



# Las diferencias entre países y las fronteras sí importan

Pankaj Ghemawat cuestiona, en 'Redefiniendo la globalización', que el mundo se haya vuelto homogéneo

R. CORRERO Barcelona

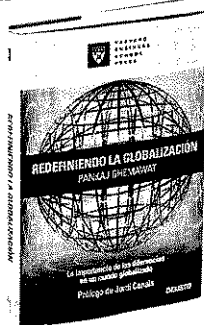
**A** la persona que me ha ayudado a entender que la globalización no significa olvidar de dónde soy". La dedicatoria del profesor Pankaj Ghemawat a su mujer en su última obra permite deducir que en las páginas siguientes va a demostrar que la globalización no es lo que parece. Y efectivamente, *Redefiniendo la globalización* (Ediciones Deusto) es, sobre todo, un intento de corregir la idea de que en el mundo actual no importan las fronteras.

El gurú del liderazgo Nikos Mourkogiannis plantea en el prólogo: "La actual filosofía anuncia a bombo y platillo la caída de las fronteras y la creación de un mundo plano, en el que las personas encontrarán trabajo y oportunidades sin necesidad de cambiar de lugar". Pero para Ghemawat, la observación y el análisis indican que las barreras culturales, políticas y geográficas entre los países siguen siendo muy importantes y que deben influir sobre la estrategia global que adopten las empresas. "Aceptar esa noción de mundo plano les induce a cometer grandes equivocaciones", explica. La más habitual es, según el profesor de la escuela de negocios de Harvard e IESE, competir de la misma manera en todos los

mercados porque sabe lo que funcionó localmente y tratará de repetir la fórmula conocida.

El autor reconoce que los avances en la tecnología de la información y en las comunicaciones del último siglo han cambiado radicalmente el mundo, "pero eso no quiere decir que la geografía, la lengua y la distancia hayan pasado a no tener importancia alguna", explica, "una mayor conexión a escala planetaria no crea un mundo homogéneo".

Así que el libro es, en la práctica, un recordatorio para los directivos. Si quieren que sus empresas avancen las fronteras con éxito, deben prestar atención a las singularidades regionales y tomarlas en serio a la hora de desarrollar y evaluar sus estrategias. Ghemawat quiere que los directivos sean conscientes de que la globalización total no existe, sino que sólo se puede hablar de una parcial o, en todo caso, de semiglobalización. Los partidarios de la globalización al uso aseguran que las inversiones no conocen fronteras; sin embargo, Ghemawat demuestra con cifras que el porcentaje de inversión directa extranjera en el mundo en relación al PIB fue del 10% entre los años 2003 y 2005, el último periodo del que se tienen datos. "En un entorno globalizado, ¿no cabría esperar un porcentaje fuese muy superior?", pregunta. Ghemawat pasa de la teoría a la práctica y dedica parte del libro a desarrollar un



**El porcentaje de inversión directa de todos los países del mundo en el extranjero sobre el PIB mundial es del 10%. En un entorno globalizado, ¿no cabría esperar una cifra bastante superior?**

banco de estrategias de gestión, "que vayan más allá de la talla única".

A los aficionados al fútbol les gustará la introducción, en la que el autor recurre a ese deporte para explicar sus peros a la idea generalizada de globalización. A su juicio, el hecho de que el fútbol no tenga en EE UU el éxito que ha tenido en otros países demuestra que la diferencia cultural sigue siendo importante. También recurre a las estrategias que han desarrollado los clubes de fútbol para gestionar esas singularidades como modelos empresariales. La primera de ellas es la adaptación a lugares concretos, el segundo es la agregación que supera fronteras (modelo que sigue el Real Madrid) y el tercero, el arbitraje, en el que se enmarcan los equipos de países pobres que proporcionan talento a sus homólogos más ricos.

## Una visita a Pepsi en Punjab

Pankaj Ghemawat nació en India hace 48 años y cursó la licenciatura y el doctorado en Empresariales y Económicas en la Universidad de Harvard en sólo seis. A continuación trabajó para McKinsey en Londres. Y poco después, con 23 años, fue contratado por Michael Porter para unirse al plantel de profesores de la escuela de negocios de Harvard. Así, en 1991, se convirtió en el profesor titular más joven que había tenido la escuela. En la actualidad continúa

siendo profesor de administración de empresas e imparte clases en IESE.

*Redefiniendo la globalización* es su cuarta obra, empezada en Harvard y finalizada muy recientemente en el IESE. Según el director general de la escuela, Jordi Canals, "se basa en la experiencia de diez años de inmersión en la gestión de empresas globales". El interés de Ghemawat por la globalización se reforzó en 1990, cuando visitó una planta de Pepsi en el estado

indio de Punjab. "A causa de una guerra civil regional, los trabajadores llegaban todos los días a la fábrica cargando sus fusiles de asalto AK-47", explica. Pepsi había instalado un sistema para guardar los fusiles y recuperarlos al final del turno. "No se permite la entrada de fusiles en el edificio", cuenta que le dijo el director de recursos humanos, "presentándome así las enormes diferencias con las que hay que vérselas en los negocios internacionales".