Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

LA FORTALEZA SE PONE A PRUEBA EN LA ADVERSIDAD

MIENTRAS LOS MERCADOS FINANCIEROS COLAPSABAN Y EL MUNDO SE SUMERGÍA EN LA RECESIÓN, 25 EMPRESAS RESISTÍAN LA TENDENCIA Y SALÍAN FORTALECIDAS DE LA CRISIS. SON LAS ORGANIZACIONES QUE INTEGRAN EL RANKING CAMPEONES GLOBALES 2009 DE A.T. KEARNEY.

Norbert Jorek es socio y vicepresidente de Negocios Globales en la oficina de Nueva York de A.T. Kearney. Michelle Battat y Vijay Rajendran son consultores en la oficina de Washington D.C.

Los autores agradecen a sus colegas Sarovar Aggarwald (Nueva Delhi), David Hovenden (Sydney), Soojung Jo (Seúl), Samantha King (Washington), Fritz Kröger (Berlin), Kaustav Mukherjee (Nueva Delhi), José Ignacio Nieto Puertes (Madrid), Joao Rodrigues Pena (Lisboa), Tak Umezawa (Tokyo), Mikio Yamamoto (Tokio) y Joongwon Yoo (Seúl).

Durante el período 2004-2008, el Producto Bruto Interno mundial (PBI) creció, en términos reales, un 3,3 por ciento anual, hasta superar los US$ 60 billones, impulsado principalmente por el crecimiento en los países en desarrollo. Pero la crisis financiera y la recesión global pusieron fin a esta etapa de prosperidad, y las multinacionales fueron las más perjudicadas.

El colapso del mercado de valores en 2008, que afectó tanto a las regiones desarrolladas como a las emergentes, destruyó mucho de la riqueza creada entre 2004 y 2007. En 2008, el Dow Jones Industrial Average retrocedió cerca de un 30 por ciento, el Nikkei cayó un 35 por ciento y el FTSE un 25 por ciento. El derrumbe de las Bolsas en los mercados emergentes, que habían marcado records de crecimiento en años previos, fue aún más drástico: el índice brasileño Bovespa cayó un 37 por ciento, el RTSI de Rusia se hundió un 72 por ciento, el BSE Sensex de la India bajó un 45 por ciento y el SSE de China se desplomó un 58 por ciento.

A finales de 2008, mientras la mayoría de los mercados operaban en niveles más bajos que los de diciembre de 2004, los Campeones Globales 2009 de A.T. Kearney desafiaban todos los pronósticos. A pesar del derrumbe masivo del precio de las acciones –en algunos casos de más del 50 por ciento– desde sus marcas más altas de 2007 y 2008, las 25 compañías que conforman el ranking generaron un impresionante "crecimiento de valor" (el aumento de la capitalización de mercado luego de restarle cualquier aumento de capital); de hecho, registraron una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR, por su sigla en inglés) de casi el 15 por ciento, en promedio, para el período 2004-2008.

La ley del más fuerte

El impacto de la peor recesión desde la Gran Depresión quedó demostrado en el análisis de A.T. Kearney de las 2.500 compañías más grandes del mundo que cotizan en Bolsa. Mientras que, en 2008, sus ventas aumentaron un 11 por ciento y el crecimiento de valor fue de casi un 15 por ciento para toda la muestra, en 2009, si bien las ventas crecieron al mismo ritmo, el crecimiento de valor fue negativo. De hecho, de las 2.500 organizaciones evaluadas, sólo 42 evidenciaron un crecimiento positivo de valor entre 2004 y 2008.

Los Campeones Globales 2009 registraron ventas por aproximadamente US$ 700.000 millones, y su capitalización de mercado fue valuada en casi US$ 1 billón a finales de 2008. En la segunda mitad de 2008, cuando los mercados bursátiles se derrumbaron, los Campeones Globales de A.T. Kearney mostraron, en conjunto, un crecimiento de valor cercano al 15 por ciento entre 2004 y 2008. Esto es especialmente llamativo si se considera que el crecimiento de valor promedio de las 2.500 compañías analizadas fue de - 8 por ciento. Y en el mismo período de cinco años, los Campeones Globales también han generado un crecimiento en las ventas del 27 por ciento al año (ver cuadro).

Como la corrección más pronunciada se produjo en las Bolsas de valores de los mercados emergentes, la composición del grupo también ha sufrido un cambio significativo. En 2008, el 40 por ciento de los Campeones Globales tenía su sede central en países emergentes. En 2009, esa proporción ha caído a menos del 30 por ciento. Las cuatro compañías rusas incluidas en el ranking 2008, por ejemplo, no pudieron mantener su nivel de desempeño, mientras que el número de empresas con base en los Estados Unidos se duplicó (ver "Campeones Globales por origen geográfico").

Los Campeones Globales 2009 abarcan una amplia gama de industrias: química, elec-

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

Cuadro de honor

Puesto y nombre (*)	País	Industria	Tasa de crecimiento anual de las ventas y del valor para el período 2004-2008	
1 Nintendo	Japón	Electrónica	36%	38%
2 Google	Estados Unidos	Servicios de Internet	62%	9%
3 Apple	Estados Unidos	Electrónica	41%	24%
4 Doosan Heavy Industries	Corea del Sur	Construcción y Servicios	34%	26%
5 Hyundai Heavy Industries	Corea del Sur	Construcción de buques	17%	43%
6 GDF Suez	Francia	Servicios públicos	40%	17%
7 MTN	Sudáfrica	Telecomunicaciones	31%	18%
8 Monsanto	Estados Unidos	Química	20%	24%
9 Inditex	España	Indumentaria	25%	19%
10 BHP Billiton	Australia	Minería y metales	29%	14%
11 Reliance Industries	India	Química	30%	10%
12 Jacobs Engineering	Estados Unidos	Ingeniería y contratación	25%	15%
13 World Fuel Service	Estados Unidos	Servicios de petróleo y gas	35%	4%
14 Fluor	Estados Unidos	Ingeniería y contratación	24%	10%
15 ABB	Suiza	Maquinaria industrial	12%	21%
16 CNOOC	China	Petróleo y gas	29%	3%
17 Amazon.com	Estados Unidos	Minorista online	29%	1%
18 América Móvil	México	Telecomunicaciones	20%	10%
19 Occidental Petroleum	Estados Unidos	Petróleo y gas	21%	9%
20 Teva Pharmaceutical	Israel	Farmacéutica	20%	9%
21 Mapfre	España	Seguros	24%	4%
22 Petrobras	Brasil	Petróleo y gas	23%	6%
23 Kühne & Nagel	Suiza	Transportes	20%	8%
24 Sasol	Sudáfrica	Química	14%	11%
25 Komatsu	Japón	Construcción, maquinaria y equipos	18%	5%
			CAGR promedio de ventas para toda la muestra: 11%	CAGR promedio de valor para toda la muestra: - 8% (**)

(*) Los Campeones Globales son listados de acuerdo con el A.T. Kearney Growth Index, que considera el incremento en las ventas y en el valor por igual. (**) Como la CAGR promedio en el valor para toda la muestra fue negativa, sólo las compañías con crecimiento positivo fueron elegibles como Campeones Globales.
Fuentes: Thomson Reuters; Bloomberg; análisis de A.T. Kearney.

trónica, ingeniería y maquinaria pesada, petróleo y telecomunicaciones, entre otras. Ningún sector industrial se benefició de fuerzas exógenas particularmente favorables durante los últimos cinco años. Pero, con el fin del llamado "superciclo" de los commodities, muchas compañías que operan en industrias de explotación de recursos naturales quedaron fuera de la lista de las 25 mejores.

Siete empresas, en particular, han probado que su éxito es sostenible: América Móvil, Apple, BHP Billiton, Doosan Heavy Industries and Construction, Hyundai Heavy Industries, Kühne & Nagel y Reliance Industries. Combinadas, las ventas de estas compañías aumentaron a una tasa de crecimiento anual compuesta del 28 por ciento entre 2004 y 2008. A pesar del desmoronamiento de los mercados bursátiles, el crecimiento de valor de esas compañías ha sido, en promedio, de un impresionante 19 por ciento en el mismo período. El desempeño consistentemente sólido de esas siete empresas es una prueba de la fortaleza de sus estrategias corporativas y de la elasticidad de sus modelos de negocios (ver "Siete compañías exitosas").

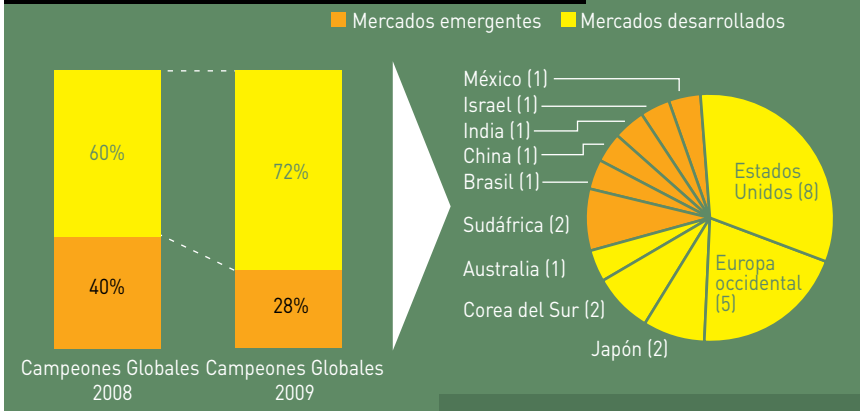
En general, los Campeones Globales han podido elaborar una estrategia de crecimiento que equilibra consideraciones económicas, sociales y ambientales. De hecho, integrar la sustentabilidad a sus modelos de negocios ha sido buena parte de la razón del éxito de largo plazo para muchas de estas firmas. Reconocidas por sus esfuerzos de sustentabilidad, el 20 por ciento de los Campeones Globales están listados en el World Dow Jones Sustainability Index (DJSI), y el 40 por ciento ha firmado el Pacto Global de las Naciones Unidas, mientras que sólo el 30 por ciento de las Global 500 firmaron el documento.

Liderar en tiempos de crisis

La crisis de 2008 puso a prueba a compañías líderes de todo el mundo. Muchas ha visto achicarse sus mercados y sus informes financieros se tiñeron de rojo. Modelos de negocios

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

Campeones Globales por origen geográfico



Fuentes: Campeones Globales 2008 y 2009; análisis de A.T. Kearney.

Nota: los números entre paréntesis indican la cantidad de Campeones Globales de cada país.

que alguna vez parecieron ser la receta para el crecimiento de valor ilimitado, se han venido a pique.

La lista de Campeones Globales 2009 resulta especialmente fascinante, porque elevó a compañías que han mostrado ingresos y crecimiento de valor sorprendentes incluso bajo condiciones económicas muy difíciles.

La diversidad del grupo, en términos de tamaño, industria y país de origen, demuestra que no hay una fórmula única para alcanzar un desempeño superior. Sin embargo, nuestra investigación ha identificado cinco características comunes en los Campeones Globales 2009.

1. Continuidad del liderazgo. De Mukesh Ambani (Reliance) a Satoro Iwata (Nintendo), de Steve Jobs (Apple) a Klaus Michael (Kühne & Nagel) y de Amancio Ortega (Inditex) a Carlos Slim (América Móvil), para nombrar algunos, muchas de las empresas que conforman el ranking 2009 están conducidas por líderes carismáticos. Algunos de ellos, o sus familias, son también sus fundadores. En tiempos en que los grandes conglomerados mundiales son manejados por managers profesionales, sorprende que estas empresas que cotizan en las Bolsas hayan mantenido ciertas características de las firmas de capital privado, a pesar de su tamaño y su alcance internacional. Mientras que, en otros casos, forzados por los estatutos organizacionales o la gobernabilidad corporativa, esos líderes habrían tenido que abandonar sus compañías debido a su edad o su larga permanencia en el cargo, nuestros Campeones Globales pudieron beneficiarse de la continuidad del liderazgo. La visión y la experiencia de sus líderes les han permitido perseguir sus intenciones estratégicas de manera consistente en el tiempo, lo que les brindó estabilidad y una dirección sólida en momentos turbulentos. El desafío clave que enfrentarán en el futuro, como muchas compañías líderes de capital privado, será la efectiva planificación de la sucesión.

Por otro lado, debido a que los fundadores o sus familias son dueños de una porción significativa del paquete accionario, esas compañías gozan de cierta protección contra intentos de adquisición hostil, por lo que también tienden a estar aisladas de la miopía de los mercados financieros. Esto les ha permitido seguir una estrategia de largo plazo, en vez de preocuparse por cumplir con los resultados trimestrales.

El caso de Reliance Industries. Reliance es una de las compañías líderes de la India, y un jugador de peso en la industria petroquímica internacional. Durante el período 2004-2008, sus ventas crecieron un 30 por ciento al año, y el valor creado para los accionistas aumentó a un ritmo del 10 por ciento anual.

Reliance empezó en la industria textil en la década de 1960, y en los años posteriores

Siete compañías exitosas

	Puesto		Período de 5 años de la CAGR de ventas		Período de 5 años de la CAGR en el valor		Ventas anuales (en millones de US$)	Capitalización de mercado (en millones de US$)
	2008	2009	2007	2008	2007	2008	2008	2008
América Móvil	9	18	39%	20%	55%	10%	24.960	50.974
Apple	12	3	40%	41%	114%	24%	32.479	75.871
BHP Billiton	16	10	24%	30%	50%	14%	63.140	113.807
Doosan Heavy Industries	5	4	54%	34%	112%	26%	15.269	5.241
Hyundai Heavy Industries	4	5	29%	17%	81%	43%	21.820	12.038
Kühne & Nagel	23	23	26%	21%	36%	8%	16.904	7.493
Reliance Industries	15	11	28%	30%	86%	10%	34.055	39.858

Nota: el ranking corresponde a los años de publicación de los Campeones Globales; la CAGR de ventas corresponde al crecimiento de cada compañía en los años fiscales que van de 2003 a 2007 y de 2004 a 2008; la CAGR en el valor corresponde al crecimiento de cada compañía entre 2003 y 2007 y entre 2004 y 2008 (los años terminan el 31 de diciembre).
Fuente: Campeones Globales 2008 y 2009; Thomson Reuters; Bloomberg.

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

JAPÓN RENACIENTE

Hay dos compañías japonesas entre los Campeones Globales 2009: Nintendo, el ganador, y Komatsu, en el puesto número 25. Aunque de industrias muy diferentes, ambas tienen estrategias similares. Invierten alrededor del 2,5 por ciento de sus ventas netas en investigación y desarrollo (I&D), se focalizan en la innovación, apuntan a ganar posiciones de liderazgo en los mercados globales y se apoyan casi exclusivamente en el crecimiento orgánico.

Nintendo. La firma desarrolladora de consolas de videojuego creció con rapidez entre 2004 y 2008, y consiguió resultados extraordinarios: sus ventas se elevaron un 36 por ciento al año durante ese lapso, hasta los US$ 17.000 millones en 2008. Gran parte de su crecimiento fue orgánico. Al mismo tiempo, el crecimiento de valor fue, en promedio, de un 38 por ciento anual, a pesar de la pérdida en el valor de sus acciones de alrededor del 35 por ciento (en los albores de la crisis económica) desde su marca más alta, en 2007.

Nintendo es líder mundial en la industria de los videojuegos. Domina casi el 50 por ciento del mercado, y sus ventas globales, tanto en consolas como en dispositivos portátiles, superan a las de Sony Computer Entertainment y Microsoft. El éxito de Nintendo puede atribuirse a su modelo de negocio y al liderazgo. Fiel a su visión de "crear el futuro", la firma invirtió de manera consistente en el diseño de videojuegos que la gente querría. Su sistema de desarrollo de productos de "tres capas" le abrió las puertas a la innovación continua.

La base del sistema es el "desarrollo de alto concepto". En esta etapa, el management senior y los empleados del área de desarrollo colaboran para crear nuevo hardware, tratando de despegarse de las nociones convencionales de la industria. En la fase intermedia o de "avance funcional", el equipo de desarrollo se dedica exclusivamente a diseñar hardware con especificaciones mejoradas y a desarrollar software convencional. Y en la última etapa, o de "práctica del usuario", miembros del equipo de desarrollo, ejecutivos de marketing y del área de administración ayudan a crear el software que demandan o demandarán los consumidores en el futuro cercano. Una vez al año, empleados administrativos y de marketing conforman grupos de prueba para usar los productos propuestos y ofrecen comentarios e ideas.

A pesar del modelo de negocio innovador de Nintendo, la firma no habría crecido a la velocidad a la que lo hizo sin el liderazgo del presidente ejecutivo (CEO) Satoru Iwata. En 2000, Iwata desembarcó en Nintendo desde una empresa filial y, dos años más tarde, a los 42, sucedió al entonces CEO, proveniente de la familia fundadora. A pesar de su juventud y breve experiencia en la empresa, Iwata logró implementar con éxito su sencilla estrategia de "aumentar la población de jugadores". Su filosofía de liderazgo: una estrategia simple, fácil de entender, que se comunica con frecuencia y se fortalece pasando tiempo con los empleados de todos los niveles. La combinación del original modelo de negocio de la firma y un liderazgo visionario le permitió a Nintendo desarrollar la Nintendo DS, la Wii y otros productos innovadores que no encajaban en ninguna de las categorías convencionales de la industria. El éxito fenomenal de estos productos propulsó a la firma al primer puesto en el segmento de los videojuegos, y al primer lugar en el ranking Campeones Globales 2009.

Komatsu. Desde 2004 hasta 2008, las ventas de la empresa se incrementaron un 18 por ciento al año, hasta superar los US$ 22.000 millones en 2008, en tanto que su crecimiento de valor fue del 5 por ciento anual en el mismo período. Durante más de 40 años, Komatsu funcionó como un conglomerado diversificado, pero cambió de dirección para focalizarse en la industria del equipamiento para la construcción y la minería. Hoy, con una participación de mercado global del 20 por ciento, Komatsu es la segunda en su industria —después de Caterpillar—, y casi el 80 por ciento de sus ingresos provienen de sus operaciones internacionales.

Komatsu nació en una ciudad con el mismo nombre en la prefectura de Ishikawa, en el nordeste de Japón, una región conocida por su excelencia en artesanías y manufactura. La historia y la cultura regionales influyeron en la identidad corporativa de Komatsu, que persiguió la excelencia tecnológica y el perfeccionismo, sin resignar calidad, como una manera de aventajar a los competidores. Sus productos Dantotsu, célebres por su tecnología de avanzada, entre tres y cinco años por delante de los de sus rivales, son el resultado de su sistema de tecnología de la información (IT) Komtrax, lanzado en 2001.

Cada vehículo está equipado con un sensor que, periódicamente, envía información sobre su tiempo de utilización, consumo de combustible y fallas técnicas, entre otras cosas. Komatsu se vale de esos datos para pronosticar la demanda futura y ayudar a los vendedores a determinar el momento preciso para impulsar el reemplazo de componentes. Como dice el ex CEO, Masahiro Sakane, "cada vez que se identifiquen más hechos surgirá una idea para producir mejoras. La efectividad de cada mejora depende, en última instancia, de cuántos hechos reales se descubran".

Para asegurarse de mantener la calidad en toda la estructura corporativa, la compañía ayuda a sus proveedores a integrar la tecnología propietaria y las metodologías de Komatsu a sus procesos de fabricación, y los invita a su fábrica a observar la producción en vivo. Después, el personal de Komatsu trabaja con los proveedores para desarrollar los mismos procesos y habilidades en sus fábricas. De esta forma, toda la cadena cumple con los estándares de calidad de la compañía.

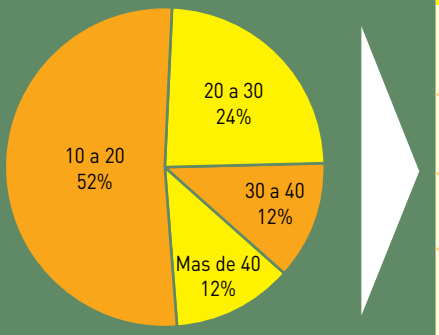
Con la caída de las ventas, a finales de 2007, Komatsu debió enfrentar nuevos desafíos. Cerró dos grandes plantas en Japón y ajustó sus niveles de inventario. Hoy, las ventas en China y otros países emergentes están revitalizándose, y se espera que la demanda doméstica se recupere en los próximos años.

se dedicó a integrar su cartera de negocios a lo largo de toda la cadena de valor de productos derivados del petróleo, mientras también se diversificaba hacia sectores de alto crecimiento, como el minorista. Con visión de largo plazo, su presidente Mukesh Ambani decidió lanzarse al segmento minorista y estableció una cadena que en 2008 contaba con 590 tiendas, en tanto mantenía el crecimiento en negocios centrales como el textil, cuya expansión convirtió a Reliance en la mayor productora de poliéster del mundo. La

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

Campeones Globales por tamaño

Ventas de los Campeones Globales
(2008) (US$ miles de millones)



Ventas 2008	Campeones Globales escogidos
Más de US$ 40.000 millones	• GDF Suez (US$ 94.400 millones) • Petrobras (US$ 92.200 millones) • BHP Billiton (US$ 63.100 millones)
US$ 30.000 millones a US$ 40.000 millones	• ABB (US$ 35.300 millones) • Reliance Industries (US$ 34.100 millones) • Apple (US$ 32.500 millones)
US$ 20.000 millones a US$ 30.000 millones	• América Móvil (US$ 25.000 millones) • Occidental Petroleum (US$ 24.200 millones) • Komatsu (US$ 22.500 millones)
US$ 10.000 millones US$ 20.000 millones	• Mapfre (US$ 19.800 millones) • Amazon.com (US$ 19.200 millones) • World Fuel Services (US$ 18.500 millones)

Fuentes: Campeones Globales 2009; análisis de A.T. Kearney.

firma encarna el potencial de crecimiento de la India: superó la calificación de riesgo internacional del "techo soberano" (el sector privado no puede obtener créditos en mejores términos que el gobierno), y hoy está mejor calificada que la deuda externa de su país, lo que le ha permitido financiar su crecimiento futuro.

Aunque Reliance no atravesó indemne la crisis económica, entre otras cosas debido a la caída global de los precios de algunos de sus productos centrales, su futuro es promisorio. Se espera que la demanda creciente de la industria petroquímica y de gas impulse su desarrollo. La mayor parte de las ganancias provendrán de una reserva de gas natural barata, aunque también recibirá un gran estímulo cuando culmine la expansión de su refinería en Jamnagar y su división minorista alcance el punto de equilibrio. Asimismo, a medida que mejore las eficiencias operacionales y la ejecución de proyectos en los negocios existentes, y genere efectivo para nuevos emprendimientos, se espera que el éxito de Reliance continúe.

2. El tamaño no importa. La composición de la lista confirma una vez más que el tamaño de una compañía no es una condición necesaria para el crecimiento. Es más, hasta puede ser un estorbo. La satisfacción con el statu quo, la arrogancia y la falta de visión de algunas grandes empresas, permiten que competidores ágiles y más pequeños las superen. A pesar de sus enormes recursos y activos, muchos líderes del mercado no logran entender los cambios fundamentales en su ambiente de negocios externo. Ergo, pierden su liderazgo de mercado, como ha sucedido en el último año, y podría ser aún peor.

Sólo dos de las 100 compañías más grandes del mundo, GDF Suez de Francia, y la brasileña Petrobras, ingresaron al ranking de Campeones Globales 2009. Por otro lado, casi la mitad de los participantes tienen ingresos anuales menores a US$ 20.000 millones (ver "Campeones Globales por tamaño").

A finales de agosto de 2009, *The Economist* pronosticó que "lo grande está de vuelta". Pero nuestro análisis del desempeño de los ingresos y del crecimiento de valor de los gigantes corporativos, ciertamente no respalda esa hipótesis. Además, los cambios significativos en la demanda, el poder de mercado y los modelos de negocios, en especial en los mercados emergentes de alto crecimiento, seguirá siendo un desafío para las multinacionales.

3. Cambio de marcha. La crisis financiera forzó a algunas compañías de rápido crecimiento a achicarse. Los "consolidadores" de la industria, por lo general con una enorme deuda en sus balances, debieron deshacerse de activos. Al no haber podido refinanciar parte de su deuda, tuvieron que vender algunos negocios, muchos adquiridos en años recientes y considerados estratégicos para sus aspiraciones de largo plazo.

El campeón global de 2008, Inbev (ahora AB InBev), por ejemplo, anunció que se desprendería de US$ 7.000 millones en activos para ayudar a pagar el préstamo de US$ 45.000 millones por la adquisición de su par estadounidense Anheuser-Busch, en noviembre de 2008, valuada en US$ 52.000 millones. La fusión de InBev y Anheuser-Busch dio origen a la empresa cervecera número uno del mundo. Debido a ello, AB InBev no calificó para el ranking 2009 por muy poco: clasificó en el puesto número 34.

Otros Campeones Globales directamente archivaron sus planes de fusiones y adquisiciones (M&A) debido a las malas condiciones del mercado y a la falta de financiamiento. La minera BHP Billiton, por ejemplo, abortó una adquisición hostil de su rival Rio Tinto.

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

ÁFRICA, UN DESEMPEÑO DE PRIMERA CLASE

Las compañías africanas hicieron su primera aparición en la lista de Campeones Globales en 2009. El operador de redes de comunicaciones móviles MTN (en el puesto número 7) y el gigante de la industria química Sasol (en el puesto número 24) son originarios de Sudáfrica. La tecnología fue la principal responsable del triunfo de Sasol, mientras que MTN ganó liderazgo gracias a una estrategia internacional exitosa.

MTN. La compañía empezó como la número dos en la industria de las telecomunicaciones móviles en Sudáfrica, en 1994. MTN fue muy eficiente en la expansión de los servicios de telefonía móvil a lo largo del continente africano, y estableció operaciones en más de 20 países de África y Medio Oriente. Cerca del 85 por ciento de los abonados de MTN se dividen entre Nigeria (el mercado más grande de la firma, donde tiene más de 223 millones de clientes), Sudáfrica, Irán, Ghana, Camerún, Costa de Marfil, Siria y Uganda. Su éxito sigue sorprendiendo a los observadores de la industria: en 2008 tenía casi 90 millones de suscriptores, y más del 80 por ciento estaba fuera de su mercado local sudafricano. Mientras otros operadores globales de telecomunicaciones no quisieron ingresar a los mercados emergentes de África y Oriente Medio, MTN desarrolló una estrategia de crecimiento exitosa, que tomó en cuenta las diferentes condiciones económicas y sociales, y los requerimientos regulatorios de toda la región. La IT y las comunicaciones funcionaron como un catalizador para su desarrollo: la firma aprovechó la oportunidad que ofrecen las redes móviles para saltear etapas de la modernización, y desarrolló soluciones personalizadas para cada uno de sus mercados. Además, MTN contribuye con el crecimiento del continente africano a través de sus políticas de compra, abastecimiento y contratación de proveedores locales. Así, la venta de tarjetas telefónicas por parte de microempresas y otros proveedores en la economía informal está creando oportunidades de negocios en la base de la pirámide.

Debido a su éxito, MTN se ha convertido en foco de atención para posibles fusiones y adquisiciones, en particular de Reliance ADA Group y Bharti Airtel, de la India. Si la fusión con esta última se concreta, daría lugar a uno de los operadores móviles más grandes del mundo, con US$ 20.000 millones en ingresos y 200 millones de abonados.

Sasol. Desde 2004 hasta 2008, sus ventas se incrementaron a razón de un 14 por ciento anual, hasta casi los US$ 17.000 millones, en tanto que su crecimiento de valor, durante el mismo período, fue del 11 por ciento al año.

Fundada en 1950, Sasol colaboró con la independencia energética sudafricana a través del desarrollo de la tecnología alemana Fischer-Tropsch para producir combustible sintético a partir del carbón. En la actualidad, la empresa tiene operaciones en más de 30 países, y comercializa con éxito su tecnología propietaria para la conversión de carbón a combustible líquido (CTL) y la conversión de gas a combustible líquido (GTL). Luego de su exitosa asociación con Qatar Petroleum para la producción de GTL, Sasol está en proceso de desarrollar una planta de GTL en Nigeria con Chevron y la Nigerian National Petroleum Corporation. Además, formó un joint-venture con el consorcio petrolero Uzbekneftegaz para establecer un proyecto GTL en Uzebkistán, en Asia Central. Su estrategia de crecimiento internacional incluye planes para el desarrollo de una planta de CTL en la Región Autónoma Hui de Ningxia, en China, con una capacidad potencial de producción de 80.000 barriles diarios, y plantas petroquímicas en Irán.

La compañía también es reconocida como líder de la industria en términos de sustentabilidad. Desde el año 2000 publica informes de su desempeño en ese terreno, y se ha comprometido a integrar la sustentabilidad a su modelo de negocio. Para colaborar con el monitoreo de sus avances en la reducción de gases de efecto invernadero, Sasol participa voluntariamente de la iniciativa Carbon Disclosure Project. El Dow Jones también se hizo eco de sus esfuerzos, incluyéndola como una de las 320 compañías de su World Sustainability Index.

El caso de BHP Billiton. La minera diversificada más grande del mundo atravesó la depresión de los mercados de commodities mejor que cualquiera de sus competidores directos, ayudada por su foco en la calidad, la larga vida, el bajo costo y la elasticidad de los recursos. Sus actividades de exploración y producción abarcan todos los continentes y cubren un amplio rango de commodities –carbón, cobre, mineral de hierro, níquel, titanio y uranio, entre otros–, con una participación en el mercado global de más del 5 por ciento. BHP Billiton destina más de US$ 600 millones al año a la exploración de minerales, dividida en partes casi iguales entre exploración de "greenfield" (tierra comúnmente usada para agricultura y no para procesos industriales) y "brownfield" (área ya utilizada por la industria en el pasado), y proyectos avanzados. Las oficinas desde donde se organizan esas actividades están situadas en Singapur, Perth (Australia), Johannesburgo (Sudáfrica), Moscú (Rusia), Rio de Janeiro (Brasil) y Vancouver (Canadá).

La empresa debe gran parte de su crecimiento a las adquisiciones; la más notable fue la de Western Mining Corporation (WMC), por la que pagó US$ 7.800 millones. Al escindir el negocio de fertilizantes de WMC de forma inmediata, BHP Billiton pudo concentrarse en el negocio de explotación y procesamiento de níquel que tenía la empresa en Australia occidental, y en la mina de cobre y uranio en Olympic Dam, en el sur del país, que contiene cerca de un tercio de las reservas conocidas de uranio del mundo. En 2008 también concretó la adquisición de Anglo Potash, una compañía de exploración minera focalizada en desarrollar una mina de potasa en Saskatchewan, Canadá.

Este campeón global no sólo lidera la industria en términos de ingresos –hoy en más de US$ 60.000 millones–, sino que también es líder en desarrollo sustentable y cotiza

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

FUERTE Y FIRME EN COREA

En el cuarto y quinto puesto respectivamente, Doosan Heavy Industries y Hyundai Heavy Industries han sido Campeones Globales por segundo año consecutivo. Originarias de Corea del Sur, ambas compañías crecieron fuertemente en el exterior, y hoy cosechan casi el 70 por ciento de sus ingresos fuera de Corea.

Doosan Heavy Industries & Construction. La empresa experimentó un crecimiento impresionante en el último lustro. Entre 2004 y 2008, sus ventas crecieron, en promedio, un 34 por ciento cada año, hasta superar los US$ 15.000 millones en 2008, y su crecimiento de valor fue superior al 25 por ciento anual. Actualmente, el 70 por ciento de sus ingresos provienen de sus operaciones internacionales, y se espera que esa cifra aumente en el futuro.

Fundada en 1967, el negocio inicial de Doosan fueron las centrales eléctricas, y desde entonces diversificó su cartera de productos para incluir plantas nucleares y desalinizadoras. La relativa alta demanda para la construcción de nuevas plantas energéticas y desalinizadoras ayudó a la empresa a incrementar sus ingresos trimestre a trimestre durante la crisis económica. Esto se vio reflejado en el mejor desempeño de sus acciones comparado con el de firmas competidoras.

El éxito sostenido de Doosan se apoya en cuatro pilares. El primero es su cartera de productos, que respaldó a la compañía incluso en tiempos de crisis. Dado que Doosan está integrada verticalmente, la provisión de ingeniería civil y de materias primas para plantas energéticas le ofrece mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

El segundo pilar es la compra de tecnologías estratégicas a través de M&A. En 2005, por ejemplo, fortaleció sus capacidades en proyectos de desalinización con la adquisición del negocio de tratamiento de aguas de American Engineering Services Inc. El acceso a la tecnología de desalinización por ósmosis inversa le otorgó a Doosan una ventaja competitiva sobre sus rivales en todos los proyectos de tratamiento de aguas.

El tercer pilar fue el desarrollo de un sistema de gestión global y una sólida cultura corporativa. Doosan no sólo hace hincapié en el alto desempeño, sino que fomenta la integración de las diferentes culturas organizacionales después de cada compra o fusión.

Finalmente, el cuarto pilar en el que se apoya su éxito es la mejora continua de su competencia operacional mediante el foco sistemático en el diseño orientado al costo, la fabricación ajustada y la gestión de proveedores.

Hyundai Heavy Industries. Hyundai es la segunda firma coreana en formar parte del ranking durante dos años seguidos. Aunque en 2009 cayó del cuarto al quinto puesto, la compañía sigue superando a sus rivales, gracias a un crecimiento del 17 por ciento anual en las ventas y del 43 por ciento en el valor cada año, entre 2004 y 2008. De los 25 Campeones Globales, Hyundai es uno de los mejor posicionados a escala global: el 82 por ciento de sus ventas se generan fuera de Corea.

La empresa se fundó en 1970 con el objetivo puesto en la construcción de buques, y con los años expandió sus capacidades hacia otras áreas como la construcción de maquinaria, motores y energía solar.

A pesar del desplome en la construcción, ocasionado por la crisis económica de 2008, los ingresos del conglomerado crecieron año a año. La caída de las ventas de su astillero, responsable del 45 por ciento de la facturación de Hyundai, torna aún más impresionante el aumento total de sus ingresos, y es un testimonio de la fortaleza del resto de las unidades de negocios de la firma. Durante la crisis, la compañía tomó acciones concretas para mejorar su competitividad: recortó costos, fortaleció las relaciones con sus socios y respondió con más celeridad a las variaciones del tipo de cambio y los costos de las materias primas.

Pero más interesante que haber salido airosa de la crisis es la estrategia que utilizó Hyundai para lograrlo. La clave fue la diversificación de su cartera. Las unidades de negocios de ingeniería y offshore, y de sistemas electro-eléctricos, funcionaron como amortiguadores para superar los obstáculos. De hecho, en 2009, la compañía giró el foco hacia los mercados en crecimiento, mientras finalizaba la fábrica de turbinas de viento más grande del mundo y su segunda planta de paneles solares, ambas en Corea.

Hyundai también provee productos de alto valor agregado para determinadas cadenas de valor. Por ejemplo, su astillero se centra más en la fabricación de barcos para transporte de gas licuado, vehículos de pasajeros y buques de guerra que en buques cisterna y de transporte de contenedores, que también fabrica. Con múltiples centros de I&D en Corea, Estados Unidos, Hungría y China, Hyundai Heavy Industries desarrolla productos competitivos a escala mundial. La firma cuenta con los mayores recursos de I&D de la industria: 600 investigadores y un equipo de diseño compuesto por 2.000 profesionales experimentados. Finalmente, su preocupación por promover el espíritu emprendedor, el bienestar de los empleados y la confianza entre los ejecutivos senior y el resto del equipo, le brinda un sólido apoyo a la hora de desembarcar en nuevas áreas de negocios.

en el Dow Jones Sustainability Index. Mediante el establecimiento de objetivos específicos para la salud, la seguridad, el medio ambiente y la comunidad, la compañía se asegura de mejorar la línea de resultados, mientras reconoce y protege el valor que surge de las dimensiones no financieras de su negocio.

4. Mantener el foco. En general, las compañías que se centraron en el crecimiento orgánico durante la crisis económica corrieron mejor suerte que el resto. Emulando el paradigma de Theodore Levitt de los mercados globales homogéneos, habilitados por la tecnología, el conocimiento y las marcas fuertes, Nintendo, Google y Apple lograron ubicarse en los tres primeros puestos del ranking 2009. Equipadas con sólidos balances y una rica reserva de productos nuevos y mejorados, estas compañías surcaron la crisis excepcionalmente bien. Aunque sus acciones experimentaron grandes pérdidas, con caídas de hasta el 50 por ciento en algunos casos, los inversores reconocieron la fortaleza de sus modelos de

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

EL TRÍO TECNOLÓGICO ESTADOUNIDENSE

Google, Apple y Amazon, los tres gigantes de la tecnología estadounidense, ocupan los puestos 2, 3 y 17, respectivamente, en la lista de Campeones Globales 2009. Apple, que en 2008 ganó el segundo puesto, sigue siendo un jugador líder, en gran parte gracias al éxito del iPhone.

La innovación continua es la piedra angular de la estrategia de estas compañías, al punto de que ninguna dejó de desarrollar nuevos productos e ideas en 2009, a pesar de la recesión más dura desde 1930 y la caída del gasto del consumidor.

El iPhone domina el mercado de teléfonos inteligentes en los Estados Unidos con casi un 50 por ciento de participación. En 2009, una nueva versión del producto marcó un récord de ventas en el trimestre finalizado en julio, con 5,2 millones de unidades comercializadas, lo que representó un incremento del 626 por ciento respecto del mismo trimestre del año anterior.

Amazon, que históricamente ha puesto la mayor parte de sus esfuerzos de innovación al servicio del mejoramiento de procesos, se movió hacia el terreno del desarrollo de productos con el lanzamiento del Kindle, su lector de libros digitalizados. La demanda del producto fue tan alta durante las fiestas de finales de 2008, que la firma no pudo cumplir con la totalidad de los pedidos. Las descargas de software para el Kindle se dispararon en los meses siguientes, y en julio de 2009 superaron las de aplicaciones para computadoras, y representaron el 45 por ciento del total de las descargas de libros electrónicos.

Google, entre tanto, ha expandido su negocio a los navegadores de la Web y sistemas operativos con su Google Chrome. Aunque Chrome tiene apenas el 3 por ciento del mercado, Google ha invertido casi el 13 por ciento de sus ingresos totales en I&D, con la esperanza de competir algún día con el sistema operativo de Microsoft.

Durante la crisis, las tres empresas tuvieron un desempeño relativamente bueno. El flujo libre de caja de Amazon se incrementó un 89 por ciento, a US$ 1.540 millones, durante los 12 meses que finalizaron en junio de 2009, comparados con los US$ 820 millones del mismo período de 2008. Sus ventas netas aumentaron un 14 por ciento, a US$ 4.650 millones, en el segundo trimestre de 2009, comparadas con los US$ 4.060 millones del segundo trimestre de 2008. El CEO de Amazon, Jeff Bezos, dice que el foco en la eficiencia operacional, aplicado durante los últimos 14 años, los preparó para atravesar la crisis de 2009.

En el segundo trimestre de 2009, las ventas de Google crecieron un tres por ciento, y Apple registró ingresos por US$ 8.340 millones, además de un beneficio neto trimestral de US$ 1.230 millones a finales de junio de 2009. En el mismo período de 2008, la firma había concretado ventas por US$ 7.460 millones, y un beneficio neto trimestral de US$ 1.070 millones.

Las tres compañías también están explotando oportunidades globales. Para Google y Amazon, los mercados internacionales constituyen una parte importante de sus ingresos: el 51 por ciento de la facturación de Google, y el 47 por ciento de las ventas totales de Amazon, provienen de fuera de los Estados Unidos. En todos los mercados en los que desembarca Amazon, la estrategia es la misma: foco en precios bajos, amplia gama de productos, y entrega precisa y oportuna.

negocios. En menos de un año, las acciones de Apple y Google ya se negociaban a precios más altos que en los niveles previos a la crisis, en septiembre de 2008.

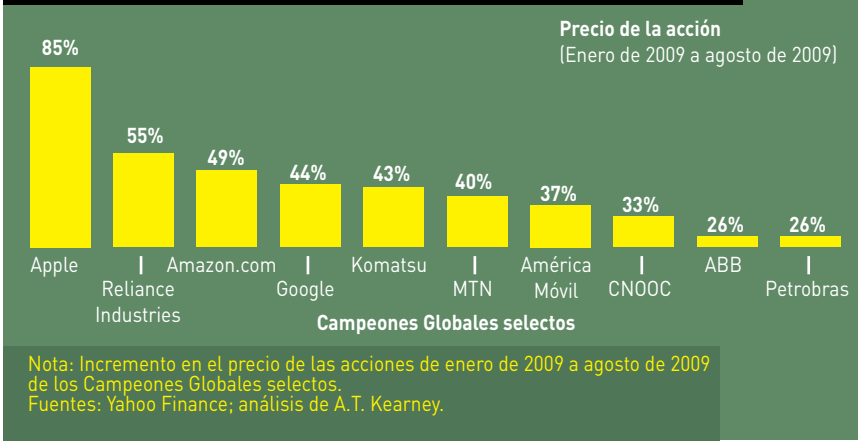
Para impulsar el crecimiento orgánico, muchos de los Campeones Globales 2009 se apoyan más en la tecnología, la innovación y la intimidad con el cliente que en las mega adquisiciones. Su búsqueda incesante de soluciones superiores les permitió diferenciarse de sus rivales y capturar posiciones de mercado sostenibles.

El caso de Inditex. En una industria que vio a jugadores como Benetton, H&M y The Gap revolucionar el escenario, Inditex se las ingenió para agregar un nuevo nivel de desempeño. Con un modelo de negocios centrado en el cliente, y que refleja con rapidez el cambiante mundo de la moda, la empresa española ha logrado sobresalir en un mercado saturado.

Su estrategia multimarca le permite servir a diferentes segmentos de clientes de manera efectiva y eficiente. Como uno de los agentes más grandes del mundo de la moda, Inditex opera ocho formatos de venta diferentes: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Más que producir una o dos colecciones por año, la compañía lleva a cabo un permanente análisis de tendencias para aprovechar la inteligencia del cliente en el diseño de nuevos productos, que luego comercializa en su vasta red de tiendas. La cadena de abastecimiento estrechamente integrada –parte de la cual es de su propiedad– le permite a Inditex un rápido desarrollo

Por Norbert Jorek, Michelle Battat y Vijay Rajendran

El rebote: los precios de las acciones siguen subiendo



Nota: Incremento en el precio de las acciones de enero de 2009 a agosto de 2009 de los Campeones Globales selectos.
Fuentes: Yahoo Finance; análisis de A.T. Kearney.

de productos y una inmediata salida al mercado. La agilidad y la velocidad son la clave del éxito de su modelo de negocios.

En 1975, Inditex tenía una sola tienda Zara. Hoy cuenta con más de 4.300 puntos de venta –2.000 de los cuales se abrieron en los últimos cinco años– en más de 70 países, y dos tercios de sus ventas provienen de las operaciones internacionales. Pero esta expansión no fue a expensas de la rentabilidad; en los últimos años, sus ganancias netas fueron del 14 por ciento en promedio.

El crecimiento tampoco distrae al management de los factores importantes para el éxito de largo plazo de la estrategia de la compañía. Miembro del Dow Jones Sustainability Index desde 2002, Inditex presta gran atención a la sustentabilidad. En nuestra evaluación de 2009, la firma obtuvo mejores calificaciones en todos los criterios considerados.

5. Carpe Diem: la crisis como oportunidad. Ni los mejores de los mejores pudieron escapar a los duros efectos de la crisis. La recesión forzó a muchos de los Campeones Globales a embarcarse en rigurosas iniciativas de reestructuración, a vigilar de cerca el flujo de efectivo y los costos, y a reducir las inversiones de capital. Pero sus fortalezas inherentes y sus sólidos balances los ayudaron a resistir el viento en contra. Es más, muchos han visto en la crisis una oportunidad para posicionar a sus compañías para el crecimiento futuro. Ajustar la capacidad, racionalizar las estructuras organizacionales y reconfigurar las cadenas de abastecimiento les permitirán a estas empresas estar mejor preparadas para sacar ventaja de mejores condiciones económicas.

Contratistas de ingeniería como Fluor y Jacobs, que recortaron personal de manera selectiva cuando les cancelaron o retrasaron contratos, hoy cosechan los beneficios de la renovada confianza en las inversiones y los efectos tempranos de los paquetes de estímulo del gobierno estadounidense. Fluor, por ejemplo, ha tenido más nuevas órdenes de compra en el segundo trimestre de 2009 que en un trimestre promedio de 2008.

El rebote

Muchos indicadores macroeconómicos mejoraron en los últimos meses. Tanto el presidente de la Reserva Federal de los Estados Unidos, Ben Bernanke, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), pronosticaron mejoras, aunque remarcaron que la recuperación "probablemente será lenta".

En general, el optimismo sobre las perspectivas económicas ha crecido, y los mercados bursátiles del mundo se recuperaron significativamente desde el 1º de enero de 2009: en total crecieron un 21 por ciento. Muchos mercados emergentes experimentaron rebotes aun más espectaculares. El Bovespa de Brasil subió un 40 por ciento; el RTSI ruso, un 70 por ciento; el BSE Sensex de la India, un 57 por ciento, y el SSE de China, un 42 por ciento.

Los Campeones Globales también cosecharon los beneficios. A algunos, como Apple y Reliance Industries, por ejemplo, les fue extraordinariamente bien: registraron incrementos en el precio de las acciones del 85 y el 55 por ciento, respectivamente, con lo que recuperaron la mayor parte de las pérdidas ocurridas en la segunda mitad de 2008 (ver "El rebote: los precios de las acciones siguen subiendo").

Aunque hay retos por delante, muchos Campeones Globales han recuperado el optimismo. Esto no significa, necesariamente, que invertirán en crecimiento en el corto plazo, ya sea a través de inversiones de capital o de M&A. Si bien la crisis no afectará la tendencia hacia la internacionalización, sólo en 2011 los niveles de inversión se recuperarán por completo.

Son tiempos desafiantes, incluso para los Campeones Globales. Como dijo Abraham Lincoln: "La ocasión está en la dificultad, y debemos estar a la altura de la ocasión. Nuestra causa es nueva, y nuevos deben ser nuestros modos de pensar y actuar". ←

© Gestión
A.T. Kearney

The A.T. Kearney Global Champions, 2009, © A.T. Kearney, 2009. Todos los derechos reservados.
Traducido con el correspondiente permiso.