Los puntos sobre las íes de la globalización

27 de abril de 2012

Aunque el nivel de globalización en el mundo solo sea de un 10-25%, las empresas demandan ejecutivos con un mayor conocimiento de los negocios internacionales.

En los últimos años, las cuatro grandes auditoras de Estados Unidos han lanzado iniciativas curriculares sobre las normas internacionales de información financiera (NIIF). PricewaterhouseCoopers incluso ha especificado qué nivel de conocimiento de las NIIF han de tener sus nuevos empleados.

Si es tan evidente que las compañías requieren ejecutivos con este conocimiento de las finanzas globales, ¿por qué los graduados en las escuelas de negocios no lo adquieren durante sus estudios?

Según el profesor del IESE Pankaj Ghemawat, esta laguna se debe a que, en general, los currículos de las escuelas de negocios no están todo lo globalizados que deberían.

Ghemawat recomienda a estas instituciones que "si de verdad quieren que sus graduados posean el conocimiento y las competencias necesarios para triunfar en un entorno de negocio global, deberían empezar por prestar más atención al contenido de sus cursos".

En este sentido, Ghemawat ha participado durante varios años en el grupo de trabajo sobre la Globalización de la Educación de Ejecutivos instituido por la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), así como en el desarrollo del curso Globalization of the Business Enterprise (GLOBE), que se imparte en el primer año del MBA del IESE.

El GLOBE, al igual que la serie de apuntes *Globalization Note Series*, gira en torno a los

©IESE Business School

niveles de integración transnacional, las diferencias culturales y los costes y ventajas de la globalización.

Robert F. Bruner, decano de la Darden Graduate School of Business de la Universidad de Virginia y presidente del grupo de trabajo de la AACSB, ha calificado este material como un "modelo sobre un tema de gran importancia para las escuelas de negocios".

Recientemente, la AACSB ha empezado a recomendar y distribuir los materiales del curso entre sus escuelas afiliadas. También están disponibles en la web de Pankaj Ghemawat, donde se actualizarán regularmente.

La realidad de la globalización parcial

¿Qué alcance cree que tiene la globalización? Puede que se lleve una sorpresa, porque lo cierto es que el mundo solo está globalizado en un 10-25%.

En el primer apunte sobre la globalización de los mercados, Ghemawat desmonta categóricamente el mito de que el mundo es plano apoyándose en datos de distintos flujos transnacionales, desde comercio e inversión extranjera directa hasta personas e información.

Así, por ejemplo, el comercio transnacional representa actualmente el 29% del PIB mundial. De hecho, algunos países apenas están más globalizados que hace un siglo.

Respecto a los flujos de personas, en 2008 los inmigrantes solo representaban el 3,1% de la población mundial. Y pese a los grandes avances tecnológicos de los últimos años, tan solo un 1,5% de las llamadas telefónicas, medidas en minutos, y el 16-17% del tráfico de Internet fueron transnacionales.

Las multinacionales como motores de integración

En su segundo apunte, Ghemawat viene a confirmar la creencia generalizada de que las multinacionales son la mano visible de la globalización y analiza cómo las empresas se han expandido internacionalmente.

Aunque los datos indican que las grandes empresas están mucho más globalizadas que las pequeñas, también hay muchas pymes activas en los mercados internacionales. En Italia y Suecia, por ejemplo, estas últimas constituyen el 90% de las firmas exportadoras, pero también es verdad que el valor total de sus exportaciones es mucho más bajo que el de las grandes empresas: un 29% frente al 58%.

©IESE Business School

La inversión directa extranjera muestra un patrón similar, ya que las grandes empresas son responsables del grueso de esta actividad.

Aun así, el mercado de origen suele tener un gran peso incluso en las multinacionales más grandes. De las presentes en la lista Global 500 de Fortune, el 88% registran más de la mitad de sus ventas en su región de origen.

Ghemawat analiza cómo estas empresas enfocan las distintas funciones en sus operaciones en el exterior. Así, por ejemplo, en el área de marketing, las multinacionales han de adaptarse a cada país.

En cuanto a las áreas de operaciones, I+D, finanzas, contabilidad y dirección de personas, Ghemawat observa que queda mucho por hacer respecto a la integración transnacional, un terreno en el que las multinacionales van por delante.

Implicaciones de las diferencias culturales

Las diferencias culturales influyen en nuestro comportamiento y, por tanto, en cómo hacemos negocios. Son especialmente importantes para las multinacionales, que interactúan a diario con distintas culturas.

En el tercer apunte de la serie, el profesor del IESE Sebastian Reiche aborda junto con Ghemawat la relación entre la cultura de cada país y el negocio de las multinacionales.

Los autores basan su exposición en una de las cinco dimensiones culturales formuladas por el investigador holandés Geert Hofstede: la distancia al poder. Es el grado en que una cultura acepta y refuerza que el poder esté distribuido de manera desigual en la sociedad.

Un ejemplo de cómo la distancia al poder puede afectar a las funciones y actividades empresariales: en el 63% de los anuncios de televisión de corte humorístico en Tailandia y Corea del Sur, países con una elevada distancia al poder, aparecen personajes de diferentes clases sociales, frente al 29% en Estados Unidos y Alemania, donde la distancia al poder es baja.

A las multinacionales les conviene tener en cuenta estas diferencias, y no solo en el ámbito del marketing. Por ejemplo, enviar a un negociador júnior a una reunión con representantes de una cultura con elevada distancia al poder podría acabar en desastre.

Lo malo es que adaptar las filiales de una multinacional a los distintos países en que opera

©IESE Business School

sale muy caro. Por eso, puede resultar útil establecerse en países con culturas parecidas o que tengan un porcentaje importante de población del país de origen de la multinacional.

Si esto no es posible, otras alternativas son participar en joint ventures, crear una cultura corporativa fuerte o aumentar la diversidad de los equipos directivos.

Un control firme en todo el mundo

Tal vez el capitalismo haya vencido al socialismo, pero a diferencia de lo que se enseña en muchas escuelas de negocios, el modelo estadounidense no es omnipresente.

En el último apunte hasta la fecha, Thomas Hout y Pankaj Ghemawat analizan los distintos tipos de estructura accionarial de las mayores empresas cotizadas del mundo. Según sus resultados, el 30% están controlados por familias, el 18% por el Estado, el 15% por un grupo privado y el 37% restante por un amplio accionariado.

Al igual que esta última estructura accionarial no es apta para todas las economías, tampoco lo son los mercados de capitales. Así como en algunos países de herencia financiera británica la capitalización del mercado bursátil suele superar el PIB, en muchos países en desarrollo supone menos del 10%.

Los derechos y la regulación laborales también varían enormemente de un país a otro. Los autores constatan una relación negativa entre los derechos laborales y la inversión extranjera. Reino Unido y Estados Unidos puntúan bajo en lo primero y alto en lo segundo, mientras que otros países desarrollados, como Francia y Alemania, y muchos otros en desarrollo muestran el patrón opuesto.

Los autores proponen varias explicaciones posibles a estas diferencias de patrón, como el sistema jurídico, la herencia religiosa o el índice de distancia al poder de los países.

Aunque resulta imposible estar al tanto de todos los entresijos administrativos de los países en los que queremos hacer negocios, este apunte es un buen punto de partida para conocer los distintos enfoques que adoptan las economías capitalistas respecto a la estructura accionarial y el control, el acceso a financiación y las relaciones laborales.

Ghemawat tiene previsto añadir otros apuntes a la serie y publicar un libro que los recopile todos.

©IESE Business School

©IESE Business School