



“La globalización se ha exagerado”

Pankaj Ghemawat, autor del libro ‘Redefiniendo la globalización’

RAMON AYMERICH
Barcelona

Acaba de publicarse *Redefiniendo la globalización*, donde Pankaj Ghemawat, profesor de la Harvard Business School y desde hace un año del IESE, resalta la importancia de las diferencias culturales y políticas en una economía menos global de lo que parece...

Usted rechaza la idea de que el mundo sea “plano”, según expresión de Thomas Friedman, por la cual la globalización ha nivelado el comportamiento de los actores económicos en el mundo.

Lo de que el mundo es plano no es de Friedman. David Livingstone habló de ello ¡en 1850! Ted Levitt se refirió a que “la Tierra es plana”. Y los noventa fueron los años del fin de la historia de Francis Fukuyama, del fin de la distancia de Frances Cairncross... Pero ni la historia ha acabado ni las distancias se han acortado tanto.

Aun así, muchos ven su libro como una respuesta a Friedman, de que la globalización nos lleva a un único mercado.

La globalización se ha exagerado porque las ideas extremas gustan. Ha propiciado un debate nacido de experiencias concretas. Cuando publiqué mi libro en inglés, mandé un artículo a *Foreign Policy* con mis tesis. Friedman se enfureció y dijo que no aportaba datos. Es justo lo contrario. ¡Su libro son 487 páginas sin un solo dato! No entiendo cómo un libro así puede ser la Biblia de la globalización.

¿Por qué ha tenido entonces tanto éxito su idea?

A la gente le gusta hablar de sus deseos y temores. Lo que más les gustaría a mis alumnos sería un mundo sin fronteras, un solo mercado. Y al revés, los que temen perder su empleo ven el apocalipsis... Son ideas difíciles de erradicar. La última vez que visité Bombay, la periodista que me entrevistaba me inquirió por qué no comulgaba con Friedman. Me miraba como si fuera una reliquia del pasado...

En su libro habla de semiglobalización. ¿En qué estado



ROSER VILALLONGA

“Ni la historia se ha acabado ni las distancias se han acortado tanto”

estamos, entonces, del proceso?

No, no se confunda... Para mí la semiglobalización es un marco de referencia. No me interrogo cada seis meses sobre la globalización. Creo en la historia. Y no creo que ni usted ni yo veamos ese gran

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

“El mensaje no es que no se salga al exterior, sino entender que las fronteras existen”

EL FÚTBOL COMO MODELO

“Los clubs han sabido adaptarse: son una marca global basada en el éxito local”

mercado único del que se habla.

Hábleme, pues, de las consecuencias de su interpretación para la estrategia de las empresas. Hay una premisa básica. Si uno cree que en el exterior se trabaja como en casa, introduce sesgos en su estrategia. Al director general

de Wal Mart le preguntaron un día cómo sería el mercado argentino. Él respondió que seguramente era como el de Alabama. Claro, Wal Mart fracasó ahí. El mensaje no es que Wal Mart no deba salir al exterior, sino que debe tener en cuenta factores locales, entender que las fronteras existen.

En su libro menciona también a la Coca-Cola.

Es el caso contrario. Hasta mitad de los noventa, sus gestores creyeron que el éxito era la centralización. A la muerte de John Goizueta cambiaron. Descentralizaron parte de las decisiones, dieron más peso a sus ejecutivos locales. Salieron ganando. La gente no te compra porque seas una marca global. Confía más en las marcas locales.

En su libro, el fútbol aparece a menudo como ejemplo...

Sí. Los grandes clubs de fútbol han demostrado que para tener buenos resultados hay que adaptarse. Hay que ser capaces de actuar como una gran marca internacional para maximizar los ingresos y a un tiempo mantener una identidad local, que es la base del éxito. Esa es una buena estrategia en la era de la semiglobalización.●