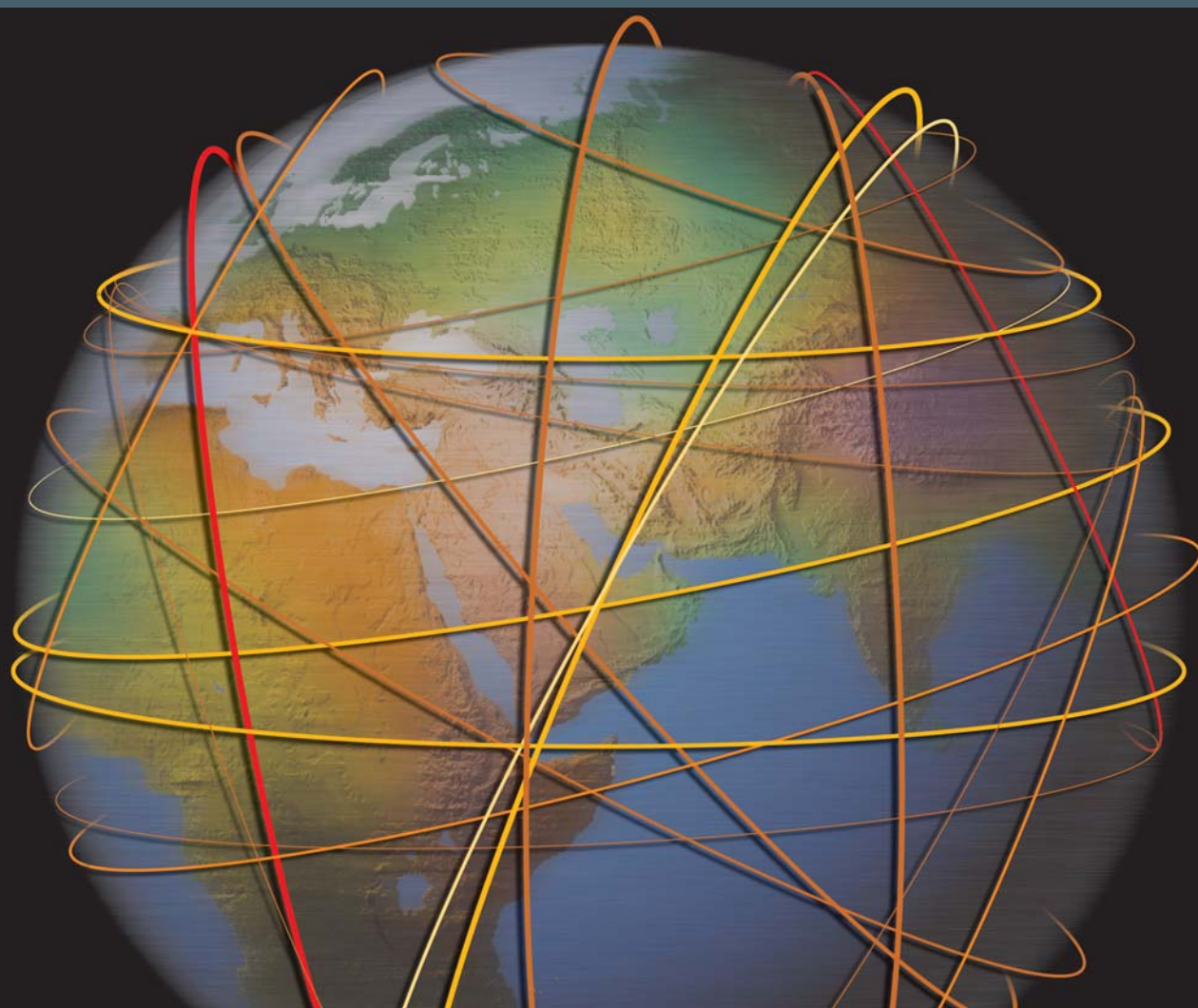




Transformacions de fons i noves oportunitats en un món postcrisi

MAITE ARDÈVOL

La crisi actual ens aboca a un punt d'inflexió cap a un món que serà diferent, en el qual les regles del joc hauran canviat?

L'Informe anual 2009-2010 de l'Observatori de Prospectiva de Mercats Exteriors analitza la magnitud, l'impacte i la profunditat dels canvis, albira els possibles escenaris d'un món reglobalitzat, examina les forces subjacents que configuren l'entorn econòmic i empresarial per a detectar-hi discontinuïtats i, alhora, analitza les implicacions per a l'estratègia empresarial i identifica noves oportunitats. A continuació se sintetitzen algunes de les principals idees que s'hi exposen.



Cal analitzar amb una certa perspectiva el que suposa la situació present, les inflexions que es poden produir i els escenaris que es poden configurar, amb nous reptes i noves oportunitats.

Les dades del comerç internacional requereixen una atenció especial perquè, malgrat que per ara les temptacions proteccionistes es mantenen sota un cert control, la caiguda del volum de comerç mundial podria ser superior a la dels anys trenta del segle xx.

Podem dir que s'està produint una desglobalització? De fet, la reducció del comerç s'ha vist afectada no tan sols per la reducció de l'activitat mundial, sinó també per les restriccions del finançament al comerç (*trade finance*) i, de manera especialment significativa, pels impactes estadístics derivats de la formació de xarxes globals de producció.

Les xarxes globals de producció amplifiquen els impactes de l'activitat sobre el comerç, tant a l'alça com a la baixa.

Quan la producció es distribueix a escala global en xarxes que desenvolupen les diferents tasques o activitats en localitzacions diferents que s'envien entre si els components, *inputs* intermedis o productes semielaborats, una caiguda en les vendes finals es tradueix en una reducció dels intercanvis comercials en cadascuna de les etapes, de manera que l'impacte sobre el volum de comerç s'amplifica i es multiplica com més gran és l'anomenada especialització vertical o *trading in tasks*. Anàlisis recents mostren com les xarxes globals de producció amplifiquen els impactes de l'activitat sobre el comerç, tant a l'alça (com en els anys de prosperitat precrisi) com a la baixa, en un escenari de contracció com l'actual.

La pregunta que sorgeix és si la represa de l'activitat econòmica portaria a estimular també de manera multiplicada o amplificada els volums de comerç mundial. La resposta dependrà del grau en què es mantinguin els incentius per a operar

amb xarxes globals de producció, és a dir, la no-existència d'una desglobalització efectiva més enllà de la desglobalització estadística.

Escenaris de futur

A causa de la complexitat de la situació actual, el ventall d'escenaris de futur està especialment obert i cada alternativa presenta reptes i riscos propis, tant d'abast global com especialment per a Europa i Catalunya. Tot i així, a continuació se sintetitzen algunes configuracions rellevants amb implicacions que cal considerar.

Desglobalització proteccionista

Els més extremistes presenten l'escenari d'una desglobalització proteccionista que repetiria els errors dels anys trenta del segle xx. La possibilitat d'un retorn al proteccionisme es planteja periòdicament. Però sembla que hi ha un cert grau de memòria històrica que contempla que la pitjor opció és repetir els errors del passat.

Algunes opinions sostenen que fer servir mesures fiscals i monetàries excepcionals pot ajudar a suavitzar les temptacions proteccionistes –almenys del proteccionisme de més alta intensitat– i que mantenir un ordre multilateral obert és un mecanisme de garantia que cal preservar. Però també cal fer esment d'algunes anàlisis sobre mesures proteccionistes que, individualment, es poden catalogar de proteccionisme de baixa intensitat, l'impacte agregat de les quals cal avaluar. El **Global Trade Alert** (GTA), en el seu primer informe publicat el juliol del 2009, incloïa seixanta-set mesures proteccionistes de vint-i-sis jurisdiccions que potencialment podien afectar negativament 142 països.

Igualment, en els darrers temps han aparegut inquietuds en relació amb la possibilitat que les noves iniciatives mediambientals relacionades amb les noves polítiques expansives (*green New Deal* –'New Deal verd'– i similars) puguin afavorir temptacions i mesures proteccionistes.

En els darrers temps han aparegut inquietuds en relació amb la possibilitat que les noves iniciatives mediambientals relacionades amb les noves polítiques expansives (*green New Deal* i similars) puguin afavorir temptacions i mesures proteccionistes.

Per diverses raons –entre les quals el fet que la Unió Europea encapçala el rànkung d'exportadors de mercaderies–, una regressió proteccionista afectaria Europa de manera especialment negativa. Catalunya, malgrat els incentius adversos del model de creixement espanyol dels darrers anys, encapçala les posicions exportadores i té més oportunitats d'aprofitar altres escenaris oberts i competitius. Per tant, aquesta dinàmica proteccionista seria preocupant i empobridora per al conjunt de l'economia global, però especialment ho seria per a Europa i Catalunya, tant en termes d'incentius com, amb tota probabilitat, de resultats.

***Business as usual* ('negocis com de costum')**

En l'altre extrem hi hauria un escenari continuista de la situació precrisi i que consideraria la crisi un incident desagradable. Després de superar-la, es podria tornar a un *Bretton Woods 2* o a una variant d'aquest sistema sense aprendre les lliçons més bàsiques dels costos d'una insuficiència crònica de l'estalvi domèstic. En aquest cas, en no gaire temps podríem tenir una nova onada de dificultats que ens tornarien a il·lustrar sobre els riscos d'ignorar les lliçons de la història, tant la més allunyada en el temps com la recent. I una d'aquestes lliçons és que les crisis d'un cert abast i d'una certa gravetat no són només fenòmens cíclics, sinó que catalitzen noves tendències i realitats, i se surt de les crisis de manera força diferent de com s'hi va entrar.

Aquest escenari plantejaria diversos problemes importants que no tan sols implicarien la potencial

reaparició de desequilibris, sinó també dels seus incentius i efectes perversos. Especialment important és la consideració que el problema no són només els desequilibris externs, sinó sobretot els incentius que van estimular en el passat –i que no s'haurien de tornar a generar– l'assignació dels recursos productius cap a activitats de productivitat poc adient o cap al *rent-seeking* ('cerca de guanys a través d'activitats especulatives') més que no pas cap al *profit-seeking* ('rendes a partir dels beneficis que genera l'activitat productiva') en mercats competitius oberts.

El problema són sobretot els incentius que van estimular en el passat l'assignació dels recursos productius cap al *rent-seeking* més que no pas cap al *profit-seeking*.

Aquest escenari seria potencialment negatiu i preocupant, en la mesura en què Catalunya ha estat penalitzada pel model de creixement dels darrers anys, pel menysteniment de l'economia productiva i del *profit-seeking* enfront del *rent-seeking*, i per les dificultats addicionals envers les activitats d'innovació i internacionalització en comparació amb altres que oferien incentius més atractius a curt termini, malgrat els seus impactes negatius a mitjà termini.

Reglobalització. Noves tendències més sòlides?

Un escenari que pot semblar intermedi entre la desglobalització proteccionista i un *Bretton Woods 2.1*, però que, com s'explica a continuació, podria ser qualitativament diferent, seria el derivat dels ajustaments a situacions raonables que ja es van apuntar, sense èxit, en determinats moments de la fase expansiva.

En aquest sentit, alguns analistes parlen d'una desglobalització parcial o d'una globalització intermèdia, basada en el fet que la Xina pugui mantenir el seu dinamisme en un món amb desequilibris globals menys importants, tot combinant

una assignació de recursos cap als sectors més dinàmics –sovint fruit de la competència exterior– però sense l'estímul artificial d'un tipus de canvi infravalorat de la moneda xinesa (el iuan o renminbi). Un dinamisme fonamentat, més aviat, en l'impuls de polítiques industrials com les que van estar a la base dels èxits xinesos i d'altres països asiàtics, amb una més gran orientació cap a la despesa interna que inclogui més consum (i benestar) i més protecció social, la qual cosa alleujaria la pressió cap a l'estalvi.

Alguns analistes parlen d'una desglobalització parcial o intermèdia, basada en el fet que la Xina pugui mantenir el seu dinamisme en un món amb menys desequilibris globals, tot combinant una assignació de recursos cap als sectors més dinàmics però sense l'estímul artificial d'un tipus de canvi infravalorat de la moneda xinesa.

La contrapartida als Estats Units (i es pot estendre a altres països avançats amb una recent insuficiència d'estalvi i excessiva dependència del finançament exterior, com el conjunt d'Espanya i, especialment, Catalunya) serien menors desequilibris externs, més estalvi i, sobretot, una reorientació en l'assignació de recursos cap a sectors *traded*, és a dir, objecte de comerç internacional. Sectors, per tant, subjectes a la competència internacional i a les seves pressions sobre la innovació i els costos, que actuarien com a relleu del paper protagonista d'activitats *non-traded*, no tan sols de limitada productivitat i creativitat, sinó també brou de cultiu de models i valors empobridors. Aquesta dinàmica seria especialment important i interessant per a Catalunya.

En aquest escenari, aquests ajustaments reduirien els indicadors de globalització, ja que disminuirien les necessitats de finançament exterior i de desequilibris comercials, però en bona mesura es tractaria d'una desglobalització estadística en el marc de la recuperació d'equilibris més sòlids i sostenibles.

Així mateix, en aquest escenari caldria destacar el paper revaloritzat del model europeu. Ara, les mesures expansives a la Xina incorporen compromisos de protecció, mentre que als Estats Units l'administració **Obama** reprèn el repte que no va poder superar la de **Bill Clinton** en matèria de salut pública. Es tractaria de compaginar la cohesió social amb la competitivitat en ambdós països, acostant-se al que és un dels trets distintius del model europeu. Tal vegada, el model europeu s'hauria de revaloritzar sense complexos sobretot si, a més, l'euro aconsegueix esquivar les delicades vicissituds conseqüència de navegar en les actuals aigües tèrboles i les economies emergents aprenen la lliçó sobre la importància de la qualitat institucional.

Transformacions de fons

Tot i que ens trobem davant d'escenaris econòmics amb uns nivells molt alts d'incertesa, romanen transformacions de fons que l'actual crisi modula en intensitat i velocitat, però que, pel seu caràcter subjacent, persisteixen, s'acceleren o es desaceleren i donen lloc a l'aparició de nous fenòmens, noves realitats i noves oportunitats. A continuació se n'assenyalen alguns dels que considerem més rellevants.

Del G7 al G20 i cap al G2?

Algunes de les anàlisis més recents apunten que, en un escenari postcrisi, es podria produir un diferencial de creixement entre països emergents i avançats. La recessió actual pot tenir efectes desiguals en la velocitat, l'impacte i la competitivitat dels països a llarg termini en funció de les respostes públiques, privades, individuals i col·lectives, tal com s'ha posat de manifest en els diferents escenaris macroeconòmics.

El principal repte històric del moment actual i dels temps que han de venir és, probablement, com s'ha de dur a terme la redistribució del poder polític que deriva dels canvis econòmics i financers sense els conflictes bèl·lics

que han estat la via tradicional al llarg de la història. L'experiència de la **Unió Europea** pot ser singularment interessant.

El principal repte és com s'ha de dur a terme la redistribució del poder polític que deriva dels canvis econòmics i financers sense els conflictes bèl·lics que han estat la via tradicional al llarg de la història.

Les anàlisis comparatives sobre les diverses onades de globalització assenyalen la correlació entre el manteniment de condicions de fluïdesa i seguretat en el comerç i les transaccions internacionals amb la presència d'una potència hegemònica garant d'aquestes condicions. Per contra, indica que quan es desintegra el poder polític i apareixen rivalitats i pugnes és freqüent que la seguretat jurídica i física de les rutes i les transaccions en resulti afectada negativament.

Tot això converteix en especialment delicat el repte de la governança global, que inclou l'adequació de les institucions. No falten tensions, ni geopolítiques ni econòmiques. Europa hauria d'evitar que el **G-20** es converteixi, *de facto*, en un G-2.

El reformament de la societat de baix cost

A la urbanització creixent i a l'envelliment sense precedents a Occident i en algunes economies emergents d'Europa de l'Est i la Xina, s'hi sumen les conseqüències i els canvis en els patrons de demanda que se'n deriven i la incertesa del futur de les pensions.

Un dels factors que influirà en el retrocés de la classe mitjana de nombrosos països, principalment els més desenvolupats, serà la reducció del poder de consum de milions de pensionistes. S'ha reduït l'expectativa de futures rendes en la jubilació perquè s'ha aprofundit la crisi estructural dels sistemes de pensions públiques.

Cal constatar també el deteriorament de l'ocupació i dels sous. La crisi ha portat a un augment molt notable del nombre de persones aturades, treballadors pobres i treballadors amb feines vulnerables. S'ha accentuat la tendència envers un nou sistema social polaritzat, amb una classe tecnòcrata reduïda i considerablement més rica en un extrem i, en l'altre, un magma social sense classe on es confonen les antigues classes mitjanes i baixes. La tendència cap a una societat de baix cost amb models de negoci que dissolen els segments tradicionals s'ha refermat. Exemples se'n troben en sectors com el turisme, el mobiliari, la moda, el material esportiu o el briolatge, entre d'altres.

S'accentua la tendència envers un sistema social polaritzat, amb una classe tecnòcrata reduïda i considerablement més rica en un extrem i, en l'altre, un magma social sense classe on es confonen les classes mitjanes i baixes.

D'altra banda, l'aparició d'una nova classe mitjana en les economies emergents es considera com un dels pilars per a afrontar la crisi actual. Si els EUA ja no són el motor del consum mundial, quina regió podrà assumir aquest rol? La resposta planteja dos possibles escenaris. El primer proposa que l'Àsia esdevingui el nou centre de gravetat (la Xina i l'Índia tenen més de mil milions de persones amb ingressos d'un nivell proper al de la classe mitjana). Quan el creixement es recuperi, i les llars arribin a més de 20.000 dòlars anuals en ingressos disponibles (ajustats a paritat del poder adquisitiu), hi haurà un augment considerable del consum discrecional. Com algunes previsions assenyalen, la Xina esdevindrà, en la propera dècada, la tercera economia de consum, després de la UE i els EUA, i l'Índia la cinquena després del Japó; tres dels cinc grans mercats de consum estaran a l'Àsia.

Alternativament, el mapa del consum pot esdevenir més multipolar –tot i que el creixement econòmic continuï a la Xina o l'Índia i en altres

països emergents— si les polítiques governamentals i els patrons de comportament continuen mantenint les taxes d'estalvi elevades en les economies emergents.

L'aparició d'una nova classe mitjana en les economies emergents es considera com un dels pilars per a afrontar la crisi actual.

Cal destacar, també, un segment important de la població de la base de la piràmide que representa igualment una oportunitat en temps de crisi, i que pot contribuir a afermar productes de baix cost que cobreixin necessitats molt específiques.

El consum perd els intermediaris i es desmaterialitza, dues tendències ja instal·lades que la crisi ha enfortit. El consum es desmaterialitza en el sentit de més cultura, menys materials, més comunicació, menys propietat, més responsabilitat social i ecològica, més compartir. I perd els intermediaris, apropa més la font de producció al consumidor i una major participació del consumidor en la producció. Però el consum també es dualitza, com s'apuntava més amunt.

Connectivitat global immune

Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han consolidat l'organització del treball, la producció i la innovació en xarxes. S'han ampliat les activitats *traded* que s'intercanvien físicament o electrònicament.

Els experts auguren una certa salut en el sector de les TIC i preveuen que això pot representar una oportunitat per a l'empresa que n'aprofiti la potencialitat. Si abans de la crisi s'estimava un creixement del sector de les TIC al voltant del 2,1 % per al 2009, ara les previsions són del 0,2 % per al mateix any i del 2,9 % per al 2011, en un escenari moderat.

El creixement de la telefonia mòbil en els països en desenvolupament no s'ha vist afectat per la

crisi i els grans mercats emergents, com el Brasil o l'Índia, van registrar un augment en el nombre d'abonats el 2008.

Els governs intervenen per atenuar les repercussions de la transició cap a **xarxes de pròxima generació (NGN)** que poden transmetre simultàniament veu, dades i serveis multimèdia, ja sigui mitjançant la inversió en la infraestructura troncal nacional o incorporant la instal·lació de xarxes de banda ampla en els seus paquets d'incentius econòmics.

La globalització del coneixement i el talent com a factor clau de competitivitat

L'Índia, els països de **l'Associació de les Nacions del Sud-est Asiàtic (ASEAN)** i la Xina seran les fonts de major aportació global de talent els propers anys. El nombre de graduats universitaris en aquests països emergents augmenta a un ritme anual del 5,5 % en comparació a l'1 % dels països de renda elevada. Ritme que es pot continuar mantenint, mentre que, alhora, el creixement de les TIC no es desaccelera, la qual cosa permetrà una distribució global del treball vinculat al coneixement i contribuirà al fet que el mercat global de talent continuï creixent.

L'Índia, els països de l'Associació de les Nacions del Sud-est Asiàtic (ASEAN) i la Xina seran les fonts de major aportació global de talent els propers anys.

Tot i una tendència moderada al retorn de la immigració per la crisi (que es produeix sobretot a l'Àsia i als països del Golf), s'espera que es produeixin múltiples i dinàmics fluxos migratoris de talent. Així com els fluxos tradicionals d'immigració tendeixen a reduir-se en el cas dels països desenvolupats, la immigració tradicional tendeix a augmentar en els emergents i en el seu interior. Tanmateix, l'emigració del talent, que tendeix a créixer, es dirigirà només a algunes

regions o ciutats (vegeu l'apartat *Cap a un món policèntric. Nous pols de tecnologia i talent*).

L'impacte de la crisi financera global en el sector educatiu ha estat molt desigual arreu del món. A Europa, Amèrica del Nord i alguns països d'Àsia, com el Japó i Taiwan, l'impacte ha estat significativament negatiu. No obstant això, el ressò que ha tingut en altres parts del món és encara marginal. En molts països creix la demanda d'educació pública a causa de la crisi i, simultàniament, els governs s'enfrontaran a una reducció pressupostària postcrisi que pot fer minvar els recursos destinats a l'educació.

La crisi obre nombroses oportunitats en el sector de l'educació per a productes creatius i amb una demanda sostinguda i creixent de cara al futur.

La crisi obre nombroses oportunitats en el sector de l'educació per a productes creatius i amb una demanda sostinguda i creixent de cara al futur. Així com en el sector de la salut s'ha produït un desplegament molt notable amb la convergència de les TIC i amb unes tendències globals favorables a la demanda sanitària, en el sector de l'educació es presenta una convergència molt similar de cara al futur. Tanmateix, encara no existeix una tipologia empresarial –ni una simbiosi publicoprivada vinculada a l'educació– que s'assembli a la que va apostar pel sistema de salut. És aquí on apareix un nou horitzó de recerca i desenvolupament (R+D).

El motor d'innovació amb la hibridació de tecnologies es fa més necessari

El progrés tecnològic és interdisciplinari. Tot i que la inversió comercial en R+D i en nous projectes s'alenteix amb la recessió, aquesta no altera les possibilitats d'innovació amb la combinació o la interrelació entre diferents àmbits tecnològics (TIC, bio i nanotecnologia, energia neta) per a

crear noves oportunitats de negoci. Aquest progrés continuarà malgrat que se n'alenteixi la comercialització.

La productivitat se centra cada vegada més en el treball intel·lectual i en els serveis, i la implicació per a l'empresa és clara. En temps d'escassetat de recursos, cal protegir la inversió en R+D. Si bé cal posar en marxa mesures d'eficiència (fusionant estructures de recerca, racionalitzant el portafoli de projectes, reavaluant acords de llicència...), a la vegada cal doblar la inversió en aquells projectes amb potencialitat després de la crisi. Algunes anàlisis han constatat que les empreses que han invertit en R+D en els períodes de recessió tendeixen a sobrepassar els seus competidors en períodes de recuperació.

Les previsions de creixement del sector nanotecnològic són positives. La nanotecnologia pot tenir un paper molt important per a combatre l'actual crisi alimentària i energètica. La crisi financera també ha afectat el sector de la biotecnologia amb importants transformacions, com ara una més gran focalització en R+D, la descentralització d'altres àrees fruit d'acords amb empreses farmacèutiques i –entre el 2007 i el final del 2008, tant a Europa com als EUA– la reducció en el nombre d'investigadors de les grans empreses farmacèutiques. Totes aquestes transformacions en el sector biotecnològic i farmacèutic apunten cap a un nou paradigma de la recerca centrat en el treball en xarxa.

L'element més important i exclusiu de les economies de la innovació són les seves xarxes socials i professionals: la interconnectivitat, la diversitat i la interdependència de les persones, les empreses, les institucions i els agents.

En aquest sentit, el treball en xarxa resulta una estratègia vital en un escenari postcrisi de reglobalització en el qual l'escassetat de recursos i de talent són evidents. L'element més important i

exclusiu de les economies de la innovació són les seves xarxes socials i professionals: la interconnectivitat, la diversitat i la interdependència de les persones, les empreses, les institucions i els agents. Tots aquests elements són la clau del creixement i afavoreixen la generació d'idees i d'innovació.

Cap a un món policèntric. Nous pols de tecnologia i talent

Els Estats Units, l'Europa Occidental i els països asiàtics avançats concentren els pols de creació de coneixement. Però l'actual impacte diferencial de la crisi fa que s'accentui la tendència cap a un millor posicionament dels pols de talent i de tecnologia dels països emergents, com és el cas de l'Índia i la Xina, que poden guanyar posicions relatives els propers anys.

L'actual crisi ha impactat als països de l'Organització de Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE) en el moment en què feien la transició cap a economies de serveis basades en el coneixement i ha afectat significativament els pressupostos de R+D públics i privats, en detriment de la innovació, la qual cosa accentua aquesta tendència cap al policentrisme en talent, tecnologia i innovació.

El més important de les economies de la innovació són les seves xarxes socials i professionals: la interconnectivitat, la diversitat i la interdependència de les persones, les empreses, les institucions i els agents.

A causa de la crisi, una de les tendències més clares que condicionarà aquest context multipolar és el paper creixent dels governs en el món empresarial que, en un escenari de reglobalització com el plantejat, s'ha revaluat considerablement. S'han endegat paquets d'estímul arreu, s'ha donat suport a determinades empreses i sectors, i s'han posat en marxa reformes regulatòries.

La pressió latent sobre els recursos naturals

Abans de la crisi financera i econòmica, l'augment de la demanda de *commodities* ('mercat de matèries primeres'), des de l'energia fins als aliments, va propiciar un important augment dels preus. La recessió ha canviat la situació. En el cas del petroli, per exemple, romanen restriccions fonamentals en l'oferta que poden empitjorar si la inversió en capacitat de producció es retarda amb la crisi. La insuficiència en l'oferta del mercat del petroli ens podria retornar a la situació del 2007 (quan els preus se situaven a nivells molts elevats) entre el 2010 i el 2013. També els recursos d'aigua estan sota una creixent pressió a causa del creixement de la població, la desforestació i el canvi climàtic. El 2030, el 40 % del PIB global i el 85 % de la població mundial es trobarà en regions en les quals la demanda d'aigua superarà l'oferta.

Respecte als productes bàsics, el Banc Mundial (*Global Economic Prospects 2009*) preveu que en les dues properes dècades hi haurà una moderació de la demanda de productes bàsics com a resultat de la moderació en el creixement del producte interior brut (PIB). I si bé estima que els preus d'aquests productes es reduiran a curt termini, es mantindran més elevats que els dels anys noranta del segle xx.

D'altra banda, la crisi financera global i la desacceleració econòmica han tingut importants efectes negatius en l'accés als aliments i han agreujat la crisi financera global. Encara que la crisi alimentària ha estat present des de fa anys i va empitjorar per l'augment del preu dels aliments en el període 2004-2007, avui dia la crisi financera ha disminuït la disponibilitat de capital en un moment en què és molt important la inversió en agricultura, principalment per les economies emergents i els països pobres.

La disminució de capital per a inversions a llarg termini ha implicat una depreciació dels recursos naturals i ja ha tingut les primeres conseqüències en forma d'adquisicions de terres fèrtils de

tercers països per governs amb inseguretat alimentària. Davant la crisi alimentària i financera, la terra fèrtil ha esdevingut un actiu estratègic per a governs i multinacionals. Diferents governs ja han negociat acords per a comprar terrenys agrícoles a l'Àfrica, l'Àsia i l'Amèrica Llatina. La pressió sobre els recursos naturals també accentua la necessitat de la innovació i de la tecnologia vinculada a la sostenibilitat dels actuals models productius.

Més enllà de la supervivència

El valor de l'empresa rau fonamentalment en els actius immaterials i no tant en els materials. La creativitat i la innovació són els elements més

importants a tenir en compte davant una creixent *commoditització* o estandardització de la tecnologia, davant les transformacions de fons que s'han anat assenyalant.

Davant la crisi alimentària i financera, la terra fèrtil ha esdevingut un actiu estratègic per a governs i multinacionals. Diferents governs ja han negociat acords per a comprar terrenys agrícoles a l'Àfrica, l'Àsia i l'Amèrica Llatina.

Cal insistir en el paper de la creativitat en el context actual. L'eficiència és necessària, però no és suficient en un entorn d'hipercompetència que s'accentua amb la crisi.

MAITE ARDÈVOL

Llicenciada en Direcció d'Empreses per ESADE, màster en Management Internacional per HEC Paris, MBA per ESADE i CEMS Master Paris.
Gerent de l'Observatori de Prospectiva de Mercats Exteriors (OME) d'ACC1Ó.



Bibliografia

ACC1Ó (2009). *Informe Anual 2009-10 de l'Observatori de Prospectiva de Mercats Exteriors (OME) d'ACC1Ó*. Versió de treball: «Reglobalització: transformacions de fons i noves oportunitats en un món post crisi», juny del 2009.