

abastecimiento estrechamente integrada –parte de la cual es de su propiedad– le permite a Inditex un rápido desarrollo de productos y una inmediata salida al mercado. La agilidad y la velocidad son la clave del éxito de su modelo de negocios.

En 1975, Inditex tenía una sola tienda Zara. Hoy cuenta con más de 4.300 puntos de venta –2.000 de los cuales se abrieron en los últimos cinco años– en más de 70 países, y dos tercios de sus ventas provienen de las operaciones internacionales. Pero esta expansión no fue a expensas de la rentabilidad; en los últimos años, sus ganancias netas fueron del 14 por ciento en promedio.

El crecimiento tampoco distrae al management de los factores importantes para el éxito de largo plazo de la estrategia de la compañía. Miembro del Dow Jones Sustainability Index desde 2002, Inditex presta gran atención a la sustentabilidad. En nuestra evaluación de 2009, la firma obtuvo mejores calificaciones en todos los criterios considerados.

5. Carpe Diem: la crisis como oportunidad. Ni los mejores de los mejores pudieron escapar a los duros efectos de la crisis. La recesión forzó a muchos de los Campeones Globales a embarcarse en rigurosas iniciativas de reestructuración, a vigilar de cerca el flujo de efectivo y los costos, y a reducir las inversiones de capital. Pero sus fortalezas inherentes y sus sólidos balances los ayudaron a resistir el viento en contra. Es más, muchos han visto en la crisis una oportunidad para posicionar a sus compañías para el crecimiento futuro. Ajustar la capacidad, racionalizar las estructuras organizacionales y reconfigurar las cadenas de abastecimiento les permitirán a estas empresas estar mejor preparadas para sacar ventaja de mejores condiciones económicas.

Contratistas de ingeniería como Fluor y Jacobs, que recortaron personal de manera selectiva cuando les



cancelaron o retrasaron contratos, hoy cosechan los beneficios de la renovada confianza en las inversiones y los efectos tempranos de los paquetes de estímulo del gobierno estadounidense. Fluor, por ejemplo, ha tenido más nuevas órdenes de compra en el segundo trimestre de 2009 que en un trimestre promedio de 2008.

El rebote

Muchos indicadores macroeconómicos mejoraron en los últimos meses. Tanto el presidente de la Reserva Federal de los Estados Unidos, Ben Bernanke, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), pronosticaron mejoras, aunque remarcaron que la recuperación “probablemente será lenta”.

En general, el optimismo sobre las perspectivas económicas ha crecido, y los mercados bursátiles del mundo se recuperaron significativamente desde el 1º de enero de 2009: en total crecieron un 21 por ciento. Muchos mercados emergentes experimentaron rebotes aun más espectaculares. El Bovespa de Brasil subió un 40 por ciento; el RTSI ruso, un 70 por ciento; el BSE Sensex de la India, un 57 por ciento, y el SSE de China, un 42 por ciento.

Los Campeones Globales también cosecharon los beneficios. A algunos,

como Apple y Reliance Industries, por ejemplo, les fue extraordinariamente bien: registraron incrementos en el precio de las acciones del 85 y el 55 por ciento, respectivamente, con lo que recuperaron la mayor parte de las pérdidas ocurridas en la segunda mitad de 2008 (ver “El rebote: los precios de las acciones siguen subiendo”).

Aunque hay retos por delante, muchos Campeones Globales han recuperado el optimismo. Esto no significa, necesariamente, que invertirán en crecimiento en el corto plazo, ya sea a través de inversiones de capital o de M&A. Si bien la crisis no afectará la tendencia hacia la internacionalización, sólo en 2011 los niveles de inversión se recuperarán por completo.

Son tiempos desafiantes, incluso para los Campeones Globales. Como dijo Abraham Lincoln: “La ocasión está en la dificultad, y debemos estar a la altura de la ocasión. Nuestra causa es nueva, y nuevos deben ser nuestros modos de pensar y actuar”. <

© Trend Management

A.T. Kearney

The A.T. Kearney Global Champions, 2009, © A.T. Kearney, 2009. Todos los derechos reservados. Traducido con el correspondiente permiso.