



Escribe: Enrique Alcat

La retórica de la globalización se concentraba en la década de los ochenta en los mercados mientras que veinticinco años después se centra en la producción. El debate de la globalización, ante la incertidumbre del futuro, debe encuadrarse en un entorno cambiante donde los avances tecnológicos y las transformaciones han pasado a formar parte del lenguaje cotidiano.

Lejos queda aquella simplificación acuñada por el periodista Thomas Friedman que decía, al referirse a las consecuencias de la globalización que la "vida es plana". Una frase ocurrente que sin duda ganó adeptos entre los que pensaban que la distancia no es obstáculo alguno para llegar a cualquier mercado, las oportunidades se multiplican hacia el infinito y nada impide que las empresas pequeñas puedan competir con las grandes.

La realidad, sin embargo, es muy diferente como explica Pankaj Ghemawat ya que advierte que aceptar esa noción induce a muchas empresas a cometer grandes equivocaciones.

"Los datos indican que el mundo no es plano", concluye este doctorado en Empresariales y Económicas por la Universidad de Harvard y profesor del IESE que anteriormente había trabajado para McKinsey en Londres y ha sido, entre otros, ponente de la última reunión del World Economic Forum de Davos.

Semiglobalización

Ghemawat ha plasmado su desafiante tesis en "Redefiniendo la globalización", publicado por Deusto, donde se pone de manifiesto que el mundo se encuentra en una situación de "semiglobalización" aunque los niveles de integración transfronteriza son cada vez mayores y en muchos casos se están alcanzando nuevos récords: "aún

LA IMPORTANCIA DE LAS DIFERENCIAS HACE QUE LA ECONOMÍA SEA MENOS GLOBAL

El mito de la globalización se ha exagerado excesivamente

—
"Las fronteras existen y las empresas deben tener en cuenta el factor local".

estamos lejos de alcanzar una integración absoluta y seguiremos estándolo durante décadas".

Las fronteras siguen siendo importantes porque perduran distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas entre países.

"La mayor parte de la actividad económica que puede desarrollarse, ya sea a escala nacional como a escala internacional, sigue concentrándose en gran medida dentro de las fronteras de cada país".

Ghemawat se pregunta a cuánto asciende, por ejemplo, la totalidad de la inversión extranjera directa respecto a la formación global de capital bruto fijo. Es decir, de todo el capital que se invierte en el planeta cuánto invierten las empresas fuera de sus países. Y aunque es un tópico manido que las inversiones no conocen fronteras la realidad es que la inversión extranjera directa respecto a la formación de capital fijo total ha sido inferior al 10% en cada uno de los tres años que se disponen de datos (2003-2005)

La situación, por tanto, es semiglobalizada y una perspectiva en este sentido ayudará a las empresas a superar una serie de errores derivados

de las visiones apocalípticas de la globalización: fiebre de crecimiento o expansión, la norma de enormidad, desnacionalización, ubicuidad y universalidad.

Las diferencias entre países y la distancia son de gran importancia para saber por qué una empresa puede fracasar o no en territorio ajeno: "los efectos de las diferencias frente a las semejanzas sobre la actividad económica más allá de las fronteras son enormes y no da la impresión de que estén desapareciendo".

La distancia, en definitiva, supone un buen conjunto de medición para captar el grado de diferencia respecto al de similitud entre los países. Hay que pensar en la distancia como en una estructura multidimensional con cuatro tipos de componentes que se resumen en el modelo CAGE (culturales, administrativos, geográficos y económicos) y este suele dar mejores resultados al aplicarlo en el ámbito de los sectores; es decir, en el sentido de cómo está condicionada o varía la importancia de la distancia entre ciertos países por las características de un sector.

"Las aplicaciones de este modelo son hacer visibles las dife-

rencias, entender las implicaciones de lo extranjero, la comparación de los competidores y de los mercados y la reducción de los tamaños de mercado según las distancias", señala Pankaj Ghemawat.

Sin ningún tipo de rubor no le duelen prendas en afirmar que



—
"Es importante anticiparse a las sacudidas y los cambios de rumbo en estos tiempos".

muy perjudicial creer en la global sandez" al tiempo que hace un llamamiento a anticiparse a las sacudidas y los cambios de rumbo para aquellas empresas que sientan que va a darse una integración mundial mucho mayor.

Las "sorpresas previsibles" también deben tenerse en cuenta: "el calentamiento del planeta; los diferentes ti-

pos de debacles en Oriente Medio, China e India y, también, en Estados Unidos; una crisis de liquidez mundial o una reacción sociopolítica general contra la globalización". Y se pregunta: "¿para cuántas de estas sacudidas está preparada su empresa?".

Ciclos y sacudidas

Los ciclos, las tendencias y las sacudidas varían de un sector a otro y de una empresa a otra pero lo importante es centrarse en los riesgos y, con más insistencia, en las tendencias que presenten más probabilidades de afectar a su sector y a su empresa "y en cómo los primeros y las segundas pueden afectarle efectivamente".

Ghemawat, además del concienzudo análisis, también invita a ser cuidadosos en la elección de las palabras: "la externalización a menudo provoca malas vibraciones tal y como descubrió el ex asesor económico de Bush y lo mismo ocurre con la globalización que asusta a los trabajadores más mayores".

Invita a ser concreto y no demasiado abstracto sobre los beneficios de la globalización económica ejemplificando las conclusiones del cálculo de McKinsey Global Institute de que por cada dólar que Estados Unidos envía al extranjero mediante la externalización, retornan 1,2 dólares.

El autor de "Redefiniendo la globalización" anima a disipar los terrores de este concepto que no tengan una base científica "como el mito explicado y desacreditado de que el aumento de la integración global hace necesariamente aumentar la concentración global".

Impulsar programas de reciclaje profesional y, más en concreto, los seguros sociales y la actualización y crecimiento de la productividad es a su juicio lo que realmente importa en la larga carrera por la riqueza de las naciones así como de las empresas.

E. NODALES