

# ESTRATEGIA & Negocios

Grupo Editorial E&N

[www.estategiaenegocios.net](http://www.estategiaenegocios.net)

## MULTINACIONALES MÁS ADMIRADAS

Confían e invierten  
en Centroamérica.  
La región es su hub  
continental

**RANKING DE BANCOS**  
Acusaron el golpe, pero siguen de pie.

**GENTE**  
Rueda, el CEO de la selección hondureña.

**FOCO POLÍTICO**  
Espacio Centroamérica 2010.

**FINANZAS**  
Crisis de Grecia: ¿Occidente en peligro?

**RSE**  
Semillas digitales, sembrando futuro.

**ESPECIALES**  
SICA, radiografía del Sistema de Integración. Expocomer 2010.



Núm. 125 / Mayo - Junio 2010

ISSN 1659-2832



Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico, Nicaragua y El Salvador: US\$6.50. Rep. Dominicana: 233,68 pesos. Guatemala: 52 quetzales. Honduras: 123,68 lempiras. Costa Rica: 3,400 colones.



# Aliados estratégicos para el gran salto

Anote este concepto: “empresas pequeñas en crecimiento”, o simplemente PEC. Ellas comenzaron a mover las poleas de transmisión del crecimiento en los países en desarrollo. Son oro en polvo por su innovación y eficiencia productiva. Hasta ahora estaban solas. Pero, eso está cambiando gracias a la red Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE).

**ROBERTO FONSECA**

En marzo del 2009 nació la red Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), enfocada en el impulso, apoyo y promoción de las pequeñas empresas en crecimiento (PEC), como verdaderos motores de los países en desarrollo. La Primera Conferencia de ANDE en América Latina se celebró en Granada, Ni-

ragua, para evaluar el camino recorrido.

Desde el primer día, Randall Kempner, director ejecutivo de ANDE, anunció una buena noticia: el lanzamiento piloto de dos centros regionales para las Américas (*hub*), que funcionarán en El Salvador y Brasil, para lograr mayores sinergias entre los miembros de la red de em-

prendedores, que trabajan actualmente con las PEC en la región.

“El lanzamiento del *hub* en El Salvador es un esfuerzo fuerte de ANDE en Centroamérica. Queremos organizar y potenciar a todos los miembros en la región; primero para aprender entre nosotros, porque aquí hay mucho aprendiza-

idades que vivían en la oscuridad y, en el ámbito medio ambiental, está contribuyendo a reducir las emisiones de gases efecto invernadero. Actualmente, E+CO le ha otorgado un nuevo financiamiento por US\$1,1 millón.

de las microfinancieras.

Durante su presentación, Kempner expuso que en el 2009 se estimó que las microfinancieras manejarían alrededor de US\$32.000 millones para apoyar al sector de micro y pequeñas empresas a escala

tre formales y semiformales e informes financieros poco confiables.

Para ilustrar la complejidad del sector, Alegre, de origen peruano, expuso que en México, de cada diez micro y pequeñas empresas, ocho mueren al primer



RICARDO TERÁN, DIRECTOR EJECUTIVO DE AGORA PARTNERSHIPS.



RANDALL KEMPNER, DIRECTOR EJECUTIVO DE ANDE.

“Tecnosol empezó con nosotros pequeña, hoy ha alcanzado un gran desarrollo y tiene acceso a otras fuentes de financiamiento mayores, gracias a que la ayudamos a crecer”, manifestó orgulloso el gerente regional de E+CO.

El presidente y gerente general de Tecnosol, Vladimir Delagneau, obtuvo el reconocimiento de “Emprendedores Sociales del 2010 en América Latina”, concedido por la Fundación Schwab, en la clausura de la asamblea plenaria de los presidentes del World Economic Forum sobre América Latina, celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, el 8 de abril.

Según Baumgartner, el futuro inmediato presenta perspectivas positivas. Están en busca de más capitales externos, de mayores fuentes de financiamiento y fondos privados con multilaterales, fundaciones y ONG para aumentar la oferta de préstamos y capital semilla para pequeñas empresas en crecimiento (PEC) con proyectos de energía renovable. “Estamos creciendo, no tenemos límites, estamos buscando no solo lograr una buena rentabilidad y tasas de retornos atractivas, sino también impactos sociales y ambientales”, enfatizó.

## FONDOS INSUFICIENTES

Los fondos destinados a las PEC vienen en aumento, aunque muy timidamente, comparados con los fondos destinados a las micro y pequeñas empresas, a través

global. Mientras tanto, para las PEC se estimó que la oferta correspondería a unos US\$7.000 millones.

“Tenemos un cuarto del tamaño de las microfinancieras en este momento, queremos que crezca esa cantidad de recursos, de fondos, de asistencia técnica y de servicios para negocios”, comentó el director ejecutivo de ANDE.

Las PEC integran un sector importante que viene creciendo. En una estructura socioeconómica se ubican entre el sector informal y el sector grande formal. Por eso se les denomina “el medio perdido”.

En los países en desarrollo, las PEC contribuyen con más del 16% del Producto Interno Bruto (PIB) y con el 18% de la generación de empleos. En los países desarrollados, aportan un 51% del PIB y un 57% de la mano de obra.

Según el informe de ANDE titulado “2009: Reporte del impacto social”, hay tres factores que contribuyen a la escasez de pequeñas empresas en crecimiento en mercados emergentes: falta de mano de obra calificada, mala información del mercado y capital financiero insuficiente.

Manuel Alegre, consultor senior del Shore Bank International, habló sobre los retos que enfrentan las instituciones u organizaciones que destinan fondos para las pequeñas empresas en crecimiento. Entre estos mencionó equipos gerenciales débiles, limitado acceso a financiamiento tradicional, empresas en-

año y una más al segundo año. Por lo tanto, solo una sobrevive y sigue avanzando. Por ello recomienda enfocarse en empresas que llevan más de dos años en operación.

El Shore Bank nació en 1973 en Chicago, para apoyar a las comunidades de bajos ingresos en la llamada “Ciudad de los Vientos”. Primero la comunidad afroamericana, y luego la comunidad hispana. Hoy, según Alegre, es el banco de desarrollo comunitario más grande en Estados Unidos, con activos superiores a los US\$2 billones.

La filial Shore Bank International es una empresa consultora creada para aplicar lecciones y experiencias del Shore Bank en ambientes económicos en desarrollo, fuera de Estados Unidos. Así, comenzó en 1983 en Bangladesh. Hoy trabaja con 74 instituciones financieras en el mundo, que han desembolsado 77.840 préstamos, por un monto total de US\$615.000.000, con una mora promedio del 1%.

Alegre, expositor invitado, recomendó que las PEC deben desarrollar un plan estratégico a través del cual se defina dónde quieren llegar, cómo, en qué plazo y por medio de cuáles acciones. Sin ello, dijo que las pequeñas empresas van a la deriva.

También recomendó hacer siempre análisis de riesgos (FODA) antes, durante y después de otorgar fondos a las PEC, uti-

lizar diversas fuentes de información para conocer cómo marcha la inversión y el negocio, a través de clientes de las empresas, proveedores, entre otros.

Finalmente, recomendó desarrollar programas de acompañamiento a las empresas, que contribuyan a detectar señales de alarma entre los clientes. Por ejemplo, cuando cambian de actitud, no contestan llamadas, no acuden a citas de negocios, confirman que los inventarios se van incrementando y se tornan obsoletos, las ventas son menores a las proyectadas, suben los costos y se dan pagos tardíos al préstamo. "No hay que olvidar que la luna de miel acaba con el desembolso del préstamo", razonó Alegre.

## EMPRENDEDORES, NO ESTÁN SOLOS

A Ricardo Terán le gusta compartir la historia de un emprendedor exitoso. Se llama Roberto Mejía, nicaragüense, quien se acercó a Agora Partnerships en busca de consejos y fondos para desarrollar una empresa que se llamaría Clínica para los Pies. Le prestaron US\$35.000.

Al cabo de un año, triplicó sus ventas, canceló el préstamo antes de tiempo y luego abrió tres sucursales más. También se dedicó a desarrollar un programa social de atención a niños ubicados en orfanatos. Posteriormente, su negocio despertó el interés de inversionistas extranjeros y ven-



## ANDE EN CIFRAS

- Opera en 130 países en desarrollo.
- El 54% de los miembros apoya a las PEC en América Latina.
- Los fondos destinados a las PEC oscilan entre los US\$25.000 y US\$6.000.000.
- El 94% de los fondos de inversión desarolla proyectos menores a los US\$2.000.000.
- Las tasas de retorno del mercado son positivas, desde 5% hasta 20%.
- A la fecha, los miembros de ANDE han hecho 2.499 inversiones que suman US\$830.000.000 en PEC.
- En el 2009, los miembros de ANDE gastaron US\$96.800.000 en actividades de asistencia técnica.
- En el 2009, las PEC apoyadas por ANDE emplearon a casi 305.000 personas.
- Prestó servicios a 74.400.000 clientes.

Fuente: 2009: Reporte de Impacto Social, ANDE.

dió una parte de las acciones.

"En ANDE trabajamos para crear cambios realmente grandes, ayudamos a los emprendedores a crecer en un momento histórico, de evolución de la industria", aseguró Terán.

A la Primera Conferencia Latinoamericana de ANDE se dieron cita casi 150 participantes de la región, representantes y líderes de 77 organizaciones que colocan fondos, brindan servicios de negocios, asesoría técnica o desarrollan iniciativas de capacitación o de redes como universidades.

Entre las expositoras y comentaristas

ción de las PEC a sus agendas e intereses, en el seno de la negociación del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica.

Igualmente, exhortó a informarse sobre programas de cooperación dirigidos a este sector económico, así como disponibilidad de fondos en entidades como el Banco de Desarrollo Holandés y otras entidades de los Países Bajos, interesadas en promover proyectos de desarrollo sostenible y de producción más limpia.

El diplomático holandés, a cargo del Programa de Desarrollo Económico Sostenible en dicha embajada, también

## Hay tres factores que contribuyen a la escasez de pequeñas empresas en crecimiento en mercados emergentes: falta de mano de obra calificada, mala información del mercado y capital financiero insuficiente.

destacó María Cavalcanti, directora de desarrollo estratégico de Avina, organización con presencia en América Latina desde hace 15 años. Su misión es contribuir al desarrollo sostenible de la región, fomentando la construcción de vínculos de confianza y alianzas fructíferas entre líderes sociales y empresariales, y articulando agendas de acción consensuadas.

Cavalcanti expuso que están trabajando en 15 países de la región, con un total de 4.500 socios, fomentando la cultura empresarial en América Latina, a través del apoyo a negocios y promoviendo investigación y desarrollo.

Propuso que para no redoblar esfuerzos y mejorar el impacto de los recursos, se deben fortalecer las redes de contacto, de alianzas entre los miembros de ANDE que operan en la región. Asimismo, insistió en mejorar los indicadores de impacto social y ambiental.

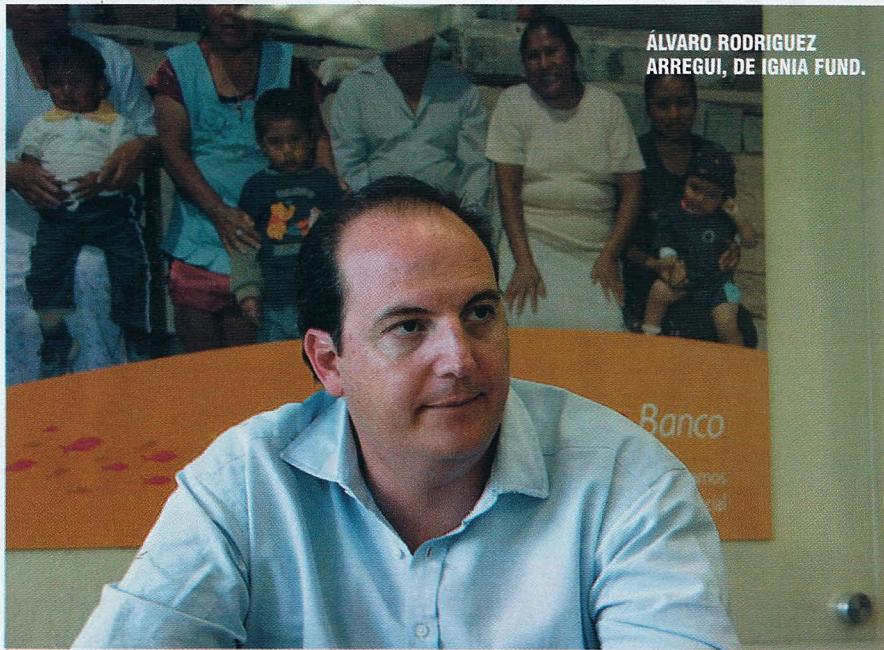
Jan Bauer, diplomático de la Embajada de los Países Bajos en Nicaragua, dijo que la asociatividad es clave entre las pequeñas empresas en crecimiento (PEC), para contribuir al objetivo final, que es reducir la pobreza y lograr crecimiento con equidad.

Bauer propuso velar por la incorpora-

propuso a ANDE incidir más en las políticas públicas de los países de la región, así como en las agendas legislativas, pues estas inciden en el clima de negocios de cada país y en la vocación exportable de las pymes.

Ben Powell, cofundador y socio administrador de Agora Partnerships, expresó que las necesidades de las PEC para su desarrollo y crecimiento son muy parecidas, sea que trabajen en África o en Centroamérica. Sus demandas son acceso a capital, a mercados, a capital humano capacitado, a asistencia técnica. Por lo tanto, la diferencia está dada por el contexto de cada país, el clima de negocio y el marco jurídico imperante en cada localidad o región.

Sin embargo, su mensaje central dice: "El énfasis de esta conferencia es: si tú eres un emprendedor, tienes el potencial de crear valor económico, social y ambiental, hay un grupo de personas organizadas y de fondos que se está articulando para apoyarte. En el pasado, solo los pequeños y los grandes tenían acceso a fondos, no los medianos. Mi mensaje es que ya no están solos, vengan a ANDE, vengan al hub, estamos para ayudarlos", concluyó Powell. ■



ÁLVARO RODRÍGUEZ ARREGUI, DE IGNIA FUND.

## El poder de las historias de éxito

El fondo mexicano Ignia está marcando el paso en materia de apoyo financiero y promoción de pequeñas empresas en crecimiento (PEC). Es un fondo de capital de riesgo que invierte en PEC rentables que constituyen la base de la pirámide socioeconómica en América Latina. Conozca esta historia de éxito.

### ROBERTO FONSECA

En el 2005, Álvaro Rodríguez Arregui, mexicano, cofundador y socio administrador de Ignia Fund, fue incorporado a un selecto grupo de personalidades del mundo: el Foro Global de Líderes Jóvenes, del Foro Económico Mundial (World Economic Forum), en reconocimiento a su trayectoria empresarial y al impacto positivo que tiene el fondo de inversiones que maneja en pro de decenas de pequeñas y me-

dianas empresas en México.

Rodríguez Arregui, un hombre espigado, muy alto y con mucho aplomo, llegó a la ciudad colonial de Granada, en Nicaragua, como invitado especial de la Conferencia Latinoamericana de ANDE, celebrada en vísperas de Semana Santa.

Expuso sobre la experiencia exitosa de Ignia Fund en México, y su presentación fue muy inspiradora para la mayoría de

los 142 participantes, procedentes de 16 países de la región.

Ignia Fund es un fondo de capital de riesgo, de impacto social, enfocado en obtener retornos financieros, mientras combate la pobreza al invertir en pymes rentables, que sirven a la base de la pirámide socioeconómica (BoP) en América Latina. Su capital se invierte en sectores como salud, educación, vivienda, nutrición, agua y cadenas de suministro que emplean productores de bajos ingresos.

Al finalizar su presentación y hablar pacientemente con todos los participantes que se acercaron a saludarlo, consultarle, tomarse una foto con él y proponerle algún negocio, Rodríguez Arregui aceptó esta entrevista exclusiva con *Estrategia & Negocios*, antes de salir hacia el aeropuerto de regreso a México.

**Sorprende ver su hoja de vida y confirmar que abandonó cargos en megaempresas y multinacionales, para trabajar con pequeñas empresas en crecimiento. ¿Qué lo motivó a dar ese salto?**

Estoy muy agradecido por la carrera corporativa que tuve, me siento inmensamente afortunado, sobre todo por las personas que conocí y porque aprendí muchas lecciones. Sin embargo, creo que el mundo del mañana no va a estar construido por las grandes compañías, sino por las pequeñas y medianas empresas de hoy, que van a ser las grandes de mañana y, en ese sentido, quiero poner mi granito de arena en la construcción de ese futuro, poder ser un actor en ese proceso.

Cuando pensamos en el mundo empresarial de Estados Unidos, pensamos en firmas como Macintosh, IBM o Google, empresas que ayer eran pequeñas o medianas, hoy son compañías desarrolladas, como resultado de un ambiente empresarial favorable.

Creo que en nuestros países no hemos gozado la misma dinámica, ha habido muy pocas empresas nuevas, o sea, hay muy pocos casos de éxito, y si existen, realmente son muy pocos; tenemos que hacer más de ellas, entonces tenemos que ver cómo generamos espacios, ecosistemas y catalizadores para que se den más.

**¿Dónde nace tanta convicción y tanta fe en que las pymes son las empresas del futuro?**

Yo nada más me fijo en los datos. Me siento afortunado porque me ha tocado

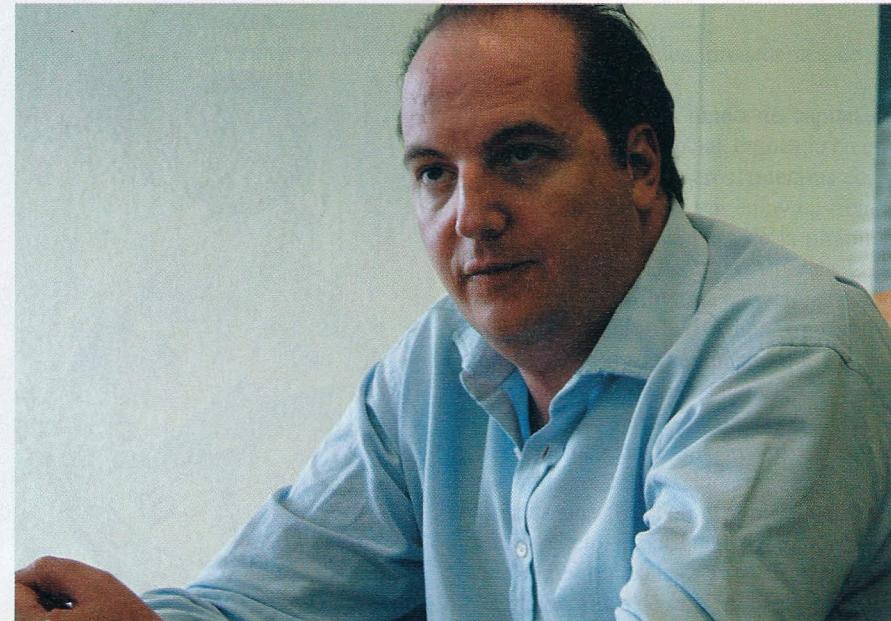
viajar mucho, y en todos los países que voy, en todos sin excepción, desde Bélgica, China, India y Estados Unidos, veo que todo el mundo se queja de los gobiernos.

Así que me he puesto a pensar: bueno, si en todos lados los gobiernos no son necesariamente óptimos, ¿cuál es la diferencia entre un país y otro?, y mi conclusión ha sido que la diferencia son los sectores privados, la diferencia entre el desarrollo de un país a otro es el sector privado.

De nuevo, creo que los sectores privados del mañana tienen que ser las pequeñas y medianas empresas de hoy, y nada más me fijo en los datos. En cualquier país, las principales generadoras de crecimiento, las principales empleadoras son las pequeñas y medianas empresas. Y, en el caso específico de México, si lleváramos a 500 empresas de 20 empleados por encima de 500 empleados extra, haríamos que el PIB crezca un 1%, es decir, tienen un gran poder de crecimiento.

Mi convicción surge simplemente de hacerles caso a los números, como dirían los americanos –look to the facts–, y esos son los hechos. Pero mi convicción también está muy apegada al hecho de tener en lo personal una pasión por el tema de la pobreza, es algo que viví cuando salí del MBA en Harvard, por razones totalmente circunstanciales.

Mi esposa también estaba estudiando en Harvard una maestría en arquitectura, pero le faltaba un año y nos tuvimos que quedar. Entonces acabé trabajando en Acción International y esa experiencia me



**“Creo que los sectores privados del mañana tienen que ser las pequeñas y medianas empresas de hoy. En cualquier país, son las principales generadoras de crecimiento y empleadoras.”**

cambió la vida. Yo no tenía idea de lo que eran las microfinanzas, y mi trabajo en Acción me dio la posibilidad de tener mucho contacto con el programa de la pobreza, y fue así como tuve mi primera exposición hacia el tema, que es un problema muy grande.

Allí me nació el compromiso de que yo no podía ser un espectador. Pero la otra cosa que aprendí fue sobre el poder de las soluciones de negocios.

A fin de cuentas, eso son las microfinanzas, una solución; no es la solución, sino una solución de negocios para un problema social. Y de la otra cosa que me di cuenta fue que los modelos de negocios exitosos para atender ese problema eran modelos emprendedores.

Es una confluencia de circunstancias la que hizo que me apasionara por ese tema. Por último, también por circunstancias, hace cinco años tuve la suerte de que me nombraran parte del World Economic Forum, en el grupo de Young Global Leaders, y pude interactuar con un grupo de personas de primera, gente con un gran compromiso por mejorar el mundo. Esa

experiencia me impactó mucho y me generó un compromiso.

Todas estas personas están haciendo algo para mejorar el mundo, entonces te volteas y dices: ¿y yo qué estoy haciendo? y te empiezas a dar cuenta de que puedes hacer mucho más de lo que haces.

**Algunos de los participantes en la conferencia de ANDE mencionaban que la empresa de ustedes ha desarrollado un modelo inspirador para atender y acompañar a las pequeñas empresas en crecimiento. ¿Cuál ha sido el aporte que la compañía ha dado en ese sentido?**

Hay que ser humildes, creo que todavía no hemos mostrado nada pero, evidentemente, somos grandes creyentes de que sí va a haber resultados positivos.

Yo creo que la innovación que hemos traído a la mesa está cortada en varios sentidos: generalmente nos han hecho creer que atender a los sectores de bajos recursos o la pobreza es una obligación, no una oportunidad, y nosotros hemos presentado un caso en donde decimos no, esta también es una oportunidad.

Esto va muy atado a nuestro bagaje per-

## CASOS DE ÉXITO DE IGNIA FUND

- Ha invertido alrededor de US\$3 millones en la compañía Pro-Orgánico, líder en la producción y comercialización de hortalizas orgánicas en México. Su participación actual en el mercado corresponde al 80%, vende a HEB, Wal-Mart, Soriana y Chedraui.
- Ha colocado alrededor de US\$3 millones en la empresa Primedic, un proveedor de servicios médicos primarios en Monterrey, México. Cuenta con sus propias clínicas, que brindan atención a través de un programa de membresías médicas.
- También invirtió alrededor de US\$2 millones en el proyecto urbanístico Jardines del Gri-Jalva, que desarrolla viviendas de bajo costo en Chiapa de Corzo, Chiapas. La meta es construir 2.027 casas para la población de bajos ingresos.

sonal, histórico, hemos visto que atender la pobreza es como un sacrificio, y tener rentabilidad es como avaricia, nos cuesta mucho trabajo mezclar estos conceptos; para nosotros, parte de la innovación es decir que estos no son conceptos antagónicos, no tiene por qué ser así.



**“Dedica el tiempo a mirarlo, y vas a ver que la gente está pidiendo a gritos acceso a salud de calidad, a vivienda de calidad, a educación de calidad.”**

La rentabilidad no la tenemos que ver como fin, sino como un medio para escalar, generar escala, crear industrias, generar efectos de demostración, para que más gente entre al sector; entonces, como son conceptos históricamente antagónicos, cuando se los presentas a la gente en forma diferente, generalmente lo ven como una cosa muy innovadora. No lo digo desde un punto de vista arrogante, pero es muy curioso porque para nosotros es algo normal.

Además, veamos cómo se han desarrollado muchos países. En Noruega y Suecia, hace 100 años, la gente se estaba muriendo, pero esto cambió por completo gracias a las herramientas de capital, del mercado de capitales y de la economía de mercado. Debido a ello, hoy Suecia es una de las economías más avanzadas del mundo; por tanto, no estamos reinventando el hilo negro, allí está.

**Usted exponía que han sido exitosos en identificar los sectores pymes con mayor potencial de crecimiento en México. ¿Qué nos dice esto?**

Nosotros hemos sido bendecidos por una mezcla de circunstancias y experiencias que hemos vivido quienes estamos involucrados en este proyecto, específicamente, las experiencias que hemos vivido mi socio Michael y yo.

Hemos estado cerca de los mercados

a salud de calidad, a vivienda de calidad, a educación de calidad, y simplemente estamos implementando todas esas lecciones que nos ha enseñado la gente maravillosa en el sector popular.

**Expositores y líderes regionales han insistido en que el sector de las pequeñas empresas en crecimiento viene en aumento pero, a la vez, que es un segmento desatendido financieramente. ¿Cuál es su percepción y experiencia?, ¿Están aumentando los pequeños negocios en crecimiento?**

Tenemos que tener mucho cuidado con la terminología, nueva terminología no significa innovación. Sí, hay grandes retos para el desarrollo de las pymes en los mercados industriales, el ecosistema es muy adverso para que una pyme salga adelante.

Ahora no se pueden olvidar las leyes de vida. Con todo respeto, a la prensa le encanta poner títulos así: “El 90% de las pymes ha fracasado”, pero no olvidemos las leyes de la vida. ¿Cuántas de las tortugas que nacen, sobreviven? Evidente, solo un porcentaje muy bajo tendrá éxito.

Pero esos son los efectos de demostración y, evidentemente, si la base de la pirámide es muy pequeña, pues habrá un éxito por cada diez que existan; si nacen 100, van a sobrevivir 10; si nacen 1.000, van a sobrevivir 100, y si hay 100 efectos de demostración, ¿qué es lo que genera eso? Va a haber más emprendedores que digan: “Ah mira, sí se puede”, entonces se lanzan a hacerlo y ya no hay 1.000 que nacen, sino 10.000.

Yo soy gran creyente de los efectos del *roll models*. Todos nuestros países sufrimos una gran tragedia, que es la migración hacia los países del norte. ¿Se van porque allá van a ser menos pobres?, ¿por qué se van? Lo hacen porque allá creen que sí hay oportunidad, hay esperanzas. Se van porque han visto casos de éxito.

Hay que generar esos efectos de demostración aquí, para que digan: “mira, sí se puede en mi país y me voy a quedar, no me tengo que ir afuera para triunfar” Por eso tenemos que crear y desarrollar conferencias como esta (de ANDE), es muy importante porque estamos ayudando a crear esos ecosistemas para que haya más casos de éxito. Eso es lo que realmente irá transformando nuestros países. ■

de capitales, hemos vivido la experiencia de estar y caminar por los corredores de Wall Street con toda seguridad y confianza, porque lo hemos hecho por muchos años, y al mismo tiempo hemos tenido la experiencia de caminar por las calles de las favelas y las áreas de bajos recursos de las grandes ciudades o las zonas rurales del mundo.

Por diversas circunstancias, conocemos esas dos realidades y hemos entendido el poder de conectar ambos mundos. Ahora, al conocer las realidades de ese sector bajo de recursos, ves las grandes necesidades que hay.

Una vez más, no es ningún hallazgo, es más bien dedicar tiempo a aprender –subrayo aprender– de las personas de bajos recursos y estar allí, convivir y entender sus necesidades, sus aspiraciones, sus frustraciones, las imperfecciones del mercado.

Esas necesidades se te estrellan en la cara. No es que tengamos el gran hallazgo, no, nada más dedica el tiempo y vas a ver que la gente está pidiendo a gritos acceso