

Cuánto debe cambiar tu estrategia ante el auge proteccionista

¿Se basa sentimiento antiglobalización en hechos o percepciones? Antes de pensar siquiera en revisar su estrategia internacional, los directivos deben conocer el estado real de la globalización y tener en cuenta sus dos leyes.



15 de diciembre de 2017

Por [Pankaj Ghemawat](#)

"La globalización está en franca retirada". Así de contundente se mostraba a principios de este año Larry Fink. En una carta abierta, el CEO de BlackRock, la multibillonaria gestora de fondos de inversión, añadía: "Se ha truncado la expectativa de una globalización continua". Y ponía como ejemplos el *brexit*, la inestabilidad de Oriente Medio y la ruptura del consenso mundial en torno al multilateralismo y el libre comercio por parte del presidente de Estados Unidos.

Lo cierto es que, ante las amenazas de Donald Trump de "construir el muro" y abandonar tratados como el NAFTA, algunas compañías estadounidenses han anunciado una reducción de operaciones y la cancelación de inversiones en el extranjero para repatriar puestos de trabajo. ¿Está la empresa global "en serios apuros", tal y como ha lamentado *The Economist*, que la define como "la idea de negocio más importante de las últimas tres décadas"?

No conviene ir tan rápido. Llevo años señalando los excesos de las "globobadas", es decir, la retórica sobre la globalización que aseguraba que el mundo era "plano" y que las empresas disfrutarían de un acceso libre e ilimitado a mercados sin fronteras. Hay que poner en perspectiva las reacciones que se ven ahora. Antes de replegarse a toda prisa, los líderes empresariales deberían hacerse una idea cabal de lo que sucede realmente en el mundo.

Este artículo es una mirada más ponderada a la globalización: un reconocimiento del clima de indignación existente, pero sin caer en el dramatismo. Tras desmontar los peligrosos mitos que la envuelven, incido en la estrategia con una serie de recomendaciones fundamentadas en dos "leyes de la globalización". A continuación, expongo diversas consideraciones sobre la estrategia *nonmarket*, en concreto, el compromiso social de las empresas. Y, por último, apunto cómo pueden fomentar su cosmopolitismo, un cambio que defiende encarecidamente.

Date un baño de realidad

Es célebre la manera en que Michael Gove, uno de los abanderados del *brexit*, resumió nuestro tiempo cuando exclamó que la gente "está harta de expertos". A lo largo de este año, Trump y sus seguidores han tildado de "noticias falsas" todo aquello que no encajaba con su visión del mundo, proponiendo en su lugar "hechos alternativos". Con la confianza en los Gobiernos y las grandes empresas en mínimos históricos, la percepción y los sentimientos personales han desplazado la realidad objetiva a un segundo plano. Es lo que se conoce como "posverdad", elegida palabra del año por el Diccionario Oxford en 2016.

En muchos aspectos, el actual clamor antiglobalización es sintomático del pensamiento

marcado por la posverdad. Por ejemplo, los británicos creían que los inmigrantes de primera generación suponían entre el 24% y el 31% de la población del país, mientras que los partidarios del *brexit* invocaban una y otra vez el miedo a ser gobernados por "burócratas a los que no ha votado nadie". Por su parte, los estadounidenses están convencidos de que todo se fabrica en China, así que han de contratar y proteger sus empresas. Al mirar los datos, nada de esto es cierto.

Cuando los británicos se enteraron de que los inmigrantes apenas alcanzaban el 13% de la población, la preocupación por este asunto cayó más del 40%. Los funcionarios de la Unión Europea y de todas las organizaciones internacionales, incluidos el Banco Mundial y Naciones Unidas, suman menos del 0,1% de los funcionarios públicos de todo el mundo, sin ni siquiera tener en cuenta a los empleados que trabajan para empresas estatales. En 2010 los productos fabricados en China representaron tan solo el 2,7% del gasto en consumo personal en Estados Unidos y, de esa cantidad, más de la mitad recaló en los distribuidores y comercios del país.

Los ejecutivos han sobrestimado el verdadero alcance de la globalización en todas mis encuestas. En la más reciente, de 2017, más de mil directivos de seis países consideraban que los flujos comerciales, de capital, información y personas eran cinco veces mayores de lo que son. Creían que la globalización no había dejado de aumentar en los últimos años, cuando no ha sido así.

Yerran los ejecutivos, y no solo en los indicadores, también en las generalizaciones de la globalización y de sus factores. La mayoría sigue pensando que "la Tierra es plana", concepto que Thomas Friedman definió en su libro homónimo como un terreno de juego global impulsado por Internet, que permite investigar y trabajar de forma conjunta en tiempo real sin importar la geografía, la distancia e incluso, en un futuro no muy lejano, el idioma. Mi investigación muestra que son precisamente esos tres factores los que limitan la actividad internacional y suponen un reto para las multinacionales.

Antes de pensar siquiera en revisar la estrategia internacional, el compromiso social o el liderazgo organizacional de tu empresa, conviene ajustar las ideas preconcebidas sobre la globalización. De lo contrario, las estrategias y las políticas internacionales corporativas se basarán en percepciones erróneas y podrían pasar por alto la importancia de las diferencias locales cuando se opera en el extranjero o sobrevalorar los beneficios y quitar hierro a las dificultades, algo que, como revelan mis encuestas, los directivos hacen con frecuencia.

Hay que evitar que el debate sobre la globalización devenga en meras conjeturas. Para ello,

conviene estudiar los datos. Un buen termómetro de la evolución real de la globalización es el [Índice de Conectividad Global de DHL](#), que elaboro cada dos años junto con Steven Altman. Este índice mide los flujos comerciales, de capital, información y personas en todo el mundo y describe la actividad internacional de 140 países. Y lo que se ve es que los sentimientos han circulado más que los datos reales. Para las empresas, las condiciones no son tan sombrías como las pintan el estado de ánimo de la sociedad, el discurso político o el tono de la cobertura mediática.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 35 \(T4 2017\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[Cuánto debe cambiar tu estrategia ante el auge proteccionista](#)" como de la revista completa en formato PDF mediante [IESE Publishing](#).

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array

www.iese.edu/es/insight