

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

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 emergen-

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 saltar 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

tes de alto crecimiento, seguirá siendo un desafío para las multinacionales.

5. 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 re-

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 Uzbekistán, 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.

financiar 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