



«La estrategia de la empresa multinacional ha comenzado a cambiar debido al surgimiento de las nuevas multinacionales de los países emergentes»

# Una década de «Estrategia Global»

La estrategia competitiva de una empresa es la manera en la que pretende operar en el mercado con ánimo de lucro. La estrategia incluye la elección de los productos o servicios y de los mercados en los que la empresa quiere operar, el posicionamiento en términos de calidad y precio y toda la planificación general sobre desarrollo del producto, producción, distribución, promoción y venta. Se trata, por tanto, de un conjunto amplio y sistemático de actuaciones.

Durante el último siglo, las empresas multinacionales han ido cambiando sus estrategias competitivas de manera apreciable, dependiendo de las circunstancias competitivas. Con anterioridad a la Segunda Guerra Mundial -dadas las dificultades en las telecomunicaciones y el transporte-, la mayor parte de las empresas multinacionales seguían una estrategia de expansión internacional en la que cada subsidiaria realizaba sus propias funciones con un elevado grado de descentralización en la toma de decisiones. Fue el momento histórico en el que las empresas británicas, francesas, alemanas y alguna que otra estadounidense comenzaron a establecer plantas de producción, sobre todo en otros países desarrollados.

Tras la segunda contienda mundial, el sistema económico mundial quedó definido por los acuerdos de Bretton Woods y por el papel dominante de la economía y las empresas estadounidenses. La estrategia competitiva más frecuente cambió. Aunque muchas decisiones operativas continuaron tomándose localmente en cada subsidiaria, la gran empresa multinacional estadounidense centralizó la investigación y el desarrollo de nuevos productos, y las subsidiarias (tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo) tomaban las decisiones de producción, distribución y venta de manera autónoma. Fue en este momento cuando se diseñaron sistemas de control financiero para hacer un seguimiento periódico de los resultados de las subsidiarias.

El siguiente gran cambio en la concepción estratégica de la empresa multinacional

vino de la mano de la expansión global de las empresas japonesas en los años ochenta y noventa. Al contrario de las estadounidenses, las empresas niponas adoptaron una postura estratégica y una estructura organizativa mucho más centralizada, coordinando todos los aspectos de negocio desde Japón. Este cambio se debió no solamente a las características organizativas de las empresas japonesas, sino también al hecho de que su expansión internacional se verificó en un momento en el que los férreos controles financieros de Bretton Woods ya no existían y las tecnologías del transporte y las telecomunicaciones permitían una interacción continuada entre las oficinas centrales de la casa matriz y las subsidiarias de la empresa distribuidas por todo el mundo.

En los últimos años, desde que *Empresa Global* comenzó a publicarse hace 10 años, la estrategia de la empresa multinacional ha comenzado a cambiar debido al surgimiento de las nuevas multinacionales de los países emergentes. Estas empresas se posicionan estratégicamente y, en términos organizativos, en forma de red, al contrario que las europeas y las estadounidenses. Además, sus fortalezas no consisten en poseer tecnología o marcas propias, sino en su capacidad de ser eficientes, llevar a cabo proyectos de gran envergadura, relacionarse con Gobiernos en países volátiles y procurar acumular nuevas capacidades competitivas al mismo tiempo que explotan las existentes.

En los próximos años, vamos a presenciar el auge de las empresas multinacionales de economías emergentes. Aunque se encuentran todavía en situación de desventaja en cuanto a sus conocimientos tecnológicos, su trayectoria futura vendrá determinada por dos aspectos. En primer lugar, su capacidad de acortar distancias competitivas con las empresas europeas, estadounidenses y japonesas, evitando los errores que ellas han cometido en el pasado. Y, en segundo lugar, empleando su mayor agilidad y menor tamaño para encontrar nuevas estrategias de mercado ::

**MAURO F. GUILLÉN** es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas Aplicadas.  
E-mail: guillen@wharton.upenn.edu