

FUERTE Y FIRME EN COREA

En el cuarto y quinto puesto respectivamente, Doosan Heavy Industries y Hyundai Heavy Industries han sido Campeones Globales por segundo año consecutivo. Originarias de Corea del Sur, ambas compañías crecieron fuertemente en el exterior, y hoy cosechan casi el 70 por ciento de sus ingresos fuera de Corea.

Doosan Heavy Industries & Construction. La empresa experimentó un crecimiento impresionante en el último lustro. Entre 2004 y 2008, sus ventas crecieron, en promedio, un 34 por ciento cada año, hasta superar los US\$ 15.000 millones en 2008, y su crecimiento de valor fue superior al 25 por ciento anual. Actualmente, el 70 por ciento de sus ingresos provienen de sus operaciones internacionales, y se espera que esa cifra aumente en el futuro.

Fundada en 1967, el negocio inicial de Doosan fueron las centrales eléctricas, y desde entonces diversificó su cartera de productos para incluir plantas nucleares y desalinizadoras. La relativa alta demanda para la construcción de nuevas plantas energéticas y desalinizadoras ayudó a la empresa a incrementar sus ingresos tri-

mestre a trimestre durante la crisis económica. Esto se vio reflejado en el mejor desempeño de sus acciones comparado con el de firmas competidoras.

El éxito sostenido de Doosan se apoya en cuatro pilares. El primero es su cartera de productos, que respaldó a la compañía incluso en tiempos de crisis. Dado que Doosan está integrada verticalmente, la provisión de ingeniería civil y de materias primas para plantas energéticas le ofrece mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

El segundo pilar es la compra de tecnologías estratégicas a través de M&A. En 2005, por ejemplo, fortaleció sus capacidades en proyectos de desalinización con la adquisición del negocio de tratamiento de aguas de American Engineering Services Inc. El acceso a la tecnología de desalinización por ósmosis inversa le otorgó a Doosan una ventaja competitiva sobre sus rivales en todos los proyectos de tratamiento de aguas.

El tercer pilar fue el desarrollo de un sistema de gestión global y una sólida cultura corporativa. Doosan no sólo hace hincapié en el alto desempeño,

sino que fomenta la integración de las diferentes culturas organizacionales después de cada compra o fusión.

Finalmente, el cuarto pilar en el que se apoya su éxito es la mejora continua de su competencia operacional mediante el foco sistemático en el diseño orientado al costo, la fabricación ajustada y la gestión de proveedores.

Hyundai Heavy Industries. Hyundai es la segunda firma coreana en formar parte del ranking durante dos años seguidos. Aunque en 2009 cayó del cuarto al quinto puesto, la compañía sigue superando a sus rivales, gracias a un crecimiento del 17 por ciento anual en las ventas y del 43 por ciento en el valor cada año, entre 2004 y 2008. De los 25 Campeones Globales, Hyundai es uno de los mejor posicionados a escala global: el 82 por ciento de sus ventas se generan fuera de Corea.

La empresa se fundó en 1970 con el objetivo puesto en la construcción de buques, y con los años expandió sus capacidades hacia otras áreas como la construcción de maquinaria, motores y energía solar.

la adquisición de su par estadounidense Anheuser-Busch, en noviembre de 2008, valuada en US\$ 52.000 millones. La fusión de InBev y Anheuser-Busch dio origen a la empresa cervecera número uno del mundo. Debido a ello, AB InBev no calificó para el ranking 2009 por muy poco: clasificó en el puesto número 34.

Otros Campeones Globales directamente archivaron sus planes de fusiones y adquisiciones (M&A) debido a las malas condiciones del mercado y a la falta de financiamiento. La minera BHP Billiton, por ejemplo, abortó una adquisición hostil de su rival Rio Tinto.

El caso de BHP Billiton. La minera diversificada más grande del mundo

atravesó la depresión de los mercados de commodities mejor que cualquiera de sus competidores directos, ayudada por su foco en la calidad, la larga vida, el bajo costo y la elasticidad de los recursos. Sus actividades de exploración y producción abarcan todos los continentes y cubren un amplio rango de commodities —carbón, cobre, mineral de hierro, níquel, titanio y uranio, entre otros—, con una participación en el mercado global de más del 5 por ciento. BHP Billiton destina más de US\$ 600 millones al año a la exploración de minerales, dividida en partes casi iguales entre exploración de “greenfield” (tierra comúnmente usada para agricultura y no para procesos industria-

les) y “brownfield” (área ya utilizada por la industria en el pasado), y proyectos avanzados. Las oficinas desde donde se organizan esas actividades están situadas en Singapur, Perth (Australia), Johannesburgo (Sudáfrica), Moscú (Rusia), Rio de Janeiro (Brasil) y Vancouver (Canadá).

La empresa debe gran parte de su crecimiento a las adquisiciones; la más notable fue la de Western Mining Corporation (WMC), por la que pagó US\$ 7.800 millones. Al escindir el negocio de fertilizantes de WMC de forma inmediata, BHP Billiton pudo concentrarse en el negocio de explotación y procesamiento de níquel que tenía la empresa en Australia occidental, y en la mina de