



Bimbo y Cemex se encuentran entre las empresas mexicanas que destacan por su liderazgo de largo plazo en los mercados globales ■ Fotos Cuartoscuro y archivo

Un informe reciente de la firma Boston Consulting Group (BCG) resalta el dinamismo de las multinacionales latinoamericanas ("multilatinas") en la escena internacional. De las 100 "retadoras mundiales", identificadas como las compañías que darán forma a la economía mundial en la próxima década, 24 son de AL. El mayor contingente es de Brasil (13), seguido de China (30) e India (20).

Con el ascenso de los mercados emergentes, que se han vuelto importantes motores de crecimiento y fuentes de talento, capital e innovación para la economía mundial, un número cada vez mayor de empresas radicadas en AL han surgido como jugadoras globales. Han mostrado competitividad en mercados internacionales, con base en su capacidad de innovar (incluida la innovación organizacional y nuevos modelos de negocios) y en fuertes inversiones en el extranjero, dentro y fuera de la región. Ahora compiten por el liderazgo mundial en sectores tan diversos como petróleo y gas, minería y metalurgia, cemento, acero, alimentos y bebidas, y alta tecnología.

El informe "Aliadas y adversarias: retadoras globales 2013", publicado el 15 de enero por BCG, es el quinto de una serie iniciada en 2006 y enlista las 100 empresas de mercados emergentes que crecen y se globalizan más rápido. Los mercados emergentes alojan un número cada vez mayor de grandes compañías globales.

Según el informe, en los cinco años pasados más de mil empresas se han asentado en esos mercados y han alcanzado ventas anuales de por lo menos mil mdd. Mientras algunas se contentan con enfocarse en sus mercados domésticos, a menudo bastante grandes, las que se aventuran al exterior son las retadoras globales, que aspiran a

estar en la próxima ola de empresas de primer nivel que dirijan el crecimiento mundial.

Las 100 principales retadoras globales ilustradas en el informe, cuyos ingresos anuales en 2011 fueron de 26 mil 500 mdd en promedio (en comparación con 20 mil mdd de las 500 compañías del índice de Standard&Poors), han sido mucho más redituables para sus accionistas que sus pares de mercados maduros en los 12 años pasados. De hecho, su rendimiento promedio anual para sus accionistas ha sido de 17.3%, casi tres veces mayor que el del índice de mercados emergentes de Morgan Stanley. También han contribuido al crecimiento mundial al crear 1.4 millones de empleos en los cinco años pasados y adquirir más de 1.7 billones de dólares en bienes y servicios, así como erogar más de 300 mil mdd en gastos de capital.

**LOS MERCADOS
EMERGENTES ALOJAN
UN NÚMERO CADA VEZ
MAYOR DE GRANDES
COMPAÑÍAS GLOBALES**

Las retadoras globales proceden de 17 países (siete más que los representados en el primer informe de 2006) y, si bien las compañías de productos industriales, así como las de recursos y productos primarios, aún están sobrerrepresentadas (38 y 20, respectivamente), ya se extienden por muchos otros sectores, en este año por primera vez las de servicios financieros, equipo de atención a la salud y comercio vía Internet.

Veintiséis compañías incluidas este año son nuevas en la lista y han remplazado a otras del grupo BRIC, que se ha rezagado en la carrera hacia la globalización: el número de empresas con sede en Brasil, China, India y Rusia cayó de 84 a 69. También, las compañías de propiedad o control estatal van detrás de las privadas en términos de presencia y éxito en la escena global; su número ha caído de 36 a 26 en 2006-13.

Brasil, a la vanguardia

Si bien China e India continúan a la cabeza de la lista de países que produjeron el mayor número de retadoras globales, AL está representada por 24 compañías, lo cual atestigua el rápido y exitoso proceso de globalización que muchas de ellas han realizado en la década pasada. De ese total, 13 proceden de Brasil (tercer "proveedor" mundial de firmas retadoras), siete de México, dos de Chile y una cada una de Argentina y Colombia. Entre los ejemplos están Tenaris, fabricante de tubos, en Argentina; en Brasil, la fabricante de aviones Embraer, el conglomerado petrolero Petrobras, el conglomerado de infraestructura Odebrecht, el fabricante de productos de belleza Natura y el fabricante de autobuses Marcopolo; en Chile, la cadena de supermercados Falabella y la aerolínea Latam; el Grupo Empresarial Antioqueño de Colombia, y de México, el gigante de las telecomunicaciones América Móvil, el Grupo Alfa y el Grupo Bimbo.

Las 24 empresas cubren diversos sectores e industrias, como productos primarios, industria pesada, ventas al menudeo y telecomunicaciones. Com-

parten con las otras retadoras mundiales una capacidad de apelar a la clase consumidora en expansión en el mundo emergente, adaptando su oferta a sus necesidades y adoptando nueva tecnología para explorar nuevos negocios y nuevos mercados y segmentos de ingresos.

Algunas multilatinas han basado su modelo de negocios en desarrollar productos innovadores para consumidores ubicados en la parte más baja de la pirámide de ingresos. América Móvil, tercera operadora mundial de telecomunicaciones móviles por número de suscriptores, ha sido pionera en advertir las enormes oportunidades de negocio de las tarjetas prepagadas y en introducir las en la región. Mientras la compañía rival española Telefónica se concentraba en los consumidores de mayor nivel económico y en el modelo de pospago, América Móvil vislumbró el potencial de un producto para consumidores que nunca habían tenido un teléfono, y que permitiría a sus clientes manejar sus gastos con un presupuesto magro e inestable. En fechas más recientes se ha aliado con BBVA Bancomer para ofrecer servicios bancarios a través de su red móvil; los cargos se deducen de las cuentas prepagadas de los consumidores, lo cual da la vuelta a la falta de una tarjeta de crédito.

Embraer ha fincado su éxito en un innovador proceso de fabricación y estructura organizacional, consistente en compartir riesgos con socios de economías desarrolladas, con los cuales subcontrata producción, lo cual se ha vuelto norma aceptada mundialmente en la industria aeronáutica. El Grupo Bimbo de México se ha afianza-

do como la mayor compañía de alimentos en AL y la tercera panificadora del mundo, detrás de la japonesa Yamazaki Baking y la estadounidense Nabisco, de Kraft Food. Uno de los factores cruciales del éxito de esa firma es su innovador enfoque de cadena de suministros, manejando toda su distribución en un modelo de integración al revés, controlando todo el proceso desde la producción de la harina hasta el horneado y el reparto.

Asimismo, el conglomerado minero brasileño Vale y Cemex, la proveedora mexicana de cemento y materiales de construcción, están entre las siete retadoras de las que el informe destaca su liderazgo de largo plazo en sus mercados globales.

Desafíos

Aunque las multilatinas se han mostrado capaces de evolucionar en retadoras globales y desarrollar ventajas competitivas claves sobre sus pares de mercados maduros, requieren enfocarse más en investigación y desarrollo para afianzar sus perspectivas de crecimiento a largo plazo y permitir que más empresas de la región se vuelvan globales. Asimismo, los sistemas educativos en esos países son aún inadecuados para fomentar las habilidades necesarias para una producción más avanzada, de mayor valor agregado. También se necesitan esfuerzos para formalizar a los microempresarios y trabajadores atrapados en el sector informal (se estima que uno de cada dos trabajadores en la región es informal), y así propiciar mejoras en productividad e impulsar la iniciativa y la innovación.

