



## El mundo es plano

Una breve historia del siglo XXI

por Thomas L. Friedman

### RESUMEN EJECUTIVO

Gracias a las fuerzas que ha desatado la globalización en los últimos tiempos, las estructuras económicas, comerciales y políticas están pasando de ser rígidamente verticales a ser francamente horizontales; es así como el mundo se está “aplanando”.

El aplanamiento del mundo está propiciando, por otra parte, una nueva era de colaboración entre individuos y comunidades como nunca antes se había visto, que está afectando desde el modo de hacer negocios hasta el papel que deben jugar los Gobiernos.

En este texto, el autor presenta un recuento histórico del desarrollo de la globalización, desde el descubrimiento del Nuevo Mundo hasta nuestros días. Asimismo, toca temas como: las fuerzas que están aplanando al mundo y el nuevo orden global que está surgiendo.

### Hacia la globalización 3.0

La globalización ha estado formada por tres grandes períodos:

**Globalización 1.0:** que va desde 1492 (cuando Cristóbal Colón abrió el comercio entre el Viejo y en Nuevo Mundo) hasta aproximadamente 1800. El mundo pasó de ser grande a mediano. Durante este período los gobiernos y países (por lo general inspirados en la religión o el imperialismo) derribaron ciertas barreras e impulsaron la integración global mediante sus músculos, el caballo, la fuerza eólica y el vapor.

**Globalización 2.0:** desde 1800 hasta aproximadamente el año 2000. El mundo pasó de ser mediano a ser pequeño. Las compañías multinacionales, encabezadas por la expansión de las compañías holandesas y alemanas, e impulsadas por la Revolución Industrial, fueron el factor que impulsó aún más la integración global. En la primera mitad de este período, la integración se logró gracias a la disminución de los costos de transporte (gracias al motor a vapor y al ferrocarril). En la segunda mitad, gracias a la disminución de los costos de las telecomunicaciones: telégrafo, teléfono, computadoras, satélites, cables de fibra óptica y la primera versión de Internet.

**Globalización 3.0:** empezó a partir del año 2000. El mundo no sólo está pasando de ser pequeño a mínimo, sino que además, se está aplanando el campo de juego a medida que los individuos, no las compañías o los países, colaboran y

compiten globalmente. Otra característica de este período es que está dominado por diversos pueblos no Occidentales en vez de por la Europa blanca y Estados Unidos. Lo que ha permitido que estos individuos y grupos se globalicen de este modo no es el caballo o las maquinarias, sino el *software* y las redes globales de fibra óptica.

Dada la digitalización, virtualización y automatización de casi todo, las ganancias provenientes de la productividad prometen ser ingentes para cualquiera que domine la tecnología. Y cada vez más gente (más innovadores, más colaboradores pero, también, más terroristas) tendrá acceso a la misma.

Las estructuras jerárquicas están cambiando por estructuras más horizontales y dependientes de la colaboración.

### Fuerzas aplanadoras

Diez fuerzas “aplanadoras” contribuirán con la aparición de nuevos modelos políticos, sociales y comerciales:

#### 1.- Caída del muro de Berlín (09/11/1989)

La caída del Muro no sólo desató fuerzas que contribuyeron a liberar a las poblaciones cautivas de la Unión Soviética, sino que además derribó el balance de poder en todo el mundo, beneficiando a quienes abogan por una forma de gobierno más democrática, consensual y orientada hacia el libre comercio. El resultado de esto es que cada vez más economías son gobernadas desde la base hacia arriba, tomando en cuenta los intereses, necesidades y aspiraciones de sus pueblos. Además, el mundo se ha venido convirtiendo en un único mercado, un único ecosistema y una única comunidad. Cada día más personas disponen de experiencias ajenas, lo que permite expandir el conocimiento de cómo hacer mejor las cosas y pavimentando el camino hacia la adopción de estándares comunes.

Aunque no hay una única causa del derribamiento del Muro, la Revolución de la Información, a partir de mediados de los años ochenta, constituye un factor preponderante. Primero aparecieron el teléfono, el fax, y otros instrumentos de telecomunicaciones que socavaron el sistema totalitario y monopólico de información. Luego, más o menos al mismo tiempo que caía el Muro, aparecieron las computadoras personales y el sistema operativo Windows, que mejoraron aún más las comunicaciones horizontales, el poder individual y el intercambio de información.

Así pues, el período que transcurrió entre el 09/11/1989 y

mediados de los años noventa se caracterizó del siguiente modo: “Mi máquina y yo nos comunicamos mejor ahora y, por tanto, soy capaz de hacer más tareas. Además, mi máquina y yo somos capaces de comunicarnos mejor y más rápido con algunos amigos y ciertas personas en la compañía; lo que nos hace más productivos”. Sin embargo, la era de las verdaderas comunicaciones globalizadas no había llegado aún.

## 2.- Internet (08/09/1995)

Dado que la revolución de las PC y Windows llegó a su fin hacia mediados de los años noventa, fue necesario crear una nueva plataforma que dependiera de la Internet, y que permitiera realmente interconectar y aplanar el mundo. Fue entonces cuando en 1991 apareció la primera ciberpágina con el fin de que los científicos pudieran intercambiar información. Y mientras los científicos y académicos trabajaban para crear diversos navegadores para la Internet, el correo electrónico se fue desarrollando gracias al creciente número de portales comerciales. Sin embargo, el primer navegador popular y toda la cultura de Internet para el público en general fueron creados por una pequeña compañía, Netscape, que inventó una aplicación capaz de recuperar ciberpáginas almacenadas en los ciber sitios y mostrarlas en cualquier monitor de computadora.

Netscape vendió sus acciones públicamente el 9 de agosto de 1995, y el mundo no ha sido el mismo desde entonces, el proceso de aplanamiento se disparó en varias maneras:

1. El navegador de Netscape no sólo le dio vida a la Internet, sino que la puso a disposición de todo el mundo.
2. Mientras más dinámica se volvía la Internet, más crecía la demanda de computadoras, *software* y redes de telecomunicaciones.
3. Esta demanda fue satisfecha por el Windows 95, que se convirtió inmediatamente en el sistema operativo más utilizado en el mundo.

Así pues, los inversionistas llegaron a la conclusión de que si todo iba a ser digitalizado, transportado y vendido por Internet, entonces la demanda de productos relacionados con la misma sería infinita. Dicha conclusión impulsó la llamada “burbuja de las punto com” y una inversión desmedida en fibra óptica. Pero muchas compañías quebraron y el sistema de fibra óptica permaneció, lo que mejoró la capacidad del mismo, y disminuyó los costos para transmitir información a cualquier parte del mundo.

Este período se podría caracterizar del siguiente modo: “Mi máquina y yo podemos interactuar con cualquiera (correo electrónico) donde sea; mi máquina y yo podemos interactuar con la ciberpágina de cualquiera en la Internet”.

## 3.- Nuevo *software*

No pasó mucho tiempo para que todo el mundo quisiera hacer más que simplemente enviar correos electrónicos, imágenes y música a través de la Internet. La gente quería, además, crear, vender y comprar productos; supervisar los inventarios, prepa-

rar los impuestos de otra persona o revisar una foto de rayos X, de una computadora a otra, y desde el otro lado del mundo. Para que esto fuera realidad, el proceso de aplanamiento debía cumplir con una etapa más: nuevas aplicaciones (*software*) que le permitieran a todo el mundo aprovechar al máximo las computadoras. Además, eran necesarios nuevos protocolos de transmisión, que le aseguraran a todo el mundo una efectiva interconexión.

En otras palabras, todos los departamentos de una organización debían ser capaces de interoperar independientemente del tipo de máquinas o programas del que dispusieran. Además, todos los sistemas de una empresa debían ser capaces de interactuar con todos los sistemas de las demás empresas. El desarrollo de XML, un lenguaje de descripción de data, y de SOAP, su protocolo de transmisión, permitió el intercambio de información entre diversos programas. Esto constituyó una revolución de por sí, pues ahora los jefes y los empleados podían estar en cualquier parte del mundo, y el trabajo continuaría.

Según Joel Cawley, estratega de IBM: “No solo nos estábamos comunicando más los unos con los otros, sino que ahora éramos capaces de colaborar más que nunca”. Así pues, la nueva plataforma global impulsó nuevas formas de colaboración, que constituyen las seis siguientes fuerzas aplanadoras.

## 4.- Código Libre

El movimiento de “código libre” incluye a miles de personas en todo el mundo, que se reúnen “en línea” para colaborar en el desarrollo de *software*, sistemas operativos, diccionarios, etc. El término “código libre” proviene de la idea de que ciertas personas o grupos no aceptan formatos o contenidos impuestos por las grandes corporaciones. Por el contrario, todo el mundo puede contribuir con el desarrollo de las aplicaciones y cualquiera puede descargarlas y utilizarlas gratuitamente.

Un buen ejemplo de esto es el servidor web “Apache”. Sus colaboradores querían resolver un problema (navegación por Internet) y descubrieron que la colaboración gratuita de código libre era el mejor modo de reunir a las mejores cabezas en el área. Eventualmente, dado que sus ingenieros no lograban mejorar el producto desarrollado por Apache, IBM dejó de lado su propia tecnología e incluyó la de Apache en su producto Websphere.

Hoy en día, Apache, que constituye la base de dos tercios de las páginas web en todo el mundo, es uno de los instrumentos de código libre más exitosos. Puede ser descargado gratuitamente por cualquier persona en cualquier lugar del mundo, lo que permite crear páginas web dondequiera que estemos. Después de que las compañías vieron el impulso del que gozó el servidor de IBM gracias al código libre, muchas han adoptado el mismo método.

El movimiento en pro del *software* gratuito es otra forma muy popular de colaboración autoorganizada. La idea es crear el mejor *software* posible y distribuirlo gratuitamente. En 1984 apareció la Licencia Pública General; según esta, si alguien

copia, cambia o mejora un código, lo debe hacer disponible a todos en forma gratuita. Luego, en 1991, un estudiante de la Universidad de Helsinki, Linus Torvalds, creó el sistema operativo Linux con el fin de competir con el Windows de Microsoft. Desde entonces, gran cantidad de ingenieros y aficionados han manipulado y mejorado el Linux gratuitamente.

### 5.- Outsourcing

A finales de los años noventa, apareció el llamado problema "Y2K". Pero fue India, con su inmensa cantidad de institutos tecnológicos, la que consiguió la solución al problema. Esta situación demostró que la combinación de computadoras personales, Internet y fibra óptica propiciaba nuevas formas de colaboración y de creación horizontal de valor, es decir, de *outsourcing*. Gracias a la fibra óptica, cualquier servicio (que pudiera ser digitalizado) podía ser contratado al proveedor más barato y eficiente de todo el mundo.

A principios del año 2000, el problema "Y2K" estaba desapareciendo y el comercio electrónico estaba surgiendo como un nuevo y prometedor negocio. La burbuja de las punto com no había aún estallado, los ingenieros eran escasos y la demanda de puntocom era enorme. Así que las compañías estadounidenses volvieron la mirada de nuevo a la India, donde existía un excedente de ingenieros que hablaban inglés. Fue así como descubrieron que las compañías indias eran capaces de producir sistemas complejos con una calidad a veces mejor que en cualquier otro lugar del mundo. Esto despertó el respeto por los proveedores de TI de la India, y avivó el *outsourcing*.

Sin embargo, la India se benefició aún más cuando la burbuja de las punto com explotó, pues con la falta de capital de inversión, las compañías de TI se vieron en la necesidad de generar dinero con celeridad, así que contrataron los servicios baratos de terceros en la India.

### 6.- Offshoring

A principios de los años ochenta, muchos inversionistas que sabían cómo operar en China comenzaron a entender que si bien no podían vender muchos productos en ese mercado por los momentos, sí podían valerse de la disciplinada fuerza laboral de China para fabricar productos allá y luego venderlos en todo el mundo. Así pues, el proceso de *offshoring* se extendió de tal manera que la única forma de competir era adoptándolo.

En 2001, China pasó a formar parte de la Organización Mundial del Trabajo, y asumió las leyes y estándares internacionales de comercio. Esto aumentó el atractivo de China y de otros mercados emergentes. Así pues, los países han comenzado a competir por ver quién ofrece los mejores subsidios, los impuestos más bajos, los mejores incentivos educativos y la mano de obra más barata.

### 7.- Cadena de suministros

Cuando una cajera de Wal-Mart escanea un producto a ser

comprado, una señal recorre toda la red de Wal-Mart hasta la fábrica del proveedor (esté en Maine o China). Entonces se fabrica un artículo de reemplazo que será enviado a la tienda mediante la cadena de suministros, y todo el ciclo comienza así de nuevo. Esta es la "sinfonía Wal-Mart": enviar, empaquetar, distribuir, comprar, fabricar, reordenar, enviar, empaquetar... La capacidad de Wal-Mart para orquestarla a escala global es el mejor ejemplo de cómo ha cambiado la cadena de suministros.

La cadena de suministros, un método de colaboración horizontal entre proveedores, minoristas y clientes con el fin de crear valor, es tanto el producto del aplanamiento del mundo como una fuerza aplanadora en sí misma. La razón de esto es que mientras más cadenas de suministros de este tipo aparezcan, más se estandarizarán los procesos entre las compañías.

### 8.- Insourcing

Si alguien posee un portátil Toshiba, que deja de funcionar mientras está en garantía, la compañía le dirá al cliente que envíe la computadora a través de UPS para que sea arreglada. Sin embargo, UPS no envía la portátil a Toshiba, sino que cuenta con personal, certificado por Toshiba, capaz de reparar la computadora en los talleres de UPS.

Si un cliente compra unos zapatos a través de Nike.com, la orden llegará hasta los almacenes de UPS, donde un empleado escogerá, inspeccionará, empaquetará y enviará los zapatos elegidos por el cliente.

Pero UPS trabaja también dentro de muchas compañías (por ejemplo, Papa John's Pizza) y se ocupa de la flota de camiones de entrega, etc.

Gracias a este tipo de procesos, llamados "insourcing", UPS no sólo envía paquetes, sino que está formando parte de un negocio. UPS está analizando sus procesos de manufactura, empaquetado y envío; diseñando, rediseñando y administrando toda la cadena global de suministros; y, si es necesario, financiando ciertos eslabones de la cadena de suministros. De hecho, hay algunas compañías que nunca tocan su producto; lo dejan en manos de UPS.

Este nuevo tipo de colaboración y de creación de valor es de por sí una fuerza aplanadora. Esta apareció porque, una vez que el mundo se aplanó, las compañías pequeñas se dieron cuenta de que había muchos lugares en el mundo en los que podrían comprar materias primas más baratas o fabricar sus productos de un modo más eficiente.

El *insourcing* puede ayudar a nivelar las barreras aduanales y a armonizar el comercio mediante la adopción, por parte de un mayor número de personas, de las mismas normas, etiquetas y sistemas de rastreo.

### 9.- Formación interna

La "formación interna" es lo mismo que el código libre, el *outsourcing*, el *insourcing* y la cadena de suministros pero a nivel del personal. Es la capacidad de crear y distribuir nuestra

propia información y conocimientos. Esta es una forma de "autocolaboración" y una forma de buscar información y de encontrar gente y comunidades parecidas a uno.

Google, que procesa diariamente cerca de mil millones de búsquedas, demuestra lo hambrienta que está la gente de este tipo de colaboración. La diversidad de búsquedas en tan diversos idiomas es lo que hace de Google y otros buscadores una fuerza tan aplanadora. Nunca antes tanta gente estuvo en la capacidad de conseguir tanta información por su cuenta.

Hoy en día, las personas son capaces de conectarse con mayor facilidad a las cosas que les interesan; o convertirse en expertos en una materia en particular; o entrar en contacto con otras personas que comparten sus mismos intereses.

El otro lado de esta democratización de la información es que ya nadie puede esconder su pasado. Mientras más se aplanan el mundo, la gente común se vuelve más transparente y más disponible. En un mundo plano, nadie puede esconderse.

### 10.- Esteroides

Denominamos "esteroides" a algunas nuevas tecnologías que amplifican y propician el resto de las fuerzas aplanadoras. La digitalización de todos los contenidos y procesos análogos permite manipularlos, darles forma o transmitirlos a través de computadoras, la Internet, satélites o fibra óptica. Estas tareas son virtuales en el sentido de que pueden ser hechas tan rápidamente y con tanta facilidad que casi pareciera que se hicieran ellas mismas. Además, son personales porque pueden ser hechas por cada individuo, para el individuo y en el equipo de cada individuo. Finalmente, gracias a los sistemas inalámbricos, dichas tareas son móviles, pues pueden ser hechas desde cualquier lugar.

Los esteroides amplificarán cada vez más todas las formas de colaboración:

1. Código libre: será aún más libre pues cada vez más personas, desde diversos lugares del mundo, podrán colaborar entre sí.
2. Outsourcing: aumentará porque cada vez será más sencillo para cualquier departamento de una compañía colaborar con otra compañía.
3. Cadena de suministros: aumentará porque cualquier oficina será capaz de comunicarse en tiempo real con cualquier fabricante, dependiente o empaquetadora.
4. Insourcing: aumentará porque cada persona que tenga una computadora de mano será capaz de interactuar con su oficina o con el cliente.
5. Formación interna: aumentará en la medida en que aprendamos a administrar nuestra cadena de información.

Hacia el año 2000, se dio un salto cualitativo gracias a la convergencia de todas las fuerzas aplanadoras, lo que propició un nuevo campo para múltiples formas de colaboración. Cuando este nuevo campo haya madurado (principalmente en Occi-

dente) y las compañías y personas se hayan adaptado al mismo, tres mil millones de personas, que han vivido buena parte de su vida en economías cerradas, de pronto se verán liberadas y capaces de interactuar con el mundo.

De todas las fuerzas que están influyendo tanto en la política como en la economía de hoy en día, la más importante es la formada por nuevos actores en un nuevo campo desarrollando nuevos procesos y habilidades para colaborar horizontalmente. La escala de esta nueva comunidad global, capaz de intervenir en toda clase de descubrimiento e innovación, es algo nunca antes visto.

Lamentablemente, esta fuerza ha sido oscurecida por otra fuerza en la que convergen tres factores:

1. Dado que mucha gente confundió el auge de las punto com con la globalización, muchos creyeron que esta última había desaparecido cuando explotó la burbuja de las punto com.
2. Los ataques del 11 de Septiembre y la guerra entre Estados Unidos e Irak disminuyeron en cierta medida la estandarización.
3. Los escándalos financieros de Enron, Tyco y WorldCom pusieron a todos los CEO y al gobierno de Bush a la defensiva.

Así pues, el aplanamiento del mundo y la remodelación de los negocios no han entrado en el discurso político de Estados Unidos o Europa.

### Globalización 3.0: el gran remedio

El mundo ha pasado de un modelo vertical (orden y control) de creación de valor a un modelo horizontal (conexión y colaboración), que ha afectado todo:

1. El modo de hacer negocios.
2. La definición de comunidades y compañías.
3. El balance de las identidades de la persona: consumidor, empleado, accionista y ciudadano.
4. El papel del Gobierno.

Los "desórdenes de múltiples identidades" serán la enfermedad más común de esta época.

Un mundo plano y exento de fricciones es más positivo para el comercio global. Será bueno además, como creía Karl Marx, para una revolución del proletariado. Pero también será una amenaza para los lugares y comunidades que brindan a las personas su identidad. Desde su comienzo, el capitalismo ha encendido la imaginación de todo el mundo ofreciendo un mercado perfecto y sin los impedimentos del proteccionismo, sistemas legales disparatados, diferencias culturales y lingüísticas o diferencias ideológicas. Pero esta visión siempre ha estado oscurecida por la realidad: la fricción y la ineficiencia presentes en el mundo.

Algunas fricciones e ineficiencias son verdaderas fuentes de



pérdida en el mercado global. Sin embargo, otras surgen de las instituciones, hábitos, culturas y tradiciones que la gente cultiva. Estas representan precisamente valores no ligados al mercado, como la cohesión social, la religión y el orgullo nacional. Si estos desaparecen a manos del mercado global, habremos perdido algo muy importante. Este es precisamente el debate abierto desde la aparición del capitalismo.

En un mundo plano, la liberación económica de una persona constituye el desempleo de otra. Según Michael J. Sandel, experto en teoría política de la Universidad de Harvard, a "colaboración" puede ser considerado sólo un "eufemismo para nombrar la contratación de mano de obra barata en India". Esta mentalidad supone que las fricciones, barreras y valores que restringen el *outsourcing* deberían ser conservadas o fortalecidas. Sin embargo, el *outsourcing* puede significar un gran paso para los trabajadores indios. Y este paso permitirá a las personas en el mundo desarrollado aprovechar el talento innato de los indios; talento que se hubiera atrofiado en un mundo vertical. Así pues, para estos trabajadores, la equidad, la justicia y sus aspiraciones requieren eliminar las barreras y las fuentes de fricción.

Otro problema es qué hacer con las corporaciones que ya no pertenecen a ninguna nación. Nunca antes las compañías habían gozado de tanta libertad en todo el mundo. Y en un mundo plano, las corporaciones no sobrevivirían sin libertad.

No hay nada en la Globalización 3.0 que no sea beneficioso para el capital. Si Dell puede fabricar todos los componentes de sus computadoras en el litoral chino, y luego venderlas en Estados Unidos, esta se beneficiará: se beneficiarán las acciones, los accionistas, los clientes estadounidenses y el Nasdaq;

pero el empleo en Estados Unidos no se beneficiará. Algunos trabajadores y comunidades se beneficiarán, pero otros sentirán el peso de las fuerzas aplanadoras. ¿Qué pasó con la relación entre nación y compañía? ¿A quién le son leales las multinacionales? ¿Cuáles son sus valores y cuáles son los intereses que respetarán y promoverán?

A los gerentes, accionistas e inversionistas no les interesa de dónde salen las ganancias o dónde se está creando empleo. Por otra parte, los políticos estimulan la creación de empleo en ciertos lugares. Y los empleados, independientemente de su lugar de origen, quieren que los empleos se mantengan cercanos. La única forma de asegurar que estos intereses converjan en un mismo punto es asegurándose de que la población esté bien formada y de que sea capaz de reclamar su parte del pastel global así como inventarse su propio pastel.

Así pues, las personas deben aprender a utilizar sus múltiples personalidades (consumidor, accionista, empleado, ciudadano, contribuyente) para determinar qué tan planas deben ser las corporaciones y el Gobierno. Asimismo, deben decidir cuánta fricción debe eliminar el Gobierno, a través de regulaciones, para propiciar la competencia de las compañías en un mundo horizontal.

Ahora bien, en un mundo plano, ¿quién es propietario de qué? ¿Cómo hará este mundo para desarrollar las barreras necesarias para proteger la propiedad intelectual? Y, al mismo tiempo, ¿cómo hará para mantener las barreras lo suficientemente bajas como para propiciar un intercambio de la propiedad intelectual? A medida que el mundo se vuelva más y más plano, será necesario establecer un gobierno mundial que regule las formas de colaboración admitidas y no admitidas.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Libros de gerencia y negocios

**Título original:** The World Is Flat

**Editorial:** Thorndike Press

**Publicado el:** julio de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=351>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.