



# e-penteo

## ***Del ‘mundo plano’ al semiglobalizado: implicaciones para directivos tecnológicos.***

***Manuel Ángel Méndez, Analista Asociado. Penteo.***

Hoy en día ya es casi imposible dar con un directivo que no haya escuchado eso de que “el mundo es plano”. Lo peor es que muchos nos lo hemos creído. La frase la acuñó en 2005 el columnista de *The New York Times* Thomas Friedman. Metido a economista y gurú improvisado en su libro “*The World is flat: a brief history of the Twenty-First century*”, explicó con buena prosa y ningún dato cómo las fronteras habían desaparecido, cómo la externalización tecnológica era la nueva solución y, en definitiva, cómo vivíamos en un mundo completamente globalizado.

La realidad, como siempre, tiende a ser mucho más compleja. Pankaj Ghemawat, profesor de estrategia global durante 25 años en Harvard Business School y ahora en IESE, ha dedicado los últimos 10 años de su carrera a desmontar este argumento, analizando con un mar de estadísticas por qué el mundo no es plano, por qué vivimos en un mundo semiglobalizado y cuál es el impacto que esta realidad tiene en el mundo empresarial y tecnológico.

Lo expone en su último libro, “*World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*”. En el siguiente ePenteo analizamos las claves de su teoría y qué pueden aprender los CIOs de la misma.

¿Sigue creyendo que el mundo es plano, que las fronteras entre países ya no importan? Aquí van algunos datos que tal vez le hagan cambiar de opinión: solo un 2% de los estudiantes en el mundo se han matriculado en universidades fuera de su países de origen; apenas un 5% del arroz producido a

nivel mundial es comercializado internacionalmente; las exportaciones suponen solo el 20% del PIB mundial; la inversión directa extranjera es un 9% de la inversión total; solo un 20% de las acciones que cotizan en los mercados son propiedad de inversores extranjeros; menos de un 20% del tráfico de Internet se produce entre países.

Estos son solo algunos de las cifras que Pankaj Ghemawat ofrece en su libro *World 3.0* para demostrar que el proceso de globalización de economías y empresas es todavía muy incipiente.<sup>1</sup> Según Ghemawat, frente a la creencia común de que el nivel de globalización actual es pleno o en torno al 80% o 90%, la realidad es que oscila entre el 10% y el 20%. En el mejor de los casos, como en el sector financiero, llega al 30%. ¿Por qué?

**Las diferencias culturales y la distancia geográfica importan.** A partir del 2003, en pleno *boom* de la industria del *offshore outsourcing* tecnológico, parecía que ni la distancia ni las diferencias culturales importaban. Importan, y mucho. Y no solo en el mundo tecnológico. Muchas firmas en el sector industrial, como el textil, han ido recalibrando en los últimos años sus inversiones en fábricas en China, trasladando parte de estos recursos a ubicaciones en Europa del Este y norte de África para evitar dos simples pero poderosos obstáculos: la distancia y las diferencias culturales. Las barreras del idioma, las diferencias culturales, sociales y laborales entre regiones dentro de los países asiáticos o la complejidad de gestionar en diferentes usos horarios y en la distancia a empleados locales, demuestra que estamos lejos de la plena globalización.

Dicho en datos: según la investigación realizada por Ghemawat, dos países que compartan el mismo idioma incrementarán en un 42% su comercio bilateral, en un 47% si pertenecen a un mismo bloque comercial (UE, Mercosur...), en un 114% si tienen una moneda común y en un 188% si comparten un mismo pasado colonial.

**Los obstáculos económicos y administrativos son una potente barrera.** La renta per cápita en China, por ejemplo, es una décima parte de la española y sin embargo factores tan básicos como estos siguen siendo ignorados por las empresas a la hora de elaborar su estrategia de internacionalización en China. Las diferencias en disponibilidad de recursos naturales, humanos, financieros e infraestructuras de todo tipo hacen que la globalización no pueda avanzar rápidamente. Sobre las barreras administrativas, las diferencias en sistemas regulatorios y monetarios, la ausencia de acuerdos económicos y políticos entre países, el favoritismo a empresas nacionales versus internacionales y la corrupción son solo algunos de los factores que explican el lento avance de la globalización.

**En consecuencia, el intercambio de productos, servicios, capital y personas es limitado.** Tal y como describe Ghemawat, una de las formas más fiables de medir el nivel de globalización es analizar los flujos de información, personas, productos, servicios y capital entre países. Los datos en cualquiera de estos frentes sorprenden. Del total de minutos de llamadas telefónicas a nivel mundial, menos de un 2% son internacionales. Entre 2006 y 2008, un 18% del

---

<sup>1</sup> *“World 3.0: Global prosperity and how to achieve it” (Harvard Business Review Press). Pankaj Ghemawat (51 años) es profesor Anselmo Rubiralta de estrategia global en IESE Business School. Entre 1983 y 2008 fue profesor en Harvard Business School, donde en 1991 se convirtió en el profesor más joven de la historia de Harvard en ser nombrado profesor full-time. Ghemawat fue también el “gurú” más joven incluido en la guía de los pensadores de gestión más prestigiosos elaborada por The Economist en 2008. Ghemawat también ha escrito otros libros como “Commitment”, “Games Businesses Play”, “Strategy and the Business Landscape” and “Redefining Global Strategy”.*

tráfico total de Internet fue gestionado por servidores en distintos países. El volumen que supone el mercado de offshore outsourcing es inferior al 20% del total del sector de servicios TIC mundial.

En cuanto al movimiento de personas, los inmigrantes de primera generación solo suponen un 3% del total de la población y se estima que el 90% de la población mundial nunca abandonará el país donde nació. Si analizamos los flujos de capital, más de lo mismo. La inversión directa extranjera, por ejemplo, ha supuesto solo una media del 10% del total de inversión en la última década. Y la propiedad de depósitos bancarios y deuda pública extranjera se sitúa en el 25% y 35%, respectivamente. Variables muy lejos de la “plena” globalización en la que hemos estado creyendo todos estos años.

### **El falso mito de la globalización: ¿cómo hemos llegado hasta aquí?**

Analizando las pruebas y datos anteriores, se hace imposible sostener que vivamos en una economía globalizada. Esta conclusión lo cambia todo, tiene un impacto decisivo en las decisiones estratégicas que las compañías deben tomar sobre internacionalización, lanzamiento de productos y servicios, estrategias de precios... tanto a nivel de negocio como de tecnología que soporta esos procesos.

Muchas firmas ya han tomado decisiones erróneas en base a la creencia de la plena globalización, muchas han sufrido en sus propias carnes las dificultades no previstas de abrir mercado en China o Latinoamérica. Pero, ¿cómo hemos llegado hasta aquí?; ¿cómo es posible que hayamos comprado la idea de que “el mundo es plano”? En su libro *World3.0*, Pankaj Ghemawat ofrece las siguientes razones, que a su vez sirven para saber dónde no tropezar de nuevo:

**Exageración y falta de rigor.** En una encuesta reciente en la *web* de *Harvard Business Review* (<http://hbr.org>), un 62% de lectores (principalmente directivos en grandes multinacionales) siguen pensando que “el mundo es plano”. Fuera del mundo académico hay un problema: la mayoría de directivos no analizan con el suficiente rigor las estadísticas disponibles sobre el tema. El debate se produce en un terreno que Ghemawat llama de “data-free zone”, es decir, se da por válida la tesis de la plena globalización sin refutarla con datos. Eso lleva a continuas exageraciones amplificadas por medios de comunicación, publicaciones, consultoras etc. El mejor remedio para rebatir las ideas preconcebidas sobre la globalización: datos y rigor.

**El factor psicológico.** El escritor francés de Jean de la Fontaine dijo una vez: “todos creemos muy fácilmente aquello que tememos o deseamos”.<sup>2</sup> Si tememos perder nuestros trabajos por la llegada de inmigración o por el fenómeno del *offshore* outsourcing, creeremos en la globalización. Hay otro componente, recuerda Ghemawat, que es el de comulgar con la tendencia mayoritaria de pensamiento. Decir que el “mundo es plano” otorga un halo instantáneo de modernidad. Si decimos que no, que el mundo en realidad está semiglobalizado, es muy probable que nos tachen de antediluviano.

**El falso argumento del sector tecnológico.** Es quizás el factor que más ha ayudado a extender la falsa noción de plena globalización: Internet, el sector tecnológico, es el mejor ejemplo de fronteras plenamente integradas. En *World 3.0* se expresa de forma clara que no ocurre así con un simple ejemplo: Google. El buscador es la compañía prototípica de multinacional globalizada y, sin embargo, Google ha sido incapaz de triunfar en Brasil, Rusia, India y China (los BRIC), entre otros países. El

---

<sup>2</sup> Fuente: “*World 3.0: Global Prosperity and how to achieve it*”, Pankaj Ghemawat, *Harvard Business Review*.

caso de China es sobradamente conocido, pero miremos a Rusia. Yandex, el Google ruso, acaba de salir a Bolsa, domina un 60% del mercado local, su algoritmo se adapta mucho mejor a las peculiaridades del idioma ruso que el algoritmo de Google y, además, las autoridades recelan de las relaciones de Google con el gobierno norteamericano. Semiglobalización en estado puro. Como el de Google, existen muchos otros ejemplos: eBay, Yahoo, Facebook... Y mercados enteros, como el del *offshore* outsourcing, opción solo válida para ciertas compañías en mercados anglosajones y que, sin embargo, se trató de extrapolar sin éxito al resto de economías desarrolladas.

**La falacia de la crisis financiera y la globalización.** Muchos intentan probar la plena globalización a través de lo rápido y fácil que las crisis financieras se extienden por el planeta. En este punto cabe una recomendación: el libro *"This time is different: Eight centuries of financial folly"*, escrito por Carmen M. Reinhart y Kenneth Rogoff. En él se explica brillantemente que los shocks financieros se han comportado exactamente igual durante los últimos siglos: extendiéndose rápidamente por los mercados financieros globales. Siempre ha sido así, no es una consecuencia de la reciente y supuesta plena globalización. Como recuerda Ghemawat, "el miedo se extiende entre fronteras más rápido que ninguna otra cosa".

### **EL CIO en un mundo semiglobalizado**

Si a algo invita el libro *World 3.0* es a reflexionar, especialmente a los directivos tecnológicos, cuyo sector es el más proclive a ser considerado plenamente globalizado. En realidad es todo lo contrario: es uno de los sectores que sufre mayores barreras entre países, por el componente estratégico de la tecnología y la innovación.

Ante la exageración de la teoría del "mundo plano" y la realidad del mundo semiglobalizado, los directivos tecnológicos, y especialmente los CIOs, deben:

**Re-examinar sus estrategia de externalización TIC.** El mantra del *offshore* y el *nearshore* outsourcing (fuera del país de origen del cliente pero cercano al mismo) ha sido ampliamente exagerado por los proveedores de servicios TIC. Multinacionales con presencia en cientos de países se han visto forzadas en los últimos años a cancelar contratos de *offshore* o *nearshore* outsourcing por subestimar alguno de los factores mencionados anteriormente: diferencias culturales, geográficas, administrativas, económicas... una prueba de esta exageración (y de la semiglobalización) es el florecimiento en España de las llamadas factoría de software, un modelo de "near-nearshore" outsourcing que está funcionando relativamente bien precisamente porque evita muchos de los obstáculos anteriores. Ser consciente de las barreras de la globalización es el mejor aliado en una decisión de externalización tecnológica.

**Re-examinar la verdadera capacidad global de sus socios tecnológicos.** En algunas ocasiones entrar o expandirse en China, Brasil o EE.UU. no es opcional: es obligatorio. El CIO juega en estos procesos un papel clave por ser el responsable del despliegue de una estrategia global de soporte e innovación TIC que acompañe al negocio. Para ello, será fundamental aliarse con socios tecnológicos verdaderamente globales. Y "verdaderamente" en el sentido estricto de la palabra: proveedores que puedan probar su gestión eficiente de las diferencias culturales, geográficas, administrativas y económicas entre países. Adaptar las variables de evaluación y selección de proveedores TIC para reflejar estos aspectos será un paso importante.

**Utilizar estos argumentos para fortalecer la estrategia de la alta dirección.** Puede parecer imposible, pero todavía un porcentaje muy elevado de consejeros delegados en grandes

empresas españolas y extranjeras sigue subestimando las verdaderas dificultades de la globalización. Para muchos, el mundo sigue siendo plano. Trabajar con ellos desde la tecnología en entender las barreras de la globalización, en llevar el plan de internacionalización y expansión a buen puerto, podría ser uno de los pilares clave del CIO en su proceso de reconversión hacia un rol más estratégico y pegado al negocio.

*Manuel Ángel Méndez es licenciado en Economía por la Universidad de Oviedo y cuenta con estudios en Microeconomía Avanzada en la London School of Economics y Economía Internacional en la Universidad de Maastricht (Holanda). Manuel posee amplia experiencia en asesoría y análisis tecnológico para grandes empresas en España y Reino Unido, habiendo dirigido durante 5 años el departamento Europeo de análisis de gasto tecnológico en Forrester Research en Londres. En la actualidad escribe para las secciones de tecnología de El País y Cinco Días y es analista asociado en Penteo ICT Analyst.*

## Penteo

**Madrid**  
Velázquez 114  
28006 Madrid

**Barcelona**  
Córcega 282  
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550  
[www.penteo.com](http://www.penteo.com)