



LOS DESAFÍOS DE LA GLOBALIZACIÓN AL INICIO DEL SIGLO XXI

En enero del 2005 se hizo realidad la eliminación de las cuotas existentes limitadoras de los intercambios comerciales entre países, en concreto las cuotas textiles. La liberalización mundial se hace patente, con ella finaliza el largo período de globalización o internacionalización consistente en colocar los productos disponibles en nuevos mercados, buscando tanto las ventajas del tipo de interés y cambio como los menores costes de las materias primas, los suministros o la mano de obra.

Con la liberalización llena del comercio se inicia una globalización en la que el reto es la optimización del proceso de generación de valor en un contexto internacionalizado. Se trata de un proceso que afecta fuertemente tanto al mercado de trabajo, rompiendo los modelos en que las comunidades y colectivos humanos han centrado su actividad productiva y organizacional, como a las potencialidades de los territorios.

La liberalización llegó en un mundo configurado en tres grandes bloques: el *Asiático*, en el que al competitivo y avanzado Japón se le han añadido la Índia con 1.050 millones de habitantes, la Xina con: 1.200 millones y crecimientos superiores al 10%, Corea, Taiwan, Indonesia y Tailandia. Estos países configuran una área con costes altamente competitivos, colectivos humanos preparados, reuniendo prácticamente 1/3 de la clase consumidora mundial, unos 500 millones de personas. *Estados Unidos*, con un modelo económico avanzado y consolidado, con cifras bajas de desempleo, niveles de investigación elevados, e indicadores de innovación crecientes. Y finalmente *Europa*, con índices de investigación e innovación bajos y con un modelo político, económico y social en construcción, hecho que origina la ausencia de proyecto claro de futuro y dificulta la competitividad y la requerida toma de posiciones.

La evolución de la globalización, entendida como internacionalización, hacia la globalización entendida como optimización de procesos de generación de valor, comporta todo un conjunto de medidas, entre ellas: aprovechar todas las oportunidades de mercado y no sólo las derivadas de los costes o competencias profesionales; configurar y estimular el funcionamiento de las redes existentes; obtener rendimiento de los activos intangibles de las organizaciones y los territorios; reformular las potencialidades mediante alianzas estratégicas y tácticas; alcanzar la simultaneidad en la estrategia y la ejecución; y asumir los compromisos y estrategias globales conjuntamente y compatibles con las locales.

Estos retos que presenta la globalización del siglo XXI, se encuadran en el marco de la Sociedad del Conocimiento, consecuencia de la economía del conocimiento. En este aspecto es necesario constatar que el hecho de incorporar conocimiento a los procesos productivos no es nada nuevo; la sociedad industrial también se caracterizó por incorporar el conocimiento en los procesos productivos, aunque hay tres aspectos característicos que diferencian la era actual de la precedente:

- El tiempo requerido en el siglo XX, la era industrial, para incorporar el conocimiento a los procesos productivos era grande, normalmente transcurría un año antes de que el avance científico y tecnológico se convirtiera en PIB. Ahora es todo lo contrario, los



años se han convertido en meses, los descubrimientos científicos y los nuevos utensilios tecnológicos se suceden con rapidez, y la vida de los productos no sobrepasa los 2 años. La obsolescencia es manifiesta, y si bien los productos pueden continuar aportando cantidad o volumen de facturación, su capacidad de aportación de margen es muy baja, y por consiguiente la debilidad de las empresas con este tipo de productos es muy alta.

Antes la competencia y el mercado la mayoría de las veces era local, y en consecuencia las estructuras productivas, la cultura y los costes similares. Este no es el caso de ahora en el que la globalización informacional y científica, juntamente con la liberalización del comercio, genera unas organizaciones productivas muy distantes y condicionadas a los territorios productivos, y frecuentemente no respetando las reglas del juego.

La especialización en áreas del conocimiento se regionaliza a escala planetaria originando que hoy en día ya no es el grande el que se come al pequeño sino el rápido que engulle al lento. Esto obliga los territorios a volverse excelentes en el desarrollo o aplicación de áreas específicas del conocimiento, de tal forma que la no toma rápida de posición puede condicionar su pérdida por décadas.

Es en este contexto en el que hay que afirmar que no existen empresas, servicios y productos de la era industrial o del conocimiento, sino que hay empresas y organizaciones que saben adaptarse para afrontar estos tres aspectos caracterizadores de la Sociedad del Conocimiento: disponibilidad del avance científico para ser usado por las empresas, un mercado global, la regionalización del conocimiento a nivel planetario, en un contexto de globalización optimizadora de los procesos de generación de valor. Adaptarse se convierte en la clave, y hacerlo significa, entre otras cosas: considerar, tomar medidas y afrontar actuaciones en :

- Introducir cambios en la organización
- Buscar las mejores oportunidades para rentabilizar los activos
- Distribuir los procesos, o partes de los mismos, en las ubicaciones más adecuadas: localización óptima.
- Ajustar los escenarios y mecanismos de asunción y rendición de responsabilidades, tanto de los directivos como de los profesionales en general.
- La adopción de modelos descentralizados de producción y desarrollo
- Establecer modelos de toma de decisiones en tiempo real cercanos a los lugares de acción dotándolos de la información y las competencias requeridas, y a la vez instalando una cultura tolerante en cuanto al error si éste nos permite aprender algo de nuevo, o se produce en el marco de las responsabilidades otorgadas y con la finalidad de alcanzar los objetivos. Lo que es lo mismo: tolerancia en el error por la acción y el compromiso, y intolerancia en el error por inhibición, falta de compromiso o renuncia al ejercicio de la responsabilidad.
- Construir una cultura de mentalidad global, de fidelidad al equipo y simbiosis entre científicos, tecnólogos y creativos.
- Innovar sin efectuar roturas ajustándose a los mercados.

Estos son sin lugar a dudas desafíos a alcanzar y las capacidades requeridas para afrontarlas por aquellas empresas que queremos perpetuarnos y seguir compitiendo en este nuevo y desafiante escenario. Este es, sin duda, el reto del mundo empresarial catalán, un tejido empresarial configurado por empresas con excesiva frecuencia



pequeñas, talmente microempresas, no podemos obviarla, los estudios lo evidencian. Especialmente relevante es el publicado por el INE3 - J. Torrent y J. Vilaseca- en diciembre del 2003, en el que se constataba que el 85% de las empresas ubicadas en Cataluña tienen menos de 5 trabajadores, pero aportan el 60% del PIB, consecuentemente su primer reto es el volumen, la adopción de la masa crítica requerida para afrontar los ajustes necesarios, y el segundo, la capacidad de innovar en todas sus vertientes y muy especialmente en organización y en producto.

Respecto al primero, el volumen de las empresas catalanas, es necesario emprender políticas y actuaciones encaminadas a cooperar para competir. Este hecho obliga a superar los modelos de organizaciones jerarquizadas, e incluso aquellas basadas en cooperación en red asumiendo los modelos vertebrados en la "articulación de grupos empresariales de alcance global", es decir: conectar unidades o empresas independientes con el objetivo de alcanzar una finalidad específica, empresas que operen conjuntamente en las dimensiones de tiempo y territorio para llegar a la máxima eficiencia y eficacia, coordinadas por un equipo de alta dirección.

Referente al segundo desafío, el de la innovación, se requerirá capacidad de innovar en tecnología, en procesos, en organización y en producto de forma sincronizada y integral, asumiendo que la innovación en sólo algunos de los ejes no permite alcanzar la totalidad de los beneficios.

Si bien la innovación no es nada nuevo, ya que desde la década de los 60 es un tema analizado y tratado, hay que recordar que el modelo relativo a la investigación e innovación considerado de acuerdo a lo establecido por Frascati (pueblo del Norte de Italia en el que a mediados de los 60 se establecieron los criterios) ya no es suficiente. Su definición con poques retoques es muy anterior a los avances tan significativos en el campo de la telemática y la computación, y lejanos a los escenarios de la Sociedad del Conocimiento. Este proceso de innovación ha comportado significativos avances en la innovación en procesos productivos, básicamente industriales, y en tecnología, hay que constatar que la innovación relativa a la organización y al producto no se ha abordado con rigurosidad y sistematización por muchas organizaciones, ni han existido políticas incentivadoras por parte de la Administración. Se han olvidado de que sin innovar en organización, las empresas no podrán adaptarse y existir en el contexto de la globalización en el que actualmente estamos inmersos y que previsiblemente se desarrollará en la próxima década a menos que graves confrontaciones mundiales aborten el actual proceso. Referente a la innovación en producto, auténtico reto de las empresas, es necesario plantearla en su sentido más amplio, es decir, considerando los elementos que aportan valor al producto y situarse en la tipología de valores de los mismos. La innovación en producto se sustenta en la tríada ciencia, tecnología y diseño en un marco temporal acelerado y desequilibrado entre empresas en cuanto a las posibilidades de acceso a los avances. La capacidad de innovar en producto y en organización es el binomio de éxito de las empresas y que hay que afrontar con determinación y sin dilaciones.



Mientras el primero es responsabilidad básica de los empresarios, directivos y colaboradores de las organizaciones, el segundo requiere de estructuras territoriales y políticas facilitadoras. En esta línea es básico:

- La continuidad del flujo de generación y aplicación del conocimiento estableciendo políticas integrales de investigación, innovación y diseño, garantizando el traspaso de los resultados de la investigación hacia el tejido productivo, y el surgimiento de nuevas iniciativas emprendedoras.
- La disponibilidad de redes enfocadas a la innovación y al emprendimiento en áreas de aplicación intensiva del conocimiento, en esta línea, el disponer de *Innovation and Design* Centros iguales a los existentes en los países más avanzados y competitivos es un instrumento de éxito para las empresas.
- Los marcos legislativos que faciliten, posibiliten tal vez, la aplicación de los cambios organizacionales, laborales, de obtener rentabilidad de los activos, de cooperación transfrontera, todos ellos planteados de forma integral.

Actuaciones requeridas para avanzar en el reto de una globalización que permite "la optimización del proceso de generación de valor en un contexto internacionalizado", que obligan a reformular las posiciones, estrategias y proyectos de las empresas las veces que sea necesario para afrontar los desafíos y demandas del mercado global y que implican la existencia ahora de Innovation and Design Centres complementarios a los centros tecnológicos clave para alcanzar la innovación en la etapa de la globalización entendida como internacionalización. Centros de innovación y diseño surgidos, usualmente por la evolución de los centros de innovación tecnológica existentes o por iniciativas específicas, con dinámicas propias que combinando recursos propios con alianzas con proveedores tecnológicos y de "talento" quieren garantizar la continuidad del flujo de traspaso del avance técnico hacia el sistema productivo.

Unos nuevos escenarios que exigen nuevas políticas, instrumentos y voluntades, todo un conjunto de elementos de los que nuestro país debería disponer sin más dilación si queremos continuar siendo una economía capaz de aportar las plusvalías requeridas para afrontar el estado del bienestar y el desarrollo de las personas. Innovar es necesario pero para hacerlo hay que disponer de talento y ambientes facilitadores. Alcanzarlo es el objetivo y el deber de todos, especialmente de quien tiene la responsabilidad de hacerlo posible.

Antoni Garrell i Guiu
Presidente del Cercle per al Coneixement