

## Una estrategia de globalización para afrontar el 'brump' y otros reveses

En el libro *The New Global Road Map*, Pankaj Ghemawat toma el *brexit* y Trump por los cuernos. A partir de sus investigaciones, el autor ofrece una serie de estrategias para el crecimiento global de la empresa y para afrontar las crecientes críticas a la globalización.



23 de abril de 2018

La doble conmoción causada por el **brexit** y la elección de **Donald Trump** no han acabado con la **globalización** ni la han hecho retroceder. Al menos de momento. Esa es la buena noticia que nos brinda el libro [\*The New Global Roadmap: Enduring Strategies for Turbulent Times\*](#), del profesor del IESE [\*\*Pankaj Ghemawat\*\*](#).

La mala es que, a las presiones competitivas habituales, las empresas globales deben añadir problemas de **percepción** y de **indignación social**. De todas formas, se trata de algo que puede gestionarse teniendo en cuenta **dos leyes de la globalización** y sus correspondientes estrategias, tal y como explica el autor.

## Causas y efectos del brump

Tras el **brump** (acrónimo utilizado por Pankaj Ghemawat en alusión al *brexit* y Trump), muchos titulares anunciaban el fin de la globalización. Pero lo cierto es que prosigue su silencioso avance. De hecho, el profesor ofrece algunos datos preliminares del próximo **Índice de conectividad global de DHL** que demuestran ese avance, aunque no sea tan acusado como antes.

Como explica el autor, todo parece indicar que "ni el '**leave**' [eslogan de los británicos que desean abandonar la UE] ni el '**America first**' [eslogan de la campaña de Trump] han detenido ni, menos aún, han hecho retroceder la globalización".

Con todo, la **indignación social** que desencadenó el *brump*, muy relacionada con la globalización, es real. Pero, ¿está justificada con datos reales? La investigación de Ghemawat indica que al menos algunos de los **problemas** que suelen vincularse a la globalización tienen en realidad **raíces locales**.

Pensemos, por ejemplo, en la idea de que la extrema **desigualdad en la distribución de la riqueza** está provocada por la globalización. Ghemawat lanza la siguiente pregunta: "Si **Países Bajos** es capaz de mantener una distribución de la riqueza bastante razonable con una ratio de comercio exterior respecto al PIB seis veces superior a la de **Estados Unidos**, ¿cómo podemos achacar a la globalización las acentuadas desigualdades de la economía estadounidense?".

Para contrarrestar las **percepciones erróneas** sobre la globalización y sus perjuicios, Ghemawat propone armarnos de datos precisos y formación, e incluso resolver los problemas de distribución siempre que sea posible, algo que podría traducirse en una revisión de la **política salarial** en las empresas y otros aspectos.

"Para que las empresas respondan y contribuyan mejor a la sociedad, deben empezar reconociendo algunos de los problemas que sustentan las **críticas** contra la globalización y las grandes corporaciones", señala Ghemawat.

## El ejemplo de Coca-Cola

La **primera parte** del libro analiza la globalización para explicar **qué está cambiando y qué sigue igual**, todo ello acompañado de cifras y mapas. **La segunda ofrece estrategias** para afrontar la globalización, desde cómo y dónde competir hasta cómo involucrarse o la gestión de la indignación.

Ghemawat ilustra con el viaje global de Coca-Cola los peligros del "**efecto yoyó de la globalización**". Sí, incluso una de las marcas más famosas del mundo ha tenido problemas con su estrategia de globalización.

Hasta los años ochenta, Coca-Cola otorgó un **gran margen de maniobra** a los directores generales de sus filiales. Un antiguo CEO explica en el libro que solo había dos normas: "No se puede cambiar la fórmula y no se puede robar el dinero". Pero después llegaron la **centralización** y la **estandarización**. La sede central se llenó de personal y la toma de decisiones se alejó del cliente final.

Entrados en el siglo XXI se impuso un nuevo lema: "Piensa y actúa localmente". Junto con los recortes de plantilla en la sede central del año 2000, la toma de decisiones regresó a las filiales. Pero la estrategia de **descentralización** dañó la calidad del **marketing** y las **economías de escala** se resintieron.

Unos años más tarde, después de que los resultados no cumplieran las expectativas y se hiciera evidente la necesidad de **otro cambio**, el CEO de Cola-Cola en aquel momento recentralizó parcialmente la organización con una **estrategia más matizada**.

Coca-Cola malgastó ingentes recursos con ese ir y venir (efecto yoyó) entre distintas visiones extremas sobre cómo gestionar la globalización. Así que uno de los objetivos del libro de Ghemawat es poner sobre aviso a los lectores para que no caigan víctimas de los sobrevalorados **vaivenes de la globalización**.

Conviene recordar que todavía nos encontramos en un **estado de semiglobalización** y que lo que sabemos sobre los beneficios de la globalización sigue siendo válido.

## **+INFO**

["¿Cuánto debe cambiar tu estrategia ante el auge proteccionista?"](#)

["Las dos leyes de los negocios globales"](#).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)