



INNOVACIÓN Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Mauro F. Guillén y Esteban García-Canal

Wharton School (Universidad de Pensilvania) / Universidad de Oviedo

Resumen

Las empresas españolas que han logrado equipararse a sus homólogas de los países más avanzados del mundo no han basado su expansión internacional en la posesión de tecnologías de vanguardia y marcas renombradas. Al igual que otras nuevas multinacionales han seguido un modelo de desarrollo que incluye tres componentes fundamentales. Primero, el crecimiento nacional e internacional ayuda a la empresa a alcanzar economías de escala, lo que facilita no sólo inversiones en tecnología y marcas, sino también el desarrollo de un amplio conjunto de recursos, como los enumerados en la sección anterior. Segundo, entrar en mercados más sofisticados proporciona un estímulo para innovar y mejorar capacidades. Y tercero, ser un seguidor más que un líder puede permitir 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.

Abstract

The Spanish companies which have managed to equal their counterparts in the most advanced countries of the world have not based their international expansion on the possession of leading technology or well known brand names. As with other new multinationals they have followed the model of development which includes three fundamental components. Firstly, national and international growth enable the company to achieve economies of scale, which facilitates not only investment into technology and brands but also the development of a wide range of resources, such as those mentioned in the previous section. Secondly, entering into more sophisticated markets provides a stimulus for innovation and to improve capabilities. Thirdly, being a follower rather than a leader may enable multinational companies to overcome established competitors by using their ability to organize, manage, execute projects, and relate whilst creating new capabilities in technology and brands.

1. Introducción¹

De entre todos los países que en los años 60 estaban todavía intentando desarrollar una base industrial sólida, España ha sido, junto con Corea del Sur y Taiwán, el país que ha generado el mayor número de empresas multinacionales realmente globales (Guillén, 2005, Guillén y García-Canal, 2010a, Guillén y García-Canal, 2010b). La Tabla 1 enumera los ejemplos más destacados de las empresas españolas con una importante presencia en el extranjero. Incluye empresas ubicadas en todos los grandes rubros industriales, excepto en los sectores químico, electrónico y del auto-

móvil, en los que sólo hay unas pocas compañías que sean de propiedad española. Con todo, los sectores en los que las multinacionales españolas han sido más conocidas internacionalmente son las infraestructuras, ocio y servicios financieros, lo que muestra inequívocamente que el país no ha desarrollado una importante base tecnológica.

Esta ausencia de una sólida ventaja tecnológica en el caso de las empresas españolas contrasta con la visión clásica de las teorías de la empresa multinacional, que explican la existencia de estas empresas a partir de la posesión de tecnologías de vanguardia o marcas reconocidas internacionalmente (Guillén y García-Canal, 2009). Sin embargo, cabe reseñar que el caso de las empresas españolas no es único. En efecto, el panorama competitivo global está cada vez más poblado por

¹ Agradecemos la generosa ayuda financiera de la Fundación Rafael del Pino para la realización del proyecto inicial del que se deriva este trabajo, que también se integra dentro del proyecto ECO2010-18718 del Ministerio de Ciencia e Innovación.

Tabla 1
Las multinacionales españolas con las posiciones más relevantes en el mercado global a finales de 2009

Empresa	Sector	Posición en el mercado global a finales de 2009	Posición en el mercado global anteriormente
Ebro Foods	Alimentación	Primer productor de arroz y segundo de pasta Principal competidor: Grupo SOS	Primer productor de arroz en 2001
Grupo SOS	Alimentación	Primer productor de aceite oliva	Primer productor de aceite oliva en 2000
Chupa Chups	Alimentación	Primer productor de caramelos con palo y segundo de dulces	
Viscofán	Alimentación	Primer productor de revestimientos artificiales para la industria cárnica	Primer productor de revestimientos artificiales para la industria cárnica en 2005
Freixenet	Vino espumoso	Primer productor de vino espumoso Principal competidor: Codorníu	Primer productor de vino espumoso en 2002
Tavex	Textiles	Primer productor de tela vaquera	Primer productor de tela vaquera en 2005
Zara (Inditex)	Confección	Segunda marca de ropa más valiosa (Interbrand 2010)	Segunda marca de ropa más valiosa en 2005
Pronovias	Confección	Primer fabricante de ropa nupcial	
Acerinox	Siderurgia	Quinto productor de acero inoxidable	Tercer productor de acero inoxidable en 2003
Repsol-Gas Natural*	Gas	Primer distribuidor de gas natural Principal competidor: Enagás (12º)	Segundo distribuidor de gas natural en 2006
Roca	Sanitarios	Primer fabricante de sanitarios	Primer fabricante de sanitarios en 2000
Grupo Antolín	Componentes automovilísticos	Primer productor de revestimientos interiores de automóvil	
Zanini	Componentes automovilísticos	Primer productor de embellecedores de ruedas (tapacubos)	
Gamesa	Maquinaria	Sexto fabricante de turbinas eólicas	Segundo fabricante de turbinas eólicas en 2000
Indo	Equipamiento óptico	Tercer fabricante de lentes	
Mondragón	Diversificado	Primer grupo cooperativo por cifra de ventas	Novena cooperativa propiedad de trabajadores en 2005
Grupo Ferrovial	Infraestructuras	Cuarto promotor y gestor de infraestructuras de transporte (<i>ranking</i> de Public Works Financing 2010). Principales competidores: ACS (1º) y Sacyr (9º)	Segundo promotor y gestor de infraestructuras de transporte en 2000
ACS	Infraestructuras	Primer promotor y gestor de infraestructuras de transporte (<i>ranking</i> de Public Works Financing 2010). Cuarta compañía constructora (<i>ranking</i> Forbes 2010). Principales competidores: Acciona (14º) y FCC (17º).	Primer promotor y gestor de infraestructuras de transporte (Dragados, hoy filial de ACS; <i>ranking</i> de Public Works Financing)
Acciona	Infraestructuras	Primer promotor de parques eólicos Principales competidores: Iberdrola, Endesa	
Iberdrola	Electricidad	Primer operador de parques eólicos Principal competidor: Acciona Energy (3º)	
Telefónica	Telecomunicaciones	Quinto operador de telecomunicaciones por número de accesos	Tercer operador de telecomunicaciones por número de clientes en 2006
Santander	Banca	Cuarto banco por capitalización bursátil, Primera marca de banca minorista Principales competidores: BBVA (10º y 6º, respectivamente)	Cuarto banco por capitalización bursátil en la eurozona en 2001
Prosegur	Seguridad	Tercera compañía por ventas	
Sol Meliá	Hoteles	17ª cadena hotelera por número de habitaciones 21ª NH Hoteles; 24ª Barceló	Décima cadena de hoteles de vacaciones por número de camas en 2000
Real Madrid	Deportes	Primer club de fútbol por ingresos Principal competidor: FC Barcelona (2º)	Segundo club de fútbol por ingresos en 2000

* Joint venture entre Repsol-YPF y Gas Natural.

Fuente: Compilada por William Chislett, Esteban García-Canal y Mauro F. Guillén de varias fuentes.

empresas multinacionales que tienen sus orígenes en países que no se encuentran entre los más avanzados del mundo desde un punto de vista tecnológico o de reputación de marca. Estas *nuevas* multinacionales proceden: (1) de economías con un nivel de ingresos medio-alto como España, Irlanda, Portugal, Corea del Sur o Taiwán; (2) de economías emergentes como Brasil, Chile, México, China, India o Turquía; (3) de países en vías de desarrollo como Egipto, Indonesia o Tailandia; o (4) de países ricos en petróleo como los Emiratos Árabes Unidos, Nigeria, Rusia o Venezuela. Los libros se han referido a ellas de muchas maneras, incluyendo términos como *multinacionales del tercer mundo* (Wells, 1983), *empresas tardías* (Mathews, 2002), *multinacionales poco convencionales* (Li, 2003), *retadoras globales* (BCG, 2011), o *multinacionales emergentes* (Accenture, 2008; *Economist*, 2008; Goldstein, 2007; Ramamurti y Singh, eds., 2009). En algunos casos, estas empresas son etiquetadas dependiendo de su región de origen, utilizando términos como *multinacionales dragón* (Mathews, 2002), o *multilatinas* (Cuervo-Cazurra, 2008). Las nuevas multinacionales se han convertido en importantes actores en los procesos de inversión directa en el exterior y en las adquisiciones transfronterizas (UNCTAD, 2008). A pesar de que no suelen contar con la mejor tecnología de vanguardia o habilidades comerciales en sus respectivas industrias, se han expandido por el mundo utilizando fórmulas innovadoras. En general los tipos de innovación que más han utilizado estas empresas han sido de tipo organizativo y de procesos, aunque algunas empresas orientadas a nichos de mercado específicos han realizado innovaciones de producto y/o comerciales.

Los trabajos de investigación sobre las nuevas multinacionales han discurrido en paralelo con el fenómeno en sí, pero son pocos los que se han pronunciado o han documentado las capacidades competitivas en poder de las nuevas multinacionales. En este trabajo, resumimos los resultados de

una investigación más amplia (Guillén y García-Canal, 2010a), en la que analizamos cuáles han sido las ventajas competitivas en las que ha basado su expansión internacional la empresa española, analizando el proceso por el cual estas empresas han desarrollado y acumulado capacidades sobre las que asentar su expansión internacional.

2. Las nuevas multinacionales

Aunque las empresas multinacionales han existido desde hace siglos, los investigadores no intentaron entender la naturaleza y los factores determinantes de sus actividades transfronterizas hasta la década de los 50 del siglo pasado. El mérito de ofrecer el primer análisis global de la empresa multinacional y de la inversión directa en el exterior se le reconoce a un economista, Stephen Hymer, que en su tesis doctoral observó que el “control de la empresa extranjera se desea para acabar con la competencia entre aquella empresa extranjera y las empresas en otros países... o el control se desea para apropiarse de la totalidad de los rendimientos de determinadas habilidades y capacidades” (Hymer, 1960:25). Su aportación fundamental fue que las empresas multinacionales poseen cierto tipo de ventajas propias que las diferencian de las empresas meramente nacionales, ayudándoles de esta forma a superar la “desventaja del extranjero”.

Las multinacionales existen porque ciertas condiciones económicas y ventajas propias hacen que sea conveniente y posible para ellas realizar de manera rentable la producción de un bien o de un servicio en un emplazamiento extranjero. El caso más representativo de inversión exterior es la denominada *expansión horizontal*, que ocurre cuando la empresa establece una planta de producción o una instalación de distribución en un emplazamiento en el extranjero con el objetivo de vender en ese mercado y sin abandonar la produc-

ción de bienes o servicios en el país de origen. La producción de un bien o servicio en un mercado exterior es aconsejable cuando existen barreras proteccionistas, altos costes de transporte, tipos de cambio de moneda desfavorables o una necesidad imperiosa para la adaptación a las peculiaridades de la demanda local que hacen que la exportación desde el país de origen sea inviable o no rentable. Con todo, estos obstáculos son simplemente una condición necesaria pero no suficiente. La empresa podría considerar las ventajas relativas de otorgar una licencia a un productor local en el mercado extranjero o de establecer una alianza con una empresa local. La condición suficiente para establecer una planta en propiedad o una instalación de distribución se da cuando la posesión de activos intangibles –marcas, tecnología, experiencia y otras habilidades específicas de la empresa– hacen que otorgar una licencia sea un riesgo porque el titular de la licencia podría apropiarse, perjudicar o hacer mal uso de los activos de la empresa².

Los investigadores en el campo de la gestión internacional también han reconocido que las empresas que poseen las ventajas competitivas necesarias no se convierten en multinacionales de la noche a la mañana, sino de forma gradual, pasando por diferentes etapas. De acuerdo con el marco conceptual propuesto originalmente por los investigadores de la Universidad de Uppsala en Suecia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), las empresas se expanden al exterior según las características de cada país, comenzando por aquéllos más similares en términos de distancia socio-cultural. Estos autores también proponen que en cada país extranjero las empresas establecen operaciones siguiendo una secuencia de pasos: exportaciones de manera irregular, exportaciones a través de agentes o dis-

tribuidores locales, filiales de ventas y, por último, filiales de producción y distribución.

Los primeros investigadores del fenómeno de las empresas multinacionales de los países en vías de desarrollo, recientemente industrializados, encontraron difícil explicar los procesos de expansión horizontal de estas empresas, pues se supone que las inversiones directas en el exterior son una consecuencia de la posesión de activos intangibles, y las empresas de países en vías de desarrollo no se espera que los posean, al menos la misma clase de activos intangibles que las multinacionales ya establecidas procedentes de los países ricos (Lall, 1983: 4). Esta paradoja se hace más evidente con la segunda oleada de inversión en el exterior procedente de países en vías de desarrollo, que comienza a finales de los años 80. A diferencia de la primera oleada de inversión en el exterior proveniente de los países en vías de desarrollo que tuvo lugar en los años 60 y los 70 (Lall, 1983; Wells, 1983), las nuevas multinacionales de los ochenta y los noventa pretenden convertirse en líderes mundiales en sus respectivos sectores, dejando de ser jugadores marginales (Mathews, 2006). Además, las nuevas empresas multinacionales no proceden sólo de países emergentes. Algunas empresas catalogadas como empresas nacidas globales (*born-globals*) o renacidas globales (*born-again born-globals*) (Bell, McNaughton y Young, 2001; Rialp *et al.*, 2005) han surgido de países desarrollados siguiendo trayectorias aceleradas de internacionalización que desafían la visión gradual de la expansión internacional.

Las principales características de las nuevas multinacionales, comparándolas con las tradicionales, aparecen en la Tabla 2. Las dimensiones de la tabla realzan las diferencias clave entre las multinacionales nuevas y las convencionales. Quizá lo que más llama la atención es el ritmo acelerado de la internacionalización de las nuevas multinacionales, a medida que han intentado reducir la distancia entre su cobertura de mercado y

² Para una síntesis del modelo económico básico de la empresa multinacional, ver Caves (1996). Stephen Hymer (1960) fue el primero en observar que las empresas se expanden horizontalmente para proteger (y monopolizar) sus activos intangibles. Otras aportaciones importantes son las de Buckley y Casson (1976), Teece (1977) y Hennart (1982).

Tabla 2
Las nuevas multinacionales comparadas con las multinacionales tradicionales

Dimensión	Nuevas multinacionales	Multinacionales tradicionales
Velocidad del proceso de internacionalización	Acelerada	Desarrollo gradual
Ventajas competitivas	Débiles: desarrollo de recursos requerido	Fuertes: los recursos necesarios están disponibles internamente
Capacidades políticas	Fuertes: empresas acostumbradas a entornos políticos inestables	Débiles: empresas acostumbradas a entornos políticos estables
Trayectoria de expansión	Trayectoria dual: entrada en países emergentes para acceder a sus mercados y en países desarrollados para desarrollar y renovar sus capacidades	Trayectoria sencilla: de países más cercanos a más distantes
Modos de entrada preferidos	Crecimiento externo: alianzas, empresas conjuntas y adquisiciones	Desarrollo interno: filiales de plena propiedad
Adaptabilidad organizativa	Alta, debido a su reciente y relativamente limitada presencia internacional	Baja, debido a su arraigada estructura y cultura organizativas

Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

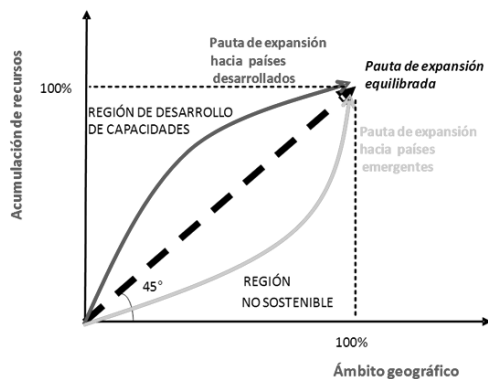
la presencia global de las empresas multinacionales de los países más desarrollados (Matthews, 2006).

Una segunda característica de las nuevas multinacionales es que, independientemente del país de origen, han estado obligadas a superar no sólo la desventaja del extranjero, sino también la desventaja de ser recién llegados a la escena internacional y carecer, por tanto, de los recursos y de las capacidades de las multinacionales establecidas de los países más avanzados. Por esta razón, la expansión internacional de las nuevas multinacionales corre en paralelo al proceso de mejora y actualización de capacidades a través del cual los recién llegados buscan el acceso a recursos y capacidades externas para ponerse al nivel de sus competidores más avanzados, reduciendo su diferencial de competitividad con respecto a las multinacionales establecidas (Mathews, 2006; Aulakh, 2007; Li 2007). No obstante, a pesar de carecer de una dotación de recursos equivalente a los de las empresas multinacionales de los países desarrollados, las nuevas multinacionales tienen, normalmente, una ventaja sobre ellas, y que es que tienden a poseer unas capacidades políticas más fuertes. Como las nuevas multinacionales están más acostumbradas a relacionarse con gobiernos discrecionales y/o inestables en sus países de origen, están mejor preparadas que las multinacionales tradicionales para triunfar en países extranjeros caracterizados por un entorno

institucional débil (Cuervo-Cazurra y Genc, 2008; García-Canal y Guillén, 2008). Teniendo en cuenta la alta tasa de crecimiento de los países emergentes y su peculiar ambiente institucional, las capacidades políticas han sido especialmente valiosas para las nuevas multinacionales.

Estas tres primeras características llevan a otra característica clave de las nuevas multinacionales: su trayectoria dual en la expansión internacional. Las nuevas multinacionales se enfrentan a un dilema importante en su expansión internacional porque necesitan equilibrar el deseo de una mayor cobertura global de mercado con la necesidad de aumentar sus capacidades. Pueden usar fácilmente sus ventajas competitivas acumuladas en el país de origen en otros países emergentes o en vías de desarrollo, pero deben también entrar en países más avanzados para exponerse a la demanda más exigente y desarrollar así sus capacidades. Esta tensión se refleja en el Gráfico 1. Las empresas pueden expandirse internacionalmente de forma que puedan aumentar sus capacidades, ampliar su ámbito geográfico de actuación, o ambas opciones simultáneamente. Aunque algunas multinacionales de mercados emergentes pueden enfocarse sólo en este tipo de países para su expansión internacional, convirtiéndose en lo que Ramamurti y Singh (2009) llaman *optimizadores locales*, la expansión corporativa de las nuevas multinacionales normalmente supone moverse simultáneamente

Gráfico 1
Pautas de expansión internacional de las nuevas multinacionales en países desarrollados y emergentes



Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

en ambas direcciones: mejora de sus capacidades competitivas y aumento de su cobertura geográfica. A lo largo de la diagonal, la empresa persigue una trayectoria de crecimiento equilibrada, que coincide con la pauta habitual de expansión de las multinacionales establecidas. Encima de la diagonal se encuentra la región de acumulación de capacidades, en la que la empresa sacrifica el número de países en los que opera (es decir, su cobertura geográfica) para reducir distancias con otros competidores, sobre todo los procedentes de economías avanzadas. Debajo de la diagonal la empresa entra en una región insostenible porque priorizando la cobertura global sin aumentar las capacidades de la empresa pone en peligro su futuro. La tensión entre mejora de capacidades y aumento de la cobertura global obliga a las nuevas multinacionales a entrar simultáneamente en países desarrollados y en vías de desarrollo, ya desde los comienzos de su expansión internacional. La entrada en países en vías de desarrollo les ayuda a aumentar tamaño, acumular experiencia operativa y generar beneficios, mientras que aventurarse en países desarrollados contribuye fundamentalmente al proceso de mejora de sus capacidades compe-

titivas. Las nuevas multinacionales han tendido a introducirse en países en vías de desarrollo al comienzo de su expansión internacional y han limitado su presencia en países desarrollados a unos pocos emplazamientos donde pueden crear capacidades, bien porque tienen un socio allí o porque han adquirido una empresa local. A medida que van recuperando competitividad con respecto a las multinacionales establecidas, las nuevas multinacionales comienzan a invertir más en los países desarrollados para posicionarse en los mercados de esos países, aunque también realizan adquisiciones en ellos para asegurarse activos estratégicos como tecnología o marcas.

Una quinta característica de las nuevas multinacionales es su preferencia por participar en procesos basados en crecimiento externo (ver Tabla 2). Estas empresas utilizan simultáneamente las alianzas globales (García-Canal *et al.*, 2002) y las adquisiciones (Rui y Yip, 2008) para superar la desventaja del extranjero en el país del socio/objetivo y conseguir acceder a sus ventajas competitivas, con el propósito de aumentar sus propios recursos y capacidades. Cuando participan en alianzas globales, las nuevas multinacionales utilizan su posición de mercado en su país de origen para, a cambio de facilitar la entrada de sus socios en el mismo, acceder recíprocamente a los mercados nacionales de sus socios y/o a su tecnología. Además del tamaño del mercado local, su poder de negociación para participar en estas alianzas aumenta con la fortaleza de su posición en el mercado. Este hecho viene ilustrado con el caso de algunas nuevas multinacionales del sector de electrodomésticos, como Haier de China, Mabe de México, o Arcelik de Turquía, cuya expansión internacional fue potenciada mediante alianzas con líderes mundiales que les permitieron aumentar sus competencias tecnológicas (Bonaglia *et al.*, 2007). Los procesos de mejora de capacidades competitivas basados en adquisiciones han sido posibles en algunos casos debido al acceso privi-

legiado de las nuevas multinacionales a recursos financieros, subsidios gubernamentales o imperfecciones del mercado de capitales, como se pone de manifiesto en el caso de las multinacionales chinas (Buckley *et al.* 2007).

Una última característica de las nuevas multinacionales es que disfrutan de más libertad para implementar las innovaciones organizativas para adaptarse a los requisitos de la globalización, al no adolecer de las limitaciones típicas de las multinacionales establecidas. Como consecuencia de su larga tradición y las peculiaridades de su desarrollo, muchas multinacionales de las economías desarrolladas sufren la fuerza de la inercia y la dependencia de la trayectoria seguida, que se manifiesta en la dificultad para cambiar sus profundos valores arraigados, su cultura y su estructura organizativa. Matthews (2006) señala cómo las nuevas multinacionales de Asia han adoptado una serie de formas organizativas innovadoras que se adaptan a sus necesidades, incluyendo estructuras de red y descentralizadas.

3. Ventajas competitivas de las nuevas multinacionales españolas y de otros países

En el marco de una investigación más amplia, financiada por la Fundación Rafael del Pino, realizamos un estudio sistemático de las pautas de expansión internacional de un buen número de empresas españolas, estudio que complementamos con un análisis de otras empresas multinacionales de países emergentes. En concreto, las empresas analizadas fueron las siguientes: Agbar, ALSA, Duro Felguera, Ebro Puleva, Fagor Electrodomésticos, Famosa, Ficosa, Flamagas, Freixenet, Gamesa, Gestamp, IESE, Inditex, Planeta, Pronovias, Banco Santander, SOS, Telefónica, Unión Fenosa, Viscopán y Zanini, entre las españolas, y America Movil, Arcelik, Arcor, Bharat Forge,

Bimbo, Gruma, Haier, Mabe, Suzlon y Wanxiang, entre las no españolas.³

Nuestro análisis teórico y empírico se organizó siguiendo una lógica de comparación sistemática entre países, sectores y empresas. En concreto, seguimos el método de comparación de casos. Los casos de estudio se usan en la investigación académica a los efectos de descripción empírica y de clasificación, para la elaboración de teorías y de pruebas, para diagnósticos clínicos, para la formación profesional, así como para la evaluación de programas (Hamel, 1993; Yin, 2003; Flyvbjerg, 2006). Han alcanzado una gran popularidad en el campo de la investigación en organización y dirección de empresas. En un artículo muy citado, Eisenhardt (1989) los propuso como una metodología ideal para explorar un fenómeno empírico y elaborar una teoría basada en la evidencia recopilada. En nuestra investigación, comparamos sistemáticamente casos de compañías ubicadas en el mismo sector industrial con el fin de contrastar argumentaciones específicas acerca de las motivaciones, los factores impulsores y las consecuencias de las pautas de expansión internacional de las nuevas multinacionales.

Con el fin de asegurar que nuestro análisis tiene validez interna y que puede ser generalizado dentro de los límites de un conjunto de parámetros, estudiamos empresas en sectores determinados siguiendo el método comparativo de casos emparejados (Gerring, 2007; Gupta y Guillén, 2009). La principal idea sobre la que se basa esta metodología es elegir estratégicamente casos para un estudio comparativo sistemático, de tal forma que algunas variables son controladas mientras que otras permiten al investigador desarrollar y examinar una teoría. En concreto, para cada sector utilizamos un diseño de investigación 2x2, analizando sistemáticamente cómo el modelo de internacionalización de las empresas se ve afectado

³ Para un análisis más detallado de la metodología utilizada, véase Guillén y García Canal (2010).

por parejas de variables como la integración vertical y la diversificación del producto, la importancia de la tecnología de producto propia y la dificultad de acceder a los mercados extranjeros, así como la independencia estratégica de la empresa y su predisposición a cooperar para acceder a nuevas capacidades. En cada sector, realizamos un análisis en profundidad del modelo de crecimiento internacional de cada empresa y lo comparamos con sus homólogos en España y en otros países, tanto con mayores como con menores niveles de desarrollo. De esta forma, estamos en mejor posición de proponer generalizaciones acerca de cómo el alcance de los contextos competitivos nacionales y globales, las decisiones estratégicas de la empresa y la reacción de sus competidores determinan el proceso de internacionalización en el caso de las nuevas multinacionales.

Como resultado de nuestro análisis identificamos cuatro grandes ventajas competitivas de las empresas españolas. La primera de ellas es la excelencia en la ejecución. Aunque las multinacionales españolas no son líderes tecnológicos en sus respectivos sectores, son empresas que han sabido diseñar y fabricar eficientemente bienes intermedios, o construir y poner en marcha instalaciones productivas y proyectos de infraestructura con rapidez y costes ajustados basándose fundamentalmente en su experiencia acumulada en España. Es muy conocida en este sentido la frase pronunciada por Iñaki Santillana en sus tiempos de presidente de Telefónica Internacional en la que reconocía que la principal tecnología de Telefónica era su capacidad para “cavar zanjas”; esto es, para ampliar con rapidez y eficiencia la red de telefonía básica en el extranjero. Sin duda, esta capacidad fue crucial para maximizar el valor de sus inversiones en América Latina. Un segundo factor clave en la expansión internacional de la empresa española ha sido el crecimiento externo. En lugar de desarrollar proyectos en el exterior partiendo de cero a través de filiales de nueva

creación, las empresas españolas han apoyado el grueso de su expansión internacional en alianzas estratégicas y adquisiciones de empresas ubicadas en el exterior, lo que les han proporcionado tecnología y saber-hacer y/o una infraestructura local. La trayectoria del Banco Santander ha sido en este sentido paradigmática respecto del uso de alianzas y adquisiciones como forma de acelerar el crecimiento internacional. Un tercer factor a destacar ha sido la capacidad para desenvolverse en países con entornos institucionales débiles, con grandes dosis de intervencionismo y sobre-regulación. Allí donde otras empresas con mayor experiencia internacional han desinvertido o no se han atrevido a entrar, muchas empresas españolas han sabido hacerse un hueco capitalizando la experiencia acumulada en España, en donde hasta fechas no excesivamente lejanas la actividad económica estaba muy regulada. No deja de ser curioso en este sentido que el mayor éxito internacional de ALSA haya sido en China, donde ha sabido vencer las diferentes barreras regulatorias para desarrollar su actividad. Por último, un factor adicional ha sido la capacidad de la empresa española para capitalizar su experiencia en nichos de mercado específicos. La empresa española no ha pretendido combatir a las multinacionales establecidas con sus mismas armas, sino que se ha centrado en los segmentos de mercado donde contaba con una mayor ventaja competitiva, para posteriormente dar el salto a otros segmentos, como ilustra el éxito de Inditex.

Como se puede apreciar por el tipo de ventajas competitivas utilizadas por las empresas españolas y las nuevas multinacionales, los tipos de innovación que más han utilizado estas empresas han sido de tipo organizativo y de procesos, aunque las empresas orientadas a nichos de mercado específicos también han realizado innovaciones de producto y/o comerciales.

Como ya hemos comentado, el caso de la empresa multinacional española guarda grandes

paralelismos con el desarrollo de las multinacionales provenientes de países emergentes y menos desarrollados. En la siguiente sección detallamos cómo ha sido el proceso a través del cual este tipo de empresas han desarrollado estas capacidades.

4. Las capacidades competitivas y el surgimiento de las nuevas multinacionales

En general, las nuevas multinacionales se han convertido en fuertes competidores internacionales sobre la base de un conjunto de capacidades diferentes a los activos tecnológicos y de marca de las multinacionales establecidas. En la sección anterior resaltamos la importancia de las capacidades de ejecución, de adaptación a nichos de mercado, a desenvolverse en entornos institucionales débiles y para utilizar el crecimiento externo. En el Gráfico 2 se recoge un marco teórico dinámico que refleja los diferentes patrones de desarrollo de capacidades observados en nuestra investigación sobre las empresas españolas y otras nuevas multinacionales (Guillén y García-Canal, 2010a). En él se observa que el proceso de acumulación de recursos de las nuevas multinacionales no puede ser bien entendido sin analizar las características de sus países de origen. Una primera característica es el déficit de infraestructuras propio de los países que no se encuentran entre los más avanzados del mundo, que crearon oportunidades para un cierto tipo de empresas. Las empresas que sacaron ventaja de estas oportunidades acumularon capacidades de ejecución de proyectos (*flecha I* en el Gráfico 2). Esta demanda de proyectos de infraestructuras ayudó a empresas como Telefónica, Unión Fenosa y Agbar a desarrollar experiencia que podía ser explotada en otros países.

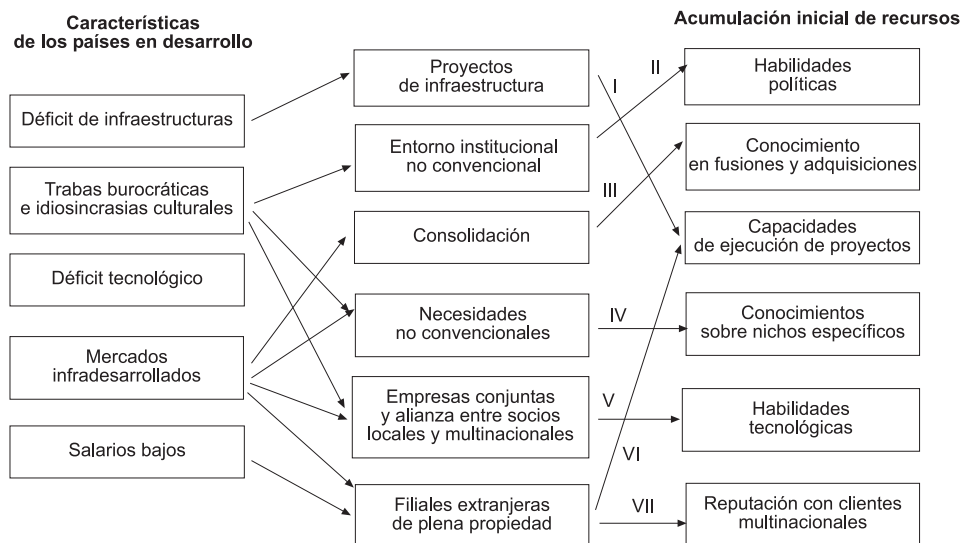
Una segunda dimensión tiene que ver con las regulaciones asfixiantes características de los países

de origen de las nuevas multinacionales (*flecha II*). Las regulaciones y los trámites burocráticos no sólo afectaron a las empresas en sectores de infraestructuras. Por ejemplo, los fundadores de Fagor Electrodomésticos adquirieron una empresa para evitar tener que acudir a la compleja burocracia gubernamental para obtener una licencia de apertura de un negocio. No obstante, el ejemplo más representativo de esta dimensión se encuentra en las empresas de los sectores de infraestructuras, sujetas a regulaciones de precios y de condiciones de funcionamiento, que paradójicamente pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva si la empresa aprende a utilizarlas como palanca para establecer barreras de entrada y conexiones políticas privilegiadas (García-Canal y Guillén, 2008).

Un tercer proceso de creación de capacidades fue activado por el hecho de que los sectores en los países de origen de las nuevas multinacionales solían estar fragmentados y las empresas solían ser relativamente pequeñas en tamaño. Como se observa en los casos analizados, las fusiones y adquisiciones locales precedieron al proceso de internacionalización de las nuevas multinacionales en muchos casos. Y esta consolidación doméstica permitió a las nuevas multinacionales no sólo alcanzar escala sino también acumular experiencia en la gestión de las fusiones y adquisiciones, una capacidad que resultó valiosa en su expansión exterior, como lo demuestran los casos analizados de los sectores de alimentación, bienes industriales, banca e infraestructuras (*flecha III* en el Gráfico 2). Las empresas que más se beneficiaron de esta capacidad fueron aquellas de sectores de infraestructuras regulados, debido a la presencia de muchas empresas deficientemente gestionadas en países extranjeros.

Una cuarta pauta de desarrollo de capacidades tuvo su origen en la combinación de retrasos en el desarrollo económico, de un lado, y de características culturales, de otro, que dieron lugar a necesidades nada convencionales en el mercado

Gráfico 2
El proceso de acumulación inicial de recursos por parte de las nuevas multinacionales



Fuente: Guillén y García-Canal (2010a).

(*flecha IV*). Por ejemplo, la carencia de servicios de transporte aéreo generó una oportunidad para ALSA de innovar con servicios de valor añadido, como la clase Supra. En otro ejemplo, IESE centró su atención en emprendedores y empresas familiares. Ambas empresas utilizaron la experiencia conseguida en el mercado local cuando se expandieron al exterior como jugadores globales de nicho. Otro ejemplo fue la estrategia comercial de América Móvil basada en servicios pre-pago de telefonía móvil.

Aunque la posesión de fuertes habilidades tecnológicas no es una característica de las nuevas multinacionales, algunas de ellas consiguieron acceder a tecnología utilizando el acceso a su mercado local como moneda de cambio, lo que representa una quinta pauta de desarrollo de capacidades (*flecha V* en el Gráfico 2). El acuerdo de licencia entre Vestas y Gamesa en el sector de generación de energía eólica ilustra este modelo. Las colaboraciones entre empresas extranjeras propietarias de tecnología y marcas y empresas locales que poseen

recursos como conocimiento, capacidades de ejecución de proyectos, capital relacional y habilidades políticas es una pauta relativamente frecuente entre las nuevas multinacionales. En general, la probabilidad de que el socio local obtenga tecnologías de vanguardia es directamente proporcional al tamaño del mercado local y a la distancia cultural con el país de origen de las empresas extranjeras, como ilustran los casos de Fagor Electrodomésticos, Haier, Mabe y Arcelik.

Una última pauta de desarrollo de recursos se asienta sobre las capacidades de ejecución de proyectos (*flecha VI*) y la reputación (*flecha VII*) adquiridas por las empresas que han actuado como proveedores de las filiales de multinacionales extranjeras asentadas en su país. Las multinacionales establecidas, sobre todo en el sector de automoción, tienden a generar un proceso de selección natural entre sus proveedores locales con vistas a escoger a aquéllos con mejores capacidades de ejecución de proyectos relativas al diseño y fabricación de componentes. Así, varias de las nuevas

multinacionales se expandieron al exterior sobre la base de esas capacidades y la reputación adquirida con sus clientes multinacionales.

5. A modo de conclusión

Las empresas españolas que han logrado equipararse a sus homólogas de los países más avanzados del mundo, incluyendo ejemplos de empresas tan exitosas como Viscofán, Inditex, Gamesa, Telefónica, Santander y Planeta, no han basado su expansión internacional en la posesión de tecnologías de vanguardia y marcas renombradas, al menos en las etapas iniciales de su expansión internacional. Al igual que otras nuevas multinacionales han seguido un modelo de desarrollo que incluye tres componentes fundamentales. Primero, el crecimiento nacional e internacional ayuda a la empresa a alcanzar economías de escala, lo que facilita no sólo inversiones en tecnología y marcas, sino también el desarrollo de un amplio conjunto de recursos, como los enumerados en la sección anterior. Segundo, entrar en mercados más sofisticados proporciona un estímulo para innovar y mejorar capacidades. Y tercero, ser un seguidor más que un líder puede permitir 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. De esta forma, la posesión de tecnología y marcas no es un requisito previo para tener éxito en la expansión al exterior; antes al contrario, en el caso de las nuevas multinacionales suele ser la culminación de dicha expansión. Así, resulta casi imposible explicar la existencia de las nuevas multinacionales sin tener en cuenta sus valiosos recursos y capacidades, tan diferentes de las que poseen las multinacionales clásicas. De hecho, una característica fundamental de las nuevas multinacionales es que han seguido

un modelo de expansión internacional por el que optimizaron los recursos que las multinacionales convencionales normalmente no poseían o no consideraban necesario desarrollar.

El auge de las nuevas multinacionales no sólo ha revolucionado la economía global, sino que también pone en cuestión algunas de las ideas básicas en el campo de la dirección internacional. Con todo, nosotros no cuestionamos el postulado básico del campo, que establece que las empresas multinacionales deben superar de algún modo la desventaja del extranjero (Hymer, 1960). Nuestro argumento se relaciona en mayor medida con las capacidades que permiten a las empresas competir en una amplia variedad de mercados, que necesitan ser definidas en términos más generales para incluir más habilidades o recursos que las tecnologías y marcas. Como en el caso de las multinacionales establecidas de los países más avanzados, el surgimiento de las nuevas multinacionales precisó de la acumulación de recursos desarrollados en el país de origen y su combinación con recursos locales desarrollados en el país anfitrión, a través de filiales de plena propiedad, adquisiciones o alianzas (Hennart, 1991, 2009). Lo que demuestra el crecimiento de las nuevas multinacionales es que, bajo ciertas circunstancias, los recursos acumulados por empresas originarias de países emergentes pueden ser una base sólida para crear una empresa multinacional. En concreto, nuestra investigación evidencia que las capacidades organizativas, directivas, de ejecución de proyectos, políticas y relacionales pueden impulsar y apoyar el proceso de internacionalización de la empresa. Por otra parte, estas capacidades pueden convertirse en la base para el desarrollo, interno o externo, de capacidades tecnológicas y de marketing, sobre todo si la empresa entra en contacto con mercados sofisticados y empresas multinacionales convencionales. Este contacto puede materializarse de muy diversas formas: relaciones comprador-proveedor, alianzas o competencia. El auge de las nuevas multinacionales demuestra que las capacidades específicas de la em-

presa son diversas, maleables y dinámicas. Su futuro como competidores globales de éxito depende de su habilidad para transformar y recombinar continuamente su dotación de recursos y capacidades, tanto internamente como externamente.

Referencias bibliográficas

- ACCENTURE (2008): *The Rise of the Emerging-Market Multinational*. Accenture
- AULAKH, P. S. (2007): “Emerging multinationals from developing economies: Motivations, paths and performance”; en *Journal of International Management* (13, 3); pp. 235-240.
- BCG (2011): *The 2011 BCG Global Challengers. Companies on the Move*. Boston Consulting Group.
- BELL, J., MCNAUGHTON, R. y YOUNG, S. (2001): “Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon”; en *Journal of International Management* (7, 3); pp. 173-190.
- BONAGLIA, F., GOLDSTEIN, A. y MATHEWS, J. A. (2007): “Accelerated internationalization by emerging markets multinationals: The case of the white goods sector”; en *Journal of World Business* (42); pp. 369-383.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. Londres, McMillan.
- BUCKLEY, P. J., CLEGG, J., CROSS, A. R., LIU, X., VOSS, A. H. y ZHENG, P. (2007): “The determinants of Chinese outward foreign direct investment”; en *Journal of International Business Studies* (38); pp. 499-518.
- CAVES, R. E. (1996): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Nueva York, Cambridge University Press.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2008): “The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas”; en *Journal of International Management* (14, 2); pp. 138-154.
- CUERVO-CAZURRA, A. y GENC, M. (2008): “Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries”; en *Journal of International Business Studies* (39); pp. 957-979.
- ECONOMIST (2008): “The Challengers”; en *The Economist* (10 de enero de 2008).
- EISENHARDT, K. M., (1989): “Building Theories from Case Study Research”; en *Academy of Management Review* (14); pp. 532-550.
- FLYVBERG, B. (2006): “Five Misunderstandings about Case-Study Research”; en *Qualitative Inquiry* (12); pp. 219-245.
- GARCÍA CANAL, E., LÓPEZ, C., RIALP, J. y VALDÉS, A. (2002): “Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies”; en *Journal of World Business* 37(2); pp. 91-107.
- GARCÍA CANAL, E. y GUILLÉN, M. F. (2008): “Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries”; en *Strategic Management Journal* 29(10); pp. 1097-1115.
- GERRING, J. (2007): *Case Study Research*. Nueva York, Cambridge University Press.
- GOLDSTEIN, A. (2007): *Multinational Companies from Emerging Economies*. Nueva York, Palgrave Macmillan.
- GUILLÉN, M. F. (2005): *The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*. Cambridge y Nueva York, Cambridge University Press [traducción al castellano: *El Auge de la Empresa Multinacional Española*. Madrid, Marcial Pons, 2006].
- GUILLÉN, M. y GARCÍA CANAL, E. (2009): “The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies”; en *Academy of Management Perspectives* 23(2); pp. 23-35.
- GUILLÉN, M. y GARCÍA-CANAL, E. (2010A): *The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context*. Cambridge University Press, Cambridge y Nueva York (trad. al castellano: *Las*

- nuevas multinacionales. *Las empresas españolas en el mundo*. Ariel, Barcelona, 2011).
- GUILLÉN, M. y GARCÍA-CANAL, E. (2010b): "How to Conquer New Markets with Old Skills"; en *Harvard Business Review* (88, 11); pp. 118-122.
- GUPTA, A. y GUILLÉN, M. F. (2009): "Developing, Testing, and Validating Management Theory with Comparative Case Studies"; documento de trabajo.
- HAMEL, J. (1993): *Case Study Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- HENNART, J. F. (1982): *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- HENNART, J. F. (1991): "The transaction cost theory of the multinational enterprise"; en PITELIS, C. N. y SUGDEN, R., eds.: *The nature of the transnational firm*. Londres y Nueva York, Routledge; pp. 81-116.
- HENNART, J. F. (2009): "Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets"; en *Journal of International Business Studies* 40(9); pp. 1432-1454.
- HYMER, S. (1960/1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: The MIT Press.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The internationalization of the firm Four Swedish cases"; en *Journal of Management Studies* (octubre); pp. 305-322.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments"; en *Journal of International Business Studies* 8(1); pp. 23-32.
- LALL, S. (1983): *The New Multinationals*. Nueva York: Wiley.
- LI, P. P. (2003): "Toward a Geocentric Theory of Multinational Evolution: The Implications from the Asian MNEs as Latecomers"; en *Asia Pacific Journal of Management* 22(2); pp. 217-242.
- LI, P. P. (2007): "Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers"; en *Journal of International Management* 13(3); pp. 296-318.
- MATTHEWS, J. A. (2002): *Dragon multinationals: A new model of global growth*. Nueva York: Oxford University Press.
- MATTHEWS, J. A. (2006): "Dragon Multinationals"; en *Asia Pacific Journal of Management* (23); pp. 5-27.
- RAMAMURTI, R., JITENDRA, J. y SINGH, V. (2009): "Indian Multinationals: Generic Internationalization Strategies"; en *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Nueva York: Cambridge University Press; pp. 110-166
- RIALP, A., RIALP, J. y KNIGHT, G. A. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?"; en *International Business Review* 14(2); pp. 147-166.
- RUI, H. y YIP, G. S. (2008): "Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective." *Journal of World Business* 43:213-226.
- TEECE, D. (1977): "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How"; en *Economic Journal* 87(346); pp. 242-261.
- UNCTAD (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT) (2008): *World Investment Report 2008*. Nueva York: Naciones Unidas.
- WELLS, L. T. (1983): *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- YIN, R. K. (2003): *Case study research: Design and methods revised*. Thousand Oaks: Sage Publications.