



EL MIX DE LA GLOBALIZACIÓN

REDEFINIENDO LA
GLOBALIZACIÓN
PANKAJ
GHEMAWAT.
DEUSTO.



POR MANUEL SANTOS REDONDO

Pankaj Ghemawat es un *globalescéptico*: piensa que el mundo no está tan globalizado como dice el tópico actual. Las empresas que ignoren la compleja mezcla de factores locales y globales corren el riesgo de darse un batacazo. Ghemawat, nacido en la India, formado en Harvard, trabajó como consultor en Londres y luego fue profesor de la Harvard Business School hasta ser, en 1991, su catedrático más joven. Ahora es profesor del IESE en Barcelona. Resulta curioso que una persona así nos advierta de que el mundo no es tan global.

El libro tiene algo de provocación periodística. Al "pensamiento global" (*global thinking*) lo llama "el mito de la globalización" o "globalización de la tontería" y prefiere utilizar el prudente término de "semiglobalización". Encuentra acertado a Samuel Huntington y su aviso del "choque de civilizaciones", y en cambio considera despistado a Francis Fukuyama y su predicción del "fin de la historia" y la generalización de la democracia y del liberalismo económico. Las diferencias culturales son importantes al tomar la decisión de internacionalizarse, al elegir los países y al organizar la "empresa global". La diferencia sigue siendo un factor importante en otros aspectos: la administración y la política; la economía; y la todavía relevante distancia geográfica. Con los cuatro factores, Ghemawat construye un modelo de análisis que permita a cada empresa elegir la estrategia más conveniente para crecer: 1) adap-

tarse a cada mercado local; 2) exprimir las economías de escala de la estandarización e intentar vender "las mismas cosas de la misma manera en todas partes"; 3) aprovechar las diferencias de costes y de precios al consumidor, para obtener beneficios, como ha hecho tradicionalmente el comercio a larga distancia. Es imposible ser bueno en las tres cosas, así que elegir bien es la clave. La idea no es "globalizarse o perecer", sino cómo hacerlo.

Ghemawat da muchos ejemplos de fracasos, unos populares y otros más técnicos. La FIFA, organismo más global que la ONU, ha fracasado hasta ahora en sus intentos de introducir seriamente el fútbol en los Estados Unidos. Pero el punto fuerte del libro es el análisis detallado de las estrategias globales de diferentes empresas en sectores variados. CocaCola, la admirada "compañía global", lucha en la última década por encontrar, incluso dentro de su propia organización, el adecuado *mix* entre lo local y lo global. Google no consigue ser líder en Rusia ni en Brasil. La danesa Lego confió en la calidad y tardó en subcontratar la fabricación de sus famosos bloques, y para cuando lo hizo ya se había colado en su nicho de negocio un fuerte competidor que compraba las piezas en China. El gigante americano de grandes almacenes Wal-Mart aprovecha al máximo la reducción de costes de los productos

chinos, mientras que encuentra difícil que sus tiendas internacionales sean rentables, salvo las que están en países muy cercanos. La mexicana Cemex, a pesar de que el cemento no parecía ser un sector proclive a la globalización, ha crecido y se ha internacionalizado de forma rentable. Este libro no

provocara las polémicas de Fukuyama o Huntington, porque más que los párrafos rotundos, es el índice alfabético del libro el que nos muestra su fuerza, la revisión competente de muchos casos de gestión global con sus claroscuros y matices.

Manuel Santos Redondo es profesor de Historia del Pensamiento Económico de la Universidad Complutense de Madrid.

