



«La asignación de recursos todavía no ha visualizado las oportunidades y los capitales prefieren riesgos conocidos a sorpresas por conocer»

**JOSÉ ANTONIO HERCE**  
es socio-director de Economía  
Aplicada y Territorial de  
Consultores de Administraciones  
Públicas (Afi).  
E-mail: jherce@afi.es

## Empresas globales

El título de esta columna coincide de este mes con el de la revista en la que se publica. No por casualidad, claro. Todavía hablamos mayoritariamente de «empresas multinacionales» refiriéndonos a las diversas bases y mercados nacionales en los que las grandes corporaciones que hacen honor a esta categoría actúan. Más que evidente; pero este concepto, así como el de «comercio internacional» o el de «internacionalización» mismo, que rara vez empleamos en su sentido más amplio, pertenecen, en realidad, al siglo pasado, a la vieja economía compartimentada en estados-nación, en bloques comerciales y en mercados locales. A una economía en la que se comparaban tasas de apertura comercial entre países, la distancia obstaculizaba el comercio tanto como las barreras arancelarias y no arancelarias y los *headquarters* de las compañías multinacionales eran el epicentro de las decisiones corporativas. Había clientes y proveedores en la vieja economía que no sabían que formaban parte incipiente de una comunidad corporativa cuya genética estaba cambiando.

Esa vieja economía, asegúrenos, sigue presente y con relativa buena salud. La asignación de recursos todavía no ha visualizado las oportunidades y los capitales prefieren riesgos conocidos a sorpresas por conocer. Pero está siendo desbancada, poco a poco, por una globalidad que lo permea todo. Los mercados son globales, aunque tengan características propias; los consumidores serán globales, aunque puedan ser diferentes o estar profundamente arraigados en bases locales; los trabajadores y empresarios serán globales en el futuro; algunas empresas ya vislumbran las condiciones que han

de cumplir para acabar siendo globales, y los usuarios avanzados de bienes, servicios y espacios serán también globales.

Las empresas globales no son multinacionales, carecen de matriz y de lugar de nacimiento o de residencia, pero son las mejores del mundo en su sector. Son grandes y muy grandes, medianas o pequeñas y muy pequeñas, pero compiten a tiempo real con unos pocos pares suyos en esos mercados globales. Las pequeñas y medianas, no van de pymes. Si acaban siendo las mejores es porque son más que excelentes. Son departamentos en red, directivos sin despacho permanente, equipos de trabajo versátiles y dotados de movilidad. Las empresas globales son capacidad productiva allí donde la necesite el usuario de sus servicios o nodos de coordinación de fabricaciones modulares locales cuyo *output* se ensambla donde más convenga después de haber recorrido un itinerario geográfico optimizado. El conocimiento, la tecnología y los sistemas de información son sus pilares.

Las empresas globales son aliadas de sus *stakeholders*, sus antes llamados clientes y proveedores, para definir cooperativamente (o precompetitivamente, si se quiere) el servicio o el producto, a su medida, con un control distribuido de todo su ciclo hasta la disposición final y sostenible de los residuos que puedan quedar y con huella material minimizada. Las empresas globales crean valor tangible e intangible y lo distribuyen a toda su comunidad de *stakeholders*, son empáticas, pero sin aspavientos acerca de aquella antigua y un puntito cínica letanía de la RSC.

Las empresas globales no existen todavía. ¿O sí? ::