

Redefiniendo la globalización

■ Por Pankaj Ghemawat

¿El mundo es plano? ¿Han desaparecido las diferencias entre países? No. La razón es sencilla: no se puede suponer que un modelo de negocio que funciona en un país tendrá necesariamente el mismo éxito en el extranjero. Si creemos que no hay diferencias caeremos, en el mejor de los casos, en una estrategia empresarial innecesariamente ineficaz y, en el peor, en una salida del mercado.

Pankaj Ghemawat. *Ph.D. in Business Economics, Universidad de Harvard; A.B. in Applied Mathematics, Harvard College; profesor de Management estratégico, IESE Business School, Universidad de Navarra.*

El Comité ejecutivo de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE ha distinguido con el Premio a la Excelencia Investigadora uno de mis libros, *Redefiniendo la globalización*, fruto de una década de trabajos de investigación, redacción de casos, enseñanza y consultoría sobre estrategia global. Debido a la situación del mercado, este libro fue considerado un antídoto para aquellos libros que proclamaban el fin de la historia, la aniquilación de las distancias, la llegada de un mundo totalmente plano y la desaparición de las diferencias entre países. Tales declaraciones apocalípticas inminentes o a corto plazo, aunque positivas a la hora de alimentar nuevos titulares, son totalmente erróneas. Consideremos, por ejemplo, el componente internacional de algunos flujos económicos que suceden tanto a nivel nacional como internacional. Los datos obtenidos son los siguientes:

- **Productos.** El comercio representa un 27% del PIB global, pero este porcentaje se acerca al 20% si se excluyen los ítems contabilizados más de una vez. Y desciende hasta el 10% si nos centramos en el comercio interregional, ya que la mayor parte del comercio se lleva a cabo dentro de las regiones (por ejemplo, la Unión Europea).
- **Capital.** La inversión extranjera directa (IED) en 2006 alcanzó la cifra récord del 12% de la creación del capital inmovilizado global. Además, más de la

mitad de la IED se lleva a cabo dentro de las regiones, y los flujos totales de capital representan porcentajes del PIB menores que los de hace cien años, en los tiempos del apogeo del patrón de oro.

- **Personas.** Los inmigrantes de primera generación, universitarios que estudian en el extranjero y turistas internacionales representan menos del 10% de los totales (interno + externo).

- **Información.** La subcontratación en el extranjero representa solo entre el 10% y el 14% de los servicios de Tecnología de la Información (TI) actuales con posibilidad de ser subcontratados, que a su vez representan una fracción muy pequeña del gasto total de servicios de TI. Además, seguramente, representa menos del 20% de los bits transmitidos por internet más allá de los límites nacionales, un porcentaje que se cree está disminuyendo en la actualidad. Estos datos ilustran la fuerte resistencia de las fronteras en contra de su desaparición inminente.

••• *Muchos empresarios coinciden en sobrestimar la integración internacional de las fronteras, un síndrome al que me gusta referirme con el nombre de “globaloney” (global y baloney, o “tonterías”)*

Así pues, los gurús de la globalización galopante se equivocan. Y no son los únicos. Muchos empresarios también coinciden en sobrestimar la integración

[continúa •••]

... *El ejemplo de Wal-Mart ilustra las tres estrategias que hay que tener en cuenta en el ámbito de diferencias internacionales: la adaptación para acostumbrarse a ellas, la agregación para vencerlas y el arbitraje para comercializarlas*

internacional de las fronteras, un síndrome al que me gusta referirme con el nombre de "globaloney" (juego de palabras con *global* y *baloney*, o "tontearías"). La mayoría de los grupos analizados para este estudio han estimado los porcentajes internacionales mencionados anteriormente (con la excepción del comercio) más de tres veces por encima de lo que realmente son. Y su experiencia no parece ayudar a corregir estos prejuicios, sino que incluso llega a afectarles negativamente.

"¡Esto es muy interesante! ¿Y?". Seguramente los lectores más impacientes estarán diciendo, "Pero, ¿cómo? ¿Qué tiene que ver este tema con mi empresa?". Mi respuesta es muy sencilla: la "globaloney" no es más que un método simple e inocente de conseguir que la gente preste más atención al mundo que nos rodea. No importa tanto si el comercio se desarrolla como si las fronteras no existieran, se correrá el enorme riesgo de caer en la trampa más vieja del comercio global, es decir, asumir que un modelo de negocio que funciona bien en casa también puede

funcionar perfectamente en el extranjero. Esta concepción nos lleva, en el mejor de los casos, a una estrategia innecesariamente ineficaz y, en el peor de los casos, a una salida del mercado tras un "aprendizaje *online*" largo (y costoso).

Incluso aquellos negocios considerados generalmente como ejemplos de gestión pueden correr el riesgo de caer en esta trampa. Uno de los casos quizás más notorios y de mayor envergadura es el de **Wal-Mart**, una empresa que he estudiado durante más de veinte años. **Wal-Mart** tiene una facturación trimestral de más de 100.000 millones de dólares. Las tres cuartas partes de esta cifra representan la facturación en Estados Unidos, donde se ha convertido en una auténtica máquina de ventas eficiente que representa casi el 10% de las ventas totales del comercio minorista. Sin embargo, las tiendas abiertas en el extranjero presentaron muchos más problemas, especialmente al principio. Años atrás, la postura de la empresa parecía ser, en palabras de su director general saliente en 2004, Leo Scott: "Si pudimos ir de Arkansas a Alabama, ¿qué diferencia puede haber en Argentina?". Con esa actitud, **Wal-Mart** acabó llenando sus tiendas en América Latina con pelotas de fútbol americano. La conclusión de que **Wal-Mart** había apostado excesivamente por un modelo central norteamericano se deriva de los siguientes cálculos: de un total de cincuenta políticas y prácticas nacionales de **Wal-Mart**, sólo tres no fueron extrapoladas en sus operaciones internacionales. A tenor de esto, también hay que tener en cuenta la casi perfecta correlación negativa en 2004 entre la rentabilidad de los mercados extranjeros para **Wal-Mart** y la distancia que los separaba de su sede en Estados Unidos.

Pero debo añadir que, en cuanto identificaron estos problemas, Wal-Mart demostró su capacidad y supo actuar de forma inteligente concluyendo que lo que funciona a nivel nacional no tiene por qué funcionar igual a nivel internacional.

- **Wal-Mart** International valora mucho más la necesidad de adaptación a contextos locales para con-

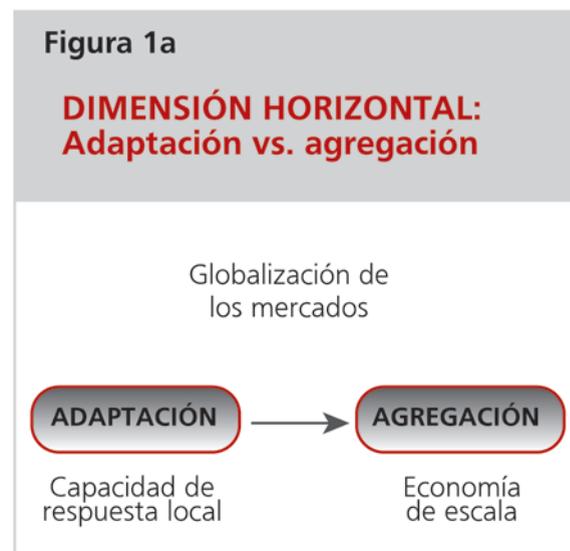
seguir una mejor respuesta local, lo que incluye y va más allá de una mayor localización de la comercialización. Por ejemplo, como la India no permite la entrada de minoristas multimarca extranjeros, **Wal-Mart** se ha asociado con la compañía local **Bharti** en una empresa conjunta donde **Bharti** es el dueño de las tiendas pero **Wal-Mart** se encarga del *back-end*. El hecho de que Mike Duke fuera responsable del área internacional antes de ser nombrado director general es una clara demostración de hasta qué punto la empresa quiere hacerse más internacional.

- **Wal-Mart** también lleva a cabo un proceso de agregación entre distintos países para conseguir llegar a economías de escala y de ámbito internacional, donde los competidores locales no pueden. De esta forma, saca partido globalmente de su plataforma informática, de sus relaciones con proveedores clave y de lo aprendido de la experiencia en tiendas con formatos distintos. También ha empezado a establecer sedes regionales como la de Hong Kong, donde prevé centralizar las operaciones y el desarrollo empresarial para toda la zona de Asia. En palabras de John Metzger, responsable del área internacional de **Wal-Mart** antes que Mike Duke, "Estamos jugando al ajedrez en 3D: global, regional y local".

- Finalmente, **Wal-Mart** dirige un proceso de arbitraje entre países con la finalidad de conseguir los mejores precios a través de la subcontratación en el extranjero, especialmente transfiriendo la producción a China. Mi estimación es que **Wal-Mart** ahorró más de 10.000 millones de dólares el año pasado gracias a la subcontratación en el extranjero, o más del doble de lo generado por los ingresos de explotación de las 3.000 tiendas en el extranjero, y con una base

inversora mucho más pequeña. En otras palabras, en vez de quedarse en un plano secundario, el proceso de arbitraje juega el papel más importante de la estrategia global de **Wal-Mart**.

El ejemplo de **Wal-Mart** ilustra las tres estrategias que hay que tener en cuenta en el ámbito de diferencias internacionales: la adaptación para acostumbrarse a ellas, la agregación para vencerlas y el arbitraje para comercializarlas. Mientras, la tensión horizontal entre adaptación y agregación ha sido siempre un tema principal de investigación en estrategia empresarial internacional (ver Figura 1a), la dimensión vertical ha proporcionado al proceso de



arbitraje un elemento fundamental del plan estratégico (ver Figura 1b) por tres razones:

En primer lugar, expande la concepción preconcebida de las diferencias y las compara con fuentes

[continúa ...]

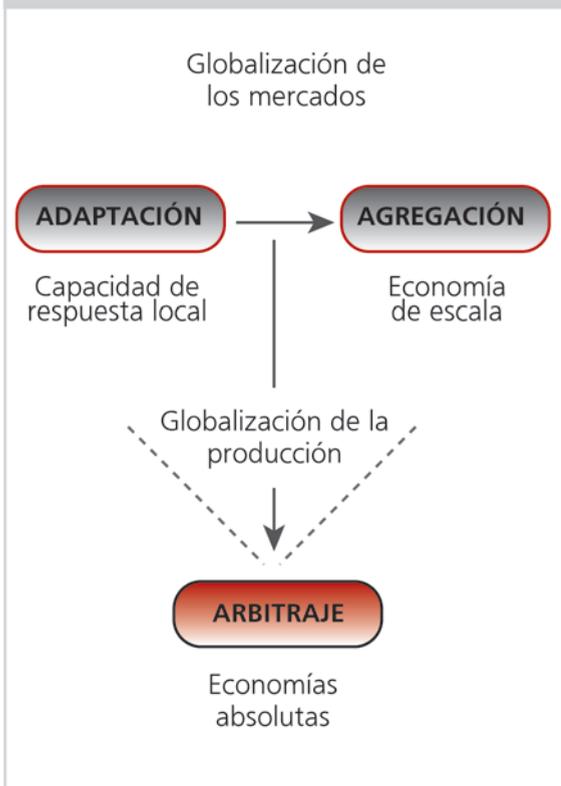
... *En la práctica, el concepto de estrategia como algo que implica opciones fundamentales choca con las aspiraciones de energicos jefes que quieren hacerlo todo bien*

potenciales de valor en vez de con limitaciones para la creación de ese mismo valor. En segundo lugar, encaja con lo que Tom Stewart, ex editor de **Harvard Business Review**, definió claramente como un cambio de interés en las últimas dos décadas con el paso de una globalización de mercados a una globalización de producción. La globalización de mercados es fácilmente asimilable a modelos horizontales, pero la globalización de producción (también conocida como **trade in task**) es un fenómeno, en gran medida, vertical.

Y, en tercer lugar, el elemento vertical hace hincapié en una diferencia fundamental advertida por investigaciones en la economía de empresas multinacionales: las compañías multinacionales verticales que comercializan el factor diferencial en distintos países, a menudo presentan características operativas y organizativas muy distintas a las presentadas por las corporaciones multinacionales horizontales, que realizan (algunas de ellas) las mismas actividades en otros países (y que no distinguen entre las categorías de adaptación y agregación).

Figura 1B

**DIMENSIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL:
El triángulo AAA**



La Figura 1b muestra las diferencias estratégicas entre las "tres Aes". Fundamentalmente, las "tres Aes" implican la búsqueda de distintas fuentes de ventajas en operaciones internacionales y, en consecuencia, se asocian con distintos tipos organizativos. Si una empresa enfatiza la adaptación, lo más indicado será siempre un modelo de organización centrado en el país. Si el objetivo principal es la agregación, este se reflejará en la existencia de grupos internacionales de distintos tipos que se reúnen por unidades de negocio globales, divisiones de productos, estructuras regionales, contabilidad global, etc. Y si, por el contrario, se pone énfasis en el papel del arbitraje, necesitaremos una organización vertical, o funcional, que siga el movimiento de los productos o pedidos a través mismo de la organización.

Es obvio que los tres modelos organizativos no pueden ser prioritarios a la vez, y aunque existen algunos casos de organizaciones (como, por ejemplo, la organización matricial) que han combinado elementos

de más de un modelo, también se deben valorar los costos de gestión derivados de su complejidad.

En la práctica, el concepto de estrategia como algo que implica opciones fundamentales choca con las aspiraciones de enérgicos jefes que quieren hacerlo todo bien. Con la finalidad de armonizar esta tensión, personalmente destaco tres aspectos en mis debates con directivos. En primer lugar, y teniendo en cuenta el margen de maniobra que muchas empresas tienen al progresar en todas las dimensiones de las "tres Aes", es de gran utilidad establecer y usar un cuadro de mando (una lista de tareas, si lo prefiere) que cubra las tres dimensiones, para que la evolución estratégica del proceso no dependa, como viene siendo habitual, de una medida tan poco "refinada" como la internacionalización de los ingresos. En segundo lugar, el hecho de que sea posible o necesario mantener un progreso continuado en las tres dimensiones mencionadas, por razones de competencia u organización, no implica que éstas deban gozar de la misma prioridad. Las empresas que se sitúan de forma sensata en su plan de posicionamiento saben reconocer cuál de las "tres Aes" debe ser su principal fuente de ventaja competitiva o, si tienen ganas de lidiar con la complejidad añadida que supone, para indicar qué tensiones entre las "Aes" serán capaces de gestionar con éxito. En tercer lugar, les recuerdo que suele ser una mala idea intentar ganar a todos en las "tres Aes".

Estas ideas quedan representadas en otro ejemplo que ayudará a dar más relevancia a unos temas ya tratados y desarrollados en varios capítulos de *Redefiniendo la globalización* que aportan subestrategias para cada una de las "tres Aes".

Según el director general de Procter & Gamble (P&G), A.G. Lafley, su empresa presenta actualmente una organización idéntica a la de las estrategias AAA. Sus organizaciones de desarrollo de mercado se adaptan al salir al mismo mercado, sus unidades de negocio globales agregan proveedores, departamentos de compras, fabricación, *branding* e I+D a nivel mundial además de responsabilidad por la cuenta de resultados, y los servicios compartidos de negocios globales arbitran servicios como nóminas, TI y gestión de infraestructuras a través de la subcontratación.

Pero en **P&G** –a diferencia de **Wal-Mart**, que es su mayor cliente– el arbitraje se queda detrás y se prioriza al equilibrio entre adaptación y agregación. Como dice Lafley: "Si tiene un efecto directo sobre el cliente, no lo subcontratamos". Y aunque tanto la adaptación como la agregación tienen su importancia, **P&G** sabe que la agregación como medida para lograr mayores economías es una apuesta más segura que la adaptación (con fines de respuesta local) a la hora de adelantarse a competidores centrados en el país como, por ejemplo, **Unilever**.

En otras palabras, **P&G** funciona con una clara jerarquía de la estrategia AAA: agregación, adaptación y, por último, arbitraje. Y esta claridad jerárquica es, según mi experiencia, algo inusual. Compruebe el modelo que sigue su empresa u otra en la que esté interesado, y pida a los altos directivos por separado que enumeren las estrategias AAA según su prioridad. Como es lógico, cualquier divergencia será una mala señal.

Redefiniendo la globalización concluye con una serie de consejos que, a la vista de lo que ha pasado

[continúa ●●●]

[continúa ●●●]

Tabla 1
Diferencias entre las "tres Aes"

Características	Adaptación	Agregación	Arbitraje
Ventaja competitiva: ¿Por qué globalizarse?	Para adquirir relevancia local gracias al enfoque nacional (mientras se explotan las economías de escala).	Para lograr economías de escala y ámbito gracias a la estandarización internacional.	Para lograr economías absolutas gracias a la especialización internacional.
Coordinación: ¿Cómo organizarse a nivel internacional?	Por país, centrándose en la adaptación para conseguir una personalidad local.	Por negocio, región o cliente, centrándose en relaciones horizontales para economías internacionales de escala.	Por función, centrándose en relaciones verticales, incluso más allá de los límites organizativos.
Configuración: ¿Dónde establecerse en el extranjero?	En países extranjeros similares al propio para limitar así los efectos de la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica.		En países diferentes al propio para comercializar los elementos distintivos.
Controles: ¿Posibles problemas a tener en cuenta?	Demasiada variedad o complejidad. Con responsables de zona / país establecidos.	Demasiada estandarización o enfoque en economías de escala.	Diferenciales cada vez más pequeños.
Obstáculos para el cambio: ¿Posibles problemas internos?	Con responsables de zona / país establecidos.	Con directores de sede / unidades / regiones / administración con demasiado poder.	Funciones clave /interfaz vertical.
Diplomacia corporativa: ¿Posibles problemas externos?	Relativamente discreta y sólida por el enfoque de creación de una personalidad local.	Aparición y reacción contra la homogeneización o hegemonía (especialmente para empresas norteamericanas).	Explotación o desplazamiento de proveedores, canales o intermediarios potencialmente más propensos al cambio político.

en el último año, parece tener hoy más relevancia todavía que en su día:

1. Anticípese a los baches y a las desviaciones, incluso si cree que el mundo avanza hacia la integración.
2. Prepárese para las sorpresas predecibles como el calentamiento global, los distintos colapsos en Oriente Medio, China, la India y Estados Unidos, la crisis de liquidez global o una reacción general socio-política en contra de la globalización.
3. Céntrese en los riesgos y problemas que con mayor probabilidad puedan afectar a su sector empresarial.
4. Valore la importancia de los negocios a la hora de crear resultados globales, incluso aquellos relacionados con el futuro de la globalización.

El intento de dar respuesta a estos temas me ha empujado a escribir otro libro que será publicado por la Harvard Business School Press a finales de este año y que se centra en los riesgos reales que implica la globalización y cómo debemos enfrentarnos a ellos. Sin duda, el prestigioso Premio a la Excelencia Investigadora facilitará su promoción. 📖

De Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, abril – junio 2009.

