

# Prefacio

*Redefiniendo la Globalización* es la última obra del profesor Pankaj Ghemawat, uno de los académicos más destacados e influyentes actualmente en el campo de la dirección de empresas y la globalización. Este libro, iniciado en la Harvard Business School y finalizado muy recientemente en IESE, constituye un estudio original y profundo sobre la globalización, y posiblemente sea una de las contribuciones académicas más decisivas al estudio de la internacionalización de las empresas de los últimos treinta años.

La globalización de los mercados y de la producción ha abierto numerosas oportunidades a las empresas, pero los retos que les plantea son también importantes. Uno de los más acuciantes consiste en cómo la alta dirección de una empresa que crece internacionalmente debe pensar y actuar acerca de su estrategia.

El punto de partida de la obra de Pankaj Ghemawat suscita un enorme interés. Frente a numerosas afirmaciones en sentido contrario, Ghemawat argumenta con una batería de ricos datos que la economía mundial actual no es totalmente global, sino sólo parcialmente, lo que da lugar a un estado que puede denominarse *semiglobal*. Este diagnóstico no sólo tiene un interés teórico, sino que de él se desprenden importantes consecuencias para las empresas internacionales.

La experiencia muestra que una buena estrategia internacional no se diseña o ejecuta solamente a partir de una estrategia para el mercado doméstico, que se adapta después a mercados geográficamente más lejanos. Pankaj Ghemawat repasa en su libro numerosos

ejemplos de estrategias que han seguido este camino y que han tenido resultados negativos. Lo cierto es que la globalización de la economía ha puesto sobre la mesa de la alta dirección de las empresas un conjunto de retos nuevos, nada desdeñables; entre ellos, destaca de manera central, el dilema entre la necesidad de lograr economías de escala mediante la estandarización global frente a la necesidad de la adaptación local.

Las soluciones que las empresas han ofrecido durante los últimos años a este dilema son diversas. Y la experiencia que se extrae de estos experimentos es muy clara: no hay soluciones válidas para todas las empresas ni válidas para siempre. Empresas del mismo sector pueden seguir el mismo enfoque y obtener resultados muy distintos. También se observa que empresas exitosas en su estrategia internacional durante varios años dejan de serlo, e intentan adoptar nuevos enfoques.

Tanto la experiencia de numerosas empresas como la investigación académica muestran un cierto consenso sobre cuáles son los pilares sobre los que reposa una estrategia exitosa en un mercado doméstico, geográfico, determinado. Sin embargo, la disparidad de puntos de vista es enorme cuando se reflexiona sobre estrategias internacionales.

El profesor Ghemawat no intenta ofrecer una receta mágica para resolver este problema. Su propósito es más profundo y, quizás, más ambicioso: presentar un modelo conceptual que permita a los altos directivos entender mejor el cambio de paradigma que supone una estrategia internacional y cuáles son sus vectores decisivos.

Muchas de las soluciones tradicionales a la formulación de la estrategia internacional o a la identificación de sus motores, como la búsqueda de nuevos mercados u oportunidades de crecimiento, el logro de economías de escala, el aprendizaje de mercados locales o el desarrollo de matrices organizativas complejas, son relativamente simples. El profesor Ghemawat, a partir de una combinación de datos empíricos y de numerosos casos reales de empresas internacionales, ofrece una perspectiva más profunda.

Este libro ofrece unas reflexiones y unos esquemas conceptuales originales que ayudan a plantear los retos y dilemas con una perspectiva más profunda y práctica. Aquellos esquemas, a su vez, pueden ser aplicados a las circunstancias actuales de una empresa. Entre aquellos esquemas, destacan el de las estrategias triple «A» (Adaptación, Agregación, Arbitraje), el modelo de evaluación de la

distancia CAGE (cultural, administrativa, geográfica y económica) o el cuadro de indicadores ADDING Value, que ayuda a comprender mejor la contribución de diversos factores o motores al éxito de una estrategia internacional. Uno de los aspectos más atractivos de este libro es la combinación única entre datos empíricos, experiencias reales de empresas internacionales, elaboración de hipótesis y planteamiento de vías de acción para las empresas.

Ninguno de estos modelos se plantea como la solución rápida al fenómeno de la internacionalización de la empresa o a la justificación de una estrategia internacional. Se trata, más bien, de un conjunto de hipótesis muy bien articuladas que ayudan a pensar y a reflexionar sobre la estrategia internacional de las empresas.

Durante las últimas décadas, la profesión de dirigir empresas se ha enriquecido con las aportaciones académicas y prácticas de destacados autores como Peter Drucker, James March, Michael Porter o C. K. Prahalad. Esta obra del profesor Ghemawat no sólo intenta ofrecer algunas respuestas rigurosas y prácticas a un fenómeno tan relevante hoy como es la globalización y la respuesta estratégica de las empresas; tan relevante como este hecho es que estamos ante un libro que se enmarca en aquella distinguida tradición y, por su contenido, es de prever que acabe teniendo un impacto tan grande como el que han tenido algunas de las obras de aquellos autores.

Jordi Canals  
Director General del IESE  
Noviembre 2007