y queda mucho trabajo por hacer. Necesitamos darnos cuenta de que mucho de lo que creemos que sabemos sobre cómo funciona el mundo está mal; para controlar las fuerzas disruptivas que transforman la economía global; identificar las tendencias de larga data que se están rompiendo; para desarrollar el coraje y la previsión para despejar los mazos intelectuales y prepararse para responder. Estas lecciones se aplican tanto a los formuladores de políticas como a los ejecutivos de negocios, y el

proceso de restablecimiento de su sistema de navegación interno no puede comenzar lo suficientemente pronto.

Es urgente adaptarse a estas nuevas realidades. Sin embargo, a pesar de todo el ingenio, la inventiva y la imaginación de la raza humana, tendemos a ser lentos para adaptarnos al cambio. Existe una poderosa tendencia humana a querer que el futuro se parezca mucho al pasado reciente. En estos bajíos, enormes embarcaciones corporativas se han hundido repetidamente. Revisar nuestras suposiciones sobre el mundo en el que vivimos, y no hacer nada, nos dejará a muchos de nosotros altamente vulnerables. Obtener una perspectiva clara sobre cómo negociar el panorama cambiante nos ayudará a prepararnos para el éxito.

Este artículo es un extracto editado de [No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends](#), (Public Affairs, mayo de 2015). Para obtener más información al respecto y solicitar copias, visite [Amazon](#), [Barnes & Noble](#) u otras librerías líderes.

SOBRE LOS AUTORES

Richard Dobbs es director del McKinsey Global Institute y director de la oficina de McKinsey en Londres, James Manyika es director del McKinsey Global Institute y director de la oficina de San Francisco, y Jonathan Woetzel es director del McKinsey Global Institute y un director en la oficina de Shanghai.