

# Los paradigmas diferentes de los empresarios emergentes

**Guillermo D'Andrea**

Profesor de Dirección de Empresas en el IAE Business School



En 2007 Antoine Van Agtmael publicó el libro *El siglo de los mercados emergentes*, un título desafiante entonces que hoy parece premonitorio a la luz del rebalanceo mundial que viene produciéndose a partir de la crisis de 2008. Difícilmente este consultor que en 1981 acuñó el término "mercados emergentes" cuando se desempeñaba en la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, hubiera imaginado hace cuatro años una debilidad simultánea del euro y del dólar, amenazas de default en Estados Unidos, de devaluaciones y rupturas de la alianza europea, y en el mismo escenario los países emergentes mostrando una envidiable solidez, con Asia liderada por China a la cabeza de los fondos soberanos. El siglo de los mercados emergentes parece describir el nuevo panorama que atrae a inversores y empresarios a no perder las oportunidades que ofrecen Brasil, China, India y una miríada de economías emergentes. Pero dirigir empresas en entornos emergentes requiere un enfoque distinto. Hay que romper algunos paradigmas instalados en las economías maduras.

Empezando por el principio: las oportunidades emergentes suelen ser enormes, esta todo por hacer. La cantidad de problemas por resolver abre innumerables oportunidades, pero muchos entran en una zona habitualmente atribuida a la esfera de lo público, como salud, educación o infraestructura.

Paradigma 1: empresas como las Farmacias Similares en México se meten de lleno en medio de esos problemas facilitando el acceso a medicinas genéricas a bajo costo, o Aravind Eye realiza operaciones de cataratas oculares en las zonas rurales de India a un décimo del costo. Se echan los problemas al hombro y generan nuevos mercados.

2: Es cuestión de tiempo, a medida que mejore su poder adquisitivo el mercado se irá am-

pliando paulatinamente. La realidad es que la población emergente aumenta a mayor velocidad que la creación de riqueza, y el retraso en la distribución genera una brecha creciente entre ricos y pobres, alimentando las consiguientes tensiones sociales. En vez de esperar, empresas como Casas Bahia o Magazine Luiza en Brasil buscan cerrar esa brecha facilitando el acceso a bienes, productos y servicios de calidad a precios bajos.

3: El estado debe garantizar la educación, mejorando las posibilidades de empleabilidad. Pero la falta de oportunidades y el desempleo desaniman a los jóvenes a dedicar el esfuerzo necesario para perseguir su educación. Los programas de formación de las empresas deben cubrir falencias básicas que mejoren las capacidades de los nuevos empleados y los ayuden a armar una carrera profesional. La

**Dirigir empresas en entornos emergentes requiere un enfoque distinto. Hay que romper paradigmas instalados**

cadena Hualian de Beijing montó instalaciones de educación de primer nivel mundial para entrenar a sus empleados, y el presidente de la cadena 7-11 de Japón -con 11,000 tiendas de conveniencia-, afirma que su negocio termina siendo el de la educación continua de sus 200,000 empleados. Ellos reconocen que hay complementar los conocimientos para facilitar la continuidad y las posibilidades de carrera laboral.

4: Descremar el mercado es una estrategia efectiva para instalar productos y asegurar un retorno más rápido, recortando los márgenes a medida que el producto madura y crece el volumen penetrando en las clases medias. Pero en los mercados emergentes, a la clase media le es difícil aspirar a las innovaciones cuando aún está esforzándose por mantener su inclusión reciente, luchando por mejorar paulatinamente o por defender su estatus como en Argentina. Para acceder a estos segmentos hay que apuntar al medio y subir hacia sectores más acomodados -tal vez sin llegar a la cúspide social-, y bajar para ayudar

a los sectores ascendentes.

Los desbalances estructurales de las economías emergentes provocan curvas muy acentuadas tanto de crecimiento como de ajustes pronunciados, provocando un ritmo de cambio revolucionario, y no de evolución gradual. Las organizaciones deben ser muy flexibles para lo cual el cultivo y cuidado del talento en las etapas de bonanza es crítico para contar con los mejores recursos motivados en las épocas difíciles -que suelen ser más cortas que en los entornos maduros, aunque también más dramáticas. Paradigma emergente: hay que estar listo para lo inesperado.

En todos los casos que se estudian de empresas emergentes exitosas, se observa una fuerte tendencia a innovar en los modelos de negocio, saltando etapas de mercado y revisando el negocio para adaptarlo a las condiciones y exigencias. En muchos se descubre un espíritu emprendedor con un sentido de misión que supera el éxito económico, imaginando una nueva realidad más allá de la pobreza prevaleciente a primera vista. Estos empresarios no se ven a sí mismos como meros factores económicos, sino como operadores de la realidad social desde la economía.

En este tiempo de discusión electoral y de rumbo del país, se evoca reiteradamente la añoranza de una prosperidad perdida, pero tal vez no se trate tanto de una larga decadencia, sino de un cambio en los mercados que rápidamente secó los de entonces sin haber podido estabilizar la sociedad en formación de entonces. El presente viento de cola del nuevo balance mundial abre nuevas posibilidades para exportaciones de manufacturas de calidad basadas en nuestras materias primas, pero esto requiere un rumbo consensuado que promueva la coordinación de las cadenas de valor y acciones coordinadas en los mercados emergentes, como muestra el sólido y éxito creciente del vino argentino. Para ello es necesario romper otro paradigma y reconocer al empresariado de todos los sectores como operadores activos que deben contribuir conjuntamente a definir el rumbo que pueda estabilizar a nuestra equidad hacia un bienestar equilibrado con el que soñamos.