

Empresarios para el siglo XXI

El grupo Bulgheroni vende su empresa a accionistas chinos. Jaguar y Land Rover, dos íconos ingleses, compiten en el sector de alta gama bajo el paraguas de Tata Motors, el fabricante indio del Nano -un modelo económico que ofrece tecnología alemana y diseño italiano por u\$s 2600. Los fabricantes de lujo apuntan a su nuevo segundo mercado: el millón de millonarios chinos. India acumula en su clase media alta cerca de 100 millones de personas, y este año la clase media en Brasil llegó a constituir la mitad de su población: 95 millones de personas.

El siglo de los mercados emergentes propone desafíos que una vez más vuelven a replantear la tarea del empresario. No se trata solo de los cambios en los mercados, sino de los desafíos de di-

breza a servicios y productos. Acceso a servicios de salud, educación, comunicaciones, productos financieros, viviendas, entretenimiento e infinidad de nuevos productos, ayudándolos a formalizarse. Este es el signo de los nuevos océanos azules que traen estos mercados. Y las investigaciones muestran que no están simplemente a la búsqueda de más cosas, sino de mejores productos, de una mejor calidad de vida, no una simple acumulación.

La implicancia de esto es que la empresa no puede ser vista como un simple actor económico, dedicado a generar valor para sus accionistas, sino como un actor social que puede mejorar la vida de un número inédito de nuevos consumidores, manejando los recursos para hacerlos ac-

Guillermo D'Andrea

Profesor de
Dirección de
Empresas
Universidad
Austral IAE



Zara y su red de talleres y tiendas, Cardon y la suya de franquicias y licenciatarios, Barti Airtel compartiendo las torres de comunicación y acordando con su proveedor Ericsson para pagar por uso para cobrar 2 centavos el minuto de comunicación, son solo algunos ejemplos. Pero requieren de una mentalidad que busca crear valor a través de la colaboración, haciendo crecer la torta en lugar de la visión del cazador buscando como apropiarse de la mayor cantidad posible de la un mercado fijo. Empresarios que buscan los mercados donde estén, y para quienes las barreras geográficas son artificios del pasado gracias a la evolución de la logística o las redes de producción basadas en las franquicias. Y el trabajo en redes implica sostener compromisos mas allá de los contratos formales, motivando al personal aunque no tenga relación directa.

Poniendo sus capacidades al servicio de la sociedad, los empresarios descubren su rol social y están ávidos de ponerse sus pañales al hombro en vez de intentar echárselos al bolsillo.

En palabras de Sir Winston



rigir y la definición misma del

cesibles. Y aquí surgirán nuevos

sentido de hacer empresa. En cada vuelta de la rueda del progreso, los empresarios han debido renovar el contenido de su tarea, y en todos los casos agregando nuevas dimensiones: el pionero industrial debió aprender a manejar organizaciones complejas, luego a lidiar con los desafíos sociales, crecer protegido para luego tener que enfrentar campeonatos mundiales en un entorno abierto. Y el siglo XXI trae nuevos retos; la transferencia de tecnologías siguió redefiniendo el balance mundial, inclinándolo hacia los países emergentes y creando nuevas oportunidades a partir del surgimiento de una nueva clase media mundial de 1,000 millones de personas.

Pero el común denominador de estos mercados es que sus desafíos no tienen un carácter meramente económico: implican solucionar problemas sociales, crear acceso para las nuevas clases medias que surgen de la po-

desafíos. Indefectiblemente este nuevo acceso deberá ser diseñado sobre bases sustentables, o el planeta se consumirá aceleradamente con la duplicación del consumo. Por otra parte, el rol social incorporará a los empresarios a roles desconocidos: suplir salud, comunicaciones, entretenimiento, transporte, servicios financieros, a bajo costo, redefiniendo los modelos de negocio para generar más valor con menos recursos. Las mejores mentes deberán ser convocadas y la noción de competidores redefinida. Más que competir por una torta fija como en las últimas décadas, donde el crecimiento solo termina siendo por la vía de las adquisiciones, redes de proveedores, canales y competidores aportarán para crear valor de maneras más eficientes, provocando el crecimiento exponencial de los mercados a partir de un modelo distinto de gestión compartida.

Churchil, los empresarios no pueden ser considerados una vaca a ordeñar o un tigre que hay que domar. Es tiempo de que ocupen su lugar en la sociedad: el caballo fuerte que tira del resto del carro, el motor del desarrollo.

La participación de Argentina en este nuevo siglo emergente dependerá no tanto de los inmensos recursos que poseemos, sino de las cabezas que sean capaces de ponerlos en juego de manera equilibrada e inclusiva. Para ello los empresarios deberán ampliar sus roles, incluyendo el liderazgo sectorial y social que promueva horizontes largos de planeamiento. Visión que incluya al sector y a la sociedad, articulada con la política. Esta modalidad es la que se observa en India, pero también en países más cercanos como Brasil, Colombia, Perú, Chile y Uruguay, y que muestra largos períodos de crecimiento y un envidiable prestigio social empresario y político.