

Héroes emergentes

Observaciones obtenidas de las economías de rápido crecimiento

 **ERNST & YOUNG**
Calidad en Todo lo que Hacemos

“héroe emergente”

Nombre plural: héroes emergentes

- ▶ Persona admirada por hazañas grandiosas o nobles
- ▶ Persona que es considerada cada vez más como un modelo para otros

Índice

Resumen ejecutivo: Impulsar el crecimiento en tiempos difíciles	3
Observaciones	
1. Enfocar la estrategia en el crecimiento	6
2. Alinear el Programa de Capital al crecimiento	8
3. Construir desde la base y empatar las tácticas a los mercados	10
4. Priorizar el impulso de penetración en el mercado	14
5. Optimizar operaciones y enfocarse en los clientes	16
Acerca de este informe	18

Impulsar el crecimiento en tiempos difíciles

Resumen ejecutivo

Los mercados han cambiado de nuevo.

Tras dos años de enfocarse en la reducción de costos y racionalización del gasto, hoy en día muchas compañías en las economías desarrolladas están buscando crecimiento otra vez.

Sin embargo, en muchos mercados emergentes los últimos dos años han sido un periodo de tendencias muy diferentes, ya que innumerables empresas han logrado un crecimiento impresionante en sus ingresos netos y resultados finales.

Queda claro que algunos de estos éxitos de crecimiento se derivan de economías locales, es decir, resulta más fácil crecer cuando la economía nacional aumenta su PIB rápidamente (China 10% e India 8%). No obstante, el desarrollo macroeconómico no parece ser el factor determinante para unos cuantos negocios líder.

Algunas de estas compañías han crecido con tal rapidez que ahora son líderes a nivel mundial (ver página 4). Pero, ¿cuáles son las estrategias y tácticas que utilizaron para impulsar este crecimiento tan extraordinario?

Durante agosto de 2010, le encargamos a la Economist Intelligence Unit que encuestara a 547 compañías grandes con sede en 47 mercados emergentes (ver página 18). Se les pidió a los ejecutivos que explicaran las estrategias y tácticas que habían adoptado para impulsar un crecimiento diferencial. También sostuvimos conversaciones a fondo con algunas compañías selectas cuyo crecimiento superó el de sus competidores.

Nuestra hipótesis fue que las empresas con el crecimiento más rápido de este grupo (los "héroes emergentes") habían desarrollado estrategias innovadoras y las habían ejecutado exitosamente empleando tácticas únicas para impulsar el crecimiento. Pero nos sorprendió darnos cuenta de que éste no es siempre el caso. Lejos de la expansión internacional directa que esperábamos ver, queda claro que la prioridad para los héroes era a menudo la eficiencia y la participación en el mercado a nivel local, antes de desarrollar productos o mercados nuevos en algún otro lado.

En las siguientes páginas resumimos nuestras cinco observaciones clave sobre cómo los héroes emergentes han generado el crecimiento. Analizamos detalladamente las estrategias y tácticas que este grupo ha utilizado para superar sus mercados e impulsar un crecimiento diferencial, y comparamos sus acciones con las de los competidores cuyo crecimiento ha sido bajo o nulo. Si bien las compañías héroe están operando bajo condiciones macroeconómicas beneficiosas, consideramos que muchas de sus estrategias y tácticas pueden ser adoptadas por cualquier empresa enfocada en el crecimiento, independientemente de dónde se encuentre ubicada.

Cómo generaron crecimiento los héroes emergentes

A pesar de las recientes dificultades económicas, los héroes han logrado impulsar el crecimiento. Lo que han estado haciendo para generar un crecimiento rentable es:

1. Enfocar la estrategia en el crecimiento

- ▶ Hacer del crecimiento una prioridad
- ▶ Equilibrar las tácticas de crecimiento agresivas y graduales
- ▶ Comunicar la estrategia con claridad
- ▶ Colocar la dirección estratégica en el centro

2. Alinear el Programa de Capital al crecimiento

- ▶ Concentrarse en el Programa de Capital
- ▶ Utilizar las reservas existentes para financiar el crecimiento
- ▶ Obtener financiamiento para activos específicos
- ▶ Liberar efectivo de los activos secundarios

3. Construir desde la base y empatar las tácticas a los mercados

- ▶ Trabajar en las fortalezas existentes
- ▶ Maximizar primero los mercados locales
- ▶ Utilizar productos existentes para ingresar a mercados nuevos
- ▶ Innovar con productos existentes
- ▶ Mantener los costos internos bajo control
- ▶ Comercializar productos nuevos en gran medida

4. Priorizar el impulso de penetración en el mercado

- ▶ Tomar un enfoque innovador para el mercado actual
- ▶ Aumentar el enfoque sobre la mercadotecnia
- ▶ Transformar los canales de distribución
- ▶ Impulsar ventas internacionales
- ▶ Consolidarse a través de adquisiciones locales

5. Optimizar operaciones y enfocarse en los clientes

- ▶ Utilizar la eficiencia interna para impulsar el crecimiento
- ▶ Entender el comportamiento de los clientes
- ▶ Crear alianzas, no sólo relaciones
- ▶ Obtener una ventaja a través de la marca y calidad

¿Quiénes son los héroes emergentes?

De las compañías que entrevistamos, 34% tuvo un crecimiento tanto de ingresos como de utilidades de más de 20% en los últimos tres años. Estas empresas son nuestros héroes emergentes. Tales resultados son admirables cuando se comparan con el crecimiento promedio de los ingresos de 2% y la caída en las utilidades de 20% de las 100 compañías S&P con sede en los EE.UU., y la caída promedio de 8% en los ingresos y de 25% en las utilidades en las empresas FTSE Euro-100 con sede en Europa en el mismo periodo de tiempo.

Algunas de las compañías que han demostrado un crecimiento realmente asombroso se han colocado en los primeros lugares de las tablas de capitalización del mercado global. Hace cinco años, 35 compañías en la lista de Forbes 500 eran de mercados emergentes. Hoy en día son 64, es decir, hubo un aumento de 83%. Y cuando tomamos en cuenta que muchas de las empresas más grandes en varios de estos mercados, como China, no cotizan en la bolsa, es evidente que ha habido un cambio de valor en poco tiempo. Esto ha sido impulsado por el crecimiento tanto histórico como pronosticado. La Tabla 2 muestra las compañías más grandes de mercados emergentes que cotizan en la bolsa de la lista de Forbes 500.

Pero, ¿cuál es el origen de este crecimiento? ¿Cómo es que éstos y otros negocios han logrado obtener un crecimiento diferencial a pesar de estar bajo las mismas condiciones de mercado local que las de sus competidores de menor crecimiento? ¿Han dependido solamente de los costos bajos y de la creciente demanda local (tal como lo muestra la Tabla 1, donde el crecimiento anual real del PIB en los mercados BRIC -Brasil, Rusia, India y China- ha sido mucho más alto que el promedio de 2% en las economías desarrolladas) o han encontrado otros métodos para crecer a índices más rápidos?

Tabla 2: Las 25 compañías más importantes que cotizan en la bolsa de los mercados emergentes por capitalización de mercado

Nombre	País	Sector	Valor en el mercado (miles de millones de USD)
PetroChina	China	Petróleo y gas	334
ICBC	China	Banca y mercados de capital	242
Petrobras-Petróleo Brasil	Brasil	Petróleo y gas	190
China Construction Bank	China	Banca y mercados de capital	184
Bank of China	China	Banca y mercados de capital	147
Vale	Brasil	Minero - metalúrgico	145
Gazprom	Rusia	Petróleo y gas	133
Sinopec-China Petroleum	China	Petróleo y gas	130
China Life Insurance	China	Seguros	119
China Shenhua Energy	China	Minero - metalúrgico	85
Rosneft	Rusia	Petróleo y gas	83
América Móvil	México	Telecomunicaciones	72
Reliance Industries	India	Petróleo y gas	69
Sberbank	Rusia	Banca y mercados de capital	58
Bank of Communications	China	Banca y mercados de capital	57
Banco Bradesco	Brasil	Banca y mercados de capital	55
Ecopetrol	Colombia	Petróleo y gas	54
Ping An Insurance Group	China	Seguros	53
Oil & Natural Gas	India	Petróleo y gas	52
China Merchants Bank	China	Banca y mercados de capital	46
Lukoil	Rusia	Petróleo y gas	45
Banco do Brasil	Brasil	Banca y mercados de capital	45
NMDC	India	Minero - metalúrgico	37
China Telecom	China	Telecomunicaciones	37
China Citic Bank	China	Banca y mercados de capital	37

Fuente: Forbes 2000 (marzo de 2010)

Tabla 1: Pronóstico de 2010 del crecimiento real del PIB

País	Crecimiento del PIB
Brasil	6.8%
Rusia	4.2%
India	8.2%
China	10.2%

Fuente: Global Insight



Caso práctico

Home Inns - China

Fundado en 2002, Home Inns ya es líder en el mercado entre las cadenas de hoteles económicos en China. A menudo, la compañía es reconocida por ser la primera en ofrecerle al viajero de negocios en este país una opción de hoteles de buena calidad a precios competitivos.

La marca Home Inns ha crecido rápidamente desde su inicio. Hoy en día cuenta con 638 hoteles, de los cuales la compañía opera 390 directamente y el resto son franquicias. Éstos se encuentran en 121 ciudades en China.

El año pasado los ingresos de la compañía fueron de RMB 699 millones (USD 102.4 millones); un aumento de 29.4% en comparación con el 2008. "Hemos avanzado mucho en los últimos tres años, ya que de los 200 hoteles con los que empezamos ahora tenemos más de 600", dijo Yan Huiping, Director de Finanzas de Home Inns. "Nuestro objetivo es continuar con el crecimiento de 25% de nuestros ingresos netos".

La competencia es fuerte: para finales de 2009 había 3,800 hoteles económicos en dicho país. "Sin embargo, si analizamos la situación en su totalidad, el mercado de hoteles económicos en China aún está fragmentado", comenta Yan. Con cerca de 12,000 hoteles en las categorías de una a tres estrellas existen muchas posibilidades de consolidación en la industria, un factor que fortalece la estrategia de crecimiento de Home Inns.

Asimismo, adaptarse a las condiciones locales es de suma importancia para esta compañía. "Tenemos que tomar en cuenta las peculiaridades de China", dijo Yan. "También necesitamos tener una visión a futuro; no sólo ponerle atención a lo que China es ahora, sino a lo que será en 5 o 10 años. Tenemos que preguntarnos si contamos con capacidades a futuro, si podemos aprovechar oportunidades de crecimiento y si contamos con la capacidad para controlar los riesgos".

La falta de trabajadores calificados y mantener un servicio de calidad en sus hoteles son dos de los retos más importantes para Home Inns. Así que, mientras depende de sus franquicias para que aporten capital y aseguren ubicaciones óptimas para sus hoteles, la empresa se concentra en brindar apoyo administrativo. Envía gerentes calificados para que capaciten a la fuerza de trabajo local. "Sólo podemos crecer en la medida en que capacitamos a nuestros gerentes", comenta Yan. "Yo, como Director de Finanzas, me voy a asegurar de dedicarle al menos 30% de mi tiempo a la capacitación y el coaching".

Los objetivos de crecimiento de Home Inns son ambiciosos. La compañía tiene planeado expandirse a las regiones del interior del país y a las ciudades más pequeñas en China, así como aumentar su red de franquicias. Su objetivo es tener presencia en al menos 180 ciudades más en los próximos tres años. "Creemos que 75% de nuestro crecimiento vendrá de ciudades de segundo y tercer nivel. Debemos conseguir la ventaja de ser los primeros", comentó Yan. La empresa también tiene planeado diversificarse con la creación de una marca de mayor categoría que atenderá el mercado de los viajes de negocios de alto nivel.

Pero Home Inns no pretende crecer a cualquier precio. "Como un líder en nuestra industria necesitamos enfocarnos en la calidad del crecimiento, en lugar de la mera velocidad", comenta Yan. "Por ejemplo, somos muy disciplinados al seleccionar propiedades. En nuestra revisión de inversión contamos con estrictos ciclos de rendimiento de ésta, generalmente de cuatro a cinco años. Nuestro objetivo es el crecimiento rentable".

A continuación se presentan cinco observaciones de alto nivel que se derivaron de nuestro estudio en cuanto a cómo se ha logrado este crecimiento diferencial. Las compañías que vencieron al mercado para crecer aún más rápido que sus competidores locales son nuestros héroes emergentes. Dichas observaciones sintetizan sus estrategias y tácticas.

1. Enfocar la estrategia en el crecimiento

Los héroes establecen prioridades, equilibran tácticas, comunican la estrategia claramente y dirigen desde el centro.

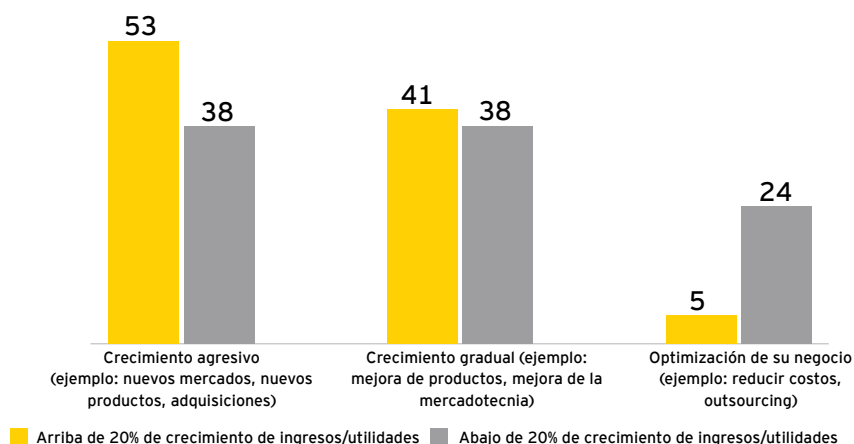
Como han descubierto varias compañías en mercados maduros, el crecimiento de ingresos no se puede dar por hecho. Nuestro estudio muestra que los héroes elaboran sus estrategias de crecimiento y planean para lograrlo, sin perder de vista la necesidad de hacer crecer las utilidades. Este ha sido el enfoque principal de sus negocios.

Por tanto, ¿de dónde viene el crecimiento y cómo es que los héroes logran hacer crecer sus ingresos sin olvidar la rentabilidad a fin de superar a otros en los mismos mercados crecientes?

Todo comienza con la intención estratégica. El 95% de las compañías de alto crecimiento han hecho de ésta una prioridad por encima de otros objetivos importantes, como la optimización del negocio y la reducción de costos. Este enfoque muy particular es claro. Las empresas de menor crecimiento, al buscar desarrollarse, se han concentrado más en optimizar el negocio y reducir costos. Por ende, el enfoque estratégico es una condición previa para el crecimiento, pero no el factor determinante.

El 53% de las compañías héroe le han dado prioridad al crecimiento agresivo y utilizan técnicas como lanzar productos nuevos, ingresar a mercados nuevos y realizar adquisiciones. Un 41% adicional se ha enfocado en el crecimiento gradual y ha empleado herramientas como la mejora de productos o la inversión en la mercadotecnia. Las empresas de crecimiento más lento han sido más conservadoras, con 38% que utiliza cualquiera de estas dos alternativas de crecimiento y 24% enfocado en la optimización. Por lo tanto, concluimos que la pasión por el crecimiento se ve reflejada en los resultados.

Figura 1: ¿Cuál ha sido el énfasis de la estrategia de su compañía en los últimos tres años?



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados.

Base: $\leq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (234), $\geq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (187).

“Lo que buscamos fue entender el enfoque que han tenido los héroes emergentes en los últimos tres años. Nuestra hipótesis fue que el crecimiento no está garantizado y que orientarse en el crecimiento, por encima de cualquier otra prioridad, es un elemento clave para el éxito”.

Podemos observar diferencias significativas en los mercados principales que abarca la encuesta. Las compañías héroe en Brasil e India tienen una probabilidad relativamente más alta de buscar una estrategia agresiva de crecimiento. Las empresas en China están más equilibradas entre el crecimiento agresivo y gradual. Y las compañías en Rusia tienden más a enfocarse en la optimización de operaciones.

Además de priorizar el crecimiento, comunicar claramente la estrategia para lograr éste ha sido un elemento esencial. De hecho, 85% de las compañías de alto crecimiento expresaron que la difusión de la estrategia fue el factor interno más importante para lograr los objetivos en este rubro. Por otro lado, únicamente 66% de las empresas de crecimiento más lento consideraron que dicha claridad fue importante para lograr el éxito.

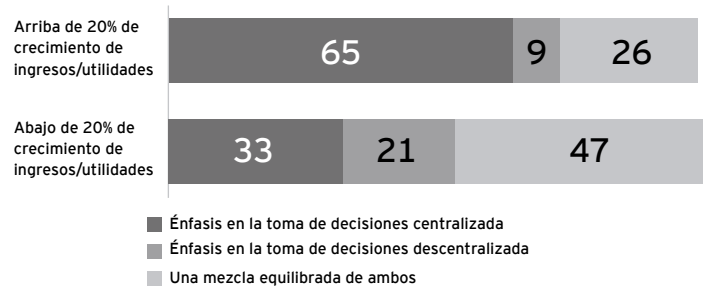
“Los héroes fijan la estrategia pero continúan siendo flexibles. El 96% de los negocios de crecimiento alto encuestados comentó que se adaptaron a las circunstancias cambiantes. Sólo 1% dijo que eligió un método y lo siguió a pesar de todo”.

El enfoque para fijar la estrategia también distingue a las compañías de mayor crecimiento del resto de las empresas. El 65% de los héroes identificó la toma de decisiones centralizada y estratégica como el camino elegido. Esto contrasta con 54% de negocios de crecimiento más bajo. Si bien fijar una estrategia de alto nivel en el centro para garantizar el enfoque puede ser crucial para lograr el éxito, también es importante utilizar tácticas flexibles y personalizadas a nivel local.

Nuevamente hubo una variedad interesante en las respuestas, dependiendo del lugar donde se encontraba ubicada la compañía. Las empresas de la India parecen estar mucho más abiertas a las variaciones del mercado local que, por ejemplo, algunas compañías chinas.

Nuestra conclusión es que los héroes han tenido un desempeño sólido al hacer del crecimiento su enfoque estratégico. Han utilizado el liderazgo central para articular y después impulsar la estrategia. Luego, se mantuvieron flexibles y empataron las tácticas a las circunstancias cambiantes. Esta combinación de opciones en torno a la estrategia ha ayudado a impulsar el crecimiento diferencial en el mercado.

Figura 2: ¿Qué enfoque ha adoptado respecto a la toma de decisiones para lograr el crecimiento?



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados. Las cifras se han redondeado.
 Base: <20% de aumento de ingresos/utilidades (234), >20% de aumento de ingresos/utilidades (187).

Alesat Combustiveis - Brasil

Alesat Combustiveis es la cuarta operadora de gasolineras más grande de Brasil y ganadora del premio Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young. Construida a partir de una gasolinera familiar, la compañía ha crecido y hoy tiene más de 1,700 estaciones.

Marcelo Alecrim, Fundador y Presidente de la compañía, dijo: “El grupo ha tenido una estrategia clara en los últimos tres años, la cual se enfocó en el crecimiento agresivo y se comunicó con claridad a todos nuestros inversionistas.

Además de mejorar gradualmente nuestra red actual de gasolineras de marca (que son el negocio principal de nuestra cartera), realizamos dos adquisiciones en 2008, las cuales dieron como resultado un crecimiento importante en nuestra participación en el mercado mediante un aumento en nuestros ingresos, así como una mayor EBITDA.

También establecimos varios negocios conjuntos y sociedades con diferentes compañías para permitir la entrada a nuevos mercados donde no operábamos anteriormente”.

2. Alinear el Programa de Capital al crecimiento

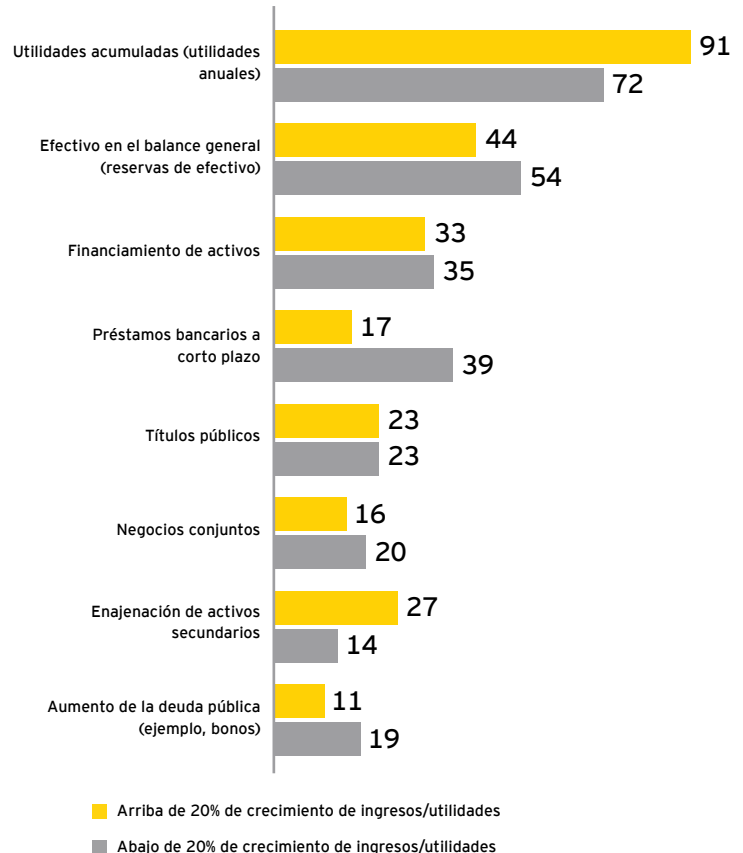
Los héroes se enfocan en sus Programas de Capital. Las reservas existentes costean el crecimiento, así como lo hace el financiamiento y la enajenación de activos específicos.

Hay escasez de capital. Según nuestra encuesta, los héroes pueden utilizar los mercados financieros para minimizar el costo de éste, pero principalmente se aseguran de que los flujos y reservas de efectivo se maximicen para financiar el crecimiento. En pocas palabras, el no hacer que el Programa de Capital sea una prioridad en todas las decisiones de inversión es una manera rápida de destruir el valor. Dadas las continuas dificultades en torno a finalizar las transacciones de capital (por ejemplo, las ofertas públicas iniciales), queda claro que es sumamente importante maximizar las reservas existentes.

El debate reciente en torno al capital en las economías desarrolladas, más que en las emergentes, se ha enfocado en el desequilibrio entre la oferta y la demanda. Debido a que los inversionistas y prestamistas parecen estar menos dispuestos a otorgar financiamiento, aquellos que requieren efectivo han estado buscando otras opciones. En los lugares en los que sí había disponibilidad de efectivo ha habido mucha competencia, incluso una lucha por el capital. Y en los mercados emergentes, en los que ha aumentado la competencia por el crecimiento, ha habido una demanda similar por los recursos tan escasos.

“Nuestra meta era aclarar el equilibrio de las fuentes de capital utilizadas por los héroes. La hipótesis fue que primero se utilizaría el efectivo generado por ellos mismos antes de recurrir a fuentes externas”.

Figura 3: ¿Cuáles fuentes de financiamiento utiliza para costear el crecimiento?



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados.

Base: $\leq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (234), $\geq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (187).

Pero, ¿cómo ganaron esta competencia los héroes? Descubrimos que enfocarse en sus Programas de Capital fue un elemento clave. La investigación de Ernst & Young relacionada con este tema plantea cuatro áreas de enfoque:

- ▶ Conservar el capital - reestructurar la base operativa y de capital
- ▶ Optimizar el capital - impulsar el efectivo y el capital de trabajo
- ▶ Recaudar capital - evaluar la necesidad y determinar el financiamiento
- ▶ Invertir el capital - fortalecer la evaluación de inversión

Los héroes, aunque a menudo se encuentran en economías que han sufrido menos a causa de “la gran recesión”, han tenido que pensar ampliamente acerca de sus Programas de Capital. De hecho, 91% de los héroes encuestados ha financiado el crecimiento a través de utilidades acumuladas, es decir, ha realizado inversiones continuas a partir de los flujos de efectivo. Este porcentaje cae a 72% entre aquellos con índices de crecimiento más bajos. Sin duda, el hecho de vivir dentro de sus posibilidades ha demostrado ser exitoso, pero tener demasiada cautela podría detener el crecimiento.

“Contar con un perfil sólido en los mercados de capital es un elemento clave para mantener abiertas las opciones de financiamiento. El 76% de los héroes encuestados mencionó que crear una reputación financiera sólida es un punto importante para ellos”.

Los héroes no sólo guardan dinero para una emergencia. El 44% de éstos ha financiado el crecimiento orgánico a través de reservas. Un porcentaje más alto (54%) de las compañías de crecimiento más bajo ha hecho lo mismo. Evidentemente ésta era una opción de menor riesgo, ya que el efectivo se encontraba a la mano. Esto ha asegurado que se pueda tomar una medida rápida una vez que se identificó la oportunidad. Hoy en día, muchas de las grandes empresas en los mercados desarrollados han acumulado grandes cantidades de efectivo, pero algunos aún no las han utilizado.

Aproximadamente una tercera parte de los encuestados empató de manera similar el capital a la inversión mediante otros mecanismos de financiamiento. El 33% de los héroes comentó que el financiamiento de activos es crucial para

el crecimiento; nuevamente vinculando cada posible oportunidad de crecimiento con el capital que se requiere para adquirirlo y sustentarlo. Este es un método que muchos deberían de tomar en cuenta de manera más activa.

También ha sido notable el uso de las enajenaciones de activos para financiar el crecimiento. Aunque las compañías de crecimiento más lento pocas veces han tomado esta opción (14%), más de una cuarta parte de los héroes (27%) ha financiado el crecimiento al eliminar los activos secundarios de su cartera. Sin duda, un enfoque en el negocio principal ha impulsado el desarrollo.

Sin embargo, se encontraron algunas variaciones regionales en las tácticas que se utilizaron para financiar el crecimiento. Para los héroes en todas las economías BRIC usar las utilidades acumuladas ha sido la opción preferida. No obstante, en Rusia se le ha dado preferencia a los préstamos bancarios a corto plazo en lugar de las reservas de efectivo, y la recaudación de capital tuvo una popularidad similar en China.

En general, queda claro que la disponibilidad de capital ha sido esencial para habilitar el crecimiento. Los héroes se han comportado con prudencia, eliminando los activos secundarios y utilizando principalmente sus propios recursos para llevar a cabo inversiones, y de hecho han realizado éstas de manera activa. Junto con el financiamiento de activos, han sido necesarias acciones decisivas en torno al capital para impulsar el crecimiento diferencial líder del mercado.

Figura 4: El Programa de Capital



Forest Papír Kf - Hungría

Forest Papír Kf es una empresa húngara que se dedica a fabricar papel y ganadora del premio Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young. Con la ampliación gradual de su gama de productos, la compañía ha creado una marca que es competitiva en Europa.

Ferenc Bodrogai, CEO de la empresa, comentó: “La fuente principal de financiamiento para nuestro crecimiento son las utilidades que hemos generado y conservado dentro del negocio.

Hemos sostenido una estrategia financiera conservadora para garantizar nuestra independencia y minimizar la necesidad de entregar rendimientos a patrocinadores externos.

Hemos mantenido el endeudamiento a un nivel muy bajo y no le hemos hecho cambios importantes a la estructura del capital. El énfasis de nuestra estrategia no se ha alterado desde que se fundó la compañía, pero constantemente estamos mejorando el modelo de negocio”.

3. Construir desde la base y empatar las tácticas a los mercados

Los héroes crecen a nivel local antes de buscar en algún otro lugar. Personalizan tácticas, invierten en mercadotecnia e innovación y administran los costos desde el centro.

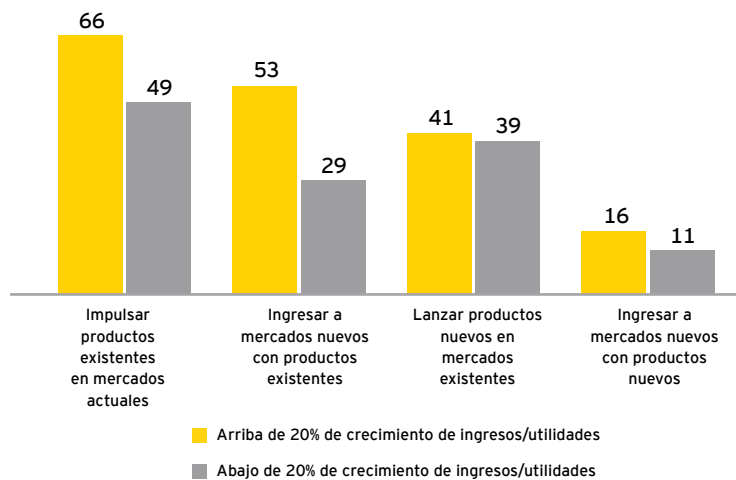
Los héroes principalmente impulsan el crecimiento en sus mercados actuales utilizando sus productos existentes. Esto no es de sorprender, ya que se ha reconocido que utilizar las fortalezas existentes contribuye al éxito.

Las compañías de mayor crecimiento han utilizado más los productos existentes en los mercados actuales para impulsar el crecimiento. El 66% de los héroes se ha enfocado en esta técnica, contra 49% de las compañías de crecimiento más lento. Beneficiándose en muchos casos de economías de crecimiento rápido, los héroes emergentes han aprovechado sus productos existentes y la mezcla del mercado con mayor frecuencia que los negocios de crecimiento más lento.

Además, más de la mitad de las compañías héroe ha descubierto que utilizar sus productos existentes para ingresar a nuevos mercados ha impulsado el crecimiento. Únicamente 29% de las empresas de crecimiento más lento ha optado por hacer lo mismo.

Un porcentaje similar de compañías de mayor y menor crecimiento ha creado productos nuevos para los mercados existentes. Este resultado sugiere que la inversión en la creación de nuevos productos no ha impulsado un crecimiento diferencial importante.

Figura 7: ¿Qué tácticas han sido las más eficientes para impulsar el crecimiento?



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados.

Base: $\leq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (234), $\geq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (187).

“Buscamos entender las tácticas utilizadas por los héroes para los diferentes productos y los mercados geográficos en los que les gustaría vender. Nuestra hipótesis fue que habría una diferencia entre las tácticas empleadas para los productos y mercados nuevos y existentes”.

No es de sorprender que pocas compañías, que no son de alto ni de bajo crecimiento, hayan descubierto que la combinación más riesgosa y menos conocida de nuevos productos y nuevos mercados ha impulsado el crecimiento.

Si realizamos un análisis por país, vemos que las empresas han logrado crecer en un inicio en sus mercados locales, luego a nivel regional y después a nivel global.

Figura 8: ¿Qué mercados geográficos han contribuido más al crecimiento de su compañía en los últimos tres años?

Mercados que contribuyen al crecimiento	Encuestados de:			
	Brasil	Rusia	India	China
Medio Oriente (Incluyendo África del Norte)	7	2	19	7
África Subsahariana	4	0	3	2
Asia-Pacífico (excluyendo a India y China)	6	8	13	42
EE.UU. o Canadá	11	6	29	24
América Latina/del Sur (excluyendo Brasil)	44	0	8	6
China	11	5	10	87
Rusia	2	96	2	2
Europa Occidental	7	6	15	7
Europa Oriental	2	16	5	0
India	4	0	74	4
Brasil	78	2	7	2

Se muestra el porcentaje de encuestados de Brasil (54), Rusia (67), India (62) y China (55).

Cada mercado es diferente. Los héroes descubrieron que las tácticas utilizadas para impulsar el crecimiento varían según el mercado. En las plazas existentes, mejorar los productos y el costo son elementos críticos. En las plazas nuevas, la mercadotecnia, el posicionamiento del precio y la relevancia local son factores clave.

Dada la evidente prioridad que los héroes le dan a las estrategias más conservadoras de productos y mercado, las apreciaciones en cuanto a las tácticas empleadas en estos escenarios son enriquecedoras.

“El hecho de escalar en la cadena de valor impulsó el crecimiento: 35% de los héroes emergentes identificó sus segmentos objetivo como clientes de primer nivel, en comparación con 25% de las compañías de menor crecimiento”.

La opción más exitosa ha sido impulsar el crecimiento a través de los productos existentes en mercados actuales. Aquí, 81% de los héroes ha utilizado la alternativa de mejorar los productos como el impulsor principal del crecimiento, en comparación con 62% de los negocios de crecimiento más lento. Además, 77% de los héroes ha reducido sus costos internos para impulsar el aumento de sus ganancias brutas, contra 60% de las compañías de crecimiento más lento. Queda claro que mejorar los productos y la base de costos han impulsado el desarrollo.

La segunda estrategia más exitosa ha sido impulsar productos existentes en mercados nuevos. Aquí, 72% de los héroes (contra 38% de las compañías de crecimiento más lento) ha descubierto que elevar el perfil de la empresa puede ser la mejor manera de obtener una participación en mercados nuevos. Asimismo, 70% de los héroes ha controlado los costos para ganar participación de mercado, en comparación con 51% de las compañías de desempeño más débil. La mercadotecnia y, nuevamente, el control de costos, parecen haber impulsado el crecimiento de productos existentes en mercados nuevos.

Incontrol Tech Sdn Bhd - Malasia

Incontrol Tech Sdn Bhd es una compañía de manejo de desechos de Malasia y ganadora del premio Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young.

Harvinder Singh, Fundador y Socio Director, comentó: “Le dimos prioridad a nuestro mercado local, donde consolidamos la posición como líder en tecnología, calidad y precio. El resultado fue que logramos captar una participación adicional del mercado.

En los mercados nuevos de los países del Golfo (GCC) realizamos fuertes campañas de mercadotecnia para los clientes existentes, mientras buscamos asociarnos con clientes nuevos.

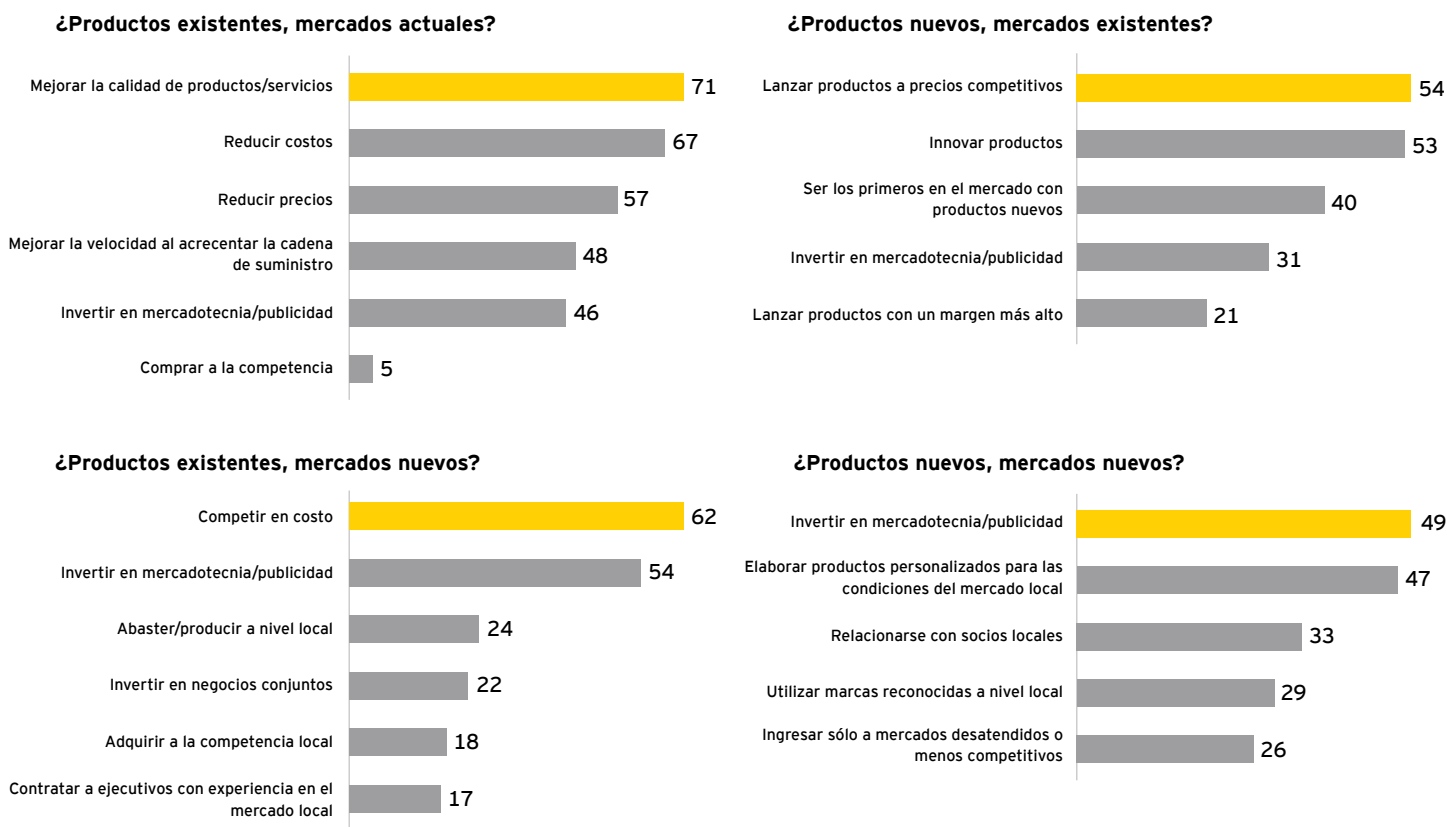
En ambos casos, elegimos aprovechar nuestros puntos fuertes para crear un negocio rentable.

La decisión de tener diversos productos y mercados se tomó para que pudiéramos compensar el efecto de los ciclos del negocio y por consiguiente mantener la estabilidad en el mismo”.

El hecho de consolidar primero los mercados locales ha sido claramente el impulsor principal para los héroes. Cuando han ingresado a mercados nuevos lo han hecho de manera conservadora, utilizando productos existentes, y las plazas extranjeras que han elegido al principio han sido aquellas que se encuentran cerca. En todo momento, los héroes han adaptado

las tácticas que eligieron para cumplir con las necesidades del mercado, enfocándose en la innovación, el control de costos y la mercadotecnia para satisfacer las condiciones locales. Por lo tanto, la combinación de consolidación y tácticas personalizadas ha impulsado el crecimiento diferencial para ganarle a la competencia.

Figura 9: Cuáles de las siguientes estrategias han sido las más eficaces en su búsqueda por obtener lo siguiente:



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados.
 Base: encuestados que encontraron cada método de crecimiento efectivo: (227, 113, 134, 55)

Caso práctico

Grupo Educativo y Médico Manipal

El Grupo Manipal fue fundado en 1953 por el fallecido doctor T.M.A. Pai, doctor, pedagogo, banquero y filántropo. Éste es un grupo diversificado de negocios con actividades que abarcan los sectores de educación, servicios médicos, servicios financieros y manufactura.

Manipal Educación (Manipal Universal Learning) es el brazo educativo del Grupo. Con más de 50 años de presencia en el ámbito educativo, opera tres universidades y más de 30 instituciones en la India, además de contar con colegios y planteles en Dubái, Malasia, Antigua y Nepal. Los ingresos de Manipal Universal Learning aumentaron más de cinco veces en los últimos tres años.

Anand Sudarshan, MD & CEO de Manipal Educación, comentó: “El énfasis de la estrategia en los últimos tres años ha sido el crecimiento agresivo de los negocios existentes, la expansión enfocada a mercados nuevos y establecer las bases para lograr un crecimiento acelerado.

La innovación, calidad y personalización de los productos han sido las acciones más importantes que hemos llevado a cabo relacionadas con lo que ofrecemos. Por ejemplo, hemos innovado sustancialmente.

Con respecto a nuestro enfoque en los mercados, hemos sido eclécticos y orientados a plazas específicas: nos hemos asociado con entidades locales en Malasia y Dubái, realizamos un negocio conjunto con City & Guilds en el sector de educación vocacional en la India y hemos hecho adquisiciones estratégicas donde se ha requerido. También conseguimos una participación controladora en la compañía de pruebas y evaluación más grande de la India (MeritTrac). Creemos que una estrategia tan diversa es crucial para responder a las necesidades dinámicas del mercado en el que nos encontramos.

En cuanto a la educación superior nos enfocamos en lograr que el cliente tenga confianza en nuestra marca. En los últimos dos años, hemos buscado específicamente fortalecer tanto la credibilidad de la marca como la calidad de la comunicación relacionada con ésta, que nos ayudaría a difundir el mensaje a nuestro grupo objetivo. Esto aplica para todos nuestros mercados”.

4. Priorizar el impulso de penetración en el mercado

Los héroes invierten para crecer: la mercadotecnia es un elemento clave, así como la innovación y la evolución de los canales de distribución tanto a nivel nacional como en el extranjero.

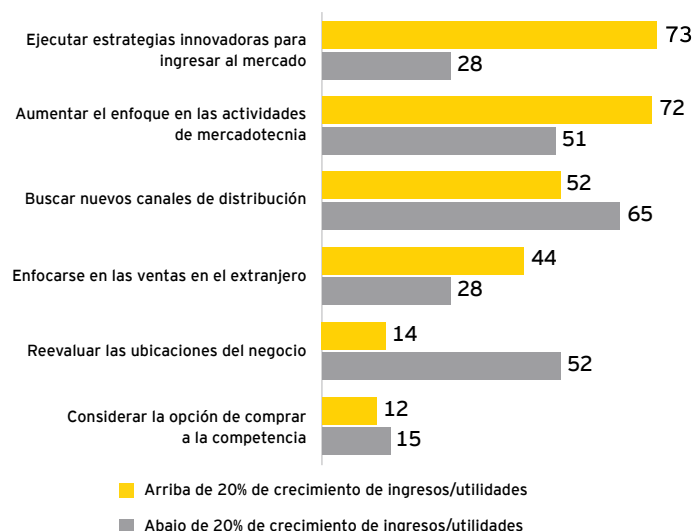


Los héroes emergentes se han orientado a las actividades de penetración en el mercado más que otros. Han buscado maneras innovadoras de tener acceso y atender a los mercados, y reforzar estrategias para ingresar a éstos al aumentar las actividades de mercadotecnia. Su prioridad ha sido difundir el mensaje de lo que hacen a través de diferentes canales. Constantemente han evolucionado e invertido en su enfoque de penetración en el mercado.

La actitud ante la entrada en el mercado es una de las diferencias más claras entre las compañías de alto crecimiento y aquellas que han sido menos exitosas. Para las empresas héroe, descubrir estrategias innovadoras de ingreso al mercado ha sido su principal prioridad para lograr el crecimiento -73% de éstas lo ha hecho, en comparación con 28% de las compañías de menor crecimiento-. Esto demuestra que innovar para ingresar al mercado, en lugar de centrarse sólo en el desarrollo de productos, ha sido crucial.

Los héroes también han reconocido la contribución relacionada con la mercadotecnia. El 72% ha aumentado su enfoque en actividades de este rubro para mejorar su desempeño. Únicamente 51% de las compañías de menor crecimiento ha seguido este ejemplo.

Figura 5: ¿Cuáles de las siguientes acciones está tomando su compañía para impulsar el crecimiento?



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados.

Base: $\leq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (234), $\geq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (187).

“El objetivo era entender cómo las compañías en crecimiento atienden el mercado y la mercadotecnia. Nuestra expectativa era que la comunicación y presentación fueran elementos clave para impulsar el crecimiento”.

La innovación no se ha detenido con los mercados nuevos. El 52% de los héroes encuestados comentó que es esencial para el crecimiento contar con nuevos canales de distribución. Dichos canales han variado por mercado y han incluido la asociación con otras organizaciones, así como la mezcla común de canales de ventas.

Sin bien los héroes se han enfocado más en sus mercados locales, también han superado a las empresas de crecimiento más lento en los mercados internacionales.

Los canales de ventas en el extranjero han sido de particular importancia. El 44% de nuestros héroes identificó esto como un elemento clave, mientras que sólo 28% de las empresas de menor crecimiento mencionó que fuera una prioridad. Evidentemente, el enfoque en algunos mercados extranjeros ha sido una opción para impulsar el crecimiento.

“No todas las innovaciones han sido exitosas y los héroes han aprendido del fracaso. El 40% de las compañías de alto crecimiento encuestadas comentó que aprender de sus errores fue parte del proceso para crear tácticas innovadoras de mercado”.

Al analizar otros hallazgos, destaca la estrategia de fusiones y adquisiciones. Si bien la actitud en cuanto a las adquisiciones en mercados extranjeros a menudo ha sido poco entusiasta, se ha visto una diferencia clara entre las empresas de alto y bajo crecimiento en torno a las adquisiciones en el mercado local. El 55% de los héroes, contra sólo 27% de los demás, ha considerado realizar adquisiciones a nivel local para impulsar el crecimiento.

Este enfoque en las negociaciones locales es una evidencia más de que las compañías de mayor crecimiento primero se han consolidado en sus mercados locales antes de ir a los extranjeros. Este deseo de estabilizar un mercado antes

de ingresar a otro es un indicio del éxito que han tenido las tácticas prudentes de fusiones y adquisiciones para impulsar el crecimiento. No obstante, ha habido algunas variantes regionales en los países BRIC. En Rusia, por ejemplo, se ha visto una preferencia por los negocios conjuntos; mientras que en China casi no se dan.

Con la implementación de una estrategia clara de crecimiento, seleccionar las inversiones adecuadas ha sido un elemento clave para lograr el éxito. Las actividades de mercadotecnia se han priorizado de manera orientada. Esto se ha complementado con métodos recientes para ingresar a mercados nuevos y con la consolidación a nivel local, junto con enfoques innovadores con respecto a la distribución y las ventas en el extranjero. Con la inversión prudente, los héroes han impulsado el crecimiento diferencial en el mercado.

Figura 6: ¿Qué tipo de transacciones de fusión y adquisición está considerando para acelerar el crecimiento?



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados.

Base: ≤20% de aumento de ingresos/utilidades (234), >20% de aumento de ingresos/utilidades (187).

Ouro Fino Agribusiness - Brasil

Ouro Fino Agribusiness es una empresa brasileña que fabrica productos farmacéuticos para animales y ganadora del premio Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young.

Norival Bonamichi, Presidente de la compañía, dijo: “Nuestra estrategia principal está enfocada en una fuerte actividad de mercadotecnia con nuestros clientes, ya que son nuestra prioridad.

Contamos con una cartera de aproximadamente 12,000 clientes, con quienes buscamos fortalecer nuestra relación tanto para consolidar nuestra marca como para crear confianza en nuestros productos a través de la calidad y servicios postventa. Nuestra táctica más importante, en mi opinión, es la innovación.

El objetivo es innovar productos, procesos y servicios para atender las necesidades del mercado, cumplir con la demanda y aumentar las ventas.

Estamos ingresando a nuevos mercados internacionales a fin de aumentar nuestras ventas y superar el crecimiento local.

Queremos lograr esto al organizar eficazmente nuestro negocio actual y al buscar adquisiciones y negocios conjuntos para impulsar nuestras ventas”.

5. Optimizar operaciones y enfocarse en los clientes

Los héroes utilizan la eficiencia para impulsar el crecimiento de ingresos, no sólo de los márgenes. Al mismo tiempo, entender a los clientes y a los socios es un factor clave.

Las compañías de alto crecimiento han seguido enfoques tanto internos como externos para construir un negocio fuerte y eficiente. Para impulsar el crecimiento han hecho que las funciones internas de apoyo sean lo más eficientes posible. Al mismo tiempo, han buscado construir relaciones con los clientes y se han centrado en la cadena de suministro.

De nuestros héroes, 84% ha impulsado el crecimiento haciendo que sus funciones internas de apoyo sean más eficientes. Si bien muchos negocios tienen este enfoque, al parecer únicamente 67% de las compañías de crecimiento más lento han seguido este ejemplo.

Las variantes regionales en los países BRIC muestran diferentes niveles de enfoque. En Rusia, por ejemplo, se ha puesto un mayor énfasis en el análisis de datos para apoyar la toma de decisiones; mientras que en la India la prioridad principal ha sido mejorar el modelo de negocio para enfocarse en las competencias centrales.

En muchas industrias centrarse en los clientes ha sido considerada desde siempre una estrategia para impulsar el crecimiento. El 73% de los héroes (en comparación con 66% de compañías con rendimiento más bajo) destacó específicamente que entender el comportamiento de los clientes es un elemento crucial para desarrollar el negocio. Las apreciaciones con respecto al comportamiento del cliente son fundamentales para algunas industrias (por ejemplo, para los sectores menudistas y de servicios financieros), pero quizá en otros sectores deberían considerar si sería recomendable adoptar un enfoque renovado para entender a los clientes.

Figura 10: ¿Cuáles de las siguientes acciones en torno a la estructura y la operación está tomando su compañía para optimizar su capacidad para crecer?



Se muestra el porcentaje de todos los encuestados.

Base: $\leq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (234), $\geq 20\%$ de aumento de ingresos/utilidades (187).

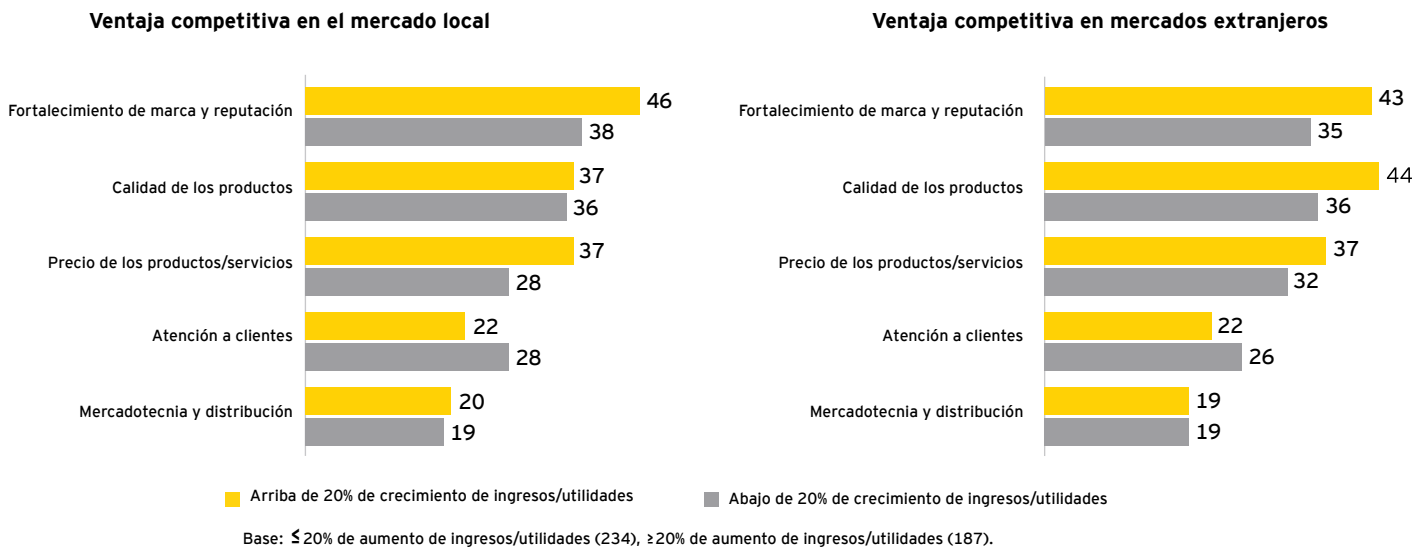
“Crear una base sólida de talento es fundamental para mejorar el desempeño operativo. El 88% de nuestros héroes mencionó que están trabajando para mejorar las habilidades y la productividad de su fuerza laboral actual”.

Más de la mitad (55%) de las compañías héroe se enfocan específicamente en una mayor eficiencia en las sociedades externas (como la cadena de suministro), en comparación con un porcentaje menor (49%) de empresas de crecimiento más bajo. Se sabe que la administración de costos a través de una cadena de suministro bien elegida contribuye a mejorar los márgenes. No obstante, nuestra encuesta indica que el hecho de aumentar la administración de las relaciones para crear sociedades más sólidas también arrojará beneficios en función del crecimiento de los ingresos netos.

Podemos ver el vínculo entre la optimización operativa y el enfoque en los clientes en los resultados de la pregunta relacionada con ventaja competitiva. Además de la marca y la reputación, las fuentes clave de la ventaja tanto en los mercados extranjeros como nacionales han sido la calidad y el precio de los productos y servicios. En un porcentaje mayor que su competencia menos exitosa, las compañías héroes han relacionado las operaciones internas con entregar lo que sus clientes quieren.

El enfoque en la optimización de funciones internas, equilibrado con la construcción de relaciones externas, ha sido un motor claro de la rentabilidad. Los héroes han impulsado el crecimiento diferencial al entender a los clientes y construir sociedades en la cadena de suministro. Esta mezcla de tácticas es un buen ejemplo para otros que buscan impulsar el crecimiento superior en el mercado.

Figura 11: ¿Cuáles considera que son sus ventajas competitivas en su mercado local y sus mercados extranjeros?



Citramas Group - Indonesia

Citramas Group es una empresa de Indonesia que se dedica a vender equipo para los campos petroleros y ganadora del premio Entrepreneur Of The Year® de Ernst & Young.

Kris Taenar Wiluan, Fundador y Director General, comentó: “Tratamos de maximizar las eficiencias internas para apoyar nuestra estrategia de crecimiento y mejorar las relaciones con nuestros clientes.

Comenzamos en Indonesia. Después nos expandimos a las regiones cercanas de Singapur, Malasia y Vietnam. Ahora también nos encontramos en China y el Medio Oriente.

Nuestro negocio se está volviendo global: estamos en Europa, África y Norteamérica.

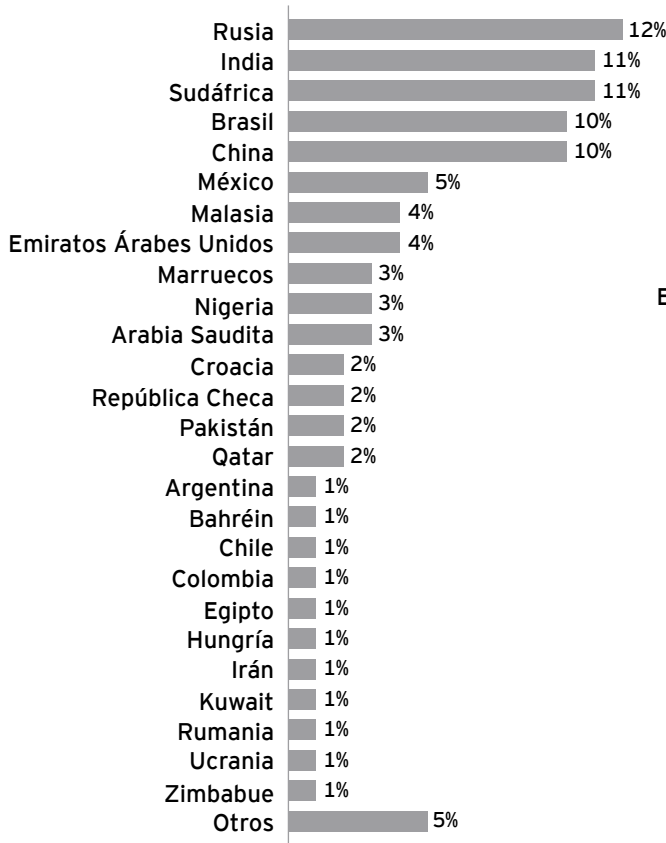
El reto es tener buenos socios y una administración eficaz. Invertimos en la tecnología y en nuestra gente para maximizar la calidad y reputación de nuestra empresa”.

Acerca de este informe

Para este estudio, la Economist Intelligence Unit encuestó a los ejecutivos de 547 compañías con sede en 47 mercados emergentes (aquellos no clasificados como de altos ingresos por el Banco Mundial). La investigación se realizó entre julio y agosto de 2010.

A continuación se encuentra un resumen de los países que integraron el grupo encuestado. Todas las cifras que se muestran son porcentajes de todos los encuestados.*

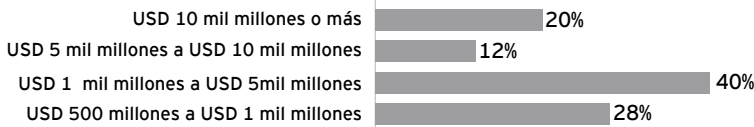
¿En qué país está la sede de su compañía?



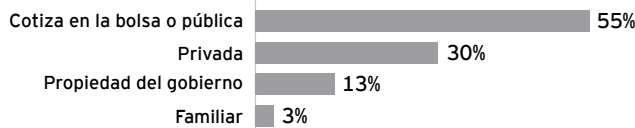
¿Cuál es la industria principal de su compañía?



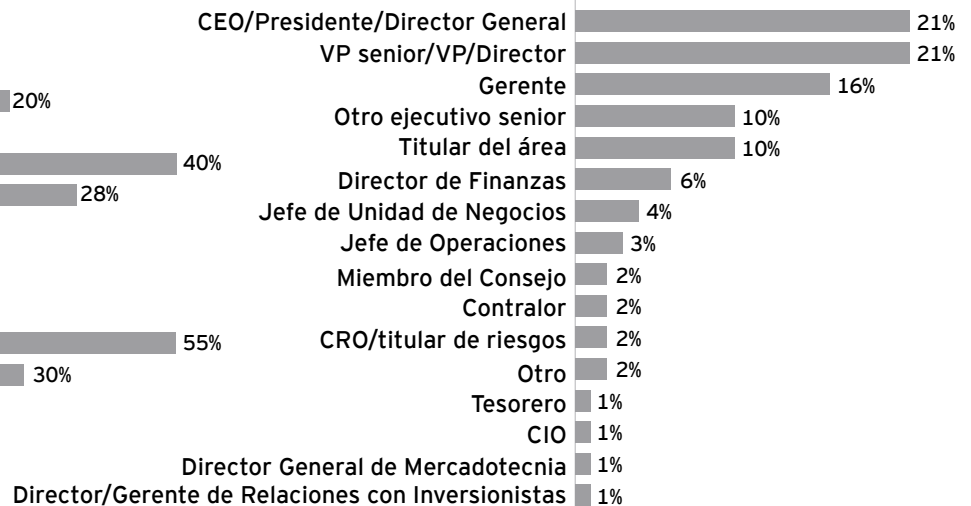
Ingresos de la compañía



Propiedad de la compañía



Cargo del encuestado



*Es posible que las cifras no sumen 100% debido al redondeo.

Contactos

Aseguramiento

Francisco Álvarez
francisco.alvarez@mx.ey.com

Asesoría

Fernando Garrido
fernando.garrido@mx.ey.com

Fiscal

Manuel Solano
manuel.solano@ey.com

Asesoría en Transacciones

Olivier Hache
olivier.hache@mx.ey.com

Clientes y Mercados

Emilio Díaz
emilio.diaz@mx.ey.com

www.ey.com/mx

Ernst & Young

Aseguramiento | Asesoría | Fiscal | Transacciones

Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es líder global en aseguramiento, asesoría, servicios fiscales y transaccionales. A nivel global, nuestros 141,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcamos la diferencia al ayudar a nuestra gente, clientes y comunidades a lograr su potencial.

Para mayor información visite: www.ey.com/mx

Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

© 2011 Mancera S.C.

Integrante de Ernst & Young Global

Derechos reservados

Clave: HEE001

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es sólo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni EYGM Limited, ni ningún otro miembro de la organización global de Ernst & Young acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún material en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización de Ernst & Young Global o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.