



Universidad de Navarra

Centro de Globalización y Estrategia

Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 3 / No. 9 / Septiembre-Diciembre 2007

MÁS ALLÁ DE LA GLOBALIZACIÓN Y DE SUS MITOS

Apreniendo a apreciar la diversidad



Paul Verdin
Cátedra de Estrategia y Organización,
Solvay Business School,
ULB



Nick Van Heck
Asesor en estrategia y desarrollo de gestión

Los numerosos mitos que giran en torno a la globalización han llevado a muchas empresas a creer que están ante una cuestión de "internacionalización o muerte", lo que ha provocado cierta urgencia por globalizarse sin pararse a pensar en cómo o por qué hacerlo.

Nuestra obra "De campeones locales a líderes globales" defiende que el lema "internacionalización o muerte" ha llevado a muchas empresas a globalizarse sin detenerse a pensar ni cómo ni por qué.

Entre las presuposiciones en torno a la globalización que han creado un clima en el que parece que si uno no se globaliza se hunde, destaca el hecho de que el volumen de comercio interfronterizo nunca había alcanzado los niveles actuales y que están desapareciendo los obstáculos para el comercio y las comunicaciones. Asimismo, los clientes en todo el mundo desean los mismos productos, y las compañías se han desnacionalizado con una gestión genérica, por lo que ya no importa la procedencia de la compañía.

¿Realidad o ficción?

¿Pero no son estos hechos poco menos que mitos? Se ha defendido que el mundo no está hoy más integrado que en el siglo XIX, que la globalización no ha hecho más que continuar desde donde se había dejado en 1914, y que el proceso ni es nuevo, ni se encuentra en un punto avanzado, ni es irreversible. Es más, existen tantas

pruebas de divergencia como de convergencia en los gustos de los consumidores, y la globalización puede servir para reforzar las diferencias nacionales en lugar de difuminarlas.

No sólo existen diferencias entre las culturas corporativas de, por ejemplo, las multinacionales japonesas, alemanas y estadounidenses, sino que su imagen de compañías desnacionalizadas tampoco se sostiene, ni en la composición de la sala de juntas, ni en la nacionalidad de los accionistas, ni en la transnacionalidad de sus operaciones. Compañías como Coca-Cola o McDonald's se han apartado de la globalización total y están trabajando por conseguir una mayor localización.

¿Por qué globalizarse?

¿Saben las compañías, cuando deciden globalizarse, por qué lo hacen? La internacionalización es un reto de gestión: es un proceso de transformación que supone un cambio de objetivos. Existen numerosos síntomas de un mal funcionamiento estratégico: que la internacionalización no haya aportado crecimiento, el aumento de resultados pero no de rentabilidad, las quejas de los

ÍNDICE



- 3 **Niall Ferguson**
Del patrón oro a la tarjeta oro



- 4 **Pankaj Ghemawat**
Cómo elegir su estrategia global



- 6 **Pankaj Ghemawat**
La Tierra no es plana



Apuntes de Globalización y Estrategia

Septiembre - Diciembre 2007

La internacionalización es un reto de gestión. Supone el cambio de objetivos, sobre el papel y en la mentalidad de la gente.

El crecimiento y la internacionalización porque sí es algo peligroso y arriesgado. El crecimiento no debe ser un impulso en sí, sino el resultado de hacer algo bien. El crecimiento no es una estrategia, tan sólo es el resultado de la medida de una buena estrategia.

Aquellos que simplifican la globalización con enfoques "talla única" demuestran que no han entendido, o no entenderán, gran parte del mensaje del mercado global.

gerentes locales por la incompreensión de la sede central, o que la organización parezca demasiado (des)centralizada. Cualquiera de estos síntomas sugiere que ha de abordarse el paradigma del quién, el qué y el cómo.

A una compañía le basta con usar eslóganes como: "No hay más posibilidades de crecimiento en nuestro mercado, lo que nos obliga a salir al extranjero"; "En nuestro sector sólo prevalecerá un grupo reducido de grandes empresas internacionales" o "Nuestros clientes se internacionalizan y debemos seguir su ejemplo", para explicar la internacionalización.

¿Cuanto más grande mejor?

En los sectores "globales", las compañías no globalizadas salen adelante e incluso superan a las compañías globales. Si, como Gillette, se invierten 700 millones de dólares en la nueva cuchilla Mach3, semejante inversión sólo puede recuperarse a través del marketing global y el resto ya es historia, porque Gillette ha sido absorbida por P&G, quien hace tiempo abandonó su estrategia global para centrarse en los mercados locales.

La clave no es qué tipo de empresa hay que ser, sino qué tipo de empresa deseas ser para alcanzar tu estrategia global. Si uno ignora los fundamentos estratégicos del éxito de su empresa, corre el riesgo de la "internacionalización o muerte".

Aun si se realiza una expansión por razones de escala, hay que asegurarse de que las economías se desarrollen al máximo. Una compañía es un mecanismo vivo en el que pueden suceder muchas cosas que eviten la obtención de las máximas economías de escala. «Lo que cuenta es la gestión, no la cantidad... Son hombres clave, y no cantidades clave, los que marcan la diferencia.» (*Financial Times*, 28 de marzo de 1998.)

Esta idea de ir donde esté el mercado se parece a un enfoque empresarial basado en la cartera. Uno acude a todos los lugares en los que considera que existe un mercado para sus servicios o productos. La cuestión sigue siendo cómo su presencia en estos mercados resulta en valor añadido. ¿Es necesario estar allí? ¿Le proporcionará ventaja sobre sus competidores locales en el exterior, o sobre los de su lugar de origen? El

crecimiento y la internacionalización porque sí son peligrosos y arriesgados. El crecimiento no debe ser un impulso, sino el resultado de hacer algo bien. La clave está en identificar qué es lo que uno puede hacer bien si se introduce en mercados externos. Son muchas las compañías que no lo han entendido y que en algún momento han formado parte de esta lista: Daf, Saatchi and Saatchi, Marks & Spencer, Procter & Gamble, Coca-Cola, ABN-Amro, Daimler-Chrysler.

Tampoco ayuda a pensar de forma lúcida el planteamiento del "ahora o nunca". La imagen del final se ha usado con frecuencia para añadir dramatismo a los acontecimientos en los mercados europeos. Lo pudimos ver en torno a "Europa 1992": Europa iba a convertirse en un mercado sin fronteras a partir del 1 de enero de 1993. En el mercado se generalizó la impresión de que había que tomar posiciones, pero Europa no cambió de la noche a la mañana. También aumentó la expectación en torno a la llegada del euro en enero de 1999. Se esperaba que Europa se convirtiese en un mercado integrado gracias a la nueva moneda y unidad de contabilidad. Una reflexión posterior desvela que para muchas compañías todo siguió como siempre.

Gestión de la diversidad

La globalización está más relacionada con la gestión de la diversidad que con la estandarización. Una globalización de su negocio le permitirá poner a prueba su capacidad para gestionar la complejidad e introducirse en nuevos mercados. La globalización obliga a analizar la esencia de su estrategia, de sus estructuras y prácticas de gestión, y a preguntarse qué criterios sigue para buscar el éxito.

Aquellos que simplifican la globalización con enfoques uniformes demuestran que no han entendido el mensaje de la integración global del mercado. Hay oportunidades para la localización, para el aprovechamiento de la diversidad, para maximizar en lugar de minimizar la diferenciación, y para el desarrollo de estrategias múltiples.

Serán líderes globales aquellas compañías que logren gestionar distintos grados y ritmos de internacionalización y globalización en distintas unidades, departamentos, funciones, productos, segmentos de clientes, procesos u otras dimensiones.



Del patrón oro a la tarjeta oro

La globalización no es un fenómeno nuevo, pero existen diferencias fundamentales entre la primera e imperial era de globalización y el panorama actual.

Entre 1880 y 1914, el mundo experimentó una era de globalización ("la primera globalización") que fue un fenómeno mucho más extraordinario que la situación actual ("la segunda globalización"). Existen muchas similitudes entre las dos etapas de globalización, pero también diferencias importantes. La primera globalización fue más global, ya que el capital circulaba por todo el mundo, incluyendo a los países muy pobres, cuando actualmente la mayor parte del capital circula sólo en el mundo rico.

La diferencia más llamativa entre lo que sucede actualmente y el último periodo de globalización es que entonces había una enorme movilidad, con unos niveles de migración mayores que los actuales. Además en el pasado la población era muy inferior: el mundo tenía 1.000 millones de habitantes en vez de 6.000 millones. El tema del deterioro medioambiental, a pesar de constituir un problema a nivel local, no era un problema global. La cuestión monetaria era muy diferente. Hace cien años, la mayoría de los países seguían el patrón oro. Actualmente vivimos en un mundo de dinero de papel y nadie sabe cuál será el valor del dólar al día siguiente.

La Era del Imperio

La primera fase de la globalización se dio durante una época imperial. El 25% de la población mundial vivía bajo alguna forma de dominio británico, y una tercera parte estaba gobernada por algún país europeo. La mayoría de la población, un 80%, vivía en imperios, si incluimos los imperios chino y otomano. Pero el más importante era el imperio de habla inglesa, y una de las razones por la que éste era tan poderoso es que era un exportador de capital: era el banco del mundo. Londres canalizaba el dinero hacia el resto del mundo en forma de inversiones en cartera o directas, y los británicos gozaban del poder propio del prestamista.

El mundo es hoy en día muy diferente. Los imperios se han visto enormemente reducidos, aunque todavía existen imperios en la sombra, como Estados Unidos. China es otro, y Rusia, e incluso podría incluirse entre ellos a Irán como heredero del imperio persa. Pero, en cierto modo, el imperio estadounidense es más débil que su predecesor, ya que no se trata de un imperio acreedor, sino deudor. Estados Unidos pide prestados muchos miles de millones de dólares en el exterior para financiar el actual déficit de sus cuentas. Nos encontramos en una situación en la que Estados Unidos, que se proclama como el gran poder, tiene un descubierto en el Banco Popular de China.

Múltiples futuros

No existe tal cosa como el futuro, lo importante es contar con más de un futuro. Aquellos que afirman que China igualará el PIB estadounidense en 2027 sólo ofrecen un futuro, y se trata de un futuro lineal basado en la idea de que el crecimiento de China se mantendrá a un ritmo del 9 o el 10%, y que el estadounidense seguirá entre el 2 y el 4%, y que por tanto llegaremos a ese momento siguiendo líneas rectas. No es así como funciona la historia. Todo milagro económico asiático ha sufrido al menos una importante crisis financiera que ha frenado al país. En los últimos tiempos Japón ha retrocedido al menos una década, si bien esto ha sucedido en una fase avanzada de su desarrollo.

Dejando a un lado las crisis financieras, hay otros factores que se pueden torcer. La situación medioambiental de China es alarmante, como consecuencia de una industrialización vertiginosa sin derechos de propiedad privada. Antes de sufrir una crisis financiera, China podría afrontar una crisis ecológica provocada por la propia nación. Y dentro de 30 años mirarán atrás y se reirán de que pensábamos que superarían a Estados Unidos.



Niall Ferguson
Laurence A. Tisch
Profesor de Historia,
Harvard University

Existen muchas similitudes entre las dos etapas de globalización, pero también numerosas diferencias importantes.

Los imperios se han visto enormemente reducidos, pero todavía existen imperios en la sombra, como Estados Unidos, por citar un ejemplo claro. China es otro de ellos, y Rusia, e incluso podría incluirse entre ellos a Irán como heredero del imperio persa.

Aquellos que afirman que China igualará el PIB estadounidense en 2027 sólo ofrecen un futuro, y se trata de un futuro lineal.



Pankaj Ghemawat
Profesor de Dirección
General y titular de la
Cátedra Anselmo Rubiralta
de Globalización y Estrategia
del IESE

Cómo elegir su estrategia global

Pankaj Ghemawat propone un marco para acercarse a la integración global que denomina el triángulo de la triple A (Adaptación, Agregación y Arbitraje), para alcanzar un equilibrio entre las economías de escala y la capacidad de respuesta a las condiciones locales.

Cuando se trata de estrategia global, la mayoría de empresarios y académicos asumen dos cosas: en primer lugar, que el principal reto reside en alcanzar un equilibrio entre las economías de escala y la capacidad de respuesta a las condiciones locales; y en segundo lugar, que cuanto más incidan las compañías en las economías de escala en sus operaciones en todo el mundo, más globales serán sus estrategias.

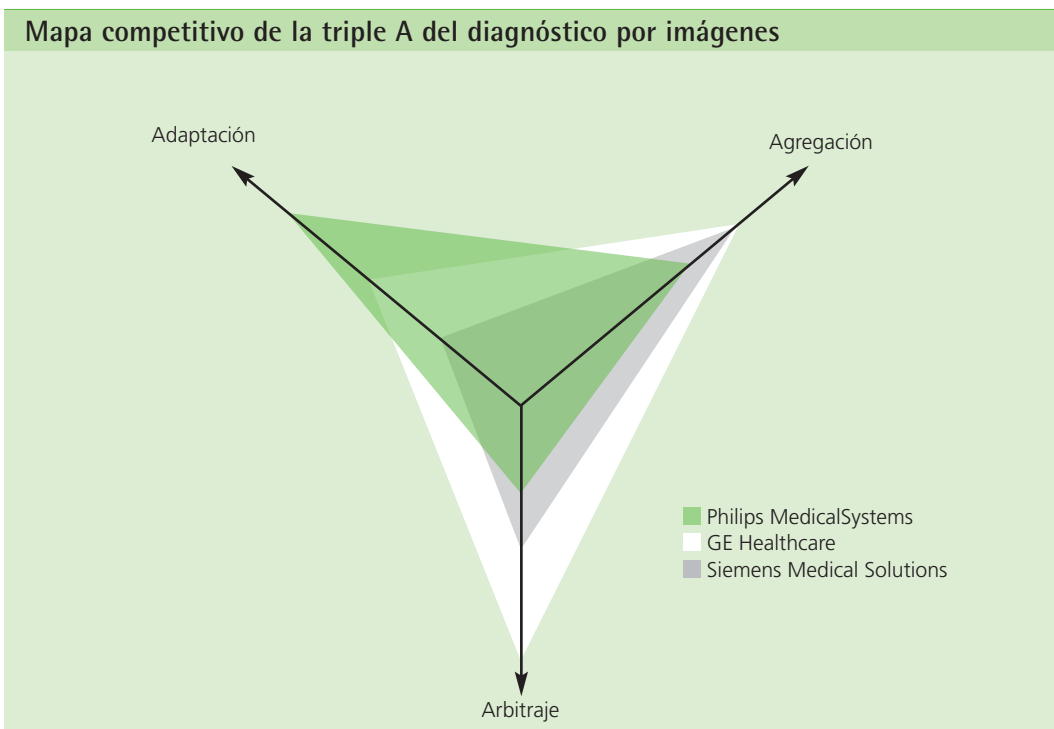
Estas suposiciones plantean ciertos problemas. El objetivo principal de cualquier estrategia global debe ser gestionar las grandes diferencias que surgen en las fronteras, sea cual sea la definición de éstas. Es más, la suposición de que la principal tensión dentro de la estrategia global es la existente entre las economías de

escala y la capacidad de respuesta local empuja a las compañías a ignorar otra estrategia viable: el arbitraje.

En este artículo presento un nuevo marco para abordar la integración global que supera los problemas señalados anteriormente. Lo he denominado el triángulo de la triple A. Las tres A representan los tres tipos diferentes de estrategia global: Adaptación, Agregación y Arbitraje.

La Adaptación trata de incrementar los ingresos y la cuota de mercado adaptando los productos o servicios de la empresa al contexto local. La Agregación ofrece economías de escala creando operaciones regionales y, en ocasiones, globa-

Cuando se trata de estrategia global, la mayoría de empresarios y académicos asumen dos cosas: en primer lugar, que el principal reto reside en alcanzar un equilibrio entre las economías de escala y la capacidad de respuesta a las condiciones locales; y en segundo lugar, que cuanto más incidan las compañías en las economías de escala, más globales serán sus estrategias.



Fuente: Ghemawat, P., "Redefining Global Strategy", Harvard Business School Press, 2007.

Apuntes de Globalización y Estrategia

Septiembre - Diciembre 2007



les. Implica la estandarización de la oferta de productos o servicios, agrupando actividades como el desarrollo, la producción y el marketing a nivel regional o en función de los distintos idiomas, etc. El Arbitraje es la explotación de las diferencias entre los mercados nacionales o regionales, a menudo ubicando partes independientes de la cadena de suministro en distintos lugares, por ejemplo, centrales telefónicas en India, fábricas en China y tiendas en Europa occidental. Las distintas maneras de poner en funcionamiento estas tres estrategias generales se explican en detalle en mi obra, "*Redefining Global Strategy*" ("Redefiniendo la estrategia global"), *Harvard Business School Press, 2007*.

Debido a que la mayor parte de las empresas transfronterizas recurrirá a cada uno de los tres aspectos en mayor o menor medida, el marco puede emplearse para desarrollar un diagnóstico que indique con qué grado de acierto se está globalizando la compañía. Sin embargo, dadas las importantes tensiones existentes en y entre los distintos enfoques, no basta con marcar las casillas correspondientes a los tres. La elección de la estrategia requiere cierta capacidad para establecer prioridades, y el marco también puede resultar útil en este aspecto.

Hacia una comprensión del triángulo de la triple A

Las tres A están relacionadas con diferentes modelos organizativos. Una compañía que haga hincapié en la adaptación tendrá probablemente una organización centrada en los países. Si el objetivo principal es la agregación, lo lógico es que existan grupos transfronterizos de distintas clases: unidades de negocio globales o divisiones de productos, estructuras regionales, cuentas globales, etc. Para el arbitraje, lo mejor suele ser una organización vertical o funcional que atienda explícitamente al equilibrio del suministro y la demanda dentro y a través de los límites organizativos. Está claro que una organización no puede dar prioridad a los tres modelos al mismo tiempo. Y a pesar de que algunos planteamientos sobre la organización corporativa (tales como la matriz) combinen elementos propios de más de un solo modelo, dicho enfoque acarrea costes en la complejidad de gestión. Algunas compañías de vanguardia

siguen dos estrategias AA, tales como Tata Consultancy Services (agregación y arbitraje) y P&G (adaptación y agregación).

Otras compañías se han centrado en aspectos diferentes en distintas fases de su evolución. Por ejemplo, IBM se ha centrado tradicionalmente en la adaptación y se organizó en pequeñas sucursales, bastante completas, en distintos países. Posteriormente, cuando sus actividades crecieron a una escala internacional mucho mayor, IBM optó por agregar los diferentes países en regiones. IBM ha usado el arbitraje sólo recientemente, concretamente para la explotación de las diferencias salariales.

Elecciones estratégicas

Philips Medical Systems (PMS) supone una buena ocasión de observar cómo puede el triángulo de la triple A ayudar a las compañías a elaborar con acierto sus estrategias globales, en lugar de sus rivales. PMS tiene un tamaño mucho más reducido que sus dos principales rivales en la industria del diagnóstico por imágenes. Se ha centrado en unir sus elementos dispares y también se ha quedado rezagada respecto a sus rivales en cuanto a actividades de arbitraje. Por ejemplo, PMS comenzó su empresa conjunta de fabricación en China en 2004, con operaciones de exportación programadas para 2006 a niveles que su rival GE ya había alcanzado en 2001.

Dada su atención histórica a la adaptación y su posición competitiva, a PMS le resultaría muy complicado vencer a sus rivales, GE y Siemens, en los frentes de la agregación o el arbitraje. Dos elecciones estratégicas AA –adaptación-agregación o adaptación-arbitraje– son probablemente la opción más prometedora. Además, por supuesto, siempre se puede optar por la creatividad para cambiar el juego: de este modo, PMS ha intentado también realizar un cambio lateral hacia un nuevo ámbito de negocio, los dispositivos médicos personales, un ámbito que compagina su capacidad en el campo de los sistemas médicos y en los aparatos electrónicos de consumo. Lo más interesante de este ejemplo es que hacer hincapié en la estrategia apropiada depende de las condiciones del sector y de la posición competitiva.

La elección de la estrategia requiere cierta capacidad para establecer prioridades, y el marco puede resultar útil también en este aspecto.

Lo más interesante de este ejemplo es que hacer hincapié en la estrategia apropiada depende de las condiciones del sector y de la posición competitiva.



Pankaj Ghemawat
Profesor de Dirección General y titular de la Cátedra Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia del IESE

La Tierra no es plana porque la mayoría de las actividades económicas que podrían realizarse dentro o entre las fronteras nacionales siguen en realidad bastante concentradas nacionalmente.

La Tierra no es plana

El profesor Pankaj Ghemawat comenta el último libro de Thomas L. Friedman, colaborador de *The New York Times*: "*The World is Flat*". Deja claro que seguimos habitando un mundo en el que las fronteras y las diferencias culturales existen y donde estamos lejos de disfrutar de una competitividad global nivelada.

¿Por qué no es plana la Tierra?

La Tierra no es plana porque la mayoría de las actividades económicas que podrían realizarse dentro o entre las fronteras nacionales siguen en realidad bastante concentradas nacionalmente. Pensemos en algunos ejemplos (con los que quizá desee probar su capacidad de intuición antes de consultar las respuestas).

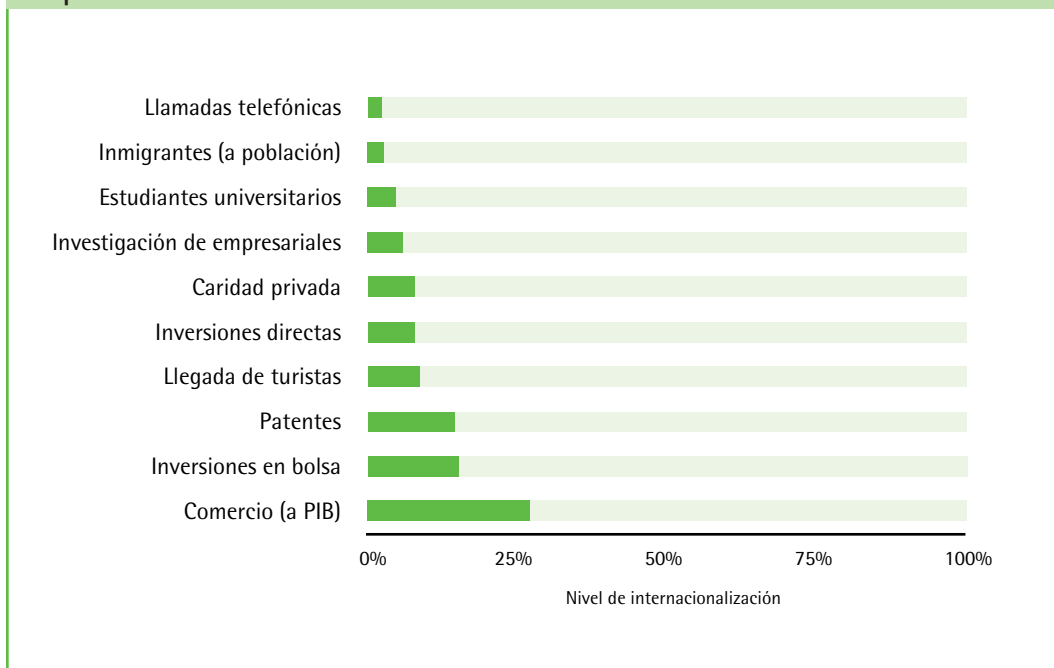
Como muestra el siguiente Cuadro, los niveles de internacionalización relacionados con las llamadas telefónicas, la migración transfronteriza, las inversiones directas, las inversiones en capital y el comercio como parte del producto interior bruto (PIB), siguen mucho más cerca del 10% que de los niveles cercanos al 100% que predecían muchos gurús de la globalización. La

excepción más significativa en términos absolutos es el porcentaje de comercio respecto al PIB (se muestra en la parte inferior del Cuadro), que retrocede hasta el 20% tras ajustar el doble cálculo. Así que si alguien me pidiese que tratase de adivinar el nivel de internacionalización de alguna actividad sobre la que careciese de información, supondría que estaría mucho más cerca del 10% (la media también de diez categorías de datos del Cuadro) que del 100%. A esto lo denomino "la presunción del 10%".

¿No tiene la globalización un efecto nivelador?

Algunas medidas de internacionalización, por ejemplo la inmigración, parecen haber alcanzado su punto más culminante antes de la primera

La presunción del 10%*



*Esta presunción se refiere a la alta probabilidad de que el porcentaje de componentes extranjeros de cualquier actividad gire en torno al 10%. Ejemplo: porcentaje de llamadas telefónicas extranjeras respecto al total de llamadas (en minutos).



guerra mundial. En otros casos, por ejemplo las inversiones directas, sin duda están marcando nuevos récords, pero esto sólo ha sucedido hace relativamente poco tiempo. Finalmente, aunque sí existen medidas en las que los niveles de integración anteriores a la primera guerra mundial fueron superados con relativa rapidez en el período posterior a la segunda guerra mundial, como por ejemplo el comercio, hay que señalar que el porcentaje de comercio respecto al PIB ha pasado del 20% en 1979 al 27% en 2004. Esto significaría, si extrapolamos estos datos a los próximos 25 años, un porcentaje inferior al 35% en 2030 (o quizá más cercano al 30%, si eliminamos el efecto del doble cálculo). Datos sin precedentes, de acuerdo, pero ni mucho menos apocalípticos. Ésta es la razón por la cual los economistas internacionales siguen tratando de explicar las insuficiencias de una integración completa, en lugar del rápido progreso hacia ese punto extremo.

¿Existe una fórmula mágica para resolver el dilema entre lo local y lo global?

Mi redefinición de la estrategia global como una cuestión de diferencias supone en realidad un intento de superar las limitaciones retóricas y conceptuales de las perspectivas locales y globales sobre la estrategia global. Desde un punto de vista retórico, el lema "piensa globalmente, actúa localmente", y otros, pretenden acercar a las compañías a un sensato punto intermedio, pero su vaguedad ha dado pie al abuso en forma del fomento de programas extremistas. Por ejemplo, Roberto Goizueta, el difunto presidente de Coca-Cola, empleó dicho lema como justificación de una profunda estandarización, y, en el extremo opuesto, Orit Gadiesh, presidente de Bain and Company, usa una variante para fomentar una profunda localización. Dado que el lema "piensa globalmente, actúa localmente" se aplica actualmente a toda una gama de posibilidades, desde las más estandarizadas a las más localizadas, la frase ya no quiere decir nada.

Un segundo problema, incluso más importante, de formular el reto de la estrategia global como alcanzar un equilibrio entre los extremos de la adaptación local y la estandarización global, es que estos extremos

no abarcan un continuo estratégico como corresponde a dos singularidades en las que suavizar las complejidades transfronterizas y aplicar enfoques simples para cada país. Para comprender esto, hay que darse cuenta de que si los mercados estuviesen totalmente segmentados entre sí, los enfoques uninacionales a la estrategia podrían aplicarse país por país y supondrían una localización total; en el otro extremo, si los mercados estuviesen totalmente integrados, existiría el equivalente a un solo país enorme, y los enfoques uninacionales volverían a funcionar, a pesar de que la estrategia implícita sería una completa estandarización, en lugar de la localización. Estos extremos (y sus combinaciones lineales) no son, por tanto, los mejores puntos de referencia para una estrategia que se tome en serio las complejidades transfronterizas.

¿Han Aplanado la Tierra los avances en el ámbito de las telecomunicaciones?

No. Ya he mencionado anteriormente que el porcentaje de minutos al teléfono en llamadas transfronterizas no llega al 5%. Por citar otro ejemplo, los mejores cálculos disponibles indican que sólo el 20% de los bits transmitidos a través de Internet (un medio, supuestamente, absolutamente global) realmente cruza fronteras. Es más, todo el mundo coincide en que la proporción internacional, y sobre todo intercontinental, del tráfico en Internet, está en realidad descendiendo con el tiempo.

Además, aun donde las telecomunicaciones reducen la distancia geográfica, siguen teniendo importancia otros tipos de distancia que se ciernen sobre las fronteras nacionales: cultural (lengua, costumbres, religión, etnias, etc.), administrativa/política (leyes, bloques comerciales, lazos coloniales, moneda, etc.), geográfica (distancia física, ausencia de fronteras terrestres, husos horarios, clima, etc.) y económica (nivel de renta, coste de los recursos naturales, recursos financieros, recursos humanos, infraestructuras, información, etc.). Es importante observar detenidamente estas diferencias, comprender cuáles son las más importantes en su sector, y no verlas como meras dificultades a superar, sino también como fuentes potenciales de creación de valor.

Desde un punto de vista retórico, el lema "piensa globalmente, actúa localmente", y otros, pretenden acercar a las compañías a un sensato punto intermedio, pero su vaguedad ha dado pie al abuso en forma del fomento de programas extremistas.



Universidad de Navarra

Centro de Globalización y Estrategia

Apuntes de Globalización y Estrategia

Septiembre - Diciembre 2007

EL CENTRO INFORMA

El **Colloquium on Globalization of Business Education** se celebró del 4 al 6 de octubre de 2007 en la sede del IESE en Barcelona. Pankaj Ghemawat, profesor del IESE y titular de la cátedra Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, fue el coordinador del evento. En las sesiones se profundizó y debatió sobre los retos que presenta la globalización económica para las escuelas de dirección de empresas. Uno de los principales temas fue la discusión de cómo estos conocimientos deberían incluirse en los programas de escuelas de dirección, tanto en el caso de cursos MBA como de programas para ejecutivos. El congreso contó con la participación de más de 40 profesionales de escuelas líderes mundiales. Entre ellos, algunos coordinadores de las sesiones fueron: Mery Ann Von Glinow, de Florida International University, y Soumitra Dutta, de INSEAD Business School.



El proyecto **Offshoring Research Network** entra en su segunda fase. Después del primer informe sobre deslocalización de servicios en España (2006), el equipo del IESE quiere profundizar y ampliar en las investigaciones.

Ya se puede participar en el estudio, donde a través del cuestionario se quiere analizar la estrategia de internacionalización de las empresas españolas, qué factores influyen en la decisión de deslocalizar, los riesgos y resultados. Si es un ejecutivo con decisión en la estrategia de su empresa y quiere participar, por favor comuníquese con ftres@iese.edu.

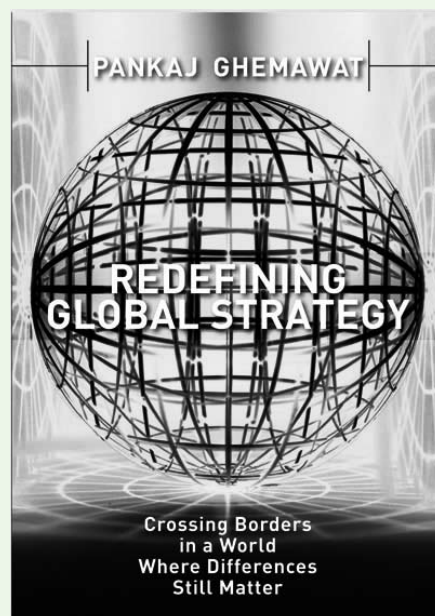
Más información en www2.iese.edu/offshoring

El Centro de Globalización y Estrategia del IESE y KPMG han iniciado un nuevo proyecto de investigación sobre **Alianzas Estratégicas y Joint Ventures**. El proyecto está coliderado por las profesoras África Ariño y Pinar Ozcan, ambas del IESE. Uno de los aspectos de las alianzas estratégicas todavía inexplorado es la etapa preoperacional. Así como es relativamente fácil observar el desarrollo de una alianza y los cambios a los que se somete en el tiempo, es bastante más difícil disponer el proceso de toma de decisiones que lleva a la operacionalización de la alianza. La comprensión de este proceso de prealianza es importante, porque las elecciones que se realizan en esta etapa están posiblemente entre las más críticas para que se puedan obtener máximos beneficios en etapas posteriores. Este estudio, por tanto, se centra en la etapa preoperacional de alianzas estratégicas para identificar:

- Criterios clave de la toma de decisiones que llevan a la alianza estratégica.
- Factores clave para el éxito de la alianza estratégica global

Últimas publicaciones. Pankaj Ghemawat ha publicado su nuevo libro *"Redefining Global Strategy"*. Un libro que rompe radicalmente con el extendido mito según el cual la globalización ha creado un mundo plano e interconectado. Su trabajo indica que en el mundo todavía cuentan –y mucho– las fronteras, y que el hecho de que las empresas ignoren esta realidad puede hacerlas caer fácilmente en problemas que en realidad son predecibles. El profesor Ghemawat nos habla de las fuerzas que mueven la globalización, y también de cómo las compañías pueden idear estrategias para traspasar las fronteras.

Más información en www.iese.edu/aplicaciones/news/view



Subscríbete a Apuntes de Globalización y Estrategia en formato electrónico en: www.iese.edu/globalcenter

Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editor invitado: Pankaj Ghemawat • Colaborador: Stephen Burgen y Marta Comín • Coordinadora: Gemma Golobardes

Apuntes de Globalización y Estrategia

globalcenter@iese.edu • www.iese.edu/globalcenter
Depósito Legal: B-14698-05 • ISSN: 1699-2504

Av. Pearson 21, 08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid • Tel.: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13