



## >> ECONOMIA Y EMPRESAS

### > ENTREVISTA

## PANKAJ GHEMAWAT

En su último libro 'Redefiniendo la Globalización', el profesor de las prestigiosas escuelas de negocios de Harvard e IESE expone las mejores técnicas para que las empresas saquen el mayor rendimiento a sus estrategias internacionales. Por **M. Canales**

# «Es buen momento para que las firmas españolas inviertan en EEUU»

Es uno de los más destacados expertos mundiales en el área de estrategia internacional y, a diferencia de lo que muchos creen, Pankaj Ghemawat afirma que en el mundo globalizado en el que vivimos actualmente, las fronteras existen y tienen mucha importancia a la hora de hacer negocios. Su amplio conocimiento en el tema le llevó en 1991 a convertirse en el profesor titular más joven de la prestigiosa escuela de negocios de Harvard. Recientemente, y tras haberse incorporado al departamento de dirección general del IESE, Ghemawat ha publicado *Redefiniendo la globalización*, su cuarto libro sobre los negocios internacionales.

- ¿Porqué hay que 'redefinir' la globalización?

- Al año se publican unos mil libros sobre estrategia global y todos se basan en afirmar que las fronteras han desaparecido completamente. Creo que aceptar eso es un

error. Si fuera cierto, una empresa no tendría porqué cambiar su estrategia a la hora de hacer negocios en el extranjero. Lo que funciona en casa no siempre es un éxito fuera. Un ejemplo claro lo tenemos en el gigante de la distribución estadounidense Walmart. Su modelo de negocio es muy bueno en Estados Unidos y trataron de exportarlo tal cual a otros países, como Alemania. De allí se tuvieron que ir porque sus planteamientos fracasaron estrepitosamente.

Por eso creo que es necesario explicar el término y recalcar que globalización no es sinónimo de un mundo sin fronteras. Si éstas fueran irrelevantes y rigieran las mismas normas en todas partes, se nivelarían instantáneamente los sueldos en India y EEUU, por ejemplo, pero eso nadie lo espera.

- Entonces, ¿es erróneo pensar que las inversiones no conocen fronteras?

- En un entorno muy globaliza-



El profesor de Globalización y Estrategia, Pankaj Ghemawat. / EL MUNDO

do, cabría esperar que el porcentaje de la inversión total mundial que realizan las empresas fuera de sus países de origen girase alrededor del 90%, lo cual no sucede. El porcentaje de inversión directa extranjera mundial en relación al PIB global ha sido menor al 10% en los últimos tres años, y más del 90% de las inversiones fijas de las empresas siguen siendo nacionales. En el caso de las empresas españolas, éstas han dirigido dos tercios de su inversión extranjera a Latinoamérica en los últimos siete años.

- ¿Afectará la ralentización económica a la globalización?

- La crisis puede afectar la ex-

pansión de muchas empresas, sobre todo si sus presupuestos están muy ajustados, pero también puede suponer una buena oportunidad. Por ejemplo, ahora es un buen momento para que las empresas españolas, y en general las europeas, inviertan en EEUU, ya que los activos están más baratos por la fortaleza del euro respecto al dólar.

- Pero, las firmas españolas prefieren irse a China...

- Un punto importante a tener en cuenta a la hora de globalizar es evaluar bien la estrategia internacional de la empresa y no invertir en los países sólo porque es la tendencia. Eso es un error. Es cierto

que hay muchas oportunidades en China, pero también, por ejemplo, en Estados Unidos. Actualmente, no hay muchas compañías españolas que tengan en sus planes invertir allí, y la presencia hoy en día es mínima, teniendo en cuenta la extensión del territorio. Sólo bancos como Santander y el BBVA, empresas grandes como Zara, y alguna

**Las empresas españolas dirigieron dos tercios de sus presupuestos a invertir en Latinoamérica**

**Globalizar no significa estar en todos los sitios. A veces, con operar en un sólo país extranjero basta**

que otra firma pequeña, como el fabricante de bicicletas Orbea -que está teniendo un éxito increíble- han accedido al mercado estadounidense. En estos momentos, no sólo el hecho de que esté barato importa, sino también está la ventaja del idioma por la enorme comunidad hispana que reside en el país.

- ¿Globalizar una empresa significa estar en todos los sitios?

- No. Es muy importante reconocer cuestiones como dónde compites y contra quién. No todas las empresas son Coca-Cola o IBM, presentes en todos los rincones del planeta. Por ejemplo, la media de países en los que están presentes la mayoría de las empresas estadounidenses con operaciones en el extranjero es de dos. Por otro lado, de las firmas estadounidenses que invierten sólo en un país extranjero, el 60% lo hace en Canadá, donde es más fácil empezar por las semejanzas entre sus sociedades y economías. Para las compañías, decidir salir al extranjero es importante, pero más aún lo es determinar en qué país establecerse. Otro paso crucial es adaptarse a sus costumbres.