

# Solos vamos más rápido, juntos llegamos más lejos

## Diez claves para acelerar el desarrollo de los países emergentes



**ÁLVARO  
GONZÁLEZ-ALORDA**  
[COM 96]

*Cofundador de emergap,  
consultora especializada  
en innovación*

HACE UNOS MESES, PASEANDO POR ANTIGUA (GUATEMALA), UNA NIÑA DE CINCO AÑOS ME VENDIÓ una pulsera y me la ató en la muñeca; y yo, que ni siquiera llevo reloj desde hace una década, no soy capaz de quitármela... de la cabeza. Llevaba un vestidito y un delantal, confeccionados por su madre, a quien ayudaba a vender coloridos ponchos, blusas y pulseras de diseño tradicional.

Sé dónde vive esa niña –en un cerro– y sé también que, en su modesta vivienda, el suelo es de tierra y el techo no es capaz de aislar a su familia de la lluvia. Los fines de semana van a Antigua, una ciudad de una belleza sobrecogedora, para vender a los turistas prendas tan vistosas que sorprende que pasen desapercibidas a los funcionarios que recuentan el Producto Interior Bruto, ajeno a la economía sumergida. Sin embargo, hay indicadores que presentan un futuro prometedor a otras millones de familias que viven bajo el umbral de pobreza en Latinoamérica.

En la próximos quince años se va a producir un fenómeno que contradice dos siglos de Historia: los países emergentes van a contribuir más al crecimiento de la economía mundial que los países desarrollados. Así, según un informe publicado por el prestigioso McKinsey Global Institute (MGI), el consumo casi se triplicará en los países emergentes, pasando de doce a treinta trillones de dólares anuales, mientras que los países desarrollados experimentarán un crecimiento entre moderado y decepcionante: de veintiseis a treinta y cuatro trillones de dólares. En consecuencia, se espera que las aproximadamente veinte mil multinacionales que ya operan en los mercados emergentes alcanzarán un 70 por ciento de su crecimiento en estos mercados.

**UNA NUEVA CLASE MEDIA.** En el origen de este fenómeno está la creación de una nueva clase media –distinta de la clase media de los países desarrollados–, que impulsará profundas innovaciones en el diseño de productos y también en las infraestructuras de los mercados y en los modelos de producción y de distribución. Para 2025, MGI estima que mil millones de nuevos consumidores accederán al mercado en los países emergentes, una cifra cuyas consecuencias relativizan el impacto de la Revolución Industrial, considerada como uno de los acontecimientos más importantes en la historia de la economía.

**OLEADA MASIVA DE CRECIMIENTO URBANO.** En los países emergentes se está produciendo una oleada masiva de crecimiento urbano. Según MGI, en 2025, de las seiscientos ciudades que más crecerán en el mundo, 440 estarán en mercados emergentes, generando casi la mitad del PIB mundial (47 por ciento). En este sentido, Latinoamérica presenta un perfil excepcional: el 80 por ciento de la población es urbana (en China es el 50 por ciento) y el 60 por ciento de su PIB lo crean 198 ciudades. De hecho, las diez primeras ciudades representan el 30 por ciento del PIB latinoamericano. Sin embargo, muchas de estas ciudades se han desarrollado más rápido que sus infraestructuras, sus sistemas de transporte y otros servicios públicos. De modo que la expansión de las grandes ciudades se ha tragado a pequeñas poblaciones, fragmentando los límites jurisdiccionales, creando complejidad en la gestión y provocando una insostenible descoordinación entre entidades locales, municipales y regionales.

Una de las manifestaciones del riesgo de insostenibilidad de las grandes ciudades son los atascos masivos, como los que se producen en São Paulo, una ciudad de once millones de habitantes y seis millones de vehículos, o en Bogotá, con más de siete millones de habitantes y cerca de un millón y medio vehículos.

**LA VENTAJA DEMOGRÁFICA LATINOAMERICANA.** Por otra parte, para 2040 cerca de ochenta y cinco millones de jóvenes latinoamericanos se habrán incorporado a la población trabajadora, cuya cifra total alcanzará los 470 millones de personas. Pero, según MGI, esta formidable ventaja demográfica durará sólo la primera mitad del siglo XXI. En la segunda mitad, el perfil demográfico latinoamericano se parecerá al de muchos países de la vieja Europa. La población activa se reducirá y tendrá que sostener a las personas de edad avanzada.

De tal manera que, si políticos, administraciones públicas y empresas no toman medidas para reformar las ciudades y facilitar el desarrollo económico en este contexto de crecimiento demográfico explosivo, Latinoamérica corre el riesgo de envejecer antes de enriquecerse. En otras palabras, si las grandes ciudades no incrementan en los próximos años el número de

En los próximos quince años, las empresas ofrecerán productos y servicios disruptivos. Es decir, más simples, más sencillos, más accesibles y más baratos

Las multinacionales suelen cometer el error de implantar en los países emergentes una estrategia de comercialización propia de los mercados maduros y sin realizar ningún ajuste

empleos productivos en la economía formal y no mejoran su gestión, se podría lastrar el crecimiento de Latinoamérica durante al menos un siglo.

En definitiva, estamos ante una oportunidad histórica de crecer y de prosperar juntos, facilitando a la nueva clase media emergente productos y servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida y sus futuras oportunidades de consumo.

Con el fin de alimentar un debate productivo, presento a empresas, instituciones y emprendedores diez claves para acelerar el desarrollo de los países emergentes.

**1. FOCO EN LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA.** En los próximos quince años, la nueva clase media emergente será el motor que impulsará el crecimiento de la economía mundial. Este segmento de clientes se incorporará progresivamente al consumo según las empresas les ofrezcan productos y servicios disruptivos: es decir, más simples, más fáciles, más accesibles y más baratos. Los modelos de innovación incremental, basada en mejorar las prestaciones y la calidad de los productos y servicios, seguirán teniendo vigencia, pero para un mercado cuyo tamaño relativo tenderá a disminuir. Las organizaciones con experiencia en la innovación incremental que tratan de ofrecer valor añadido en productos y servicios suelen encontrarse con tres limitaciones críticas: su cultura, sus procesos y el éxito de su propio modelo de negocio.

**2. FASE EXPLOSIVA EN LA CURVA DE CONSUMO.** En los mercados emergentes, la curva de consumo suele seguir tres fases: arranque moderado, crecimiento explosivo y estancamiento. A medida que aumenta la renta per cápita (RPC) el consumo de bienes básicos como la comida, las bebidas o la categoría *snacks* crece rápidamente al subir la RPC. Los productos de belleza tardan algo más en despegar; y los de lujo –como la moda o los vinos sofisticados– todavía más. Por su parte, el consumo de servicios bancarios o de viajes de turismo se dispara cuando la RPC alcanza los dieciocho mil dólares al año. Y el consumo de neveras entra rápido en la fase explosiva, pero también se estanca pronto cuando se produce la saturación, debido a que la mayoría de los consumidores ya ha adquirido el producto. Para innovar con éxito en los mercados emergentes, es necesario anticiparse a la fase explosiva de las curvas de consumo.

**3. ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO.** Con frecuencia, las multinacionales comenten el error de importar su estrategia de comercialización a los mercados emergentes sin realizar ningún ajuste. Cada mercado presenta obstáculos y particularidades únicas, pero hay rasgos comunes, como la escasez de información fiable sobre ventas y clientes. Por eso, nada mejor que conocer de primera mano los mercados locales y lograr asociarse con sus distribuidores. Dado que la entrada a los mercados emergentes es una operación de largo recorrido, también conviene apostar por el talento local y ofrecerle los incentivos adecuados para que no se marche a otra empresa en un contexto de lluvia de ofertas para trabajadores locales cualificados. Los mercados emergentes presentan una oportunidad única de crecimiento en ventas y un desafío para el diseño de la distribución.

**4. EMPRENDEDORES E “IN-PRENDEDORES”.** En términos generales, los países latinoamericanos no lideran los *rankings* mundiales en herramientas y facilidades para que se desarrolle una cultura de emprendimiento. Pero esta cultura también es una necesidad clave para las propias empresas a la hora de diseñar propuestas que sirvan a la nueva clase emergente. Por su propia naturaleza, los modelos de negocio de *low-end* orientados a la base de la pirámide requieren la posibilidad de escalar y cierta paciencia para el retorno de la inversión. De modo que la oportunidad emergente presenta más facilidades a las empresas de tamaño medio y con



Un equipo directivo no puede diseñar la estrategia empresarial aislado en su “torre de marfil”. Convertir a los mandos medios en simples ejecutores deteriora la iniciativa y el compromiso con la organización

fortaleza financiera que a los emprendedores con escasos recursos. Para liderar la innovación disruptiva en los mercados emergentes, las empresas necesitan “in-preneur” tanto como los emprendedores recursos económicos.

**5. DISCIPLINA.** La disciplina personal no es una virtud típicamente latina, sino más bien anglosajona, germánica y asiática. Por su parte, el temperamento latino representa una ventaja a la hora de innovar. Ahora bien, la disciplina organizativa resulta crucial para liderar la innovación, pero esta capacidad no se puede introducir en las empresas por los conductos de aire acondicionado, como si fuese una sustancia que perfuma el ambiente. La disciplina organizativa se alcanza a través de la disciplina personal, cultivada por personas concretas que son capaces desarrollar hábitos concretos. La falta de disciplina del mundo latino es una limitación grave para liderar el crecimiento en un contexto emergente. Urge tomar medidas... primero personales.

**6. COLABORACIÓN.** En un contexto de cambio en el que Latinoamérica tiene la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de millones de familias, es una irresponsabilidad mantener o aumentar conflictos entre personas que impiden la colaboración en y entre empresas e instituciones. Resulta más inteligente y más práctico centrarse en lo que nos une que en lo que nos separa. Impulsar la colaboración en las organizaciones es una prioridad que requiere líderes con la capacidad de restaurar relaciones deterioradas entre colegas y entre departamentos. Solos vamos más rápido, pero juntos llegamos más lejos.

**7. BAJAR EL CENTRO DE GRAVEDAD.** Se ha quedado obsoleto el modelo de gestión basado en que el equipo directivo sube a la “torre de marfil” para diseñar el futuro y luego baja a dar instrucciones a los empleados. En las organizaciones en las que el centro de gravedad está muy alto, se suele producir un deterioro progresivo del talento de los mandos medios, quienes empiezan por desconectar el corazón de su trabajo y acaban por desconectar también la cabeza. En consecuencia, la calidad de sus ideas y de sus contribuciones se convierte en una caricatura de su potencial. Hoy se requieren empresas con una cultura y unos procesos que faciliten la contribución de todos en el diseño del futuro. La gente conecta cuando participa.

**8. GUERRA A LA BUROCRACIA.** La experiencia de muchos países desarrollados ahora en declive demuestra que, en los tiempos de bonanza, se multiplican las instituciones y entidades públicas. Su inicial deseo de servir a los ciudadanos se diluye y acaban despilfarrando el dinero en oleadas de iniciativas irrelevantes por su escaso impacto. La tendencia a la burocratización también afecta a muchas grandes empresas privadas, que progresivamente van perdiendo agilidad y capacidad de adaptación, y acaban realizando dramáticos despidos masivos. En contextos de cambio se requieren estructuras ligeras y procesos dinámicos.

**9. DE LA GESTIÓN, A LA TRANSFORMACIÓN.** Actualmente, la crisis global está acelerando el declive estructural de muchos modelos de negocio y planteando la necesidad de rediseñarlos con más frecuencia, lo cual requiere desarrollar competencias y habilidades de transformación. Sin embargo, buena parte de los modelos educativos en la enseñanza superior siguen orientados a la formación en gestión, una capacidad tan necesaria como insuficiente en contextos de cambio. Urge formar directivos con la capacidad de liderar transformaciones en sus empresas e instituciones.

**10. LIDERAR CON INTEGRIDAD.** No es posible liderar transformaciones en solitario. Resulta necesario contar con la colaboración del propio equipo. El empresario y filántropo norteamericano

Warren Buffett, la cuarta fortuna del mundo según la revista *Forbes*, afirma lo siguiente: “Cuando contrato personas, busco tres cualidades: integridad, inteligencia y un alto nivel de energía. Pero si no tienes la primera, las otras dos pueden matarte”. Hacen falta líderes con una integridad que inspire a sus colaboradores y que conquiste su entusiasmo.

**CONSECUENCIAS EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS.** El crecimiento de los países emergentes es un fenómeno que sorprende por igual a los países emergentes y a los países desarrollados. A los emergentes, porque no están acostumbrados a liderar el crecimiento de la economía mundial; y a los desarrollados, porque se han encontrado en el vagón de cola por sorpresa.

En el caso de los países desarrollados, este momento histórico no sólo está resquebrajando su modelo económico: la prolongación de la crisis también está cambiando los valores y el estado de ánimo de los consumidores de un modo profundo y duradero.

Así, en los últimos años, “ir de compras” ha pasado de ser un fenómeno festivo de exaltación del capricho a una decisión más racional pasada por el filtro de la necesidad. Dadas las cifras de desempleo en países como España (cuya tasa de paro entre los menores de veinticinco años supera el 55 por ciento) y el creciente número de familias que viven al límite, exhibir actualmente una compra excesiva podría incluso ser percibido como una obscenidad.

**NUEVOS PATRONES DE CONSUMO EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS.** Dado que la nueva clase media emergente representa el segmento de consumidores más grande y prometedor al que orientarse en las próximas décadas, los mejores recursos de innovación a escala global se invertirán en el diseño de productos y de servicios adaptados a sus gustos y preferencias. Lo cual tiene el potencial de modificar significativamente los patrones de consumo en los países desarrollados, en la medida en que estos consumidores consideren más sensato y más económico comprar productos y servicios destinados a la nueva clase media emergente para satisfacer buena parte de las necesidades que se presentan en los países desarrollados. O dicho de un modo gráfico: ¿para qué comprar un coche “desarrollado” de quince mil euros cuando puedes adquirir un coche “emergente” de dos mil euros, con unas prestaciones suficientemente buenas?

En consecuencia, esta adaptación en las preferencias de los consumidores de los países desarrollados acelerará el declive de numerosos modelos de negocio diseñados para mercados crecientes y estables, que ya no existen, y cuyos gestores no tengan la visión estratégica para prever su evolución y/o la capacidad para rediseñarlos

**NO ES UN DRAMA.** En realidad, todo este proceso no es un drama, a pesar de que tiene el potencial de afectar a numerosas empresas –y por tanto a muchas familias– en los países desarrollados. Representa más bien una oportunidad para el desarrollo de nuevos modelos de negocio a través del emprendimiento y la innovación en las empresas.

Por otra parte, a los empresarios y directivos que nos ha tocado liderar empresas e instituciones en este contexto de cambio global acelerado– se nos plantea el reto de enriquecer la cultura de nuestras organizaciones –y por extensión, de nuestra sociedad– con una mirada más atenta y más generosa hacia los problemas de países con menores grados de desarrollo.

Es un buen momento para invertir la posición entre profesores y alumnos en el aula y dejar que los países emergentes –a los que en las últimas décadas hemos ignorado quizá más por desconocimiento que por desprecio– nos guíen en el camino de la recuperación económica global, contribuyendo a sacar progresivamente del umbral de pobreza a los mil millones de personas que viven con menos de un dólar al día. <sup>686</sup>

La burocratización también afecta a grandes empresas privadas que progresivamente pierden agilidad y capacidad de adaptación y terminan necesitando abordar dramáticos despidos masivos

No es posible realizar transformaciones en solitario. Hacen falta líderes con una integridad que inspire a sus colaboradores y conquiste su entusiasmo