



# e-penteo

## ***Del ‘món pla’ al semiglobalitzat: implicacions per a directius tecnològics.***

***Manuel Ángel-Méndez, Analista Associat. Penteo.***

Avui dia ja és gairebé impossible trobar un directiu que no hagi escoltat això que “el món és pla”. El pitjor és que molts ens ho hem cregut. La frase la va dir al 2005 el columnista de *The New York Times* Thomas Friedman. Convertir en economista i guru improvisat en el seu llibre “*The World is flat: a brief history of the Twenty-First century*”, va explicar, amb bona prosa i cap dada, com les fronteres havien desaparegut, com l'externalització tecnològica era la nova solució i, en definitiva, com vivíem en un món completament globalitzat.

La realitat, com sempre, tendeix a ser molt més complexa. Pankaj Ghemawat, professor d'estratègia global durant 25 anys a Harvard Business School i ara a IESE, ha dedicat els últims 10 anys de la seva carrera a desmuntar aquest argument, analitzant amb un mar d'estadístiques per què el món no és pla, per què vivim en un món semiglobalitzat i quin és l'impacte que aquesta realitat té al món empresarial i tecnològic.

Ho exposa en el seu últim llibre, “*World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*”. En aquest e-Penteo analitzem les claus de la seva teoria i què poden aprendre els CIOs de la mateixa.

Segueix creient que el món és pla, que les fronteres entre països ja no importen? Aquí van algunes dades que potser el faran canviar d'opinió: només un 2% dels estudiants al món s'han matriculat en universitats fora dels seus països d'origen; amb prou feines un 5% de l'arròs produït a nivell mundial és comercialitzat internacionalment; les exportacions suposen només el 20% del PIB mundial; la inversió directa estrangera és un 9% de la inversió total; tan sols un 20% de les accions que cotitzen

als mercats són propietat d'inversors estrangers; menys d'un 20% del tràfic d'Internet es produeix entre països.

Aquestes són només algunes de les xifres que Pankaj Ghemawat ofereix en el seu llibre *World 3.0* per demostrar que el procés de globalització d'economies i empreses és encara molt incipient.<sup>1</sup> Segons Ghemawat, davant la creença comuna que el nivell de globalització actual és ple o entorn al 80% o 90%, la realitat és que oscil·la entre el 10% i el 20%. En el millor dels casos, com en el sector financer, arriba al 30%. Per què?

**Les diferències culturals i la distància geogràfica importen.** A partir del 2003, en ple *boom* de la indústria de l'*offshore outsourcing* tecnològic, semblava que ni la distància ni les diferències culturals importaven. Importen, i molt. I no solament al món tecnològic. Moltes companyies al sector industrial, com el tèxtil, han anat recalibrant en els últims anys les seves inversions en fàbriques a Xina, traslladant part d'aquests recursos a ubicacions a Europa de l'Est i nord d'Àfrica per evitar dos simples però poderosos obstacles: la distància i les diferències culturals. Les barreres d'idioma, les diferències culturals, socials i laborals entre regions dins dels països asiàtics o la complexitat de gestionar en diferents usos horaris i en la distància a empleats locals, demostra que estem lluny de la plena globalització.

Dit en dades: segons la investigació realitzada per Ghemawat, dos països que comparteixin el mateix idioma incrementaran en un 42% el seu comerç bilateral, en un 47% si pertanyen a un mateix bloc comercial (UE, Mercosur...), en un 114% si tenen una moneda comuna i en un 188% si comparteixen un mateix passat colonial.

**Els obstacles econòmics i administratius són una potent barrera.** La renda per-càpita a Xina, per exemple, és una desena part de l'espanyola i, no obstant això, factors tan bàsics com aquests segueixen sent ignorats per les empreses a l'hora d'elaborar la seva estratègia d'internacionalització a Xina. Les diferències en disponibilitat de recursos naturals, humans, financers i d'infraestructures de tot tipus, fan que la globalització no pugui avançar ràpidament. Sobre les barreres administratives, les diferències en sistemes regulatoris i monetaris, l'absència d'acords econòmics i polítics entre països, el favoritisme a les empreses nacionals envers les internacionals i la corrupció, són només alguns dels factors que expliquen el lent avanç de la globalització.

**En conseqüència, l'intercanvi de productes, serveis, capital i persones és limitat.** Tal com descriu Ghemawat, una de les formes més fiables de mesurar el nivell de globalització és analitzar els fluxos d'informació, persones, productes, serveis i capital entre països. Les dades en qualsevol d'aquests fronts sorprenen. Del total de minuts de trucades telefòniques a nivell mundial, menys d'un 2% són internacionals. Entre 2006 i 2008, un 18% del tràfic total d'Internet va ser gestionat per servidors en diferents països. El volum que suposa el mercat d'*offshore outsourcing* és inferior al 20% del total del sector de serveis TIC mundial.

Pel que fa al moviment de persones, els immigrants de primera generació tan sols suposen un 3% del total de la població i s'estima que el 90% de la població mundial mai abandonarà el país on va

---

<sup>1</sup> *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it* (Harvard Business Review Press). Pankaj Ghemawat (51 anys) és professor Anselmo Rubiralta d'estratègia global a IESE Business School. Entre 1983 i 2008 va estar professor a la Harvard Business School, on al 1991 es va convertir en el professor més jove de la història de Harvard a ser nomenat professor full-time. Ghemawat va ser també el "guru" més jove inclòs a la guia dels pensadors de gestió més prestigiosos elaborada per *The Economist* al 2008. Ghemawat també ha escrit altres llibres com "Commitment", "Games Businesses Play", "Strategy and the Business Landscape" and "Redefining Global Strategy".

néixer. Si analitzem els fluxos de capital, passa el mateix. La inversió directa estrangera, per exemple, ha suposat solament una mitjana del 10% del total d'inversió en l'última dècada. I la propietat de dipòsits bancaris i deute públic estrangera se situa en el 25% i 35%, respectivament. Variables molt lluny de la “plena” globalització en la qual hem estat creient tots aquests anys.

### **El fals mite de la globalització: com hem arribat fins a aquí?**

Analitzant les proves i dades anteriors, es fa impossible sostenir que visquem en una economia globalitzada. Aquesta conclusió ho canvia tot, té un impacte decisiu en les decisions estratègiques que les companyies han de prendre sobre internacionalització, llançament de productes i serveis, estratègies de preus... tant a nivell de negoci com de la tecnologia que suporta aquests processos.

Moltes companyies ja han pres decisions errònies sobre la base de la creença de la plena globalització, moltes han sofert en les seves pròpies carns les dificultats no previstes d'obrir mercat a Xina o Llatinoamèrica. Però, com hem arribat fins a aquí?; com és possible que hàgim comprat la idea que “el món és pla”? En el seu llibre *World 3.0*, Pankaj Ghemawat ofereix les següents raons, que ens serveixen per saber on no ensopegar de nou:

**Exageració i falta de rigor.** En una enquesta recent a la web de *Harvard Business Review* (<http://hbr.org>), un 62% de lectors (principalment directius en grans multinacionals) segueixen pensant que “el món és pla”. Fora del món acadèmic hi ha un problema: la majoria de directius no analitzen amb prou rigor les estadístiques disponibles sobre el tema. El debat es produeix en un terreny que Ghemawat anomena “data-free zone”, és a dir, es dóna per vàlida la tesi de la plena globalització sense refutar-la amb dades. Això porta a contínues exageracions amplificades per mitjans de comunicació, publicacions, consultores etc. El millor remei per rebatre les idees preconcebudes sobre la globalització: dades i rigor.

**El factor psicològic.** L'escriptor francès Jean de la Fontaine va dir una vegada: “tots creiem molt fàcilment allò que temem o desitgem”<sup>2</sup>. Si temem perdre els nostres treballs per l'arribada d'immigració o pel fenomen de l'*offshore* outsourcing, creurem en la globalització. Hi ha un altre component, recorda Ghemawat, que és el de combregar amb la tendència majoritària de pensament. Dir que el “món és pla” atorga una empremta instantània de modernitat. Si diem que no, que el món en realitat està semiglobalitzat, és molt probable que ens considerin antediluvians.

**El fals argument del sector tecnològic.** És potser el factor que més ha ajudat a estendre la falsa noció de plena globalització: Internet, el sector tecnològic, és el millor exemple de fronteres plenament integrades. A *World 3.0* s'expressa de forma clara que no ocorre així amb un simple exemple: Google. El cercador és la companyia prototípica de multinacional globalitzada i, no obstant això, Google ha estat incapaç de triomfar a Brasil, Rússia, Índia i Xina (els BRIC), entre altres països. El cas de Xina és prou conegut, però mirem Rússia. Yandex, el Google rus, acaba de sortir a Borsa, domina un 60% del mercat local, el seu algorisme s'adapta molt millor a les peculiaritats de l'idioma rus que l'algorisme de Google i, a més, les autoritats dubten de les relacions de Google amb el govern nord-americà. Semiglobalització en estat pur. Com el de Google, existeixen molts altres exemples: eBay, Yahoo, Facebook... I mercats sencers, com el de l'*offshore* outsourcing, opció només vàlida per a certes companyies a mercats anglosaxons i que, no obstant això, es va tractar d'extrapol·lar sense èxit a la resta d'economies desenvolupades.

---

<sup>2</sup> Font: “*World 3.0: Global Prosperity and how to achieve it*”, Pankaj Ghemawat, *Harvard Business Review*

**La fal·làcia de la crisi financera i la globalització.** Molts intenten provar la plena globalització gràcies a la rapidesa i facilitat amb les que crisis financeres s'estenen pel planeta. En aquest punt s'ha de fer una recomanació: el llibre *"This time is different: Eight centuries of financial folly"*, escrit per Carmen M. Reinhart i Kenneth Rogoff. En ell s'explica brillantment que els xocs financers s'han comportat exactament igual durant els últims segles: estenen-se ràpidament pels mercats financers globals. Sempre ha estat així, no és una conseqüència de la recent i suposada plena globalització. Com recorda Ghemawat, "la por s'estén entre fronteres més ràpid que cap altra cosa".

### **EL CIO en un món semiglobalitzat**

Si a alguna cosa convida el llibre *World 3.0* és a reflexionar, especialment als directius tecnològics, el sector dels quals és el més procliu a ser considerat plenament globalitzat. En realitat és tot el contrari: és un dels sectors que pateix més barreres entre països, pel component estratègic de la tecnologia i la innovació.

Davant l'exageració de la teoria del "món pla" i la realitat del món semiglobalitzat, els directius tecnològics, i especialment els CIOs, deuen:

**Re-examinar la seva estratègia d'externalització TIC.** El mantra de l'*offshore* i el *nearshore* outsourcing (fora del país d'origen del client però proper al mateix) ha estat àmpliament exagerat pels proveïdors de serveis TIC. Multinacionals amb presència a centenars de països s'han vist forçades en els últims anys a cancel·lar contractes d'*offshore* o *nearshore* outsourcing per subestimar algun dels factors esmentats anteriorment: diferències culturals, geogràfiques, administratives, econòmiques... una prova d'aquesta exageració (i de la semiglobalització) és el creixement a Espanya de les anomenades factories de software, un model de "near-nearshore" outsourcing que està funcionant relativament bé precisament perquè evita molts dels obstacles anteriors. Ser conscient de les barreres de la globalització és el millor aliat en una decisió d'externalització tecnològica.

**Re-examinar la veritable capacitat global dels seus socis tecnològics.** En algunes ocasions entrar o expandir-se a Xina, Brasil o EUA no és opcional: és obligatori. El CIO juga en aquests processos un paper clau per ser el responsable del desplegament d'una estratègia global de suport i innovació TIC que acompanyi al negoci. Per a això, serà fonamental aliar-se amb socis tecnològics veritablement globals. I "veritablement" en el sentit estricte de la paraula: proveïdors que puguin provar la seva gestió eficient de les diferències culturals, geogràfiques, administratives i econòmiques entre països. Adaptar les variables d'avaluació i selecció de proveïdors TIC per reflectir aquests aspectes serà un pas important.

**Utilitzar aquests arguments per enfortir l'estratègia de l'alta direcció.** Pot semblar impossible, però encara un percentatge molt elevat de consellers delegats en grans empreses espanyoles i estrangeres segueix subestimant les veritables dificultats de la globalització. Per a molts, el món segueix sent pla. Treballar amb ells des de la tecnologia per a entendre les barreres de la globalització, per a portar el pla d'internacionalització i expansió a bon port, podria ser un dels pilars clau del CIO en el seu procés de reconversió cap a un rol més estratègic i adherit al negoci.

*Manuel Ángel Méndez és llicenciat en economia per la Universitat d'Oviedo i compta amb estudis de microeconomia avançada a la London School of Economics i d'economia internacional a la Universitat de Maastricht (Holanda). Té una àmplia experiència en assessoria i anàlisi tecnològica per a grans empreses a Espanya i al Regne Unit, i ha dirigit durant cinc anys el Departament Europeu d'Anàlisi de Despesa Tecnològica a Forrester Research, a Londres. Actualment escriu per a les seccions de tecnologia d'El País i Cinco Días i és analista associat a Penteo.*

## Penteo

**Madrid**

Velázquez 114  
28006 Madrid

**Barcelona**

Córcega 282  
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550  
[www.penteo.com](http://www.penteo.com)