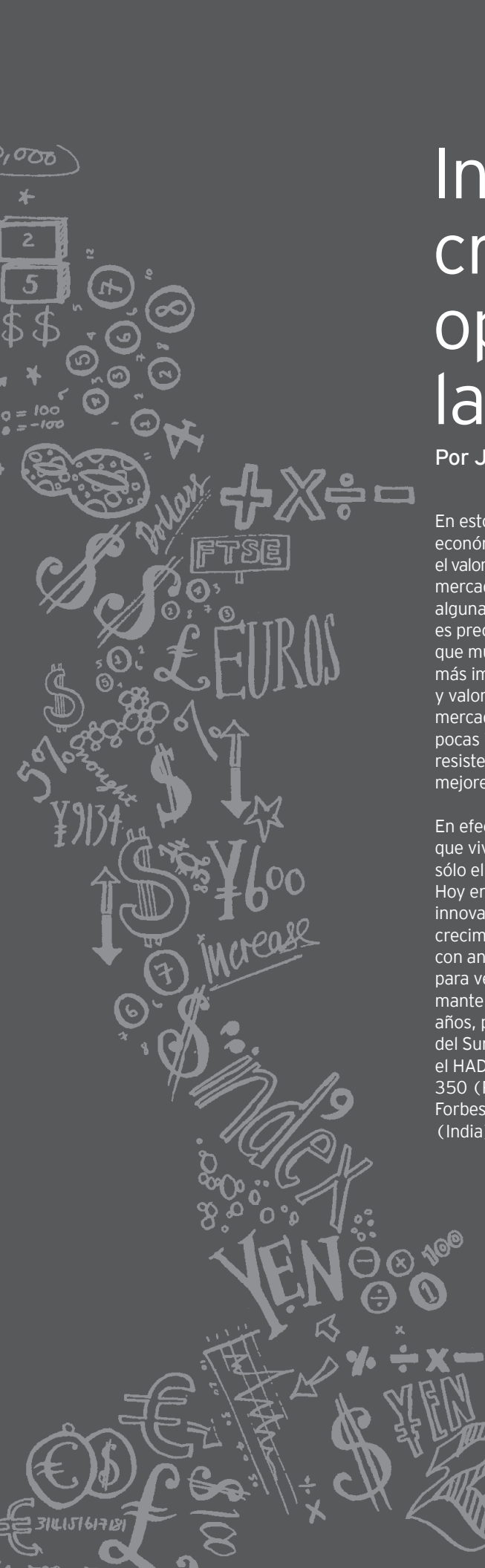


Iniciativas empresariales e innovación

El camino hacia
el crecimiento en
América Latina



Innovación y crecimiento - la oportunidad latinoamericana

Por James S. Turley

En estos momentos de incertidumbre económica, puede ser difícil encontrar el valor para probar una idea nueva en el mercado. Sin embargo, el análisis de algunas biografías corporativas sugiere que es precisamente en esos momentos en los que muy a menudo surgen las empresas más importantes. Con una falta de recursos y valor, son pocas las ideas que llegan al mercado en los tiempos difíciles, pero esas pocas ideas que sí llegan resultan ser más resistentes que aquellas que surgen en mejores condiciones.

En efecto, en una era económica como la que vivimos ahora, la innovación no es sólo el mejor juego, sino que es el único. Hoy en día, en muchas industrias, la innovación no se trata únicamente del crecimiento sino de supervivencia. Basta con analizar los índices bursátiles globales para ver lo difícil que es para las compañías mantener su ventaja. En los últimos cinco años, por ejemplo, el KOSPI 200 (Corea del Sur) ha sufrido una rotación de 49%; el HADX (Alemania), de 50%; el FTSE 350 (Reino Unido), de 50%; el Global Forbes 2000, de 51%; y el Bombay 200 (India), de 91%.

La conclusión es inevitable: en este mundo que cambia rápidamente, la innovación ya no es sólo una opción para los aventureros. Desde las empresas que apenas comienzan, hasta las corporaciones más grandes del mundo, las compañías que quieren prosperar deben adaptarse y seguirse adaptando. En las conversaciones que Ernst & Young ha tenido con líderes innovadores en todo el mundo escuchamos lo mismo: aunque parecería ir en contra de la intuición, ahora es el momento de iniciar un negocio nuevo.

Hace poco, Ernst & Young publicó un libro blanco titulado, *Iniciativas empresariales e innovación: las claves para la recuperación económica mundial*, en el cual se describe cómo el pensamiento innovador permite que las compañías aprovechen el entorno económico actual. Con base en la investigación académica más reciente y la experiencia del mundo real, el informe mostró la manera en que algunas compañías se han percatado de que los peores momentos para un negocio en realidad pueden ser los mejores momentos para innovar, ya sea que la meta sea elaborar productos y servicios nuevos,

“Desde las empresas que apenas comienzan hasta las corporaciones más grandes del mundo, las compañías que quieren prosperar deben adaptarse y seguirse adaptando.”

modernizar los procesos organizacionales o adoptar enfoques nuevos con respecto a las sociedades.

Las buenas noticias que surgen de nuestra investigación para ese informe es que a pesar de que las pequeñas organizaciones pudieran tener una ventaja en cuanto a acoger la innovación, la evidencia sugiere que las empresas de todos tamaños y antigüedad son capaces de lograr un cambio significativo y duradero. Sin embargo, también aprendimos que en estos momentos la suerte favorece a las compañías en los mercados emergentes. Para el 2015, se espera que los mercados del BRIC (Brasil, Rusia, India y China), por sí mismos, generen el 25% del PIB total global. En efecto, nos acercamos rápidamente a niveles de desarrollo económico en muchos mercados de todo el mundo, en los que las grandes diferencias que existían anteriormente entre los mercados emergentes y los mercados en vías de desarrollo ya no tienen sentido. “El término ‘mercado emergente’ es condescendiente - no concuerda con la escala, capacidad integral y el liderazgo

que muestran estas naciones”, comentó Matthew Szulik, fundador de la empresa Red Hat, firma global de *software*.

En el transcurso de nuestra investigación para este informe, encontramos que esta idea también aplica en América Latina. También descubrimos algunas verdades especiales y específicas de esta región. La verdad más importante es que los viejos estereotipos respecto a que América Latina se encuentra económicamente estancada ya no aplican. Hoy en día, Norteamérica, Europa y Asia no tienen derechos exclusivos en cuanto a la innovación. En toda América Latina, las industrias y compañías ya han demostrado que son por lo menos tan innovadoras y capaces como sus contrapartes del hemisferio norte. Además, otra generación se prepara para demostrar el mismo punto: el más reciente Monitor Empresarial Global¹ reveló que en comparación con otros países en vías de desarrollo, existen tres mercados latinoamericanos -Colombia, Perú y Chile- que tienen algunos de los índices más elevados de expectativa de alto crecimiento empresarial en el mundo.

En este informe, analizamos los pasos que ha tomado América Latina y que mantiene con respecto a la innovación. Compartimos las apreciaciones de los líderes de varias empresas exitosas latinoamericanas acerca del futuro del empresario latinoamericano y la innovación empresarial, y lo que algunos académicos empresariales comentaron acerca de las cualidades especiales de los empresarios latinoamericanos y los retos que enfrentan.

Espero que este informe les resulte tan revelador como a mí. Asimismo, deseo con entusiasmo poder continuar nuestra conversación acerca de la función de las iniciativas empresariales y la innovación en la economía global. ▲

James S. Turley
Presidente y CEO
Ernst & Young

¹ Global Entrepreneurship Monitor, Babson College (Boston, Mass: 2010).

Resumen ejecutivo

El momento oportuno

En 2008, gran parte del mundo estaba al pendiente, mientras esperaba ansiosamente para ver cuándo se estabilizaría la crisis crediticia global. Por supuesto que América Latina también se vio afectada, pero no con la misma gravedad que otras regiones del mundo. Después de haber sufrido tantas sacudidas financieras en el pasado, América Latina salió relativamente ileso del desplome actual, a pesar del colapso de tantos precios de productos de consumo básico y la congelación crediticia global.

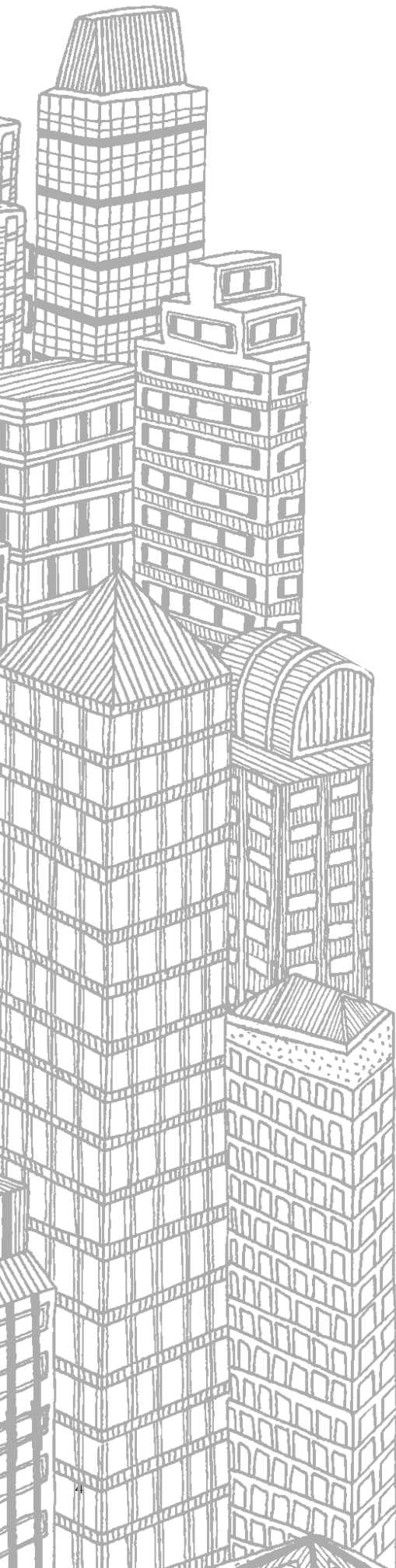
Parte de este desempeño se debe al reflejo de la nueva sofisticación de América Latina, la cual obtuvo gracias a sus experiencias en los últimos 15 a 20 años. México, por ejemplo, no sufrió lo que podría haber sufrido como resultado de la caída en los precios del petróleo, gracias a su sofisticada estrategia de cobertura. Brasil se mantuvo a flote en parte debido a que la calificación crediticia de su gobierno alcanzó una calidad de nivel institucional. Las relaciones comerciales también se habían diversificado y, ahora, incluían a gran parte del mundo, en especial a China.

El desempeño de América Latina durante la crisis económica, salvo unas cuantas excepciones, marcó la madurez para la región, casi tanto como en Asia. Durante gran parte del siglo XX, América Latina estuvo consignada a un estancamiento económico. Esos días ya pasaron. Cada vez más, este mercado de 567 millones recibe la atención respetuosa que merece y, uno en particular: el mercado de Brasil, el cual cada vez más es considerado como una potencia.

En algunos aspectos, éste es el mejor momento para lanzar o hacer crecer un negocio en América Latina. Las relaciones comerciales se han multiplicado, las instituciones económicas se han vuelto mucho más sólidas y la economía sudamericana sigue siendo pequeña en proporción con su potencial. No obstante, los empresarios latinoamericanos continúan enfrentando varios retos. Los derechos de propiedad frágiles, reglamentos excesivos e impuestos altos se encuentran entre los factores que están alentando el desarrollo empresarial. La falta de apoyo a mujeres empresarias ha provocado y seguirá provocando, que no se aprovechen algunas oportunidades importantes. Además, en comparación con las compañías de Asia Occidental de rápido crecimiento, las latinoamericanas de rápido crecimiento parecen enfrentar varios obstáculos importantes, incluyendo redes de negocios más débiles, equipos de lanzamiento más pequeños, disponibilidad limitada de servicios de subcontratación y una limitada disponibilidad de financiamiento.

Para generar más empresarios de alto crecimiento se necesitan reformas en varios mercados que no sólo aborden la reglamentación y fiscalización, sino también la reinención de los sistemas de apoyo financiero para empresarios que no crean una dependencia a largo plazo. ▲





La necesidad de crecimiento

Luego de la crisis crediticia de 2008, los gobiernos de todo el mundo inyectaron grandes cantidades de efectivo a la economía global para restablecer la fe en la solidez fundamental del sistema financiero. Los billones de dólares para el rescate financiero y estímulos directos funcionaron, y muchos economistas consideran que esta acción salvó al mundo de una recesión mayor. Sin embargo, ahora los economistas analizan los índices de crecimiento y ven una disparidad entre las trayectorias actuales de crecimiento y los índices de crecimiento más altos que se necesitan para continuar sacando a la gente de la pobreza y mejorar el nivel de vida global.

¿De dónde vendrá ese crecimiento? Lo más seguro es que no provenga de las empresas multinacionales más grandes. Incluso a la mayoría de las compañías que se encuentran en la cima les cuesta trabajo mantenerse en ella. La percepción común es que las compañías más grandes no cambian, pero esto no es cierto. La mitad de las empresas incluidas en *Fortune 500* tienen cambios cada cinco años. En los mercados emergentes de rápido crecimiento, esos índices se acercan más a 80% ó 90%. El cambio es la única constante. Por ejemplo, en 1984, Microsoft obtuvo menos de USD 100 millones en ingresos - aproximadamente los ingresos anuales en la actualidad de Globant, una joven empresa argentina de *outsourcing* de *software*, de acuerdo con un cálculo reciente de *Economic Times* (India).

En el 2000, Google sólo tenía dos años. Incluso los ganadores actuales son sinceros acerca de la inestabilidad. "Todavía les digo a mis colegas que no son las bestias más grandes las que se comen a las empresas pequeñas; más bien son los ágiles quienes se comen a los lentos", dice Narayana Murthy, quien en 1984 fundó Infosys en Bangalore, India, con sólo USD 250 de capital y logró convertirla en una empresa de USD 4 mil millones².

De hecho, casi siempre las empresas pequeñas de rápido crecimiento son las que tienen un impacto enorme sobre la economía global y que realmente aportan en gran parte al crecimiento económico mundial. En los EE.UU., por ejemplo, se calcula que 75% de los nuevos empleos generalmente son creados por las pequeñas empresas.

Esto no sólo es cierto para los mercados desarrollados, sino también para los emergentes, incluida América Latina. El futuro de la prosperidad global podría ser mucho pedir para unas cuantas personas que inician una firma en Bogotá. Pero esto ya ha sucedido anteriormente en toda América Latina, y en todo este planeta cada vez más plano. Como alguna vez dijo la antropóloga Margaret Mead: "nunca dude que un pequeño grupo de gente comprometida puede cambiar el mundo. De hecho, es el único que lo ha logrado". ▲

²Ernst & Young interview, 2009.

Empresarios latinoamericanos y la transformación del crecimiento

“Yo creo que uno de los efectos más importantes de la globalización que trae consigo el mismo nivel de amenaza y de oportunidad, es el grado y la velocidad con la que se difunde la información. Por eso, aquellos que no actúan con agilidad y eficiencia corren el riesgo de desaparecer por completo. Hoy tenemos acceso más rápido a la información, lo que brinda a las compañías más oportunidades para innovar, aunque también aumenta su riesgo. Otro impacto de la globalización es la oportunidad que ahora tienen las compañías de formar nuevas sociedades en diferentes continentes, lo que era casi imposible de lograr en el pasado”.

Waldemar Verdi
Presidente, Empresas Rodobens
Ernst & Young Entrepreneur
Of The Year®, Brasil 2009



“La innovación y el espíritu empresarial siempre han dado lugar a soluciones de gran escala a las crisis y sin ellas no superaríamos el problema que actualmente afecta a gran parte del mundo. No es mera casualidad que muchas compañías se hayan creado durante recesiones importantes, ya que la gente tiende a buscar soluciones rápidas e inteligentes. Así que éste es un momento de retos, pero también podría ser un momento de grandes innovaciones. Yo creo que la innovación es la mejor amiga de la eficiencia. Ésta no es una práctica exótica; es el uso eficaz y sensible de la imaginación”.

Nizan Guanaes
Presidente, ABC Communications Group
Ernst & Young Entrepreneur
Of The Year®, Brasil 2008



“Las compañías innovadoras que crecen a un índice de dos dígitos son el motor más potente para superar la crisis y para guiar a sus países hacia el desarrollo. Un empresario puede ser exitoso al hacer más de lo mismo de manera eficiente. Sin embargo, un innovador no debe hacer únicamente esto, sino también debe crear soluciones nuevas. La globalización requiere que las innovaciones compitan con el mundo, lo cual hace que la innovación sea más demandante”.

Fernando Fischmann
Fundador, Presidente y CEO, Crystal
Lagoons Corporation
Ernst & Young Entrepreneur Of The
Year®, Chile 2009



“La innovación no puede ser algo exclusivo para las pequeñas empresas. Las compañías deben crecer siendo flexibles y adaptables de acuerdo con las condiciones del mercado, porque si no toman esto en cuenta, será más difícil reaccionar ante grandes cambios estructurales. En Servientrega siempre hemos trabajado para otorgar a la gente el mejor servicio. Antes éramos una compañía que entregaba paquetes. Ahora somos un centro de soluciones. Hemos aprendido lo que significa la logística y la adaptamos a todas las regiones a las que servimos.”

Jesus Guerrero Hernández
Presidente, Servientrega
Ernst & Young Entrepreneur Of The
Year®, Colombia 2009



innovar crecer

Un negocio exitoso

La buena noticia para el crecimiento global, ya ni se diga para los empresarios latinoamericanos, es que parece ser que éste es uno de los mejores momentos para iniciar o hacer crecer un negocio en América Latina.

La mayoría de la gente en la región ahora vive bajo gobiernos civiles electos, donde el capitalismo basado en el amiguismo que en algún momento era la norma, ahora se convierte en la excepción. Al mismo tiempo, el tipo de soluciones estadistas y populistas que quizá le costaron a América Latina décadas de crecimiento económico en el siglo XX, hoy en día son analizadas con gran sospecha, incluso en los países en los que aún tienen una influencia importante.

En varios lugares, las situaciones que alguna vez detuvieron a los negocios, tales como la inestabilidad monetaria e incluso la falta de los artículos más básicos, se vuelven cosas del pasado. “Cuando inicié mi compañía, la inflación era de 70% mensual”, recuerda Nizan Guanaes, Presidente de ABC Communications Group con sede en Sao Paulo, Brasil, y ahora el grupo de comunicaciones número veinte más grande del mundo. “No había monedas. No había máquinas expendedoras porque no había monedas. No había hipotecas. Es una muestra de cuánto hemos avanzado y lo mucho que podemos avanzar”.³

El daño provocado por las recientes tormentas financieras también ha resultado ser mínimo. La mayoría de los mercados de la región superaron la recesión con relativamente pocos daños a sus sectores financieros, al haber aprendido la lección de sus crisis anteriores, como en el caso de Asia. En efecto, en América Latina y en la mayoría de las economías del sur de Asia, la recuperación de la crisis aparenta ser menos un momento de preocupación y más una oportunidad de compra. “Consideramos esto como una oportunidad para ganar terreno competitivo actuando agresivamente, entrando a nuevos mercados e invirtiendo de manera contracíclica”, comenta Sunny George Verghese, Director General y CEO del Grupo Olam International, una empresa global de cadena de suministro de productos agrícolas que cuenta con una fuerte presencia en América Latina⁴.

Al ya no encontrarse en un estancamiento económico, América Latina ha fortalecido sus nexos con la economía global. Los regímenes de comercio e inversión se han liberalizado, la inversión

extranjera directa (IED) ha aumentado y nuevos mercados de exportación han iniciado operaciones. La región ahora capta aproximadamente 7% de la IED global y representa 6% de las exportaciones globales⁵. Las exportaciones de América Latina también han crecido, desde los tradicionales recursos minerales y agrícolas hasta productos y servicios más complejos, tales como el *software* empresarial de código abierto de Globant, los aviones de Embraer y las estrategias de comunicación de ABC.

Además, entre los empresarios líderes, las aspiraciones han evolucionado de tal forma que parece que darán como resultado rendimientos más sustentables. Algunos empresarios dicen que si bien el objetivo de la mayoría de los negocios latinoamericanos alguna vez fue el de simplemente construir una máquina que generara suficiente efectivo para vivir cómodamente, muchas de las compañías actuales de rápido crecimiento parecen tener en mente metas mucho más grandes.

“Creemos que existe una gran diferencia entre simplemente operar y construir una compañía” dice Oscar Alvarado, Presidente de El Tejar, un negocio de la industria agropecuaria argentina de rápido crecimiento. Desde el punto de vista de Oscar, la distinción se reduce a aquello relacionado con los valores. “En un negocio, el dinero es más importante que la gente, que el medio ambiente, que la comunidad”. Sin embargo, una compañía debe cuidar a todas sus partes interesadas, porque no sólo quiere estar aquí hoy, sino también mañana.

Irónicamente, este tipo de planeación de compañías centradas en las partes interesadas, ha resultado ser más rentable para El Tejar que la planeación tradicional: año tras año, El Tejar sigue creciendo. Oscar Alvarado comenta que El Tejar ha generado una tasa interna de rendimiento anual promedio de 44% en los últimos 24 años, siendo 1989 el único año a la baja. Éste es un gran logro en cualquier lado, pero aún más asombroso tomando en cuenta que al tener su sede en Argentina significó sobrevivir a dos importantes crisis económicas relacionadas con la devaluación de su moneda. ▲

³Entrevista Ernst & Young, 2009

⁴ibid.

⁵The Economist Intelligence Unit, 2010







Oportunidades a escala global

Ciertamente, las oportunidades para los empresarios no faltan en América Latina. Muchas economías están más abiertas ahora y muchas de ellas cuentan con sólidas sociedades de exportación. Varios países también cuentan con tratados de libre comercio con los EE.UU. o con la Unión Europea (UE), lo cual les da más acceso a cientos de millones de clientes potenciales. Asimismo, el crecimiento de China en particular, abre grandes mercados nuevos: en 2009, China sustituyó a EE.UU. como la contraparte comercial más grande de Brasil, una posición que había ocupado EE.UU. desde la década de los treinta.

Además, tal como lo sugieren estos lazos tan diversos, es un mundo cada vez más polarizado. Esto también crea muchas más oportunidades para América Latina. Hasta hace poco, la globalización todavía significaba que los países poderosos les decían a los más débiles que había "sólo una verdad; una manera de hacer las cosas. Todo venía desde arriba, con base en el consenso en Washington o lo que pensara el Fondo Monetario Internacional acerca de cómo se debían comportar las economías en vías de desarrollo", dice Guanaes. Luego, el equilibrio del poder cambió. Ya no estaba tan inclinado a favor de los mercados desarrollados.

"Esto en sí es la globalización: significa que no hay sólo una forma de hacer las cosas. Ningún país o región puede tener la verdad absoluta u ofrecer una sola perspectiva", señala Guanaes. Ahora Guanaes dice que la empresa de carne más grande y la segunda empresa minera de mayor tamaño en el mundo son brasileñas. "Tenemos

muchas compañías grandes que ahora son consideradas como participantes en el escenario mundial. Y esa es la globalización, cuando todos pueden participar. No es un juego en el cual sólo seis juegan y los demás observan", apuntó.

Para las empresas de tecnología, las oportunidades, y los retos, son particularmente sorprendentes. Tal como lo hace notar Szulik, realmente no hay otra opción más que ser global. "En un negocio impulsado por la tecnología, tienes que ser instantáneamente global, porque la tecnología está disponible a través del Internet en milisegundos y alcanza a clientes desde Rusia hasta China, desde Brasil hasta Boston. Y como resultado, somos instantáneamente globales, nos guste o no", mencionó.⁶

También existen otras oportunidades dentro de América Latina y éstas son amplias: un mercado de más de 567 millones de personas, la mayoría de las cuales hablan idiomas estrechamente relacionados y que comparten mucha historia cultural en común. Además, América Latina cuenta con tratados de libre comercio a través de sindicatos regionales como MERCOSUR y CAFTA (sin mencionar los 47 millones de latinos que viven en EE.UU., accesibles a través del TLC, el cual es el tercer mercado latino más grande del hemisferio occidental, después de Brasil y México).

⁶Enrevista Ernst & Young, 2009



Para un latinoamericano que ha viajado considerablemente, la mayoría de los mercados nacionales podrían parecer estar desatendidos de muchas maneras. En la agricultura, por ejemplo, Alvarado comenta que la mayoría de los avances más recientes en la administración agrícola aún no han sido adoptados al mismo grado que en el hemisferio norte. "Hay muchas cosas por hacer, así que hay muchas oportunidades. Y la mayoría son obvias", comentó.

Pero la obiedad depende del cristal con que se mira. Para Alvarado, una de las apreciaciones más importantes para El Tejar llegó desde sus inicios: lo más importante en una compañía es la gente, no los activos. Por lo que, mientras la mayoría de los propietarios de ranchos sumaban a sus activos, El Tejar, hasta hace poco, no poseía terreno alguno. Alvarado dijo que él ni siquiera era dueño de su propia casa.

Esta apreciación le dio a El Tejar una gran flexibilidad que les falta a los tradicionales granjeros y propietarios de ranchos. "Por ejemplo, hoy en día somos grandes productores de soya, pero hace 15 años éramos grandes productores de carne, y quizá en 10 años, seremos grandes productores forestales. Lo que hacemos no es importante. Lo que importa y lo que queremos conservar es la manera en que hacemos lo que tenemos que hacer", dijo Alvarado.

Tal como en otros mercados emergentes de rápido crecimiento, la escala de la oportunidad potencial es casi incommensurable. Por ejemplo, el PIB de 150 millones de brasileños sigue siendo aproximadamente igual al producto metropolitano bruto de la ciudad de Nueva York, de acuerdo con las estadísticas del gobierno estadounidense. Argentina, con sus 26 millones de habitantes y su riqueza agrícola y depósitos minerales, es en términos económicos casi del tamaño de los 5.3 millones de habitantes del área metropolitana de Washington, D.C.

Los empresarios latinoamericanos tampoco serán temerosos en cuanto a aprovechar las oportunidades en la medida que éstas surjan. Por ejemplo, varias encuestas han señalado que, después de los africanos, los latinoamericanos se mantienen como las personas más empresariales a nivel mundial. Lara Goldmark, una consultora senior de desarrollo con la empresa Development Alternatives International que ha estudiado las iniciativas empresariales en varios mercados emergentes, cree que los empresarios latinoamericanos cuentan con mucha energía y creatividad, y son personas muy decididas. ▲

América Latina: "cada vez más importante"

El rápido ascenso de los mercados asiáticos podría llegar a encubrir el surgimiento de otro participante clave en el escenario global: América Latina. Al darse cuenta finalmente de su valor, la región ofrece un panorama económico optimista y un entorno favorable para los empresarios. Jorge Menegassi, Socio Director de Ernst & Young en América del Sur, habló acerca de los prospectos de América Latina con el célebre economista y autor C. Fred Bergsten, Director del Peterson Institute for International Economics.



Jorge Menegassi

C. Fred Bergsten

Jorge Menegassi:

¿Cuál es el panorama económico para América Latina en los próximos 5 a 10 años? Parece que los inversionistas globales están principalmente enfocados en Asia.

C. Fred Bergsten:

Creo que América Latina podría empezar a recibir más atención, no porque crecerá tan rápido como Asia, sino porque sus proyecciones de crecimiento aún son muy buenas: más o menos entre 4% y 6% de mediano a largo plazo. Brasil, que es la mitad de la economía de América del Sur, estará en la delantera, pero otros países también estarán en ese rango de crecimiento. América Latina se colocará en medio de los países de rápido crecimiento de Asia Oriental y Asia del Sur, los cuales tienen un crecimiento de 8% a 10% y de los países ricos industriales rezagados, los EE.UU. tendrán un crecimiento de entre 3% y 4% y Europa y Japón de 2% o menos.

En la medida en que los inversionistas directos y de portafolio buscan una diversificación de "segunda ronda", América Latina se verá más grande en las pantallas de sus radares. Le fue bastante bien durante la crisis económica, y mostró buena resistencia a los golpes externos, en parte porque los sistemas bancarios han mejorado drásticamente en los últimos 10 años. Yo sería bastante optimista con respecto a Brasil en particular, pero también con respecto a América Latina en un espectro más amplio. La región se volverá cada vez más importante como un lugar geográfico para realizar negocios internacionales y como un blanco para los inversionistas.

Jorge Menegassi:

¿Cuál es su opinión acerca de la iniciativa empresarial en América Latina? En particular,

¿qué función tendrán los gobiernos regionales para estimular la iniciativa empresarial?

C. Fred Bergsten:

Los gobiernos han aprendido algunas lecciones importantes. La mayoría de los gobiernos de la región seguían siendo dirigistas hasta hace apenas 20 años, y en algunos casos, en fechas más recientes. Pero como resultado de varias crisis de deuda de muchos países en vías de desarrollo, especialmente la crisis del peso mexicano y la brasileña, han aprendido que aunque los gobiernos deben proporcionar un marco político para la economía, debe alejarse de la intervención directa. Ciertamente, el experimento venezolano refuerza este mensaje.

Una vez más, Brasil es la clave: cuando Lula (Luiz Inácio Lula da Silva, Presidente de Brasil) asumió el cargo, su gente expresó: "odiamos la globalización pero sabemos que tenemos que vivir con ella. ¿Cómo lo hacemos?" En realidad, su equipo acudió a mi instituto y estuvimos un día completo con ellos analizando el punto. Parte de la lección trató acerca de respetar el mercado y fomentar la iniciativa empresarial, el liderazgo del sector privado, etc. Lula demuestra que los gobiernos latinoamericanos pueden retener el apoyo popular mientras buscan políticas fiscales y monetarias responsables y obtienen buenos resultados económicos.

Jorge Menegassi:

¿Qué impacto ha tenido la globalización en la iniciativa empresarial en su conjunto?

C. Fred Bergsten:

Inequívocamente positivo. Sabemos que la globalización en muchos países es un estímulo enorme para lograr un crecimiento productivo más rápido. Las presiones competitivas de la globalización llevan a una mayor iniciativa empresarial y a más innovación, y esto aumenta la productividad. El Peterson Institute ha cuantificado este crecimiento en EE.UU.: como resultado de la globalización de los últimos 60 años, EE.UU. es un billón de dólares más rico cada año. Esto representa 10% del PIB. Tengo la confianza de decir que hoy en día la mayoría de las economías latinoamericanas han mejorado entre 10%

y 20% como resultado de la globalización de las últimas décadas.

Por supuesto, también tiene sus desventajas. La globalización acelera el paso del cambio económico, y obliga a algunas personas que no están listas para aprovechar la globalización a llevar a cabo cambios. Así que, además de gozar de los beneficios de la globalización (crecimiento productivo más rápido, una base de productos más diversa, importaciones de menor costo y mercados de exportación más grandes), los países tienen que ocuparse de los costos económicos y sociales y ofrecer ayuda a aquellas personas que lo necesitan. Esto significa proporcionar protección para atender el desempleo de transición, y fundamentalmente a largo plazo, proveer sistemas de educación y capacitación que le enseñen a la gente a beneficiarse de la globalización, en lugar de sentirse víctimas de la misma.

Jorge Menegassi:

Los bancos latinoamericanos no se vieron tan afectados como los de América del Norte y Europa. ¿El sector bancario seguirá siendo la fuente preferida de financiamiento para la iniciativa empresarial y otros negocios en América Latina?

C. Fred Bergsten:

Veremos una modesta diversificación de recursos de financiamiento en América Latina, como lo hemos visto en otros mercados emergentes, pero el financiamiento bancario probablemente seguirá siendo el canal principal por algún tiempo. En comparación con los países ricos y desarrollados, se desempeñó bien durante la crisis financiera, y más o menos a la par de Asia. En este caso, los sistemas bancarios en América Latina superaron la crisis exitosamente. Esto fortaleció sus posiciones y concretó su postura como la fuente principal de financiamiento.

Se ha hablado mucho en Asia acerca del desarrollo de los mercados locales de títulos y la reducción de la dependencia en el financiamiento bancario. En América Latina no se ha hablado mucho del tema, lo cual yo interpreto como que en términos generales, están contentos con los bancos. Creo que el financiamiento bancario seguirá constituyendo una gran parte de la intermediación financiera en América Latina. Esto se debe a que en buena medida se ha abierto a la banca extranjera, lo cual ha aportado estabilidad. En mi instituto realizamos un estudio muy grande que muestra que la globalización financiera también aporta grandes beneficios, aun si crees que aumenta el riesgo de crisis, lo cual es debatible. Pero incluso si piensas eso, la globalización financiera ofrece beneficios importantes. Esto aumenta la probabilidad de que los bancos sean todavía participantes destacados en los prospectos económicos de los países latinoamericanos.



Desafíos para alcanzar el desempeño óptimo

Si bien las condiciones económicas básicas se ven favorables y el nivel empresarial es alto (18% de América Latina participó en alguna actividad de tipo empresarial entre el 2000 y el 2007), aún existen desafíos⁷. Un problema es que la globalización tiene su lado negativo: así como las compañías latinoamericanas tienen acceso a los mercados globales, la competencia tiene acceso a los mercados latinoamericanos.

“Si bien la globalización ofrece mayor acceso ilimitado a los mercados, a la mano de obra con talento y a tecnología y capital más avanzados, también significa que todos los negocios tendrán que competir en contra de los mejores del mundo”, advierte Verghese de Olam.

Sin embargo, algunos académicos argumentan que el enemigo real está más cerca de lo que uno cree. En un documento publicado en 2009, Cristian Larroulet y Juan Pablo Couyoumdjian, dos académicos chilenos de negocios, tienen la teoría de que existen algunos factores que podrían ser los causantes. Uno de éstos es que 35% de los empresarios latinoamericanos está motivado por la necesidad, en lugar de la oportunidad y, generalmente, los empresarios impulsados por la necesidad no llegan muy lejos.

Sin embargo, en buena parte, Larroulet y Couyoumdjian culpan a los gobiernos. Los derechos de propiedad frágiles en algunos lugares también desaniman a los empresarios. Las regulaciones e impuestos excesivos incluso pueden lastimar, tanto en la manera en que genera cargas impositivas como en la manera en que las grandes firmas algunas veces influyen en el gobierno para eliminar

a la competencia potencial⁸. “Muchos países latinoamericanos aún tienen características de una sociedad mercantil. Cualquiera que sea la etiqueta, en esencia son el tipo de sociedad que Adam Smith criticó hace más de dos siglos”⁹, escriben.

Guañes, de ABC, considera que los impuestos son demasiado altos, por lo menos en Brasil. Sin embargo, Alvarado no contempla que las barreras reglamentarias, tales como el tiempo que toma obtener autorización para formar o disolver una empresa, sean un serio obstáculo para ingresar al mercado. Él comenta que en general, no importa si una compañía tarda en registrarse un mes o 10 minutos como en EE.UU. Sin embargo, los investigadores han especulado que en algunos lugares, el sistema de constitución y desincorporación de una empresa es tan oneroso que, desde el inicio desalienta a la gente a iniciarla. También es cierto que ningún país latinoamericano se encuentra entre los 30 países que el Banco Mundial identifica como países en los que es fácil hacer negocios. La preponderancia de la contabilidad y las prácticas laborales informales dificulta la compra y (o) venta de una compañía.

La cantidad tan limitada de gente con un alto nivel de habilidades en algunos países también es un factor limitante, tanto porque las compañías con alto potencial a menudo son formadas por egresados universitarios, como porque muchos de los negocios actuales de alto crecimiento, como las empresas de *software*,

⁷ *Entrepreneurship and growth: a Latin American Paradox?* Cristian Larroulet y Juan Pablo Couyoumdjian, *Independent Review* (summer 2009).

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*





ar
o

requieren de personas muy bien capacitadas. Por ejemplo, no es mera casualidad que las instalaciones de Globant en toda América Latina se encuentran en ciudades y pueblos en los que la universidad local cuenta con una reconocida facultad de Ciencias de la Computación.

La manera en que operan las mujeres empresarias también tiende a limitar el número de empresarios de alto crecimiento. Los especialistas en microfinanzas han notado que cada vez menos mujeres empresarias logran ampliar mucho sus negocios, aun cuando los mismos son muy rentables, de acuerdo con Lara Goldmark. Ella comenta que algunas veces esto se debe a que la dueña intenta llevar el negocio desde su casa y sencillamente no lo puede ampliar sin tomar un riesgo mucho más grande.

Algunas veces, un consejo a tiempo puede ayudar a las mujeres empresarias con alto rendimiento a dar el salto que necesitan. La organización sin fines de lucro Endeavor intenta enseñar a las mujeres cómo pueden hacer que crezcan sus negocios. Una empresa mexicana, L'Atelier du Chocolat, produce y vende chocolate gourmet. Las utilidades de la compañía son de USD 2 millones y cuenta con 63 empleados; 90% son mujeres. A pesar de su buen desempeño, "en la medida en que creció la compañía, tuve que replantear el enfoque y la estrategia del negocio", comenta la fundadora y dueña Marisol Alfaro. Ella reconoce que Endeavor le ayudó a que su negocio creciera y le enseñó "nuevas estrategias con capital, fondos de inversión y otras oportunidades que han cambiado la vida de mi negocio y que me han abierto la puerta a los mercados internacionales".¹⁰

En otras ocasiones, la falta de crecimiento vertical de una mujer empresaria a menudo no se debe a una falta de ambición o sofisticación, sino a una falta de ambición en su propio negocio. Por ejemplo, Goldmark comenta que en los países Andinos, una organización de microfinanzas en la que trabajó se dio cuenta de que existía un enigma: las mujeres con negocios en funcionamiento solicitaban préstamos, los cuales siempre pagaban, pero que no se invertían en su negocio. ¿Qué hacían con el dinero? Los analistas de Development Alternatives International notaron que en lugar de hacer crecer sus negocios de manera vertical, las mujeres los hacían crecer de manera lateral, es decir, realizaban otras inversiones importantes, tales como pagar la escuela de sus hijos o crear negocios para ellos o sus esposos.

Un comparativo realizado en 2002 entre las firmas nuevas de rápido crecimiento en Asia Oriental y América Latina contiene perspectivas acerca de algunos retos culturales que enfrentan los empresarios latinoamericanos¹¹. Si bien existen muchas similitudes (la mayoría de los empresarios eran hombres con carrera universitaria entre los 30 y 35 años) también existen grandes diferencias.

¹⁰ *Scaling up: Why women-owned businesses can recharge the world's economy*, Ernst & Young (2009).

¹¹ *Emerging Economies: creation and development of new firms in Latin America and East Asia*, Inter-American Development Bank, 2002.

En América Latina, estas compañías generalmente inician con dos socios. Con mayor frecuencia, como en Asia, las compañías inician con cuatro socios, y cada uno de ellos contribuye con una habilidad diferente. Asimismo, los asiáticos comienzan con redes más amplias. Es decir, en América Latina los contactos de los empresarios comienzan más dentro de su círculo social personal, especialmente entre familiares y amigos, y los asiáticos tienden a conocer más gente en el mundo empresarial desde el inicio. Sin embargo, es interesante notar que en la medida en que avanzan, los círculos latinoamericanos cambian, mientras que los círculos asiáticos se mantienen casi igual. Los empresarios latinoamericanos también tienen mayores dificultades para obtener un crédito que los asiáticos, lo cual lleva a que los latinoamericanos encuentren maneras de economizar, tales como comprar muebles de segunda mano, utilizar líneas de crédito de proveedores o iniciar en pequeña escala¹². El mercado asiático en sí también tiene ventajas, ya que a menudo es más fácil encontrar socios que pueden subcontratar más elementos del negocio, mientras que los empresarios sudamericanos generalmente tienen que construir su organización desde adentro.

Todas estas ventajas se hicieron evidentes en sus tasas de crecimiento comparativas, tal como lo muestra el estudio. En el primer año, las empresas asiáticas vendieron más del doble que sus contrapartes latinoamericanas. Al tercer año, las ventas eran cinco veces mayores que las de una empresa latinoamericana que había iniciado operaciones el mismo año. Al tercer año, casi 66% de las compañías asiáticas había crecido a más de USD 500,000 en ventas, un punto de referencia que únicamente 25% de las compañías latinoamericanas había alcanzado.

La educación también puede marcar una diferencia, aunque no siempre en la manera en que uno podría esperar. Si bien, en ambas muestras 90% de los empresarios con alto potencial tenía una carrera universitaria, en algunos casos, contar con más estudios no necesariamente era un indicador de éxito. Un ejemplo de primera: en Chile, algunas personas con un nivel educativo muy alto no tuvieron éxito con sus negocios, ya que "pensaron que el negocio no era lo suficientemente bueno para ellos," comenta Goldmark. Parece ser que lo que importa es contar con un nivel educativo suficiente para alcanzar el umbral local que sea. En algunos países de América Latina, eso podría significar sólo ir a la universidad. Para otros, podría significar un título en negocios y experiencia con una empresa multinacional, dice Goldmark.

Por último, es más difícil obtener financiamiento para el desarrollo de la siguiente etapa en América Latina que en Asia. Quizá debido a que sus redes profesionales no son tan extensas y porque generalmente son sólo dos socios quienes inician juntos el negocio, es más difícil recaudar fondos durante la fase inicial. Sin embargo, América Latina empieza a contar con fuentes externas de capital y parece que las empresas de rápido crecimiento hacen una buena labor de captar la atención de los inversionistas del hemisferio norte. ▲

¹² *Emerging Economies: creation and development of new firms in Latin America and East Asia*, Inter-American Development Bank, 2002.



La lista de pendientes



Y ¿qué se puede hacer para fomentar el desarrollo de más empresarios latinoamericanos de alto crecimiento? Las autoridades comerciales y las agencias de desarrollo ofrecen varias sugerencias. A continuación, se presentan algunas recomendaciones clave:

Proporcionar menos dinero del gobierno. “Sinceramente, algunas veces se tira demasiado dinero en la economía con fines muy específicos”, dice Goldmark. Ella cree que es fácil que los programas de microfinanzas y subsidios se deterioren en oportunidades de captación de rentas y que los subsidios, en particular, pueden crear dependencias que serán difíciles de superar en el futuro, o podría fomentar el desarrollo de compañías que no ofrecerían el mayor beneficio a la sociedad.

Considerar reglamentos simplificados y más eficaces. Muchas personas están de acuerdo en que menos burocracia y más reglamentos transparentes optimizarían el proceso para poner en marcha y ampliar las compañías.

Publicar ejemplos a seguir. En un estudio realizado en 2002, muchos de los empresarios asiáticos entrevistados comentaron que habían sido influenciados por una persona ejemplar, lo cual no es el caso en América Latina. Publicar los perfiles de empresarios exitosos podría crear conciencia del ilimitado potencial de un negocio exitoso y ser catalizador para otros.

Crear “ecosistemas” más profundos. Una ventaja que las compañías asiáticas tenían sobre las compañías latinoamericanas en el estudio de 2002 fue una mayor capacidad para subcontratar diferentes partes del negocio. Este modelo está menos desarrollado en América Latina, pero puede ayudar a acelerar el desarrollo. Un posible modelo es ParqueSoft, en Colombia, una red de incubadoras tecnológicas sin fines de lucro; el 60% de los propietarios son empresarios de etapa temprana. La estructura cooperativa y proximidad alienta a los que recién han iniciado su negocio a trabajar juntos y fungir como subcontratistas para los servicios de parque.

Alentar a las mujeres empresarias. En el pasado, las mujeres empresarias latinoamericanas eran subestimadas. Gracias a la atención de grupos tales como Endeavor, el número de compañías con tasas de alto crecimiento podría aumentar.

Mantenerse en el camino de la innovación

A pesar de las altas tasas de impuestos y los regímenes legales no amigables que prácticamente mataron el espíritu empresarial en otros países, los empresarios latinoamericanos siguieron soñando durante el siglo pasado. De hecho, las estadísticas de empresas puestas en marcha sugieren que era casi imposible desalentarlos.

Hoy en día, los empresarios finalmente tienen su oportunidad. En un país y después en otro, los años de juntas militares, conflictos y repetidas crisis económicas causadas por la incompetencia fiscal, parecen haber terminado. En las últimas décadas, un número cada vez mayor de gobiernos que apoyan el mercado han comenzado a dejar que sus empresarios hagan lo que siempre habían querido: iniciar negocios. Y a diferencia de los años de armas y retórica, muchos empresarios en verdad tienen éxito en llevar a cabo lo que muchos políticos decían que iban a realizar pero que con mucha frecuencia no lograron hacer: que sus sociedades fueran más ricas.

En efecto, el avance es disparado, pero esta vez no se trata únicamente de un espejismo. Brasil, el país del cual la gente se burlaba diciendo que era el país del futuro, y que siempre lo será, ahora es una de las economías de crecimiento más rápido del mundo. Incluso Colombia, anteriormente considerada inestable, una vez más es la consentida de los inversionistas internacionales.

En el hemisferio norte, si bien la crisis financiera de 2008 dio lugar a cuestionamientos sobre algunos problemas fundamentales sobre el sistema financiero en su totalidad, los países del sur no sintieron tal crisis de confianza. En efecto, América Latina, en su totalidad, parece haber sentido la crisis más como un contratiempo temporal e inclusive como una oportunidad para ampliarse.

El mercado global significa que las ventajas comparativas no duran lo que duraron alguna vez, y eso aplica para cualquier compañía, desde una que acaba de iniciar operaciones hasta uno de los gigantes de *Fortune 500*. Como dicen en la televisión, esta oferta sólo durará por tiempo limitado. "Antes, podías tener un buen producto y mantener la calidad, y era todo lo que se necesitaba", comenta Jesús Guerrero Hernández, Presidente de Servientrega, una empresa colombiana integradora de la cadena de suministro. "Ahora tienes que ofrecer un buen servicio, ser más eficiente en tu producción, etc., porque en cualquier momento una compañía nueva puede sacar tu mismo producto, a precio más bajo, con mejor servicio e incluso mejorado, por eso ¿qué debes hacer? Innovar." ▲



Ernst & Young

Aseguramiento | Asesoría | Fiscal | Legal | Transacciones

Acerca de los Servicios de Ernst & Young

Ernst & Young es líder global en aseguramiento, asesoría, servicios fiscales, legales y transaccionales. A nivel global, nuestros 144,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcamos la diferencia al ayudar a nuestra gente, clientes y comunidades a lograr su potencial.

Para mayor información por favor visite www.ey.com/mx

© 2010 Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos reservados
IEI001

Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

