



☛ CUANDO ECONOMÍA SIGNIFICA OPORTUNIDAD. *La nueva economía en la era de la información*

✍ Sultan Kermally

◆ Prentice Hall-Pearson, Madrid 2000

El cambio experimentado por la economía en la última década ha sido tan radical que al paradigma económico que ha regido los sistemas económicos internacionales se le ha convenido llamar *nueva economía*, como si hubiera habido antes una *vieja economía*. El hecho cierto es que las transformaciones del mundo han sido cualitativa y cuantitativamente de una magnitud tal en todos los órdenes (social, político, tecnológico, cultural, medioambiental y, por supuesto, económico) que está en parte justificada la proclamada *novedad*. Sultan Kermally parte de la base de que se han superado los momentos de crisis de la era industrial y de que estamos instalados en la era de la información, cuyas características son la globalización, el cambio tecnológico y la importancia del conocimiento como núcleo que sustenta la ventaja competitiva de las empresas. Y son precisamente estas tres fuerzas conductoras las que, en su interacción, han alterado muchos de los conceptos y principios de la economía tradicional, principalmente de la microeconomía.

Kermally, con este libro, trasciende los estudios de gestión empresarial que anticiparon el papel fundamental del conocimiento en la competitividad de las empresas y de las naciones al presentar propuestas y principios para entender la Economía (como ciencia de carácter científico y social) que no destacan por ser novedosos, sino por ser eminentemente prácticos. Él es uno de los primeros que se pregunta por los cambios experimentados por la era de la información respecto de la economía tradicional. Tras relacionar los cambios experimentados en esta era, se cuestiona si no es exagerada la reacción para concluir rotundamente que *«existe una impostergable necesidad de revisar y examinar los conceptos y los principios de la Economía convencional para adaptarlos mejor a la sociedad de la información»*.

El enfoque de *«Cuando Economía significa oportunidad»* es eminentemente práctico por el público al que va dirigido (empresarios, consultores, economistas y estudiantes de ciencias económicas y empresariales) y por la utilización siste-

mática de escritos y «testimonios» de otros autores que avalan las tesis que Sultan Kermally expone. La excelencia pedagógica del autor logra que el libro sea ameno, de fácil comprensión y rico en la fundamentación merced al recurso al juicio de otros estudiosos. Para remachar, cada apartado concluye con un «veredicto» que sintetiza las ideas en él versadas.

Las citas de otros autores son abundantes y su selección es, casi sin excepciones, acertada contribuyendo a recopilar una magnífica bibliografía de la nueva economía con un carácter eminentemente empírico, puesto que son numerosas las declaraciones de directivos y emprendedores de empresas innovadoras y de alta tecnología. Su virtud aflora especialmente en los apartados dedicados a las alianzas estratégicas, a la estructura organizativa y a los nuevos factores de producción. A través de la exposición y estudio de casos, Kermally ilustra con suficiente clarividencia todo el mensaje y el significado de la era de la información. Aunque es preciso reiterar que la realidad es siempre más

compleja que la mera narración de un caso y existen siempre otras variables que justifican un éxito (o un fracaso) competitivo. Además, nadie está libre del fracaso ni tampoco del éxito de mañana. De esta simplificación, en ciertas ocasiones, tampoco escapa el autor.

TEORÍA ECONÓMICA Y COMPETENCIA EMPRESARIAL

«Cuando Economía significa oportunidad» se compone de siete accesos o capítulos. Kermally parte de la base de que la evolución del paradigma de teoría económica no ha evolucionado con la velocidad que la competencia empresarial y desea superar este desfase. El objeto que subyace permanentemente es «reconciliar la ciencia económica con el mundo empresarial en el contexto de la era de la información». En cada uno de los siete capítulos se estudian conceptos básicos y principios fundamentales de la economía que necesitan de un ejercicio de revisión por mor de la globalización y de la aceleración del cambio tecnológico.

La estructura del libro consta de siete accesos, que es como denomina el autor a los capítulos: una introducción que presenta las causas de revisar la Economía ante la era de la información; una primera parte dedicada a interpretar la microeconomía según el nuevo paradigma competitivo con un capítulo dedicado a la oferta y la demanda y otro a la competencia y los mercados; los capítulos cuarto y quinto están dedicados a la estrategia empresarial a través del medio más pujante e innovador de la *nueva economía* (e idóneo para la adquisición eficiente de conocimientos) y a la eficacia en la gestión empresarial a través de los nuevos enfoques de estructura organizativa; para finalizar con los accesos seis y siete, en los que se tratan los factores de producción desde una nueva perspectiva: competencia, clientes y conocimiento.

En la introducción Kermally presenta la encrucijada que han tenido que afrontar las empresas como consecuencia de un nuevo escenario competitivo, que ha obligado a su transformación. Partiendo de la globalización, se repasan las características de este proceso de cambio y su influencia sobre cuatro principios básicos de la economía. El autor los analiza con habilidad para reinterpretarlos en coherencia con el paradigma de la *nueva economía*. Así, al repasar la ley de beneficios decrecientes, se presentan alternativas que ofrece la globalización en la comercialización (citando, por supuesto, a Philip Kotler) y el aprovisionamiento para conducir al lector ante el incremento de los beneficios gracias a las economías de red (caso Microsoft y de otras empresas informáticas, por no hablar del fenómeno Internet). El modelo de los límites de las posibilidades de producción es situado en un contexto dinámico que «sólo se puede utilizar para transmitir el concepto de que existe un coste de oportunidad» en el análisis de inversiones. De forma análoga, se resalta el papel clave de la especialización que se ha acentuado en la división (global) del trabajo: Kermally augura el fin de las organizaciones jerárquicas y presenta la estructura plana (en forma de *spaghetti*), ya que «lo que determina el rendimiento (de los equipos) es la multiplicidad de capacidades, de experiencias y de decisiones». Como matiz, me atrevería a decir que la flexibilidad de las organizaciones dependerá de su grado de cocción: deberán estar *'al dente'*, es decir, demostrar madurez, no ser mórbidos para enredarse ni rígidos para quebrarse, además de estar en perfecta armonía con la salsa de su entorno. Si además se acompaña de excelentes caldos (entorno institucional, social y cultural), el éxito será menos incierto. Lamentablemente, estos aspectos son ignorados (y minusvalorados) por el autor, como suele ser típico en autores norteamericanos.

OFERTA, DEMANDA, MERCADO Y COMPETENCIA

Los accesos dos y tres conforman la parte microeconómica del libro. En la revisión que realiza a las teorías de la oferta y de la demanda se parte de la base de que «en el centro del mecanismo de fijación de precios se encuentra el concepto de soberanía del consumidor». Se superan los mecanismos que se aplican a productos y se presentan los que se aplican en los mercados de servicios basados en la satisfacción del cliente, en las relaciones con los clientes y en la eficiencia, de forma que la separación entre oferta y demanda es muy sutil hasta hacer de ambos componentes parte de una misma realidad económica íntimamente interrelacionada: la competencia en el mercado. Kermally introduce nuevas fuerzas que han dinamizado para liberalizar los mercados, tales como las privatizaciones y la desregulación, la utilización de la planificación estratégica (caso Intel) y la irrupción de los mercados electrónicos. Kermally da la bienvenida a Adam Smith en el cibermercado, en la economía de la información dado que «el acceso igualitario a la información para todos creará algo que será lo más parecido al mercado perfecto». Para compensar se reconoce la existencia de crisis en el mercado, incluyendo como tal el riesgo de ejercicio de posición dominante que puede ejercerse sobre la base de los beneficios crecientes de la economía de red (léase Microsoft).

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El análisis de las alianzas estratégicas conforma el cuarto capítulo con una estructura muy interesante. Obviando la casuística, que siempre se encargará de convertir en anécdota un fracaso o un éxito para poner automáticamente en

evidencia a un autor, la inclusión (meramente factual) de la, por el momento, fracasada fusión Daimler-Chrysler parece premonitoria y merece el reconocimiento de la sabia prudencia de Kermally, quien se interroga por qué fracasan casi siempre. La justificación económica de las fusiones radicaría más en el poder de mercado que en el tamaño. Así, Kermally repasa las olas de fusiones y alianzas de los años 80 y 90 e introduce aspectos tan relevantes como el punto de vista de los empleados (clave de éxito olvidada en la noción más pura de *stakeholder*), las gestiones del proceso de integración, las desinversiones y las deseconomías. Aprovecha para introducir la política de defensa de la competencia y se interroga (en torno al caso Microsoft) si la competencia debe regularse por el mercado o por las leyes. Defendiendo la práctica estadounidense en contraposición al intervencionismo europeo, su opinión es meridiana: está a favor de una función de vigilancia y de control prudente y selectivo en casos de abuso (o riesgo fehaciente) de posición monopolística.

En este punto la traducción del libro es —no se puede emplear otra palabra— infame porque no se concibe que la *Fair Trade Commission* del Reino Unido sea ¡la Oficina de Comercio Justo! Desde la opinión de que en los ensayos el papel del traductor (en este caso, Alejandro Jockl) debe limitarse a hacer comprensible el mensaje del autor, también parto del convencimiento (que en este caso llegó a la indignación por el descarado intrusismo que abunda en esta necesaria y poco reconocida profesión) de que el traductor debe estar familiarizado, cuando no dominar, la materia sobre la que trata el libro. Las prisas en la edición no deberían dejar aflorar el desconocimiento de la lengua o, de lo contrario, la economía de la editorial (¿de prestigio?) se acabará resintiendo. Afortunadamente para el lector, Sultan Kermally estructura sus ideas impecablemente.

A modo de síntesis y antes de pasar a sugerir una serie de lecturas de interés para los trabajadores del conocimiento, Sultan Kermally incluye unas conclusiones que invitan a recoger el guante y a no esconder la cabeza como los avestruces ante la realidad que es la era de la información o del conocimiento. Literalmente, anima a todos (no sólo a los economistas) a morder la bala disparada por la globalización y el progreso técnico, que han transformado el mundo en una red de información que requiere de sistematización para que se convierta en conocimiento y sea difundido.

La estructura organizativa de las empresas en la era de la información es abordada en el quinto acceso: debe estar orientada a los clientes y ser flexible y ágil. A partir de una presentación clásica de la teoría de la empresa, Kermally va desgranando ideas modernas de gestión empresarial con incidencia en la forma de acomodar estrategia y organización empresariales: cálculo de costes basados en actividades, la externalización, estudio del entorno, gestión de calidad total, análisis comparativo (incapaz de traducir *benchmarking*), liderazgo y valores corporativos, valor económico añadido, etcétera. Se trata de encontrar una estructura que gestione la complejidad y la incertidumbre: en la *nueva economía* la empresa tiene que dotarse de un sistema adaptativo complejo.

PERSPECTIVAS EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

La última parte del libro está dedicada al análisis de las perspectivas de los factores de producción en la era de la información. Kermally es innovador y empieza catalogando como factores de producción la competencia, los clientes y el conocimiento. La trascendencia de los factores intangibles (predominantes sobre los de carácter tangible o material) de competitividad en la era de la información conduce a Kermally a reconocer que la creación de valor está más ligada a ellos que a los tradicionales factores de tierra, capital y trabajo. No obstante, el autor peca de vanidad al afirmar que «en este libro se ofrecen directrices y explicaciones que permiten a las empresas identificar y utilizar su competencia básica para lograr y mantener la ventaja competitiva».

Sin poder llegar a reconocer a Sultan Kermally como gurú de la *nueva economía* a la altura de Drucker, Kotler, Porter, Champy, Handy, Thurow, Krugman, entre otros, como hace Andrés Suárez, prologuista del libro: «*De lo que no hay duda es que para saber y poder opinar hay que aprender primero y para ello hay que leer*». Y la lectura de «*Cuando Economía significa oportunidad*» en sí mismo es una ocasión para aprehender las implicaciones económicas de la era de la información, puesto que es más lo que da a entender el libro que lo que dice literalmente. Debe loarse la iniciativa de la editorial de publicarlo, pero también advertir que la traducción es parte inherente a la obra y que puede acabar desluciendo la obra y al autor, la colección y el prestigio de la editorial.

■ José Ignacio Pradas Poveda