

Cuatro desafíos globales que también afectan a las empresas locales

Las diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas no solo se dan entre países, sino también en el ámbito local. Pankaj Ghemawat analiza cómo algunos retos y estrategias de las multinacionales atañen también a las empresas que operan en un único país.

19 de julio de 2016

Sí, existe un **sesgo local en los negocios**. No estamos hablando de las diferencias entre países, sino entre zonas de un mismo país. Incluso es posible que ciudades globales como Nueva York, Londres o Tokio estén más arraigadas en su contexto regional de lo que pensamos.

Este sesgo no sólo afecta a las multinacionales, sino también a las empresas que operan en un único país. Así lo explica el profesor del IESE [Pankaj Ghemawat](#), especializado en globalización y estrategia, en un capítulo incluido en el libro [Emerging Economies and Multinational Enterprises](#).

Ghemawat cita como ejemplo un estudio de 2011 del economista Anthony Landry, que comprobó que los precios del Big Mac de McDonald's variaban más dentro de la ciudad de Nueva York que a nivel internacional entre los quince países de su muestra.

El profesor del IESE también menciona las variaciones salariales que se producen dentro de Estados Unidos (Massachusetts frente a Mississippi, por ejemplo), aun controlando variables como las capacidades de los empleados o el tipo de ocupaciones. Lo mismo ocurre en China, donde los salarios en Pekín son aproximadamente el doble que en Guangxi.

Por ello, Ghemawat asegura que los **cuatro grandes desafíos** a los que se enfrentan las

multinacionales y que había descrito en sus trabajos anteriores afectan también a aquellas empresas que operan dentro de sus fronteras.

Desafío 1: La mayoría de los mercados distan de estar completamente integrados a nivel internacional nacional.

Se ha estimado en varias ocasiones que el comercio provincial en China es tan intenso como el interprovincial, incluso controlando la variable de la distancia. Un fenómeno similar se observa en los Estados de Brasil. En realidad, Ghemawat halla evidencias de sesgos regionales en cuatro variables clave: producto, mano de obra, capital y conocimiento.

Defensor de la idea de que el mundo no es plano, sino que está semiglobalizado, Ghemawat apoya sus ideas en su [Índice de Conectividad Global DHL](#), que mide periódicamente la profundidad, la amplitud y la dirección de las conexiones globales para hacer frente a lo que él denomina *globaloney* (juego de palabras con "global" y "baloney", o "tonterías"). Los niveles de este índice desde 2005 hasta 2013 indican que todavía hay una cantidad sorprendente de trabajo de integración por hacer, y eso sin tener en cuenta el impacto del *brexit* en la Unión Europea.

Desafío 2: La distancia geográfica perjudica los negocios internacionales intranacionales.

Una serie de estudios muestran que el número de kilómetros importa, y no solo para los productos sino también para el capital, la información y las personas. También contradicen el mito de que las ciudades globales (como Nueva York, Londres, París, Los Ángeles, Tokio o Sao Paulo) están más conectadas a otras ciudades globales que a sus zonas de influencia nacionales, ya que en realidad están más arraigadas a sus contextos regionales.

Desafío 3: Además de la distancia física, la cultural, administrativa y, a menudo, la económica también perjudican los negocios internacionales intranacionales.

Para medir la distancia, Pankaj Ghemawat analiza las diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas (CAGE) entre países. Y, con la excepción de algunos elementos

administrativos, el profesor del IESE argumenta que el modelo CAGE también ayuda a describir las distancias domésticas.

Los dos países que Ghemawat llama actualmente hogar (Estados Unidos y España) ofrecen ejemplos ilustrativos. Un mapa de las relaciones comerciales de las principales ciudades de Estados Unidos muestra que Nueva York, donde el IESE tiene uno de sus campus, comercia con Europa y Los Ángeles con China. Esta figura "resalta explícitamente la influencia de la proximidad cultural y geográfica", señala Ghemawat.

En España, el marco CAGE también ayuda a predecir la conexión entre comunidades autónomas. Por ejemplo, Cataluña, donde se encuentra otra de las sedes del IESE, y sus dos principales socios comerciales (Aragón y Valencia), fueron parte de la Corona de Aragón durante siglos y tienen nexos lingüísticos. Una muestra más de que las múltiples dimensiones del CAGE importan, incluso dentro de las fronteras nacionales.

Desafío 4: Las dimensiones de distancia dan pie a una serie de estrategias para hacer frente a las diferencias internacionales intranacionales.

Los primeros tres desafíos demuestran que las economías nacionales distan de estar perfectamente integradas. Así las cosas, ¿qué estrategias de los negocios internacionales pueden aprovechar las empresas domésticas para obtener una ventaja competitiva?

Por un lado, el marco CAGE es una manera de pensar diferente acerca de las diferencias y la forma de abordar el contexto doméstico. Otra es el triángulo AAA, otra herramienta desarrollada por Ghemawat que ofrece tres estrategias para manejar las distancias: adaptación, agregación y arbitraje.

La **adaptación** pasaría por ser receptivo a nivel local y hacer los ajustes necesarios. Un enfoque muy diferente a la misma situación es la creación de economías de escala, es decir, una **agregación** para minimizar el impacto de las peculiaridades locales y superarlas. Y el tercer enfoque consiste en encontrar oportunidades de **arbitraje** al explotar solo algunas dimensiones de las diferencias locales.

Por ejemplo, en España, Zara tiende a contratar en Galicia el trabajo de producción nacional con salarios relativamente bajos. En Estados Unidos, más de la mitad de las empresas que cotizan en bolsa están constituidas en el pequeño estado de Delaware, que cuenta con impuestos relativamente bajos y un marco legal amigable para las empresas.

Como Pankaj Ghemawat lleva insistiendo durante años, el mundo no es plano. Y tampoco lo son los distintos mercados nacionales.

www.iese.edu/es/insight