

LAS NUEVAS MULTINACIONALES



MAURO F. GUILLEN Y ESTEBAN G. CANAL

Bienvenidos al siglo XXI. Las economías desarrolladas prácticamente no crecen, el desempleo es elevado y el nivel de vida está estancado. No existe una única potencia económico-financiera dominante, sino que caminamos hacia un policentrismo geopolítico y geoeconómico. Las economías emergentes continúan por su senda de expansión y, poco a poco, sus multinacionales se encaraman en los primeros puestos de los *ranking* de las mayores compañías del mundo, incluso en sectores de alta tecnología.

En nuestro libro *The New Multinationals*, explicamos que las nuevas multinacionales están triunfando gracias a una combinación de recursos, destrezas y habilidades distinta a la que catapultó hace décadas a empresas como Volkswagen, Philips, IBM o Sony. Por lo general, las nuevas multinacionales no poseen tecnología puntera ni marcas conocidas mundialmente. Su fortaleza consiste en la ejecución, en ser más eficientes, en acortar los ciclos de innovación, y en hacer mejor lo que otros hacen de forma mediocre. Eso sí, son empresas peculiares no solamente por su manera de actuar, sino también por sus orígenes, estructuras de propiedad y modelos de toma de decisiones y, probablemente, por esta razón, cuentan con la ventaja adicional que supone el saber desenvolverse en países con entornos institucionales débiles.

Las nuevas multinacionales son,

por tanto, empresas exitosas a nivel global, que no se parecen a las tradicionales. Proviene de países que no están entre los más avanzados desde un punto de vista tecnológico o de reputación de marca: (1) economías con un nivel de ingresos medio-alto como España, Irlanda, Portugal, Corea del Sur o Taiwán; (2) economías emergentes como Brasil, Chile, México, China, India o Turquía; (3) países en vías de desarrollo como Egipto, Indonesia o Tailandia; y (4) países ricos en petróleo como los Emiratos Árabes Unidos, Nigeria, Rusia o Venezuela. Algunas de estas multinacionales son pequeñas y están enfocadas hacia un producto o servicio concreto, mientras que otras son de gran tamaño e incluso se diversifican en varias líneas de producto e incluso a través de varios sectores industriales. Globalmente, la participación de los países emergentes y en vías de desarrollo en el *stock* acumulado de inversión directa en el exterior ha aumentado del 8,1 por ciento en 1990 al 15,6 en 2009. Y esto es solamente el comienzo.

Las primeras *nuevas* multinacionales surgen en los *tigres asiáticos*—que se industrializaron durante los años 60—. Taiwán, que hoy destaca por su tecnología y su innovación, ha demostrado ser el terreno más fértil para el desarrollo de empresas inversoras en el exterior, entre las que se encuentran la matriz de Formosa Plastics, Taiwan Semiconductor y Acer. Siguiendo una trayectoria de desarrollo más orientada a la industria a gran escala, Corea del Sur es el país de origen de algunas de las empresas más conocidas en electrónica y electrodomésticos (Samsung y LG) y en automóviles (Hyundai y KIA). La ciudad-Esta-

En una economía global, no vale quedarse en casa por no tener tecnología o marca. La expansión nunca puede demorarse

do de Singapur ha generado multinacionales en los sectores de alimentación y bebidas (Fraser y Neave, Want Want), electrónico (Olam), telecomunicaciones (Singtel), inmobiliario (Capitaland), transporte (Neptune Orient Lines) y hotelero (City Developments). Hong Kong es la sede de un gran número de multinacionales, encabezadas por Hutchinson Whampoa, la mayor compañía portuaria del mundo.

Más recientemente, las nuevas multinacionales procedentes de los BRIC han realizado grandes avances en la economía global. Las empresas brasileñas, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) y Metalúrgi-

ca Gerdau se encuentran entre las mayores mineras y siderúrgicas; Embraer domina el mercado aéreo global de vuelos regionales y Natura Cosméticos tiene presencia en América Latina y Europa. Lukoil, Gazprom y Severstal se sitúan entre las principales multinacionales rusas. Por su parte, India cuenta con empresas en posiciones prominentes no sólo en sectores tecnológicos y de servicios externos, (como Infosys, Tata Consultancy Services o Wipro), sino también en otros sectores (siderurgia, automoción y farmacéutico).

Las chinas han irrumpido fuerte en los mercados globales como exportadoras e inversoras en el exterior. Y lo han hecho en muchas industrias, minería y petróleo, química y siderurgia, etc. En electrodomésticos y electrónica, China cuenta con cuatro compañías cada vez más conocidas: BYD, Haier, Lenovo y Huawei.

En América Latina, algunas em-

presas de México y Argentina se han convertido en importantes competidores globales. En alimentación, Bimbo y Gruma se sitúan entre las mayores del mundo en sus respectivos mercados—pan de molde y tortillas de maíz—. En cementos, Cemex es la segunda o tercera más grande del mundo, dependiendo del producto concreto. Grupo Modelo es la tercera cervecera a nivel mundial. Estas empresas han realizado adquisiciones o han constituido filiales en Norteamérica, Asia y Europa. Tenaris de Argentina es líder mundial en tubos de acero de una pieza, e Industrias Metalúrgicas Pescarmona es importante en el negocio de grúas.

Al igual que estas multinacionales de economías emergentes, las españolas, salvo raras excepciones, se expandieron por el mundo sobre la base de ventajas de ejecución, sin poseer, en muchos casos, tecnología propia o marcas potentes. Además, al principio realizaron inversiones en países de menor nivel de desarrollo y estabilidad institucional que España. En definitiva, el surgimiento de las nuevas multinacionales nos recuerda que en la economía global no hay que quedarse en casa, aunque se carezca de tecnología y marcas, sino que hay que salir al exterior cuanto antes, acumular experiencia e intentar desarrollar capacidades competitivas propias. En el siglo XX podías esperar—las barreras competitivas eran importantes—. En el siglo XXI no se puede demorar la expansión internacional.

○ Doctor del Lauder Institute, Wharton School.
○ Catedrático de la Universidad de Oviedo.
○ Autores del libro *The New Multinationals* (Cambridge University Press, 2010), que será publicado en español por Editorial Ariel.



GETTY

CALIDAD, LA BASE DE LA COMPETITIVIDAD



MANUEL LÓPEZ CACHO

La XVI edición de la Semana Europea de la Calidad, que que hemos celebrado estos días con eventos a lo largo del continente y en prácticamente todas las comunidades autónomas, ha tenido como lema *Calidad: un factor de éxito*. Una frase muy expresiva en un doble sentido. Por un lado, viene a recordarnos el verdadero papel de la calidad; en los últimos tiempos, puede dar la impresión de que otros términos más en boga han desplazado en los primeros lugares de la agenda pública a la calidad, con el peligroso efecto de poder considerarla como algo que se da por supuesto. La realidad es que el compromiso serio con la calidad es una de las apuestas que

presta mayores réditos a las organizaciones que lo adoptan, diferenciándose positivamente del conjunto de la oferta. Complementariamente, esta llamada al papel de la calidad se hace en un momento en que, como en pocos, las empresas necesitan vías para afrontar una situación complicada, a la que, por razones no sólo de la eficiencia comúnmente requerida al gasto público, sino también por el estrechamiento presupuestario—consecuencia directa de la crisis que continúa afectándonos—, ha de unirse la no menos compleja de la tarea exigida a las Administraciones. Sólo con calidad no saldremos de la crisis, pero sin ella no lo haremos en las condiciones adecuadas.

Las organizaciones públicas y privadas que quieran hacer de la calidad un eje de ventaja competitiva tienen dos instrumentos voluntarios mundialmente aceptados: las normas técnicas y la certificación. Para elaborar normas técnicas, Es-

El Parlamento Europeo ha respaldado la eficacia del actual modelo de normalización: reconoce sus elementos positivos

paña dispone de un modelo que lleva un cuarto de siglo demostrando su eficacia, siendo Aenor la entidad legalmente responsable de su desarrollo. Hoy día prácticamente todos los sectores productivos españoles tienen acceso a un notable catálogo de normas, con respuestas eficaces a cuestiones clave para su competitividad. Ello se ha logrado sin que haya supuesto un peso apreciable para las cuentas públicas. Actualmente, el catálogo de normas en España supera las 28.500, siendo nuestro país altamente valorado en la normalización internacional. Por ejemplo, normas españolas de in-

vestigación, desarrollo e innovación (I+D+I) y de *ecodiseño* se han tomado como referencia para elaborar normas internacionales.

La Comisión Europea planteó una posible revisión del actual modelo de normalización europeo. El Parlamento Europeo ha respaldado la eficacia del actual sistema, votando recientemente, por unanimidad, el informe de su Comité del Mercado Interior y Protección del Consumidor (IMCO). En este documento se reconocen los múltiples elementos positivos del actual sistema y se hace hincapié en que la revisión propuesta debería construirse sobre las fortalezas del sistema existente.

En cuanto a la certificación, actividad que en Aenor se desarrolla de forma independiente de la de normalización, en nuestro país se ha recorrido un gran camino en la implantación de políticas sistemáticas de calidad en las últimas dos décadas. Según el último informe de ISO

(Organización Internacional de Normalización), España es el cuarto país del mundo y segundo de Europa por número de certificaciones del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001, con cerca de 60.000 reconocimientos. Esta certificación es la herramienta de gestión mundialmente más aceptada, habiéndose superado recientemente el millón de certificados.

España sólo puede competir basándose en fundamentos como la calidad y la innovación. El gran trabajo de muchas empresas está haciendo variar la percepción que sobre los productos y servicios españoles predominaba en el extranjero y también aquí. Pero queda mucho camino por recorrer, y considerar a la calidad como una batalla ya ganada es un lujo que, sencillamente, no nos podemos permitir.

○ Presidente de Aenor.