

LIBROS



“Orientarse desde el comienzo y con fuerza hacia las exportaciones es el principal factor de éxito en 21 de las 25 empresas de categoría mundial que analizo. La mayoría descubrió que no era fácil exportar y que muchos negocios internacionales no funcionaban bien al primer intento. La primera incursión de Hyundai en el mercado automovilístico de

EE.UU. terminó en desastre, en una larga lista de quejas de los consumidores acerca de la mala calidad del producto. Infosys pasó casi diez años cortejando a los clientes estadounidenses antes de que le subcontraran parte de sus servicios de informática. Pronto, sin embargo, el goteo se convirtió en una inundación.”
De ‘El siglo de los mercados...’

Estrellas emergentes

Van Agtmael analiza 25 multinacionales del antiguo Tercer Mundo convertidas en modelos

EL SIGLO DE LOS MERCADOS EMERGENTES

Antoine van Agtmael
Traducción de Ana del Corral Granica. Barcelona, 2008. 462 páginas
Precio: 25€

Justo Barranco

Antoine van Agtmael es una de esas personas que, observando las tendencias sociales, pero también empujado por la necesidad, logró acuñar un término: mercados emergentes. Corría el año 1981 y se encontraba en la sede de Solomon Brothers para vender a importantes gerentes de inversiones la idea de un *Fondo de capital para el Tercer Mundo*. Trabajaba en la International Finance Corporation del Banco Mundial –su rama comercial–, según sus informes, en esos países existía la posibilidad de ganar dinero de verdad. Al finalizar su presentación el representante de JP Morgan señaló que era una buena idea, pero que nunca lograría venderla con ese nombre, asociado a ropa de poliéster, tractores soviéticos y mucha corrupción. Van Agtmael se devanó los sesos y, al final, logró un término más positivo y vigoroso: mercados emergentes.

La convicción de que los inversores podían lograr mucho dinero se basaba en observaciones de primera mano en Asia que con la perspectiva del tiempo está claro que iban más que



Técnicos en una fábrica de la Taiwan Semiconductor Manufacturing Co. (TSMC)

bien encaminadas. Por supuesto, no todo fue sencillo. Entonces se creó el *Fondo de crecimiento para los mercados emergentes* administrado por Capital management y, años más tarde, el propio Van Agtmael con otros colegas del banco Mundial creó su propia empresa, Emerging Markets Management, que ha vivido los altibajos de esos mercados y sus empresas durante estos años. De hecho, cuenta que durante los primeros años le fue muy útil su experiencia previa como interrogador en el ejército holandés porque tuvo que entrevistar a muchos gerentes. Y el asunto es que si bien mu-

La crisis de los 90 en México y Asia llevó a que las principales empresas se volvieran muy competitivas

chas empresas de esos mercados emergentes inicialmente estaban muy protegidas por los Estados, se endeudaban mucho y no eran demasiado competitivas, la fuerte crisis de los 90 en México y Asia cambió la situación: las principales empresas se vieron obligadas a competir ferozmente en el

escenario global, volviéndose más depuradas y centradas y menos dependientes de la deuda.

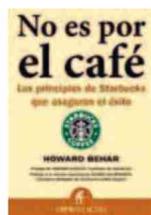
Así que, afirma, los que aún siguen creyendo que en el mejor de los casos las empresas de estos países son de segunda categoría y se dedican a copiar productos deben recapitular rápidamente: muchas son modelos a emular y al ser nuevas han encontrado nichos que otros pasaron por alto, desarrollando estrategias innovadoras para un mundo interconectado de mercados volátiles. Así que en 30 años, asegura, el PIB combinado de los mercados emergentes superará al de las

economías actualmente maduras, y no sólo por el petróleo.

Así que Agtmael dedica *El siglo de los mercados emergentes* a reparar las claves de estos campeones empresariales en muchos casos invisibles. Elige 25, desde la coreana Hyundai Heavy, el mayor astillero del mundo, a la sudafricana Sasol, líder en combusti-

Sasol, de Sudáfrica, es líder en combustibles sintéticos y Ranbaxy, india, en investigación farmacéutica

bles sintéticos, la india Ranbaxy, destacada en investigación farmacéutica, la taiwanesa de superconductores TSMC, la mexicana Telmex de telecomunicaciones, la china Haier, tercera del mundo en refrigeradores o la coreana Posco y su acero de alta calidad, además de otras más famosas: Samsung, Cemex o Lenovo, que se hizo con los ordenadores de IBM. Profundizando en los ejemplos, el autor extrae lecciones para empresarios que van desde el valor de las alianzas entre el sector público y el privado a la necesidad de aprender del primero que adopta una idea en un mercado emergente y, también, de reinventarse todo el tiempo y tener mentalidad global, orientándose desde el primer momento a las exportaciones. Se trata, finalmente, de convertir una amenaza en una oportunidad.



EL IMBÉZIL RELACIONAL EN LA NEGOCIACIÓN

Julián Gutiérrez Conde
Pirámide. Madrid, 2008
284 páginas
Precio: 18,50€

La industria de la relación, dice el autor, es un elemento indispensable para generar riqueza y valor: es el poder de quienes consiguen conjuntar esfuerzos de múltiples y diversas fuentes hacia un objetivo positivo. Buena parte del tiempo del directivo se ha de dedicar a la gestión relacional. El reverso, dice, es el *imbézil relacional*, un lastre para el desarrollo muy extendido, persistente y, además, creciente. Para evitar que esta incapacidad deteriore el ambiente, el autor ofrece herramientas que controlen su impacto.

NO ES POR EL CAFÉ

Howard Behar
Traducción de María Eugenia Villegas
Empresa Activa. Barcelona, 2008
190 páginas
Precio: 11€

Howar Behar, que lideró la expansión de la cadena Starbucks por todo el mundo, recuerda que el éxito de estas cafeterías no se basa en la calidad de la materia prima sino en diez principios útiles para cualquier iniciativa empresarial: desde saber quién es usted y por qué está ahí, a escuchar la verdad o ser responsable, pasando por asuntos igual de complicados como afrontar los retos, desarrollar confianza, pensar con independencia, practicar el liderazgo o, incluso, atreverse a soñar. Ahí es nada.

MANUAL DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

Aldo Olcese, Miguel Ángel Rodríguez y Juan Alfaro
McGraw-Hill. Madrid, 2008. 362 páginas
Precio: 33,28€

¿Ante quién tiene responsabilidades la empresa? ¿Sus accionistas, sus empleados, sus clientes, la sociedad entera? La Responsabilidad Corporativa (RC) está hoy en el centro del debate. Los autores de este libro apuestan por un capitalismo menos economicista y más humanista basado en una RC voluntaria y regulada que, además, puede crear una empresa más rentable y eficiente. Así, abordan las diferentes áreas donde aplicarla, desde los recursos humanos y el aprovisionamiento a las finanzas o el patrocinio.