

Introducción

Mi primera experiencia internacional como escritor de estudios de casos, a principios de la década de 1990, me llevó a visitar una planta de Pepsi en el estado indio de Punjab, destrozado por las luchas internas. A causa del entorno político -una guerra civil regional- todos los días muchos trabajadores llegaban a la fábrica cargando sus fusiles de asalto AK-47. Pepsi había instalado un sistema para guardar los fusiles y recuperarlos al finalizar el turno de trabajo. «No se permite la entrada de AK-47 en el edificio», me explicó enérgicamente el director de recursos humanos, presentándome las grandes diferencias con las que hay que vérselas en los negocios internacionales.

Este sentido de las diferencias ha ido agudizándose a lo largo de los años, en los que he trabajado dedicado a la globalización y la estrategia global. En consecuencia, en vez de centrarse en las dimensiones del mercado y en la ilusión de un mundo sin fronteras, este libro recuerda a los directivos que si quieren que sus empresas atraviesen las fronteras con éxito, deben prestar atención a las profundas diferencias entre los países y tomarlas en serio a la hora de desarrollar y evaluar sus estrategias. Además, les proporciona la comprensión y los instrumentos necesarios para hacerla.

Para ilustrar esta perspectiva de la globalización -o de lo que yo llamo *semiglobalización*- vaya utilizar el fútbol como ejemplo. Es posible que los lectores estadounidenses estén un poco decepcionados por el hecho de que el fútbol al que me estoy refiriendo sea el que se juega sin tocar el balón con la manos ni los brazos y no

el fútbol americano, pero esto ya constituye por sí mismo un ejemplo de las diferencias entre países. Aunque supuestamente el fútbol es un fenómeno global -el ex secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, apuntó con cierta envidia que había más países en la FIFA, la Federación Internacional de Fútbol, que en la ONU - su popularidad entre los aficionados al deporte es muy irregular, y Estados Unidos constituye la mayor excepción a la capacidad de convocatoria general de este deporte.

Dicho esto, el juego del fútbol ha avanzado mucho desde que los aldeanos ingleses empezaron a dar puntapiés a vejigas de cerdo durante la Edad Media. El fútbol empezó a extenderse internacionalmente durante el apogeo del Imperio Británico, pero la globalización de este deporte dio marcha atrás en el período de entreguerras, cuando las autoridades restringieron el traslado internacional de los jugadores.

Los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial vieron una escalada de la rivalidad internacional, especialmente en torno al Mundial de Fútbol. A finales de la década de 1950 y principios de la de 1960, el Real Madrid despuntó como el primer gran club europeo, con jugadores de varios países, pero hasta finales de los años ochenta, las ligas de Europa Occidental siguieron limitando el número de jugadores extranjeros a un máximo de tres por equipo. Entretanto, los países de la Europa Oriental restringieron la «exportación» de sus jugadores. Por otra parte, la rivalidad internacional cada vez mayor no desbancó a la intensa competencia local. De esta forma, por ejemplo, los partidos entre el Real Madrid y el FC Barcelona recreaban el clima de confrontación de la Guerra Civil española, y, de hecho, siguen haciéndolo en la actualidad, como puedo atestiguar por vivir en Barcelona e ir a verlo jugar.

Las barreras a la movilidad de los jugadores desaparecieron en buena parte -para los partidos entre clubes, pero no entre países durante la década de 1990. Las presiones económicas sobre Europa del Este y otras zonas pobres del planeta hicieron que se abandonasen las restricciones y que muchos clubes locales, así como escuelas de fútbol establecidas para tal fin, adoptaran estrategias orientadas a la exportación de jugadores. En cuanto a la demanda, una resolución de 1995 del Tribunal de Justicia Europeo levantó las restricciones al número de jugadores extranjeros permitido en los partidos de los clubes europeos. En 1999, el Chelsea F.C. se convirtió en el primer club de la historia de la primera división inglesa

que empezó un partido sin un solo jugador inglés sobre el terreno de juego. Entre 2004 y 2005, aproximadamente el 45 por ciento de los jugadores de las alineaciones de salida de dichas ligas eran extranjeros. Se aprecia una internacionalización similar en otros equipos europeos, pero en los partidos del Mundial de Fútbol, que se juegan entre países, la FIFA sigue obligando a los jugadores a representar a sus países de origen o a aquéllos en los que están nacionalizados.

Los distintos grados de movilidad transfronteriza de los jugadores han dado lugar a resultados muy diferentes. El mayor o menor movimiento a través de las fronteras de jugadores en el ámbito de los clubes ha concentrado la calidad y el éxito nacional y regional en los equipos más ricos. En la Liga de Campeones Europea, por ejemplo, el número de equipos distintos que se clasifican para los octavos de final ha disminuido notablemente en los últimos veinte años. Por otra parte, un informe reciente de la consultoría Deloitte & Touche indica que la concentración de los ingresos de los veinte clubes más importantes - todos ellos europeos- también es cada vez mayor, ya que los clubes más ricos con sus mejores jugadores se aseguran unos derechos de difusión muy jugosos. Curiosamente, el club que obtuvo los mayores ingresos en la temporada 2005-2006, el Real Madrid, con 373 millones de dólares, no sólo prosperó desde un punto de vista financiero con el objetivo de construir su identidad local, sino también para perseguir ventas globales de artículos publicitarios con un reparto estelar de los galácticos, como David Beckham y Ronaldo. (Aunque esto parece haberse cobrado un precio en el terreno de juego, ya que el Real Madrid ha empezado a rediseñar la alineación del equipo con jugadores más jóvenes tras una temporada de resultados realmente malos).

Sin embargo, esta historia de éxito cada vez más concentrado no se refleja en el Mundial de Fútbol. Aquí, un número cada vez mayor de países pobres se ha vuelto competitivo a escala global, al haber mejorado las habilidades de sus jugadores gracias a la experiencia adquirida en los clubes europeos. De esta forma, cada uno de los cinco últimos mundiales ha tenido en sus cuartos de final una media de dos equipos que jamás habían logrado llegar tan lejos. Por otra parte, el acceso de estos recién llegados a los cuartos de final no ha sido escenario de derrotas aplastantes: el diferencial medio de goles, de los cuartos de final en adelante, en los últimos cinco mundiales, ha sido de un gol, frente a un diferencial medio de dos goles

en los cinco primeros mundiales posteriores a la guerra. Está claro, que aquí la falta de movilidad transfronteriza de los jugadores ha comportado unos resultados muy distintos al de los clubes.

No obstante, la paridad cada vez mayor de los países no significa que se hayan eliminado todas las diferencias internacionales. El análisis estadístico detallado de los factores determinantes de las clasificaciones oficiales de la FIFA arroja algo de luz sobre el asunto. Hablando en términos generales, los países grandes con orígenes culturales latinos se clasifican en mejores posiciones que los países con climas templados y rentas per cápita elevadas (hasta cierto punto).

También merecen nuestra atención los movimientos internacionales de capital y de jugadores. Los últimos años han visto cómo algunos clubes ingleses de primera división eran adquiridos por inversores extranjeros (por ejemplo, el Chelsea, F.C. por parte de Roman Abramovitch). Sin embargo, los intentos de invertir en los clubes brasileños, por ejemplo, no han dado buenos resultados. Consideremos la triste historia de la sociedad de inversiones de Dallas Hicks, Muse, Tate & Furst que en 1999 decidió invertir en el fútbol brasileño. Según dijo un socio de la compañía en aquel momento: «Es difícil imaginar un sector mejor para invertir en Brasil. Si sumamos todos los aficionados del béisbol profesional, el baloncesto, el fútbol americano y el hockey de Estados Unidos, esa cifra es inferior al número de brasileños aficionados al fútbol». Basándose en esta ruda aritmética, Hicks, Muse, asumió el control de los negocios de los Corinthians, el principal club de fútbol de Sao Paulo, e invirtió más de 60 millones de dólares en el equipo durante el primer año de un contrato de diez años.

Desafortunadamente para Hicks, Muse, el terreno de los equipos brasileños estaba tan politizado y corrupto como cautivador era el estilo de juego de los brasileños. Los Corinthians ganaron la Copa Mundial de clubes en el año 2000, pero posteriormente su rendimiento se desplomó y los aficionados empezaron a protestar implacablemente contra las operaciones comerciales con los jugadores clave, los cambios en los colores de las camisetas y el hecho de que se añadiera publicidad. En 2003, en medio de una disputa con sus socios locales, a quienes acusaba de apropiación indebida de fondos, Hicks, Muse se retiró, al igual que lo habían hecho dos grupos extranjeros que habían invertido en el fútbol brasileño más o menos al mismo tiempo.

¿ Qué nos dice esta breve explicación sobre el fútbol acerca de la globalización y la estrategia global, que es el tema central de este libro?

- La evolución global del fútbol refleja la de muchos indicadores económicos de la globalización: hubo un apogeo antes de la Primera Guerra Mundial, seguido de un retroceso durante el período de entreguerras y la Segunda Guerra Mundial, y luego un resurgimiento en la posguerra. Este resurgimiento ha hecho que se establecieran nuevos récords en cierta cantidad de dimensiones. Al mismo tiempo, el hecho de que el fútbol no lograra calar en Estados Unidos, el mayor mercado deportivo del mundo con diferencia, nos recuerda que, a pesar de los nuevos récords, en muchos sentidos la globalización se mantiene irregular e incompleta. En el capítulo 1 se aplican estos temas que he esbozado en el caso del fútbol al contexto general de la globalización.
- Este fracaso del fútbol en Estados Unidos es sólo uno de los indicadores de que las diferencias entre países siguen siendo importantes. Entre otros indicadores destaca el papel que desempeñan las culturas latinas, las temperaturas moderadas y los niveles de desarrollo económico a la hora de explicar el éxito de diversos países en las clasificaciones de la FIFA. Además, las restricciones a la movilidad de los jugadores entre países para el Mundial de Fútbol pero no para los juegos de los clubes subraya la importancia aún presente de los factores administrativos e institucionales, al igual que lo hace el resultado de la inversión extranjera más favorable en los clubes ingleses que en los brasileños. Estos factores prefiguran una estructura para reflexionar sobre las diferencias transfronterizas: el modelo CAGE, desarrollado en el capítulo 2, que destaca las diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas entre los países.
- La historia de la inversión de Dalias Hicks, Muse, Tate & Furst en Brasil también ilustra lo que probablemente sea la tendencia al evaluar las estrategias transfronterizas: el énfasis en el «tamaño», que fracasa por no darse cuenta de la persistencia de las diferencias entre países. En el capítulo 3 se explica una estructura general para evaluar los efectos transfronterizos de las jugadas estratégicas -la tabla de valor ADDING- que va más allá para centrarse en el tamaño y en las economías basadas en el tamaño.

- Las estrategias esgrimidas por los clubes de fútbol exhiben un abanico de métodos para gestionar las diferencias entre los distintos lugares. Me refiero a estos métodos como las estrategias de la triple «A» (Adaptación, Agregación y Arbitraje). Muchos clubes se han centrado en forjar una identidad local, es decir, *se han adaptado* a los lugares concretos. Sin embargo, también destacan los equipos que *agregan* características positivas a través de las fronteras (por ejemplo, las ventas globales de artículos publicitarios del Real Madrid). Por otra parte, algunos equipos de los países pobres proporcionan el talento a sus homólogos más ricos, es decir, que los clubes más pobres ayudan en el *arbitraje*. El arbitraje también es muy destacado, al menos en algunas de las inversiones transfronterizas y en la fabricación de un artículo especializado, los balones de fútbol: la ciudad paquistaní de Sialkot ha sido un centro de producción famoso durante cerca de cien años y todavía representa la mayor parte de la producción mundial de balones. Las estrategias de adaptación para amoldarse a las diferencias, de agregación para superar dichas diferencias y de arbitraje para explotarlas son los temas de los capítulos 4, 5 y 6, respectivamente. El capítulo 7 es integrador: examina hasta qué punto es posible combinar estas estrategias de la triple A para gestionar las diferencias, a la vista de los requisitos.
- . Finalmente, la descripción del fútbol se ha centrado en el estado de la situación a finales de 2006. Sin embargo, no puede descartarse que se produzcan cambios, pues, por ejemplo, el presidente de la FIFA, Sepp Blatter, ha criticado el dominio de los clubes europeos más ricos, y en este contexto ha calificado el libre traspaso de jugadores entre los clubes de comparable a la esclavitud. Análogamente, siempre existen augurios negativos sobre la globalización que provocan debates sobre si se detendrá o dará marcha atrás. El capítulo 8 utiliza los conceptos desarrollados en los primeros capítulos para reflexionar sobre cómo cabe pensar sobre tales debates, y qué puede hacer ahora su empresa para construirse un camino hacia un futuro mejor.

En resumen, lo que es diferente en este libro sobre la estrategia global es su enfoque en las diferencias entre los países. La idea que persigue es ayudar a las empresas a cruzar las fronteras

de forma rentable y viendo el mundo tal y como es en realidad y no idealizándolo. Para alcanzar este objetivo, el libro cumple tres requisitos básicos. En primer lugar, es *legible* debido a su punto de vista unificado, porque es conciso, proporciona un resumen de los puntos más importantes al final de cada capítulo y utiliza numerosos ejemplos. (Se pueden encontrar más ejemplos y explicaciones en la página web del autor: <http://www.ghemawat.org>). En segundo lugar, el libro es pertinente para quienes desarrollan las políticas de las empresas, porque lo he escrito en torno a sus necesidades (aunque también puede ser de interés para los encargados de formular políticas estatales o para quienes pretendan entender los negocios transfronterizos) y he mantenido las explicaciones basadas en la realidad, centrándome en la creación y la obtención de valor. También es importante, a este respecto, la facilidad con que las empresas de diferentes partes de mundo pueden personalizar los modelos presentados, lo que sugiere algunos ejercicios obvios como continuación. Y en tercer lugar, el libro es *riguroso* en el sentido de que recurre a la investigación en gran variedad de campos -entre ellos la economía internacional, la organización de los sectores, la estrategia empresarial y los negocios internacionales-, así como a amplias interacciones con profesionales.