



Miguel Ángel Olvera*

Mercados emergentes: clave para empresas detallistas y de consumo

Según un nuevo reporte de PricewaterhouseCoopers y The Economist Intelligence Unit, titulado *"Building to win: How multinationals are structuring to compete in emerging markets"*, a pesar de la actual crisis económica, los mercados emergentes son clave para el éxito de empresas multinacionales detallistas y de productos de consumo. Por lo tanto, han realizado importantes inversiones en estos países con el propósito de alcanzar altos niveles de crecimiento existiendo una gran presión para lograr dichos objetivos.

Para tener éxito en estos mercados, las empresas detallistas y de productos de consumo se están reestructurando, aunque sus respectivas transformaciones se basan en distintas posturas estratégicas. Las detallistas, con una presencia más reducida en los mercados emergentes, se están reestructurando para entrar de una manera más eficaz a estos mercados, lo cual generalmente significa descentralización y mayor flexibilidad.

Las oficinas regionales se establecen para proporcionar orientación estratégica y apoyo de planeación, desarrollar talento profesional en la región y evaluar las nuevas oportunidades para la adquisición de propiedades o nuevos métodos para entrar al mercado. Por otro lado, las empresas de productos de consumo, la mayoría de las cuales ya tienen una fuerte presencia de marca, están modernizando y centralizando algunas partes de sus organizaciones en las oficinas regionales para aprovechar la reducción de costos en áreas como servicios compartidos y cadena de suministro.

Para actuar de manera "local" en el mercado, las empresas están reclutando administradores que conocen la cultura local, de preferencia nacidos en el país en cuestión. Sin embargo, los ejecutivos entrevistados señalaron que no aplica la misma regla para la oficina matriz de la región. Consideran que es más importante que la oficina matriz de la región cuente con ejecutivos que tengan el nivel adecuado de autoridad y una visión global.

A pesar de que las empresas detallistas y de productos de consumo han creado fuentes de trabajo en los mercados emergentes y muchas personas desean trabajar para ellas, la retención del talento y los problemas de liderazgo han sido áreas difíciles de manejar.

A pesar de la creciente importancia de los mercados emergentes, la diversidad en los altos niveles de las empresas aún puede tardar en desarrollarse. Una señal importante de lo mucho que pueden desarrollarse los empleados en los mercados emergentes es la representación de extranjeros en los consejos de administración. Un análisis de 40 empresas líderes para la elaboración de este reporte, demostró que sólo 15 tienen ejecutivos de mercados emergentes en sus consejos, lo cual es apenas un poco más que en 2003.

Por otro lado, se ha progresado en términos de una mayor diversidad de género en los consejos de empresas detallistas y de productos de consumo. En 2003 nueve de 40 empresas no te-

nían mujeres en sus consejos y en 2008 sólo dos no tenían esta presencia.

Además de expandir sus formatos o establecer fábricas en los mercados emergentes, las empresas detallistas y de productos de consumo más exitosas también están implementando una mayor "cohesión cultural" para unificar sus organizaciones. La cultura corporativa global consistente, basada en los valores universales del respeto y el servicio al cliente, es un elemento fundamental en las empresas para mantener su identidad corporativa durante los procesos de expansión.

A medida que los mercados desarrollados se adentran en un periodo prolongado de incertidumbre económica, la importancia de los mercados emergentes para las empresas multinacionales seguirá aumentando. Muchas de ellas ya se están reorganizando para que sus procesos de ingreso a estos mercados pasen al siguiente nivel.

Tener una estructura corporativa que facilite una expansión más rápida en un nuevo mercado y a un bajo costo, se convertirá en un diferenciador esencial para alcanzar el éxito. Sin embargo, la transformación física es sólo una parte. Las transformaciones más importantes son las relacionadas con las personas y la cultura para desarrollar a los líderes del futuro.

Para obtener el reporte visite la siguiente página www.pwc.com/r&c.

*Socio de Auditoría, especialista en productos de consumo y detallistas en PricewaterhouseCoopers México
miguel.olvera@mx.pwc.com