# Aviso para navegantes de los mercados emergentes

## La entrada en los mercados emergentes es más tentadora que nunca para muchas empresas. Pero antes de subirse al carro de los BRICS, tenga claro lo que le aguarda.

4 de septiembre de 2013

Dado que Europa sigue en plena recesión y la economía estadounidense crece a paso de tortuga, empresas e inversores buscan oportunidades de crecimiento en los mercados emergentes.

Es una salida lógica pero, como advierten los expertos, las empresas deben mirar a estos países con otros ojos antes de tirarse a la piscina.

No hay duda de que los mercados emergentes resultan de lo más prometedores gracias al poder adquisitivo de su creciente clase media. Aun así, las empresas que se embarcan en esta expansión sin entender bien todo lo que implica un mercado "emergente" corren el riesgo de quedar atrapadas en un laberinto lleno de sorpresas, en su mayoría desagradables.

### Una definición más amplia

El concepto de "mercado emergente" se ha definido casi exclusivamente en términos geográficos. Ya se hable de BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) o de cualquiera de las numerosas versiones del acrónimo, el concepto suele hacer referencia a aquellos países inmersos en un proceso de rápido crecimiento e industrialización.

Sin embargo, algunos expertos sostienen que dicha definición es engañosa, puesto que los mercados emergentes no son un conjunto homogéneo de países.

Así lo expuso Krishna Palepu, profesor de la Universidad de Harvard y profesor visitante del IESE durante el curso académico 2012-2013, durante la ponencia "Winning in Emerging Markets" en el marco del programa Fast Forward.

©IESE Business School

En su opinión, una economía es emergente cuando "carece de los intermediarios necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del mercado o los que tiene no operan bien, de modo que los actores han de hallar otros mecanismos para posibilitar el intercambio comercial".

Desde esta perspectiva, que Palepu también ha desarrollado ampliamente en un artículo de la revista *IESE Insight*, la identificación de los vacíos institucionales se revela como un requisito fundamental para explotar las oportunidades emergentes.

Cuanto mayor sea el conocimiento de empresas e inversores sobre los vacíos institucionales, más posibilidades tendrán de superar las dificultades que les esperan.

## Atención a los segmentos de población emergentes

Siguiendo esta lógica, cualquier grupo de población de un país, ya sea desarrollado o no, se puede considerar "emergente". Los segmentos que hoy marcan las tendencias de consumo global pueden apuntar oportunidades emergentes mañana, señala el profesor del IESE José Luis Nueno.

Nueno cita el caso del mercado global de consumidores adolescentes, que ya está valorado en unos 750.000 millones de euros anuales y no deja de crecer en las economías emergentes.

Los adolescentes, que tienen en la ropa, ocio y entretenimiento sus categorías de gasto favoritas, "no solo constituyen en sí mismos un nicho de mercado interesante, sino que conocerlos para intentar predecir cómo se comportarán dentro de diez años puede ser la clave del éxito para muchas empresas", vaticina Nueno.

## Inversión no solo en los BRICS

Para ayudar a empresas e inversores a analizar los elementos determinantes de los mercados de capitales, el profesor del IESE Heinrich Liechtenstein, Alexander Groh y Karsten Lieser han actualizado recientemente el Índice de países más atractivos para el capital riesgo y el capital privado, que en la edición de 2013 analiza 118 países.

Su informe pone de manifiesto que el foco de los inversores trasciende a los BRICS y se dirige también hacia otras economías emergentes, como Turquía, México, Indonesia, Nigeria y Filipinas, todo un síntoma de que a los inversores les convendría ampliar miras y no limitarse a los países más cacareados en los medios.

Con todo, los autores advierten de los riesgos de estas economías emergentes, sobre todo por el desequilibrio entre sus excepcionales oportunidades de crecimiento y una

©IESE Business School

infraestructura del mercado financiero poco desarrollada.

## Más que el aumento del PIB

A la hora de tomar decisiones de inversión, el profesor del IESE Javier Estrada recomienda no caer en la tentación de centrarse exclusivamente en las economías de mayor crecimiento, medido por el aumento del PIB.

En su investigación "Blinded by Growth" (Cegados por el crecimiento), Estrada advierte que no es oro todo lo que reluce: "Muchos inversores asumen que invertir en países de alto crecimiento, como China o India, garantiza un buen retorno. Pero los datos históricos demuestran que se trata de una falacia".

## Busque su nicho

La clave es hallar el nicho de mercado adecuado o crear uno propio. Es lo que ha hecho el fabricante de bebidas refrescantes AJE Group. Esta multinacional, fundada en Perú, ha alcanzado un gran éxito en 18 países dirigiéndose a segmentos de población de recursos limitados, tradicionalmente olvidados por las grandes marcas.

En lugar de competir con los pesos pesados del sector en mercados saturados, AJE Group sirve a "un mercado emergente que no es atendido por nadie, de forma que toda la categoría de producto crece", explicó a *IESE Insight* el director ejecutivo de la empresa, Carlos Añaños.

Del mismo modo, la panificadora mexicana Bimbo ha adoptado una estrategia de bajo coste. Estudia sobre el terreno cada país en el que quiere introducirse y adapta su propuesta de valor a la realidad de ese mercado. Como el CEO de la empresa, Daniel Servitje, confió en otra entrevista, se trata de superar a la competencia en el conocimiento de los clientes.

## Afine el tiro

Una buena manera de conseguir que los ejecutivos se adentren en los mercados emergentes con los ojos bien abiertos es apostando por la formación y el desarrollo profesional. Los programas de desarrollo de liderazgo y Global C-Suite les enseñan a identificar y analizar nuevas oportunidades de inversión desde distintos ángulos.

Empresas e inversores pueden servirse de estos programas para explotar oportunidades emergentes tanto en los lugares más trillados como en otros inesperados. Aunque no es fácil ni existe una única fórmula de éxito, un buen punto de partida es cambiar de enfoque, saber qué preguntas han de hacer y adaptar su propuesta de valor a los distintos mercados y no al revés.

©IESE Business School

©IESE Business School