

“Si una empresa cree en un mundo plano, es seguro que elabora una estrategia equivocada”

El experto en estrategia derriba algunos de los mitos más difundidos de la globalización y alerta a las empresas para que no pasen por alto diferencias culturales y de mercado, a la hora de expandirse internacionalmente



Pankaj Ghemawat es uno de los expertos más destacados a escala mundial en el área de estrategia. Fundamentalmente, es conocido por su tarea de investigación acerca del impacto de la globalización en la dinámica empresarial. Tal vez por ello, y a pesar de encontrarse en la Argentina para participar de Expomanagement, su apretadísima agenda impidió un encuentro personal con El Cronista . De todos modos, la historia tuvo final feliz y el especialista indio accedió a una charla telefónica para hablar sobre sus teorías e investigaciones, una faceta que le permite a este gurú recorrer variados lugares del planeta compartiendo sus verdades ante entusiastas asistentes que en general abonan grandes sumas por escucharlas. Sobre estas verdades -una vez más- rondará esta entrevista.

“Muchas veces las empresas que quieren internacionalizarse buscan hacerlo a través del modelo que les dio resultado localmente y no entienden que ese proceso también requiere la adaptación al nuevo mercado, ya sea cultural, geográfica, de mercado o económica”, dice el actual profesor de Estrategia Global del IESE Business School y también de Administración de Empresas en la Harvard Business School.

Su último libro, "Redefining Global Strategy", de reciente publicación, de alguna manera refrenda el mito que indica que la globalización ha creado un mundo plano e interconectado. El trabajo resalta que en el planeta todavía cuentan las fronteras y que el hecho de que las corporaciones hagan caso omiso de esta situación puede provocarles inconvenientes que podrían ser predecibles. "Si la globalización hiciera posible que una compañía compita a nivel internacional de la misma manera que lo hace a escala local, ello supondría importantes ventajas. El tema es que no es así y siguen existiendo grandes obstáculos en las fronteras. Si uno cree en un mundo plano, termina diseñando planes irrealistas", continúa el gurú, y acto seguido guarda silencio a la espera de la próxima pregunta.

-¿Cuáles son los indicadores por los cuales desmitifica ciertas ventajas de la globalización?

-Bueno, te podría nombrar muchísimas variantes y datos que indican que no es tal el mundo plano y conectado que algunos creen que existe. Por citar un tópico, un mundo plano impondría una distribución uniforme de la actividad económica en todo el mundo, algo que decididamente no sucede, porque el reparto es irregular. Al mismo tiempo, si la idea está referida a que el mundo se achicó porque los bordes desaparecieron, tampoco es verdad.

Si se pudiera competir en el mercado internacional de la misma manera en que se lo hace en el ámbito local las empresas tendrían grandes ventajas, que está a la vista que no tienen. Otro dato irrefutable son los salarios. Si las fronteras fueran irrelevantes y rigieran las mismas normas en todos lados, se nivelarían los sueldos, pero lo concreto es que en los próximos 20 años no se prevé una convergencia en ese sentido. Y lo mismo sucede con otros varios indicadores de la realidad.

-Ante este panorama, ¿qué factores debe considerar una compañía para internacionalizarse?

-Uno de los principales es analizar y estudiar los datos del posible nuevo mercado y comprobar que lo que se diga de él sea cierto, para evitar una estrategia en función de supuestos, porque a veces sucede todo lo contrario de lo que se cree. Es decir, el consejo en este sentido sería no actuar en base a los estereotipos de la globalización.

Luego, otro elemento fundamental es determinar las diferencias interculturales. A partir de las diferencias que más afecten al sector de operación de la firma, habrá que desarrollar estrategias adecuadas para gestionarlas. Mi último libro se refiere en buena parte a esto, a enumerar una larga lista de herramientas con las que los gerentes pueden contar para ver el camino a seguir según estas diferencias que mencionaba. Por último, otro dato importante a tener en cuenta es que estas mismas diferencias pueden dejar de ser un obstáculo y transformarse en un aliado, en el sentido de la creación de valor.

-¿Cuáles son los errores más frecuentes de una compañía que busca expandirse en el mundo?

-Tienen que ver con lo anterior. Muchas veces las empresas que quieren internacionalizarse lo hacen mediante el modelo que les dio resultado puertas adentro y no reparan en las diferencias culturales, geográficas, económicas y del mercado en el país de destino. Insisto en que las diferencias entre países siguen siendo muy importantes, con la aclaración de que también varían de acuerdo al rubro.

Por ello, una estrategia global deberá ajustarse a la posición específica del sector y , dentro del segmento, a la posición competitiva de la compañía. Es necesario tomarse en serio las diferencias entre naciones y sacarle rédito positivo a ellas. La adaptación implica ajustarse a las diferencias.

-Usted suele mencionar en forma constante el caso de Wal-Mart. ¿Por qué?

-Wal-Mart tiene mucho éxito y está bien gestionada en su país de origen y por ello siempre ha aplicado una estrategia similar en aquellas naciones que guardan similitudes con los Estados Unidos, ya sea en cultura, en geografía o en gobierno, por citarte tres aspectos. En cambio, en aquellos mercados que contrastan con el americano, copiar el método les trajo pérdidas, algo que era lógico pero no esperaban. Entonces, ahora Wal-Mart aprendió a reaccionar con más sensibilidad a los cambios locales.

En India, por ejemplo, la empresa está abordando su presencia allí en una forma diferente, teniendo en cuenta además las restricciones que se imponen sobre los minoristas extranjeros. Así, se está centrando en los procesos de apoyo y en las operaciones de abastecimiento y logística, mientras que su socio indio se encarga de las tiendas. Hace unos pocos años, esta estrategia en Wal-Mart ni siquiera hubiera sido considerada, porque representa un contraste con su forma habitual de gestionar.

Asimismo, a medida que la cadena se abre a otros mercados, la idea de tener un expediente para cada país ya no parece ser la mejor forma de gestionar la operación. Entonces, ahora le está prestando mucha más atención a las posibles formas de agrupar diversos países en su cartera de clientes, de acuerdo a su ubicación o también a otras características.

-¿Cuál es la situación en países emergentes como la Argentina?

-Bueno, en el caso puntual de ustedes hay buenos ejemplos de empresas que han planeado bien sus estrategias, como algunas compañías que exportan commodities. Pero bueno, los parámetros no escapan a los que establece la realidad general que mencionaba.

Sí tal vez hay que tener en cuenta el hecho de tener un modelo más flexible que dé lugar a ir adaptándose a la posible volatilidad de los mercados, lo que al mismo tiempo puede generar la aparición de más oportunidades. Y posiblemente tener aún más creatividad que la que se necesita, una cualidad

indispensable para aplicar cualquier estrategia regional. Pero en definitiva será primordial tener en cuenta elementos de la cultura, la idiosincrasia, la organización y la geografía del lugar.

Matías Franchini

Curriculum Vitae

Pankaj Ghemawat realizó un doctorado en Economía en la Universidad de Harvard y después de un año como consultor se convirtió en el profesor full-time más joven en la historia de Harvard. Además, es también profesor de Estrategia Global en el IESE desde 2006. Estudioso de la aplicación de la teoría de los juegos al campo de la estrategia, se convirtió asimismo en uno de los 10 profesores de Harvard que más casos vende y fue elegido este año como miembro de la Academy of International Business. Entre sus obras se destacan “Commitment”, “Games Business Play”, “Strategy and the Business Landscape” y el citado y más reciente “Redefining Global Strategy”. “El próximo libro estará más orientado a la gente de negocios en particular, a los empresarios, no tanto a las corporaciones”, adelanta acerca de su futura obra.

Multilatinas, con divergencias culturales

Teniendo en cuenta que la consultora Booz Allen Hamilton elaboró hace poco tiempo un informe acerca de los principales factores a tener en cuenta para convertirse en una empresa global, El Cronista consultó brevemente a dos especialistas locales de la firma. Si bien la investigación se refería puntualmente a casos de las denominadas empresas “multilatinas”, allí también se advertía una cierta concordancia con algunos de los puntos que marca Pankaj Ghemawat, por ejemplo en el hecho de que una falla habitual estaba referida a no saber cómo enfrentar algunas divergencias culturales y a una falta de comprensión de algunos códigos locales.

“En nuestro informe quedó en claro que muchas empresas que están teniendo una excelente performance doméstica buscan internacionalizarse, pero no tienen muy en claro la forma de hacerlo”, recuerda Ariel Fleichman, Principal & Director de Booz Allen Hamilton Argentina. “Las razones son variadas y quedaron expuestas en el informe, pero está claro que algunas de ellas estaban relacionadas con lo que plantea Ghemawat. Si uno quiere cruzar las fronteras, en su estrategia debe reparar en cuestiones culturales, organizativas y económicas del posible nuevo mercado”, sostiene.

En tanto, Ricardo Szily, gerente senior de Proyectos de la consultora, pone el foco en la necesidad de adaptarse al nuevo destino. “Es muy fácil ir a un mercado regional y replicar los procesos, los sistemas, las tecnologías y todo lo que tenga que ver con el funcionamiento de una empresa. Lo realmente

difícil es encontrar lo nuevo en el mercado flamante, pero ahí parece estar la cuestión: los que tuvieron éxito fueron aquellos que adaptaron sus modelos a las características de los nuevos mercados”, finaliza.