

Richard Aitkenhead inicia este capítulo en su vida profesional con un amplio bagaje de experiencias en temas de desarrollo económico, finanzas y consultoría de empresas en América Latina.

El economista guatemalteco y *magíster* de la Universidad de Harvard trabajó en los sectores público y privado. Fue ministro de Economía y ministro de Finanzas en su país durante el periodo 1991-1994, fue miembro del equipo de negociación de los Acuerdos de Paz en Guatemala en 1996 y estuvo a cargo de la Comisión Presidencial de Seguimiento al Plan de Gobierno (2004-2007).

Su experiencia con las empresas centroamericanas se inició en la Asociación de Gerentes de Guatemala, en la década de 1980, donde estuvo a cargo de las áreas de capacitación de ejecutivos, la puesta en marcha de publicaciones sobre temas de gerencia y en el desarrollo de redes de relaciones para gerentes de pequeñas y medianas empresas. Justamente la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) atraerá todo su interés en esta tarea que comienza como presidente de la junta directiva de Fundes y a la cual se refirió en una charla con *Estrategia & Negocios*.

¿Cuáles son las metas con las que inicia esta gestión?

Creo que debemos alcanzar tres objetivos en la tarea que tenemos hacia delante. En primer lugar, necesitamos seguir apoyando y acercando las mipymes a las mejores prácticas de gestión en América Latina. Ser pequeño requiere un doble esfuerzo de buena gestión, una que sea eficiente pero también socialmente responsable. El segundo es que las mipymes deben funcionar e integrarse en redes para que se desarrollen.

En tercer lugar, necesitamos que tengan mayor influencia en la agenda pública. Es importante que la agenda de las políticas económicas no esté orientada solo a las grandes empresas, sino que tome en cuenta mucho más, las necesidades de las mipymes, que generan el 70% del empleo en América Latina.

¿Cómo es la relación de Fundes con los gobiernos?

Básicamente, la relación ha sido a través de la investigación sobre el tema y muchas veces Fundes ha proveído de mayor conocimiento a los tomadores de decisio-

Pequeños forjadores de grandes esperanzas

EL ECONOMISTA GUATEMALTECO RICHARD AITKENHEAD ASUMIÓ LA PRESIDENCIA DE FUNDES, CONVENCIDO DE QUE EL PRÓXIMO GRAN CAMBIO QUE NECESITAN LAS SOCIEDADES LLEGARÁ MENOS DE LAS GRANDES ESCALAS Y MÁS DE LO INDIVIDUAL Y DE ORGANIZACIONES COMO LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

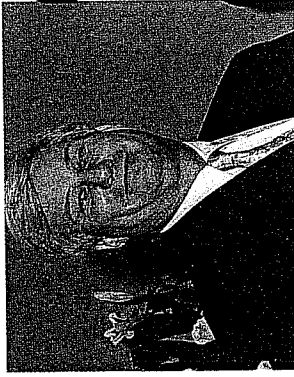
CECILIA CÓRDOBA

nes sobre políticas económicas. Ha contribuido con propuestas para la formulación de políticas y ha trabajado conjuntamente con los gobiernos al implementar programas específicos para las mipymes.

Creemos que eso debe continuar fortaleciéndose y, lo que es más importante, se debe cambiar la concepción. Hoy en día, toda buena política económica in-

narse y esta es un área en la que podemos explorar nuevas formas de adaptar la tecnología disponible al servicio de las mipymes. La creatividad de los emprendedores es mucho más grande de lo que podemos imaginar; lo que muchas veces no han tenido es el acceso a la información, a la conectividad y a las relaciones con otros que están viviendo lo mismo.

problema porque entonces no pueden quebrar, o la economía lo hace con ellos. Entonces, creo que toda esta crisis nos regresará a ver que muchas soluciones menores en escala, pero mayores en cantidad, pueden convertirse en más estables y menos volátiles que una concentración de esfuerzos en una megaentidad. Creo que esa es una oportunidad



«Es fundamental que los emprendedores no se vean como competencia, sino como complemento al esfuerzo de desarrollo que están llevando a cabo.»

cluye a las mipymes; en el futuro, una buena política económica debe tenerlas en el centro, porque son las que al final generan más empleo.

¿Qué lectura hace de la situación actual de los emprendedores en Centroamérica?

La veo con diferencias de matiz en cada país, pero los emprendedores en toda Centroamérica son una fuerza fundamental. Hay emprendedores que a veces surgen por necesidad, pierden el empleo y emprenden un negocio desde su casa, una nueva tarea de asesoría. Muchas veces lo hacen dentro de la economía informal, porque no existen las facilidades para incorporarse a la formal.

En ocasiones existen esfuerzos que se podrían potenciar si hubiese una mejor integración de redes: si ellos pudieran acudir a lugares donde los ayuden, donde puedan conocer a otros emprendedores que han atravesado los mismos problemas, si pudieran intercambiar posibles soluciones, incluso ver cómo volver más eficiente la red a través de la relación entre ellos...

Es fundamental que los emprendedores no se vean como competencia, sino como complemento al esfuerzo de desarrollo que están llevando a cabo. Creo que en Centroamérica lo que más requieren los emprendedores son sistemas que les permitan integrarse en redes. Hoy Internet crea sistemas mucho más simples para lograr la interrelación. No necesitan juntarse físicamente para poder interrelacio-

Tenemos que ver cómo integrarlos en redes para que tengan acceso a conocer lo que está pasando y a aprender de los errores y éxitos de otros.

Con respecto a la crisis actual, ¿cómo cree usted que ha afectado a la mipyme y cómo debe actuar esta para sortearla de buena manera?

Creo que afecta de dos formas. Una, en el día a día, cuando las mejores prácticas se vuelven fundamentales. En estos momentos es cuando el cuidado de la situación financiera de las empresas es fundamental, cuando es muy importante haber conseguido la lealtad de los consumidores, pues se debe retener a aquellos que han sido fieles, es cuando se puede hacer la diferencia con la calidad y con el servicio.

Quiénes pueden tener cambios rápidos en calidad y servicio son las mipymes; siempre una pequeña lancha puede girar más rápido que un transatlántico. En tiempos de crisis, la mipyme debe hacer uso de su versatilidad, de su agilidad y capacidad de adaptación. Esas son sus fortalezas. Las debilidades son que no se tiene la escala financiera o los contactos que poseen otras grandes empresas. Por ello, debemos integrarlas en las redes, para que puedan complementar lo que no tienen de escala.

Por otro lado, desde el punto de vista de las políticas públicas, en el Fondo Monetario Internacional ya están diciéndole que en el futuro los bancos no deberían ser tan grandes, que eso es parte del

que debemos aprovechar en beneficio de las mipymes, que hay más estabilidad cuando hay muchos de un tamaño aceptable que cuando hay uno de un tamaño gigantesco.

¿Por qué decidió involucrarse en el proyecto de Fundes?

Porque estoy convencido de que el gran cambio en nuestras sociedades viene menos de las grandes escalas en las empresas y más de los cambios que pueden lograr los individuos y las mipymes en nuestra sociedad. En mi experiencia como funcionario público, me tocó ayudar mucho en las reformas macro que tenemos que hacer en Centroamérica a fin de prepararnos para la globalización.

En la parte empresarial, me ha tocado más trabajar con los proyectos de los medianos y grandes empresarios. Al haber participado en todo eso, fui descubriendo cada vez más que si hay un 30% de empleo que pueden generar las grandes empresas, pero hay un 70% que lo generan las mipymes.

Al ayudar en su desarrollo, se logra beneficiar a más personas y de una manera más profunda. Entonces he tomado la decisión de dedicar los años venideros a tratar de empujar esa causa y Fundes es una de las primeras instituciones que comenzó con el proceso de lo que ya hoy es un gran movimiento. Creo que es el momento en el que se puede hacer el gran cambio para que de millares de personas que se han beneficiado, pueda pasarse a millones. ■