

## Las Nuevas Multinacionales. Las empresas españolas en el mundo

**Autores:** Mauro F. Guillén y  
Esteban García Canal  
Editorial Ariel, Barcelona 2011, 264 páginas.

¿Por qué surgen las nuevas multinacionales? ¿En qué basan su competitividad? ¿Siguen todas el mismo patrón de crecimiento? ¿Cómo es posible que de países que nunca figuraron entre los veinte primeros países del mundo en los informes de competitividad, unas empresas, antaño domésticas, hogaño sean líderes globales en industrias tan diversas como los vinos, la moda, los electrodomésticos, los componentes de automóvil, las infraestructuras, la energía o la banca?

Como muy bien dicen los autores en la introducción de su obra, en los últimos veinte años el mundo ha sido testigo de la caída del bloque soviético, el aumento en el número de Estados fallidos, el auge del terrorismo internacional, la liberalización de los mercados unida a la creación de nuevos bloques comerciales, varias crisis financieras, la expansión de Internet, el nacimiento de la revolución ecologista, el aumento de la emigración y una drástica reconfiguración geográfica de la producción económica. El cambio más importante, empero, siempre a juicio de los autores, es el auge de nuevas multinacionales

procedentes de países con un nivel de ingresos medio-alto, emergentes y en vías de desarrollo. No cabe duda que este aumento de las nuevas multinacionales, aunque no sea el cambio más importante de los últimos años, sí es un acontecimiento digno de ser estudiado, investigado, y en todo caso desafía el pensamiento clásico sobre la división de trabajo entre los países desarrollados y los emergentes.

A lo largo de ocho capítulos los autores tratan de dar respuesta a las interrogantes del primer párrafo dentro del marco de cambios y acontecimientos acaecidos en la última parte del siglo XX y comienzos del XXI. La metodología utilizada es novedosa en cuanto a su combinación, pues se utilizan los esquemas más recientes de dirección estratégica en cuanto a la entrada en otros países, combinada con un análisis exhaustivo de historias de empresas de sectores diversos y en un ponderado examen se extraen conclusiones que cuestionan en parte la sabiduría convencional sobre la empresa multinacional de los autores pioneros en este tema a mediados del siglo pasado como Hymer, Heenan, Fayerweather, Vernon y el mismo Drucker que ya apuntó en 1973 que la empresa multinacional del futuro sería distinta de la conocida en su época no sólo en sus pautas de funcionamiento sino en su estructura administrativa.

En el primer capítulo se estudia el origen de estas nuevas multinacionales, se apunta la celeridad con la que se han expandido y en cuanto a las multinacionales españolas se refiere, se constata que a finales de 2008 había 2064 multi-

nacionales españolas y se añade que su expansión internacional no se basó en la posesión de activos intangibles tecnológicos, sino más bien en otro tipo de conocimiento como el organizativo, el directivo, de ejecución de proyectos, habilidades políticas y formación de redes. Esta expansión estuvo concentrada en una o como máximo dos regiones del mundo y las adquisiciones y las alianzas han sido las formas más importantes de conseguir extenderse geográficamente.

El capítulo 2 presenta un marco conceptual para entender las peculiaridades de las nuevas multinacionales, sus ventajas competitivas y su modelo de crecimiento. Ya que el modelo tradicional de empresa multinacional se había caracterizado por la inversión directa en el exterior con el objetivo de aprovechar las capacidades específicas de la empresa desarrolladas en el país de origen y un enfoque paulatino de internacionalización país por país.

La expansión durante los últimos veinte años de empresas multinacionales procedentes de países emergentes de ingresos medio-altos o ricos en petróleo han seguido modelos totalmente diferentes de expansión internacional que obliga a hacerse tres preguntas fundamentales para entender su comportamiento. ¿Tienen estas empresas algunas características distintivas que las diferencien de las empresas multinacionales tradicionales? ¿Qué ventajas les han permitido operar y competir no sólo en países con el mismo o más bajo nivel de desarrollo económico sino también en economías de mayor renta per cápita? ¿Cómo han sido capa-

ces de expandirse al exterior a una velocidad vertiginosa, desafiando la sabiduría convencional acerca de las ventajas de un desarrollo escalonado de la expansión internacional?

En este mismo capítulo y a lo largo de las historias de empresas que aparecen en la obra, el lector encontrará la respuesta a estas interrogantes, aunque puede adelantarse que las nuevas multinacionales han prosperado en un momento de globalización de mercado en el que a pesar de las diferencias locales que todavía permanecen, el alcance y la proporción global son cruciales. Estas empresas han respondido a este reto embarcándose en una estrategia internacional acelerada basada en el crecimiento externo dirigido a aumentar sus capacidades e incrementar su alcance comercial global.

A continuación los autores inician el estudio de varios sectores comenzando por el agroalimentario y de bebidas que presentan características tradicionales porque la dotación de recursos naturales y la ventaja comparada han determinado históricamente la estructura de la competencia en el mercado, si bien los últimos cambios tecnológicos y competitivos han permitido el auge de numerosas nuevas empresas en estos sectores. Las empresas que se examinan en este capítulo son Ebro Foods, SOS, Viscofán y Freixenet. Todas ellas pequeñas en sus orígenes y orientadas hacia el mercado local, pero las mejoras tecnológicas, las marcas y la escala productiva les ha permitido convertirse en jugadores globales.

Aunque las multinacionales del sector de agroalimentación y bebidas

siguieron pautas ligeramente diferentes tanto en sus inicios como en su fase de expansión, puede afirmarse que han seguido el camino de crear capacidades competitivas mediante la entrada en mercados más desarrollados en lugar de los menos desarrollados. Las diferencias más importantes entre las nuevas multinacionales agroalimentarias tienen que ver con la propiedad y con la secuencia de entrada en mercados exteriores.

La competencia en el sector de bienes de consumo duradero como ropa, electrodomésticos o electrónica viene marcada por la tecnología, el diseño, las economías de escala y las marcas. Su análisis se efectúa en el capítulo 4. En el sector de la moda se estudia la trayectoria de Inditex y Pronovias. En este sector hasta hace poco la competencia estaba impulsada por los costes, el diseño y las marcas, pero las tecnologías de producción y diseño, como aparece en la trayectoria de estas dos empresas han empezado a jugar un papel muy importante. Los casos de Inditex y Pronovias muestran la importancia de las habilidades y la flexibilidad manufacturera, de la perfección logística en la distribución y del sentido común en publicidad centrado principalmente en los escaparates en los centros de las grandes ciudades y en el boca a boca.

Resulta ejemplar la trayectoria seguida por los bienes ensamblados y sencillos como los juguetes y los encendedores. Los casos de Famosa en juguetería y Flamagas en encendedores ilustra la visión y el tesón de unos directivos, en Famosa el éxito tiene que ver con el gobierno corporativo y la sabiduría de

haber aglutinado la colaboración de 27 familias que formaron un núcleo de 220 accionistas individuales. Con un nuevo equipo directivo emprendieron adquisiciones ambiciosas, enfrentándose hoy a los retos de acelerar el proceso de innovación, disminuir los costes de fabricación y perfeccionar la distribución.

Flamagas con su encendedor Clipper es la cuarta empresa del mundo en su sector. Fundada en 1959 por parte de la familia Puig, más conocida en el sector de la cosmética, hoy emplea a más de 1300 personas y alcanza unas ventas anuales de cerca de un millón de euros. Tiene varias delegaciones y oficinas de ventas repartidas por varios continentes y ha abierto una fábrica en China con un modo de producción totalmente diferente a su planta de Barcelona. La planta de Barcelona tiene un alto grado de automatización mientras que la de China es muy intensiva en mano de obra. Hoy mientras disminuyen sus clientes en los países más importantes del mundo, -los fumadores-, sigue creciendo a través de diferenciación de producto y la expansión global.

Merece especial atención el caso de Fagor Electrodomésticos, perteneciente al grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), que es el grupo cooperativo propiedad de los trabajadores más grande del mundo. Sobre MCC han proliferado una variedad de escritos en diversos países del mundo y ha sido tratada su trayectoria y experiencia en tesis doctorales, resulta, pues, difícil para los autores resumir en unas breves páginas esta experiencia de Fagor como empresa multinacional, incluso se les desliza

algún error como en la personalidad de su fundador el sacerdote José María Arizmendiarieta, que no fue jesuita como se dice en esta obra.

La ventaja competitiva de Fagor estuvo inspirada en los principios democráticos de la cooperativa y en ofrecer a los trabajadores salarios más altos y mejores condiciones de trabajo que la competencia. Sin embargo con la entrada de España en lo que se llamó en sus inicios Comunidad Económica Europea y la eliminación de aranceles, tuvo que luchar con otros competidores y hoy se encuentra en la encrucijada de hacer frente por un lado a otras empresas con mejores capacidades tecnológicas y de diseño y por otro lado a empresas de países emergentes que son más competitivas en precio.

El futuro de estas empresas de bienes de consumo duradero que han desarrollado sus capacidades interna o externamente no está asegurado, ni siquiera para Inditex, pues continúan sufriendo el asalto competitivo de otras empresas tanto de los países más avanzados como de los menos desarrollados.

Los sectores de bienes industriales, referidos en el capítulo 5, han sido fundamentales para el desarrollo de países recién industrializados como España. Sectores como el acero, metal, componentes del automóvil y maquinaria se vieron favorecidos en ocasiones por el esfuerzo del gobierno. Al haberse convertido España en un país de ensamblaje de automóviles, prácticamente todos de propiedad extranjera, hizo surgir una serie de proveedores locales españoles como Ficosa, Grupo Antolín, Fagor

Ederlan, Gestamp, Zanini y CIE Automative, de los cuales Zanini, Ficosa y Gestamp se tratan en este capítulo.

Ficosa suministra componentes de control, de compartimento de motor, de puerta, de asiento y retrovisores a las fábricas más importantes de vehículos. Zanini se dedica al diseño, la producción y la venta de componentes automovilísticos de plástico, es líder del mundo en tapacubos. Gestamp aunque comenzó en el sector de componentes de automóvil, se ha integrado verticalmente en productos de acero que aparte del automóvil sirve también a electrodomésticos y a las empresas de construcción y generación de energía eólica. También proporciona servicios logísticos a sus clientes. Caso diferente es del Gamesa que en sus inicios fue un contratista del sector de automoción y defensa, aunque pronto se erigió en un líder global en la fabricación de turbinas eólicas y promotor de parques eólicos.

Estas cuatro empresas han seguido diferentes estrategias de crecimiento en sus sectores industriales. Las decisiones estratégicas clave giraban alrededor de la integración vertical y de la diversificación del producto. Ficosa y Gamesa optaron por la diversificación del producto, mientras que Gestamp y Zanini se mantuvieron centradas. Una característica común de estas cuatro empresas es que han crecido de forma rápida a través de adquisiciones. En todo caso debe recordarse el papel del gobierno durante los años setenta que adoptó una política de promoción de la exportación y la apertura al tiempo de la inversión directa exterior. El modelo de desarrollo

de automoción español consiguió atraer ensambladores y fabricantes de componentes extranjeros, y creó las condiciones para el auge de un puñado de empresas multinacionales de componentes de propiedad española.

El sector servicios representa las dos terceras partes de la economía global, sin embargo solamente el 20% de las multinacionales más significativas de los mercados emergentes son empresas pertenecientes a este sector. En este capítulo se analizan los servicios de infraestructuras y financieros. Entre las capacidades que se destacan para sobresalir internacionalmente en este sector se apunta la experiencia en operaciones complejas y de gran escala y haber desarrollado un hábito de trato con gobiernos y reguladores. Las empresas que se analizan en este capítulo son Telefónica, Unión Fenosa, Banco Santander y Agbar. Aunque hay diferencias entre las cuatro, algo común en su expansión ha sido:

- Crecimiento a través de la participación en privatizaciones y concursos de adjudicación de licencias.
- Consolidación tanto a escala doméstica como internacional de su posición competitiva.
- Diversificación de sus líneas de negocio.

Los autores dedican varias páginas a narrar la apasionante historia y avatares de Telefónica desde su fundación en 1924, pasando por su nacionalización y posterior privatización. Esta empresa se centró en explotar sus capacidades exis-

tentes. Comenzó su expansión por América Latina. La principal lección que aprendió de su diversificación es que no es necesario tener una subsidiaria de plena propiedad o una fuerte posición accionarial para explotar sinergias con el sector de telecomunicaciones. Al igual que otras empresas de su sector fue víctima de los pronósticos excesivamente optimistas formulados durante la burbuja tecnológica de finales de los noventa que le condujo a pagar primas exageradas. A pesar de estos fracasos y titubeos, comunes en este sector, Telefónica continúa siendo la mayor multinacional española y la segunda en su sector en todo el mundo.

La internacionalización de Unión Fenosa siguió una lógica basada en la explotación de las capacidades de ejecución de proyectos y de las habilidades políticas. La estrategia de negocio de Unión Fenosa es la capacidad de convertir en valor el conocimiento y la experiencia acumulada por toda la gente que pertenece a la organización. Esta razón le llevó a Unión Fenosa a establecer un departamento de consultoría y como tal trabaja para gobiernos y reguladores extranjeros, aconsejándoles en el diseño de procesos de privatizaciones.

Si Telefónica y Unión Fenosa ilustran un proceso de internacionalización basado en las capacidades desarrolladas en el país de origen, el Banco Santander representa todo lo contrario. Este banco utilizó sistemáticamente alianzas, adquisiciones e inversiones de filiales en el exterior para conseguir acceder a nuevos recursos con los que reforzar su competitividad y su presencia internacional.

En la expansión del Banco Santander se pueden identificar tres fases. La primera de 1986 hasta 1994 donde se dan cita una combinación de agresividad comercial en el negocio local y una serie de alianzas estratégicas con otros bancos internacionales e instituciones financieras. Una segunda fase de 1995 hasta 2003 donde continúa con sus alianzas, pero comienza a invertir intensamente en los países más importantes de América Latina. Finalmente comienza una etapa de consolidación a partir de 2004 donde sustituye su política de alianzas por una estrategia de adquisiciones en Europa y EE UU.

Se cierra este capítulo con Agbar, la Sociedad General de Aguas de Barcelona, un grupo empresarial que lidera el negocio de la gestión y el suministro de agua en España. Al igual que el Santander utilizó las alianzas para adquirir nuevas capacidades, pero como Unión Fenosa no es una empresa estratégicamente independiente. El sector del agua es uno de los sectores más sujetos a cambios regulatorios, y en este sector, como le ocurrió a otras empresas multinacionales, la experiencia de Agbar no fue muy feliz, por ello se diversificó hacia otros servicios tales como recaudación de impuestos, gestión de residuos, inspección técnica de vehículos, seguros de salud e incluso servicios de tecnologías de la información.

Se desprende del análisis de estos cuatro casos que el mejor escenario para este tipo de empresas es ser estratégicamente independiente y utilizar la expansión internacional para explorar nuevas capacidades.

A juzgar por el valor en dólares de la inversión directa exterior no cabe duda que los sectores de infraestructuras y financieros son los más importantes, pero en lo que atañe al número de empresas hay una variedad de empresas que se han aventurado en su salida al exterior y proceden de la hostelería, medios de comunicación, ocio, transporte, servicios empresariales, asesoría, educación o asistencia sanitaria. En el capítulo 7 se ilustran los casos de Planeta, ALSA, Duro Felguera y IESE. Hay casos en que la producción del servicio puede ser separada de su consumo, producen lo que se llaman servicios separables o duros como Planeta y Duro Felguera. En otros supuestos cuando se producen servicios no separables o blandos se requiere la producción y el consumo simultáneo por lo que la empresa y sus clientes deben encontrarse en el mismo lugar, caso de IESE y ALSA.

La expansión de ALSA por Europa, África y China tiene su explicación en tres características. En primer lugar por la adquisición de varias empresas pequeñas. A ello debe añadirse la eficiencia operativa, para lo que la empresa realizó grandes inversiones estandarizando los servicios y garantizando la seguridad con inversiones en formación de personal y mantenimiento de su flota. El tercer factor en la innovación ha sido la innovación continua en los servicios, introduciendo servicios personalizados para cada tipo de cliente.

La educación, salvo la educación a distancia, es también un servicio no separable que requiere unir producción y cliente. Si bien es cierta esta afirma-

ción de los autores, hoy son cada vez más las instituciones que hacen una mezcla de los dos tipos de educación. En cualquier caso el IESE es hoy una institución global aunque sus principales centros de actividad se encuentran en España. La clave del éxito del IESE se debe a cuatro factores clave: el desarrollo de una cualificada plantilla de profesores a tiempo completo; una decidida orientación internacional; un enfoque pragmático hacia la formación de ejecutivos y el apoyo del Opus Dei. Con esta filosofía el IESE ha extendido sus actividades por diversos países de Europa, América y Asia.

El crecimiento del IESE muestra alguna de las características de las nuevas multinacionales, tales como alianzas de aprendizaje, el desarrollo de redes de colaboración y la especialización en nichos de mercado no atendidos por los líderes consolidados.

Un ejemplo de empresa que no requiere la producción y el uso simultáneo es Planeta, ubicada en el sector de medios de comunicación. Fundada por José Manuel Lara Hernández en 1949 tuvo un ambicioso plan de crecimiento, primero en España y posteriormente en Europa y América Latina. La estrategia de la empresa se basó en cuatro pilares: la búsqueda proactiva de *best sellers* escritos en español; nuevas fórmulas comerciales para vender productos culturales; la adquisición de otras editoriales para expandir su colección de títulos, y las alianzas con otras empresas para conseguir acceder a contenidos para los mercados de habla hispana, si bien con el tiempo también entró en Portugal y Brasil.

La demanda creciente de proyectos de infraestructura en todo el mundo ha potenciado la expansión del sector de contratistas llave en mano. Los contratistas llave en mano son empresas que asumen la responsabilidad de establecer una fábrica, una instalación, equipos pesados o un proyecto de infraestructuras para un determinado cliente y lo sitúan en un lugar específico. Este tipo de trabajo es el que ha propiciado la expansión internacional de Duro Felguera, empresa fundada en 1858 y que hoy está organizada en tres líneas de negocio: Fabricación de bienes de equipo, su negocio tradicional, servicios especializados y contratos llave en mano.

Un aspecto crítico de la estrategia competitiva de Duro Felguera en los proyectos de llave en mano es que siempre colabora con socios tecnológicos bien establecidos. Así la empresa ha realizado proyectos en la mayoría de los países de América Latina, más Italia, Japón y la India. La limitación más importante a la que se enfrenta tiene que ver con la disponibilidad de personal técnico cualificado, si bien para superar este problema ha creado recientemente su propio centro de formación corporativo al que asisten ingenieros titulados para seguir un programa.

En el último capítulo los autores recapitulan las enseñanzas extraídas a lo largo del seguimiento de empresas en la obra, llegando a la conclusión que las nuevas multinacionales de países recién industrializados, emergentes y en vías de desarrollo cuestionan los supuestos clásicos de cómo las empresas superan las

desventajas de la salida al extranjero y las características propias de estas empresas. Todas estas nuevas empresas han demostrado que la expansión internacional se puede basar en diferentes combinaciones de recursos y capacidades empresariales.

Las dos variables clave que determinan la estrategia de estas nuevas multinacionales son:

- Algunas han optado por operar en segmentos de mercado específicos, mientras que otras han seguido una estrategia más generalista.
- Otras empresas han apostado por un enfoque multilocal, compitiendo con la misma estrategia en todos los países hacia los que se han expandido.

Como conclusión final puede añadirse que los casos analizados ilustran tres componentes fundamentales:

- 1) El crecimiento nacional e internacional ayuda a la empresa a alcanzar economías de escala en una variedad de ámbitos.
- 2) La entrada en mercados más sofisticados proporciona un estímulo para innovar y mejorar capacidades.
- 3) Ser un seguidor más que un líder permite a la empresa multinacional superar a los competidores establecidos al utilizar plenamente sus capacidades organizativas, directivas, de ejecución de proyectos y relacionales, al mismo tiempo que crea nuevas capacidades en tecnología y marcas.

*José Manuel Rodríguez Carrasco*