

» Primer plano.

VIENE DE LA PÁGINA 5

caja a inversiones en infraestructuras”, explica Joaquín Garralda, profesor de Estrategia de IE Business School. “La otra cara de la moneda son las grandes marcas de tecnología y gran consumo. Es aquí donde más se ha plasmado la idea de globalización: antes las empresas de estos sectores fabricaban en India para vender al público europeo o estadounidense, y ahora también venden al consumidor indio”, añade Garralda.

Otra de las tendencias empresariales que ha mostrado la crisis es el repunte de la volatilidad, que nada es para siempre y que de cero se puede llegar al infinito en poco tiempo. En el último lustro hemos asistido al nacimiento de nuevos colosos y al derrumbe de gigantes con

pies de barro. Apple, por ejemplo, estaba en el puesto 54º en 2008 y hoy es el líder mundial por capitalización; Google ha escalado del 33º al 3º; Samsung, del 81º al 22º... También han surgido grandes conglomerados que en 2008 no estaban en el *ranking*, caso de la cervecera belga Anheuser-Busch (vale ya casi tanto como Coca-Cola), el fenómeno de las redes sociales Facebook (tras su pésima salida a Bolsa, hoy ya ocupa el puesto 50º), la explosión de Inditex o de la colombiana Ecopetrol. En el lado negativo destacan la fuerte caída de Volkswagen del puesto 18º al 58º o la salida de la lista de compañías de la talla de Telefónica, Nokia, EDF, E.On, NTT Docomo, Deutsche Telekom o América Móvil, entre otros.

“Hay fenómenos que siempre se producen en los ciclos

económicos”, reflexiona Pedro Nuevo, profesor del IESE. “Las empresas crecen, pero al final ese sector se consolida. Esta evolución se pone de manifiesto con mayor intensidad en las fases bajistas del ciclo, donde se ve qué empresas han hecho mejor los deberes. Si la economía

Apple ha pasado en un lustro del puesto número 54 al 1

La riqueza bursátil de las 100 mayores empresas ha subido un 45% desde 2008

es próspera, puede haber proyectos ineficientes que sobrevivan; pero si viene mal dadas, los más débiles son absorbidos o entran en decadencia”, continúa Nueno.

El club de las 100 empresas más valiosas del mundo cada vez es más exclusivo. La suma de la capitalización de este grupo de compañías es de 14,32 billones de dólares, un 45% más que hace cinco años. Además, el valor de mercado mínimo para entrar en la aristocracia corporativa ha pasado de 46.360 millones en 2008 a 78.390 millones en la actualidad.

¿Cómo será este listado dentro de otros cinco años? Los expertos apuestan por que seguirá habiendo cambios y repiten una palabra clave para poder sobrevivir en la élite: innovación. “A aquellas empresas que ya no

están en el *ranking* les faltó innovar, además de mantener una estructura financiera sólida y adecuada a su sector. Seguro que en cinco años algunos de los modelos de éxito actuales pasan por dificultades. No hay que dormirse para aplicar los cambios estratégicos que sean necesarios cuando las circunstancias también cambian”, explica Nueno. “A medio plazo, las economías de EE UU y China van a seguir siendo los motores del crecimiento mundial. Está por ver la evolución de Europa, la crisis ha destapado muchas divergencias entre los países de la Unión”, cuenta Fernández Jordán. Para Garralda, tendrán cada vez más peso “las empresas de servicios, las relacionadas con Internet y las que sepan dirigirse mejor a los nuevos consumidores”. ■

Nuevos protagonistas y nuevas reglas

MAURO GUILLEN Y ESTEBAN GARCÍA-CANAL

La crisis también ha llegado a las empresas multinacionales, evidenciando que, en muchos casos, estas grandes empresas pueden llegar a ser gigantes de pies barro. Comparando la lista actual de las cien mayores empresas por capitalización bursátil con la existente hace cinco años y que acompaña a este número de EL PAÍS se observa que los protagonistas ya no son los mismos. Siguen predominando, eso sí, las empresas norteamericanas, pero sus posiciones han cambiado notablemente. La Vieja Europa pierde representantes, reflejando una alarmante pérdida de competitividad y de pujanza internacional. Y las empresas de países emergentes, comandadas por los países BRIC, en especial China, ganan protagonismo. Puede parecer que este crecimiento de 11 a 14 del número de representantes de los países BRIC en este peculiar *Top 100* es moderado, pero debemos darnos cuenta de que se trata de la punta de un iceberg que esconde una transformación radical en el mundo empresarial. Sirva como muestra el hecho de que en el *ranking* Global 500 de la revista *Fortune*, que recoge las 500 mayores empresas del mundo, el peso de las empresas de países emergentes ha pasado de 78 en 2008 a 145 en 2012. Entre ellas hay empresas como la china Haier, la marca de electrodomésticos más vendida del mundo, la argentina Arcor, el primer fabricante mundial de caramelos, la mexicana Bimbo, principal empresa panificadora del mundo, o la brasileña Embraer, líder en aviones a reacción regionales.

Podríamos pensar que las claves de esta creciente pujanza de las compañías de países emergentes estarían relacionadas con un fenómeno más amplio, cual es el hecho de que el centro de gravedad de la economía mundial se ha desplazado hacia estos países. Esto ha sucedido no solo por el tamaño de sus mercados en la actualidad (que suponen el 51% del PIB mundial), sino por su potencial de crecimiento y desarrollo futuro atendiendo a las características de su perfil demográfico. Es en este contexto en el que las

empresas multinacionales de países emergentes han podido desarrollarse, primero, beneficiándose de ese tamaño y tasas de crecimiento de sus mercados, y en segundo lugar, compensando su déficit tecnológico a través de alianzas con compañías occidentales en las que han sabido utilizar estratégicamente su función de puente con esos mercados a cambio del acceso a la tecnología de sus socios. Con todo, su ambición no ha quedado ahí, pues una vez actualizado su potencial de recursos han comenzado a crecer al exterior de tal forma que, en la

biente, las compañías hacen mejor en experimentar continuamente, realizando los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos, más que esperar a definir una estrategia “perfecta” que podría estar obsoleta en el momento de ejecutarla. Ilustramos este principio con el caso de Bimbo, cuyo énfasis en las operaciones y en la ejecución eficiente le han llevado a ser la empresa líder en panificación en el mundo. El segundo principio guarda relación con la adaptación a los nichos de mercado. Cuando las compañías se dirigen hacia un nuevo



El grupo mexicano Bimbo es un caso de éxito en los países emergentes. / SUSANA GONZÁLEZ (BLOOMBERG)

actualidad, más de la tercera parte de los flujos de inversión directa en el exterior en el ámbito mundial provienen de países emergentes, llegando su peso hasta el 43% para el caso de las fusiones y adquisiciones transfronterizas.

Pero, no nos engañemos, tras el auge de estas compañías también ha habido una gestión que cabe calificar como excelente en muchos casos. En nuestro libro, *Emerging markets rule: growth strategies of the new global giants*, publicado recientemente por McGraw Hill, sistematizamos las claves del crecimiento de estas compañías en siete principios de gestión que pueden ser emulados por cualquier empresa del mundo. En primer lugar, argumentamos que la ejecución debe primar sobre la formulación de la estrategia empresarial. En un mundo tan cam-

mercado deben buscar el camino de menor resistencia, que normalmente supone un nicho de mercado desatendido por los competidores locales y que se adapta a sus productos. Posteriormente pueden utilizar ese nicho como una plataforma desde la que abordar el grueso del mercado. Esta fue la estrategia seguida por Haier en Estados Unidos, orientándose primero a las necesidades de los estudiantes universitarios que vivían en los campus y que no encontraban refrigeradores adecuados a sus necesidades en el mercado. Una vez dada a conocer la marca, le fue más fácil introducir el resto de su gama de productos.

El tercer principio aconseja acumular escala con rapidez para así prevenir la entrada de nuevos competidores, atraer a competidores sensibles al precio y acu-

mular cuota de mercado. Samsung Electronics es quizá la compañía que mejor ilustra este principio. Realizó una gran apuesta invirtiendo a gran escala varias veces, de tal forma que ahora es la líder mundial en electrónica de consumo. Si la escala es importante, más lo es la habilidad para aceptar el caos, el cuarto principio. Haier se expandió a lo largo del mundo sin importarle las fuentes de caos y complejidad interna y externa. Construyó una red de alianzas internacionales como principal vía de expansión, para así minimizar su exposición al riesgo y maximizar la adaptación a los mercados locales, lo que la llevó a ser la segunda compañía de ordenadores en el mundo.

Un quinto principio, adquirir inteligentemente, va orientado a acelerar el crecimiento y la actualización de capacidades. Lamentablemente, en muchos casos, las adquisiciones son operaciones que tiran por la borda todo lo ganado tras una senda adecuada de crecimiento orgánico. Por esta razón, este principio de inteligencia en las adquisiciones se plantea en un doble sentido. En primer lugar, en la adquisición de empresas que complementen las capacidades existentes. En segundo lugar, en hacerlo en el momento adecuado, al precio adecuado y con la estrategia de integración adecuada. Un sexto principio preconiza la exposición temprana a los mercados internacionales. Si una compañía espera a estar completamente preparada para hacerlo, esto puede ser demasiado tarde. La exposición temprana permite a la empresa realizar ajustes a todo el *feedback* obtenido en estos mercados, lo que la introduce en una senda por la que se llega a un círculo virtuoso de aprendizaje y refuerzo de la competitividad. Por último, pero no por ello menos importante, el último principio que introducimos en nuestro libro es que no hay vacas sagradas. Todo aquello que condujo a una empresa hacia el éxito en el pasado puede ser un lastre a la hora de aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan a lo largo y ancho del mundo.

Nuestra investigación académica y nuestra actividad profesional durante más de cinco años nos han llevado a identificar estos principios como las claves del crecimiento de las empresas que han prosperado en las economías emergentes. Cualquier compañía de cualquier país del mundo se puede beneficiar de estos principios de gestión. ■

Mauro F. Guillén es director del Lauder Institute en la Wharton School. **Esteban García-Canal** es catedrático de la Universidad de Oviedo.