

EL PERFIL DE PANKAJ GHEMAWAT

# Un abanderado del liberalismo en un mundo con fronteras

El que en su día fuera el profesor más joven de Harvard es un defensor de la globalización, pero asegura que ésta no es tan inevitable como se dice por culpa del proteccionismo.

**SERGIO SAIZ. Madrid**

“El mundo no es plano”. Aunque esta afirmación parece algo evidente, se ha convertido en el grito intelectual del indio Pankaj Ghemawat, que asegura que la globalización no es algo tan imparables como muchos expertos afirman. Aunque sí deseable, este mundo sin fronteras que pronostican gurús de todo el mundo es algo que difícilmente se alcanzará si los países siguen empeñándose en defender a sus campeones nacionales a base de políticas proteccionistas que entorpecen el avance del liberalismo económico.

Doctorado en Economía por la Universidad de Harvard, Ghemawat se convirtió en el profesor titular a tiempo completo más joven de esta institución, lo que en España equivaldría a convertirse en catedrático. Su paso por la consultora McKinsey también avala su trayectoria profesional e investigadora, que le ha valido el reconocimiento del galardón Economics for Management Lecture Series, concedido por la escuela de negocios española IESE y la Fundación BBVA por su contribución al mundo empresarial.

Autor de *Redefining Global Strategy (Redefiniendo la estrategia global)*, Ghemawat propone que las empresas están dando muchas cosas por sentado, cuando deberían reflexionar sobre las pequeñas diferencias que hacen que un modelo de negocio no sirva igual en Estados Unidos, que en Europa o en China. Fenómenos como la globalización están llevando a las empresas, erróneamente, a definir estrategias cada vez más idénticas en mercados que tienen menos similitudes de las que parecen a simple vista.

**Transfronterizas**

Este experto, que mañana participará en Madrid en el foro para directivos Expomanagement, organizado por HSM, se pregunta: ¿Hasta qué punto está globalizada la economía mundial? Como dato, apunta a que las inversiones transfronterizas ape-

nas suponen, hoy en día, el 10% de los capitales que se mueven en todo el globo.

“En algunos casos, las teorías no cruzan la frontera y no llegan al mundo real”, asegura Ghemawat, que considera que, frente a quienes aseguran que las nuevas tecnologías y la globalización han creado un mundo sin fronteras, lo cierto “es que todavía vivimos en un tiempo excesivamente proteccionista”. Como ejemplo no duda a la hora de citar a los países europeos, entre los que se incluye España.

Autor de numerosos libros y artículos, colabora con varias publicaciones académicas de reconocido prestigio, como *Foreign Policy*, *Industrial and Corporate Change*, *Journal of Inter-*

*national Business Studies*, *Management Science* o *Journal of Economics and Management Strategy*. Gracias a su escepticismo sobre ideas preconcebidas e inamovibles, Pankaj Ghemawat ha sido galardonado con el premio McKinsey al mejor artículo y tiene el honor de figurar en el *top ten* de los profesores de Harvard que más casos vende. En 2007, fue elegido miembro de la *Academy of International Business* (Academia de Negocios Internacional) por sus trabajos de investigación y figura como parte del claustro del IESE desde 2006, donde imparte clases sobre estrategia global.

“Tenemos que ser menos inocentes”, asegura Ghemawat, sobre todo, si se quiere

acabar con los estereotipos que lastran las políticas de internacionalización de las compañías. En el mundo, hay líderes políticos que se oponen al liberalismo, y, como ejemplo, el profesor se refiere a los candidatos demócratas estadounidenses (Barack Obama y Hillary Clinton), que podrían llegar a ser presidentes de la mayor potencia económica del mundo.

“En China, están encantados con el libre comercio”, ya que sus empresas pueden salir fuera, pero ¿qué tiene que hacer una compañía extranjera para hacerse con el control de una local?, se pregunta.

**Crisis financieras**

En momentos de crisis, hay muchos países que aprovechan para dirigir sus políticas hacia miras más proteccionistas. Como ejemplo, Ghemawat recuerda el *crack* bursátil de 1929 y la depresión que le siguió, cuando muchos estados aprovecharon para establecer impuestos aduaneros. “Estas políticas intervencionistas supusieron un retraso de diez años en la economía mundial”, apunta el profesor.

Aunque, en su opinión, sería “alarmista” hablar de una nueva crisis financiera mundial, causada por las turbulencias del mercado crediticio estadounidense, lo cierto es que algunos países, como España, se han visto salpicados, sobre todo, en sectores como el inmobiliario. Sin embargo, no hay mal que por bien no venga y “una crisis financiera también puede ser una oportunidad para ir hacia el liberalismo”, dice, ya que, en lugar de apostar por medidas arancelarias, se puede optar por dejar que sean nuevos inversores, como los fondos árabes, las que ayuden a superar una crisis de liquidez.

“Lo único que hay que proteger en los países democráticos es el libre comercio”, aunque Ghemawat añade que es más fácil hacerlo en los países europeos, “donde la red social es más densa” y, por tanto, la fortaleza del Estado de bienestar garantiza la seguridad de aquellos que, durante el proceso, pierdan su puesto de trabajo.

MI CLIENTE

**Juan José Peso-Viñals**

Presidente de Daemon Quest y profesor del Instituto de Empresa

## Empresas ‘cigarra’ y ‘hormiga’

En los caracteres *kanji* de origen chino utilizados en el japonés moderno, el término *crisis* tiene un doble significado: peligro, en forma de amenaza, pero también oportunidad, una ventaja de obtener provecho de esa situación de incertidumbre. Desde hace meses, la palabra *crisis* circula insistentemente –con o sin eufemismos– en reuniones de trabajo, proyectos, negociaciones, presupuestos, alianzas, acuerdos, y almuerzos formales o informales. Aunque en muchos foros oficiales nadie dé el paso de utilizar la palabra tabú, son muchos los ciudadanos de a pie, empresarios y directivos que la manejan ya sin tapujos. Dirían los economistas rigurosos que la recesión o crisis económica se constata sólo tras la acumulación de, al menos, dos trimestres consecutivos de crecimiento negativo del PIB. Ateniéndonos a la definición purista, aún no estamos en el pozo. Sin embargo, casi todos percibimos señales que nos recuerdan constantemente la presencia de la crisis y, peor, su posible intensificación.

Cuando, primero los mercados financieros, y más tarde, los indicadores macroeconómicos ya han alertado de la llegada de la desaceleración, las únicas incógnitas por despejar son su intensidad y su duración. Mientras dilucidan ambas variables, las compañías comienzan a realizar “maniobras de guerra”. Los presupuestos se congelan –cuando no se reducen–, los despidos se plantean como hipótesis, las inversiones se paralizan y nadie se atreve asumir riesgos hasta que el panorama se despeje. Mientras, todos seguimos trabajando con la misma presión para obtener resultados similares o mayores a las de los tiempos de bonanza, pero con muchos menos recursos. ¿Qué directivo comercial no se está enfrentando este año a objetivos de venta superiores a los del ejercicio anterior, con un presupuesto idéntico, cuando no menor?

Una buena estrategia en tiempos de crisis consiste no en vender más, sino en vender mejor. Para ello, la clave es optimizar todas las posibilidades que ofrece nuestra cartera de clientes. Es obvio que aquellas empresas que hayan sabido fidelizar de forma inteligente y rentable a sus clientes sufrirán menos que aquellas que cuenten con graves problemas de abandono, máxime cuando el contexto económico no invita a gastar. Sólo habiendo determinado cuáles de nuestros clientes son los mejores en términos de solvencia y rentabilidad, podremos centrar en ellos nuestros esfuerzos de retención y racionalizar el presupuesto que hemos previsto para este objetivo.

Cuando los vientos económicos no son favorables y el consumidor vela especialmente por su bolsillo, recrudescer la competencia en torno al factor precio resulta más tentador que en tiempos de crecimiento, donde el servicio se impone más como “palanca” de compra. Así, son numerosas las empresas que se lanzan a guerras de lanzamientos basados en precios competitivos. Si tenemos una base de clientes fieles, tendremos mucho menos problemas para retenerlos que si hemos construido una cartera de clientes “promiscuos”, siempre pendientes de la última oferta.

Captar a un cliente cuesta hasta cinco veces más que fidelizar a uno ya existente. Además, la probabilidad de venta a un cliente fidelizado es entre tres y diez veces superior respecto a la de un cliente potencial. En otras palabras: el cliente fiel es el cliente ideal en tiempos de crisis. Su permanencia es más competitiva que la captación de nuevos clientes y su propensión de compra es claramente mayor. Además, su capacidad de referenciación a otros clientes –éstos sí, potenciales– es exactamente lo que una empresa necesita en un contexto económico adverso y altamente competitivo. Aquellas empresas que, inspirándose en la clásica fábula de Lafontaine, hayan obrado como *cigarras* y se hayan dedicado a captar y gestionar clientes de forma discrecional e indiscriminada serán mucho más propensas a sufrir en tiempos de desaceleración económica. Aquellas que, por el contrario, apliquen estrategias encaminadas a retener y mejorar la experiencia de sus clientes tendrán cimientos más sólidos para aguantar. Las crisis no son traumáticas ni insuperables para las empresas *hormiga*.



“Lo único que hay que proteger en los países democráticos es el libre comercio”

“El intervencionismo durante los años 30 supuso un retraso de diez años en la economía mundial”