

**Aprendizajes y buenas prácticas del proyecto
“Promoción de Enfoques Empresariales de Valor Compartido con
Grupos de Población Pobres y de Bajos Ingresos” (ValorEx)**

Rafael Vesga, consultor

Febrero 2018

1. Introducción	3
2. Emprendimiento y pobreza: algunas condiciones necesarias para cumplir la promesa	6
2.1. Introducción	6
2.2. La relación entre emprendimiento y pobreza	7
2.3. Barreras al desarrollo de oportunidades emprendedoras en entornos de pobreza	10
2.4. Condiciones necesarias para que lograr emprendimiento creador de valor en condiciones de pobreza	14
3. Un enfoque para el desarrollo de emprendimientos creadores de valor en condiciones de pobreza	18
3.1. El punto de partida del proyecto	18
3.2. Los principios del diseño tras el proyecto ValorEx	20
4. Trabajar con el emprendedor en su contexto	24
4.1. Las características necesarias en el emprendedor	24
4.2. Creación de valor a partir de la relación entre los emprendimientos y otros actores en el entorno	32
5. Tres puntos de entrada para el crecimiento emprendedor con intervención de ValorEx	35
5.1. Metodología 1: Emprendimientos en Programas de Inversión Social	35
5.1.1. Sinergia entre ValorEx y el trabajo de organizaciones de impacto social	35
5.1.2. La transformación del emprendedor y el emprendimiento hacia la creación de valor	38
5.1.3. Familia, comunidad y capital social	42
5.1.4. ValorEx y la gestión integral de la creación de valor	46
5.2. Metodología 2: Firmas Tractoras y sus Cadenas de Valor	49
5.2.1. Valor Compartido y emprendimientos creadores de valor	49
5.2.2. Un canal de distribución nuevo que incorpora emprendedores de menores ingresos	53
5.3. Metodología 3: Mercados Inclusivos Incompletos	57

5.3.1. “La pieza faltante en el rompecabezas”	57
5.3.2. Una empresa que habilita una red para la creación de valor en la producción de fique	59
6. Lecciones aprendidas	66
7. Casos	72
7.1. Cooperativa Fish & Farm	72
7.2. Patios Productivos, Fundación Granitos de Paz, Cartagena	75
7.3. Agriquín	77
7.4. Asomucahoc	80
7.5. Frutichar	83
7.6. Ápicos	85
7.7. Don Chuspín	87
7.8. Itaca	89
7.9. Huevos Kikes	91
7.10. Agricapital	93
8. Referencias	97

1 Introducción

Este documento pretende dar cuenta de los aprendizajes logrados en el proyecto *Promoción de Enfoques Empresariales de Valor Compartido con Grupos de Población Pobres y de Bajos Ingresos (ValorEx)*, con el fin de organizar y transferir los elementos más destacados en la experiencia de la aplicación de las metodologías de valor compartido aplicadas en este proyecto.

El proyecto ValorEx busca promover en contextos de pobreza el desarrollo de **emprendimientos creadores de valor** y orientados hacia el crecimiento. El documento ubica esta experiencia en el contexto de la discusión internacional sobre emprendimiento y pobreza, donde se ha identificado un dilema complejo. En la práctica, la mayor parte del emprendimiento desarrollado por personas pobres corresponde a la definición de emprendimiento de subsistencia, el cual no tiene posibilidades de creación de alto valor, no genera ingresos sustanciales para los emprendedores y, además, puede llegar a bloquear las posibilidades de desarrollo de estas personas si no se genera un mecanismo que les permita al mismo tiempo cultivar el desarrollo de su capital social y su capital humano. Por otra parte, el emprendimiento creador de valor, orientado al crecimiento, suele ser ajeno a los entornos de pobreza, porque exige que los emprendedores logren desarrollar su capital humano, su capital social y su capital financiero, condiciones que son muy difíciles de cumplir en condiciones de pobreza.

Dado este contexto, la experiencia de ValorEx reviste un interés particular, pues el proyecto plantea exactamente eso: estimular el desarrollo de emprendimientos orientados a la creación de valor en situaciones donde los emprendedores se desenvuelven en contextos de pobreza. El análisis presentado aquí muestra que la aproximación de ValorEx busca el encuentro de dos tipos de actores: 1) los individuos que aspiran a ser emprendedores, quienes deben cumplir una serie de condiciones en cuanto a su experiencia y a la forma como se aproximan a la realización del emprendimiento, y 2) otros jugadores en el ecosistema, que pueden ser organizaciones no gubernamentales, alcaldías, cámaras de comercio, fundaciones, entidades de cooperación internacional y

otras entidades que tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida de las poblaciones en condiciones de pobreza, o empresas privadas que desarrollan innovaciones estratégicas en sus modelos de negocio y abren la posibilidad de alianzas con emprendedores de bajos ingresos para el logro de sus objetivos de negocio.

Para articular este encuentro entre emprendedores que se desempeñan en condiciones de pobreza y otros actores en el ecosistema, ValorEx desarrolló tres metodologías orientadas a identificar oportunidades de creación de valor y a abrir la puerta al crecimiento para emprendedores de bajos ingresos. La primera de estas metodologías (*Emprendimientos en Programas de Inversión Social*) plantea generar emprendimientos creadores de valor construyendo a partir de las condiciones creadas por entidades de impacto social que adelantan programas de soporte a las comunidades pobres y las fortalecen en temas como familia, valores, equidad de género, formación ciudadana y generación de ingresos. La segunda metodología (*Firmas Tractoras y sus Cadenas de Valor*) propone activar emprendimientos creadores de valor como agentes encargados de complementar y fortalecer las cadenas de valor de empresas de gran tamaño, habilitando canales de distribución que permiten llegar a mercados de difícil acceso y generando condiciones de crecimiento que permiten a los emprendedores entrar en una dinámica de mejoramiento en sus condiciones vida, superando los niveles de subsistencia. La tercera metodología (*Mercados Inclusivos Incompletos*) plantea la creación de configuraciones novedosas de negocio, donde una empresa privada o una organización de impacto social asumen roles como coordinadores y activadores de recursos previamente subutilizados, habilitando el desarrollo de emprendimientos y resolviendo bloqueos en ecosistemas empresariales.

En todos los casos, los modelos buscan abrir caminos para que los emprendedores en situación de pobreza tengan la oportunidad de generar empresas con alto potencial de crecimiento y generación de valor, más allá de las limitaciones que son usuales en las soluciones de subsistencia. Los modelos plantean roles específicos para los emprendedores en ecosistemas empresariales donde múltiples actores (incluyendo a los propios emprendedores) descubren y activan oportunidades de creación de valor. La acción de los emprendedores creadores de valor hace parte de la ruta crítica de éxito en

estos modelos; los distintos actores solamente pueden lograr sus objetivos si los emprendedores de menores ingresos efectivamente aprenden a desempeñarse como creadores de valor. Para las empresas grandes, la motivación en su relación con estos emprendedores no está relacionada primordialmente con la responsabilidad social o con un objetivo asistencialista, sino con el deseo de sacar adelante estrategias novedosas, creadoras de valor y diferenciación competitiva para sus negocios.

El documento establece primero los puntos centrales en el debate académico sobre emprendimiento y pobreza (Capítulo 2) y luego enuncia los principios de diseño del proyecto ValorEx (Capítulo 3) y explica las condiciones establecidas por el proyecto para la identificación de los emprendedores y la clasificación de los casos de emprendimiento y su relación con otros actores en el ecosistema (Capítulo 4). Posteriormente, se presenta una serie de puntos destacados en la experiencia de los emprendimientos que participaron en el proyecto ValorEx (Capítulo 5), identificando elementos esenciales en la experiencia de los participantes y destacando lecciones hacia adelante (Capítulo 6).

2 Emprendimiento y pobreza: algunas condiciones necesarias para cumplir la promesa

2.1 Antecedentes

La lucha contra la pobreza es una preocupación que no cesa en el mundo. Aunque se han registrado progresos en años recientes, los resultados son ambiguos. Si bien para el año 2010 se había logrado reducir a la mitad la tasa de pobreza que estaba vigente en el mundo en 1990, y eso se logró cinco años antes de lo previsto en las Metas del Milenio, la calidad de vida de las personas pobres aún está lejos de un nivel aceptable. Se redujo la población en pobreza extrema, pero el número de personas cuyos ingresos se acercan a la pobreza promedio (un nivel de US\$3,10 al día para el año 2011) era muy similar en 2010 al que existía en 1981¹. En América Latina, a pesar de los avances, uno de cada cuatro de sus habitantes aún es pobre. Además, los latinoamericanos que abandonaron la pobreza absoluta no ingresaron a la clase media, sino que entraron a una nueva franja de “población vulnerable”, que corre un alto riesgo de volver a caer bajo la línea de pobreza ante el bajo desempeño macroeconómico de la región en los años más recientes².

La pobreza es un monstruo de mil cabezas y su existencia obedece a factores políticos, económicos sociales y culturales, entre otros. La lucha contra la pobreza exige aplicar múltiples instrumentos, desde diferentes niveles. El emprendimiento podría aportar una parte de la solución. De hecho, el emprendimiento aparece mencionado con alta frecuencia como parte del repertorio de las políticas públicas aplicadas a lo largo del mundo para reducir la pobreza.

Sin embargo, puesto que el tipo de emprendimiento de mayor prevalencia en América Latina y en los países en desarrollo es el emprendimiento por necesidad, la mayor parte de la discusión sobre la posible efectividad del emprendimiento como instrumento para

¹ World Bank (2016).

² Vakis, R., Rigolini, J. y Lucchetti, L. (2015).

combatir la pobreza se ha centrado en soluciones directamente relacionadas con emprendimiento de subsistencia. Este tipo de emprendimiento no permite una alta creación de valor ni hace una contribución sustantiva al desarrollo económico de los países. Por su parte, el emprendimiento de mayores aspiraciones y mayor potencial de creación de valor ha figurado tan solo en forma marginal en este diálogo. De hecho, la discusión sobre emprendimiento creador de mayor valor ocurre en un ámbito distante de la discusión sobre pobreza y esto refleja una suerte de resignación ante los límites de lo posible: parecería que hemos llegado a aceptar que las barreras y restricciones para el desarrollo de negocios con capacidad de alto crecimiento en condiciones de pobreza no pueden ser superadas. La promesa del emprendimiento como una herramienta poderosa en la lucha contra la pobreza está lejos de cumplirse.

¿Podría ser posible considerar el emprendimiento de mayor ambición y potencial de creación de valor como un componente importante en el portafolio de instrumentos en la lucha contra la pobreza? El primer capítulo hace un recorrido sobre algunos aportes académicos que han considerado el tema y deja planteadas unas condiciones que habría que satisfacer para considerar este tipo de emprendimiento como un instrumento importante en el contexto general de la lucha contra la pobreza.

2.2 La relación entre emprendimiento y pobreza

Al considerar la relación entre emprendimiento y desarrollo económico a través de una amplia muestra de países aparece una curva en forma de U, pues hay mayor prevalencia del emprendimiento en países de ingresos muy bajos y muy altos, mientras que en los países de ingreso medio esta prevalencia es menor³. Sin embargo, la elevada participación de la población en actividades emprendedoras en países de menores ingresos suele estar asociada a emprendimiento de necesidad, el cual tiene un bajo impacto sobre el crecimiento económico. El emprendimiento de subsistencia, o emprendimiento por necesidad, es una manera de generar autoempleo para las personas

³ Acs, Desai & Hessels (2008).

que encuentran problemas para producir ingresos en la economía formal. La evidencia confirma que este tipo de emprendimiento no tiene impacto sobre el crecimiento económico. Solamente el emprendimiento de mayor aspiración y mayor potencial de creación de valor tiene una relación discernible con el crecimiento económico⁴. Si se pretende explorar la efectividad potencial del emprendimiento en contextos de pobreza, focalizar la atención en el emprendimiento de subsistencia puede ser inefectivo, o incluso contraproducente.

El término “emprendimiento de subsistencia” se refiere a la creación de unidades productivas cuyo objetivo es generar ingresos suficientes para cubrir necesidades básicas y ofrecer a las personas una alternativa al empleo formal de calidad, el cual es difícil o imposible de lograr para ellas. Tiene poco que ofrecer en cuanto a posibilidades de incrementar significativamente el nivel de ingresos y la calidad de vida del emprendedor y su familia⁵. Esta definición de emprendimiento se circunscribe a unas actividades de baja rentabilidad y bajo potencial de escalabilidad, acumulación y crecimiento.

Puesto que el emprendimiento de alto potencial de creación de valor no ha sido visto como una posibilidad en la exploración de soluciones para la pobreza, se han quedado por fuera de esta exploración buena parte de los avances en la comprensión de los elementos constitutivos del emprendimiento que ha tenido lugar en las últimas dos décadas. Han ocurrido en este tiempo novedosas contribuciones a la comprensión del emprendimiento y la actividad del emprendedor, la naturaleza de la creación de oportunidades y la generación de valor, la búsqueda de rutas de crecimiento rápido y modalidades de escalamiento, la obtención de recursos y las posibilidades de renovar una empresa a partir de la exploración disciplinada.

El emprendimiento es una actividad de riesgo orientada a la creación de valor, donde muchos fracasan pero existen también recompensas sustanciales para quienes logran acertar con productos y servicios que resuelven problemas importantes de sus usuarios. La exploración creativa a partir los recursos que el individuo tiene a su alcance, la

⁴ Vallerie & Peterson (2009).

⁵ Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Si, S. (2015).

flexibilidad en la definición de metas (que siempre están supeditadas a la evolución de los recursos)⁶, la búsqueda sistemática de posibilidades de creación de valor y la construcción de modelos de negocio que permitan hacer realidad ese valor⁷ son los pilares de la gestión del emprendedor, como se le entiende hoy. Esos procesos pueden ser conocidos, aprendidos y desarrollados a través de una práctica disciplinada.

Esta discusión moderna sobre emprendimiento ha tenido muy pocos puntos de encuentro con la discusión sobre lucha contra la pobreza. Ello se debe, en buena medida, a que la construcción de enfoques de pensamiento sobre el problema de la pobreza ha sido conducida desde las perspectivas de los economistas, los politólogos, los sociólogos y los antropólogos. En tanto el emprendimiento ha hecho parte de la caja de herramientas de los estudiosos de la pobreza, las variables de interés han sido conceptos como la dotación de recursos en el nivel de la sociedad en temas como el capital humano, monetario y social, el balance de poder entre grupos, las prácticas culturales, la imagen que los emprendedores tienen de sí mismos y la forma como esta imagen tiene impactos sobre las comunidades dentro de las cuales ellos se desenvuelven. El aporte que puede hacer al tema la administración de negocios, como área de conocimiento, ha sido explorado solo marginalmente. Desde la mirada de los estudios de pobreza, a veces resulta que las empresas parecen ser antes parte del problema que parte de la solución y la interpretación más generalizada ha tendido a ver a las empresas como agentes que producen efectos predominantemente negativos sobre las poblaciones pobres⁸. Desde la mirada de los estudios de negocios el tema también ha avanzado poco. Dado que las posibilidades de crear valor son limitadas cuando las dotaciones individuales de capital humano son de baja calidad, las prácticas en la realización de transacciones no favorecen la confianza y la toma de riesgos, y el acceso a capital financiero es limitado, la pobreza también ha tendido a ser considerada como algo que está por fuera del ámbito de influencia de este conocimiento.

⁶ Sarasvathy (2001).

⁷ Blank (2012).

⁸ Neal (2017)

Los académicos y expertos en el campo de la administración de negocios mostraron en el pasado escaso interés en explorar la forma como el conocimiento desarrollado en su campo podría ser aplicado a la reducción de la pobreza en el mundo. Una revisión de las principales publicaciones académicas internacionales en el tema de administración para los 22 años comprendidos entre 1989 y 2010 produjo solamente 11 artículos relacionados con el tema de la pobreza⁹. Si bien es cierto que en años recientes los estudiosos de la administración vienen prestando mayor atención a la necesidad de que las empresas muestren resultados de impacto más allá de lo puramente económico, para abarcar temas de impacto social y medioambiental, esa es una tendencia que lleva corto tiempo. La tradición en el tema de la administración de negocios fue focalizar la atención respecto a los resultados de la empresa en las ganancias que estas producen para sus accionistas. Hoy tenemos un cambio de énfasis, pero es una tendencia que tiene corto tiempo.

Sin embargo, el conocimiento sobre emprendimiento desde la perspectiva de la administración de negocios ha aportado avances y enfoques útiles respecto a cómo sortear barreras a la creación de valor a través de la experimentación y teniendo como punto de partida un conjunto de recursos limitado. Recientemente se está trabajando en las posibilidades que se abren cuando este tipo de enfoques buscan un encuentro con el trabajo de los expertos en iniciativas orientadas a superar la pobreza¹⁰.

2.3 Barreras al desarrollo de oportunidades emprendedoras en entornos de pobreza

En cualquier emprendimiento, la oportunidad es el punto de partida para la acción. Sin embargo, la forma cómo se define la oportunidad establece también el tipo de emprendimiento que se puede construir. En un emprendimiento de subsistencia la oportunidad para el emprendedor es posible porque existe una ineficiencia en el mercado que impide al proveedor usual de un producto llegar en forma rentable hasta unos usuarios potenciales que se viven en pobreza, a precios que estos últimos pueden pagar.

⁹ Bruton (2010).

¹⁰ Alvarez & Barney (2014)

La oportunidad para un emprendimiento de subsistencia se abre cuando existen individuos que entienden no tienen acceso a oportunidades laborales, entienden esta situación y son capaces de llevar estos productos o sus sustitutos a las comunidades pobres. Por ejemplo, es posible crear un emprendimiento de subsistencia para llevar productos alimenticios a una comunidad pobre, si existen emprendedores en esa comunidad que son capaces de vender una versión aceptable de estos productos a precios menores que los que fijan las industrias grandes. Ahora bien, en la medida en que haya empresas que logren llegar con sus productos con buenos precios a esos mercados, las posibilidades del emprendedor de subsistencia se reducen. Este tipo de emprendimiento suele tener una rentabilidad pequeña, permite generar ingresos que pueden sustituir un empleo de baja calidad para una persona y son vulnerables ante las ganancias en eficiencia realizadas por otras empresas de mayor envergadura. No son operaciones escalables y no generan una mejora sustancial en la calidad de vida de los emprendedores. De hecho, en América Latina se ha identificado que este tipo de emprendimientos son realizados por personas que típicamente tienen bajos niveles de educación y sus niveles de ingreso son inferiores y menos estables que los de los asalariados promedio. Los emprendedores de subsistencia reportan también niveles de satisfacción inferiores a los de los asalariados. Además, esta actividad consume su tiempo disponible y les impide incrementar la calidad de su capital humano, por lo que no pueden acceder a nuevas oportunidades.¹¹.

Es posible, sin embargo, ir más allá del emprendimiento de subsistencia y traer al ámbito de la pobreza otro tipo de emprendimientos de mayor potencial de creación de valor, basados en lo que Sharon Alvarez y Jay Barney llaman “el descubrimiento y la creación”¹². Los emprendimientos basados en el descubrimiento logran identificar oportunidades cuyo origen no está en la ineficiencia de los proveedores actuales, sino en la aparición de cambios en el contexto, como pueden ser el surgimiento de nuevas tecnologías, transformaciones demográficas, cambios en regulación, cambios en los modelos de negocio de otros actores, en los gustos del consumidor u otros. Siguiendo a Álvarez y

¹¹ CAF (2013)

¹² Alvarez & Barney (2014)

Barney, es posible además pensar en una etapa más avanzada, la de los emprendimientos cuya sostenibilidad está basada en creación, donde se logra una diferenciación a lo largo del tiempo a partir de la creación sostenida de nuevos productos, nuevas maneras de operar y nuevas modalidades de modelo de negocio, que se construyen en la interacción entre la empresa y sus clientes, proveedores y aliados. Estos emprendimientos pueden construir ventajas sostenibles porque sus capacidades evolucionan permanentemente y son difíciles de copiar.

En estos casos, los emprendedores no se limitan a traer a su entorno inmediato un producto o servicio que ya está funcionando en otro contexto diferente, para aplicarlo sin modificaciones. Aquí, los emprendedores son capaces de ver que la evolución de las circunstancias que afectan a otros actores genera problemas y abren posibilidades nuevas, pero las soluciones no son obvias. Para identificar y desarrollar una oportunidad de este tipo, el emprendedor debe tener la capacidad de procesar el conocimiento de una manera diferente y más sofisticada que la que se requiere en el emprendimiento de subsistencia. Debe estar alerta frente a los cambios en el entorno y debe tener capacidades para la búsqueda y el análisis de información.

No es suficiente identificar la oportunidad e iniciar el emprendimiento. Es necesario construir un negocio dotado de una ventaja sostenible en el tiempo. De poco le serviría al emprendedor identificar que una oportunidad existe y proponer al mercado una solución útil, si esta solución fuera fácil de replicar por otros. Para desarrollar una ventaja sostenible, el emprendedor requiere tener acceso a recursos y capacidades que sean escasos en su contexto y que, además, no puedan copiados fácilmente por otros. Y además, esta base de estos recursos y capacidades que está disponible al inicio no es la condición más importante. La verdadera fortaleza es la capacidad para evolucionar y construir nuevas capacidades, a través del aprendizaje en la práctica. Construir a partir del camino recorrido y del aprendizaje logrado en el trabajo con clientes, proveedores y aliados, generando soluciones creadoras de valor en contextos específicos, es la esencia de la ventaja sostenible.

Sin embargo, hay condiciones del contexto en el cual se desenvuelven los emprendedores afectan de manera fundamental las posibilidades de éxito. La calidad de las instituciones formales¹³ (regulación y trámites, políticas de soporte, etc) en el contexto tiene un efecto importante en las posibilidades de crear valor a partir del emprendimiento. Las instituciones informales (cultura y normas sociales) también tienen gran influencia¹⁴, pues factores como la aversión al riesgo o la distancia frente al poder afectan la vocación emprendedora de las personas y sus posibilidades de éxito.

Finalmente, la calidad del capital social, entendido como el valor habilitado a través de de conexiones entre las personas, está determinada por el acceso de los emprendedores a redes a través de las cuales se puedan contactar con otros actores y tiene efectos sobre múltiples temas que afectan la calidad del emprendimiento, desde la definición de la intención emprendedora hasta la ejecución de la propuesta de valor en la práctica. El acceso a conocimiento respecto a las formas como es posible construir una empresa creadora de valor, la existencia de redes que permitan la comunicación efectiva con potenciales clientes y proveedores, el acceso a fuentes de financiación, son sólo algunos ejemplos de elementos fundamentales para el desarrollo de emprendimientos creadores de valor en condiciones de pobreza que dependen del acceso de los emprendedores a redes sociales de alta calidad, dentro y fuera de su comunidad.

Efectivamente, entonces, existen restricciones importantes para desarrollar en entornos de pobreza unos emprendimientos orientados a la generación de valor y contruidos a partir del descubrimiento y la creación. El primer obstáculo es la dificultad para encontrar emprendedores que cuenten con las dotaciones de capital humano (conocimientos y habilidades) necesarias para acceder a este tipo oportunidades, pues cabe esperar que los bajos niveles de educación y conocimiento adquirido a través de la experiencia previa en el trabajo sean reducidos. El segundo obstáculo es la baja calidad del capital social y el acceso de los emprendedores a redes que habiliten la construcción de valor. El tercer obstáculo es el bajo acceso a recursos financieros. La presencia simultánea de estas

¹³ Kreiser, Marino & Dickson (2010)

¹⁴ Mitchell, Smith & Seawright (2000)

barreras puede dar lugar a un cierre de oportunidades de desarrollo de emprendimientos de alto potencial de creación de valor.

2.4 Condiciones necesarias para que lograr emprendimiento creador de valor en condiciones de pobreza

Identificadas las barreras, es posible también enunciar una serie de condiciones que debería cumplir un instrumento que permita estimular el emprendimiento de alta creación de valor en contextos de pobreza. Una intervención de este tipo debería buscar el desarrollo de emprendedores capaces de:

- *Cambiar el modelo de emprendimiento de subsistencia por un modelo de emprendimiento de alta creación de valor.* Es de esperar que el marco de referencia inicial para la mayoría sea el emprendimiento de subsistencia, donde el emprendedor se limita a aprovechar una falla de eficiencia. Una intervención alternativa tendría que orientar deliberadamente a los emprendedores pobres hacia el entendimiento de nuevas posibilidades de crecimiento en sus negocios y debería permitirles entender que los límites de sus posibilidades son más amplios que los que han aceptado en el pasado.
- *Visualizar las oportunidades.* El punto de partida es el desarrollo de una capacidad para reconocer oportunidades de creación de valor a partir de la evaluación de cambios en las circunstancias que afectan a actores en el entorno (clientes, proveedores y aliados potenciales). El emprendedor debe lograr el conocimiento y las habilidades necesarias para evaluar la situación de su empresa en el contexto donde opera y visualizar problemas que requieren solución en ese contexto específico. Parte importante de este proceso es aprender a no aceptar que el espectro de las posibilidades queda ilustrado por lo que hacen otros emprendedores en su entorno inmediato. La atención del emprendedor debe pasar a focalizarse en la forma como actúan sus clientes y en los problemas que ellos necesitan resolver.

- *Construir las oportunidades.* Aparte de interpretar los problemas de los clientes desde una perspectiva novedosa, el emprendedor debe desarrollar soluciones de negocio creativas y diferenciadas. No puede limitarse a copiar directamente productos desarrollados por otros para situaciones similares, sino que tiene que ser capaz de lograr nuevas configuraciones, incluso si no las ha visto operando en su contexto inmediato en el pasado.
- *Elaborar a partir del aprendizaje sobre la experiencia propia.* Las mayores posibilidades de lograr una ventaja sostenible ocurren cuando los emprendedores logran desarrollar soluciones nuevas para resolver necesidades de los clientes y, además, estas soluciones son ajustadas a partir de la experiencia. Las ventajas basadas en el conocimiento desarrollado por la propia empresa son difíciles de replicar por parte de los competidores. Esta ventaja sostenible es la meta última que busca el emprendimiento creador de valor.
- *Conectarse eficazmente con otros actores.* Las relaciones con otros actores en el entorno (proveedores , clientes, aliados y otros actores en el ecosistema) son indispensables para obtener la información, el conocimiento y los recursos necesarios para construir una ventaja sostenible. Esta arquitectura de relaciones es aún más importante cuando el entorno es adverso, en particular, cuando hay debilidades apreciables para el emprendimiento en temas como instituciones, cultura y actitudes.

Son seis condiciones necesarias para el desarrollo de emprendimientos creadores de valor. Se destaca la necesidad de fortalecer la calidad del capital humano y el capital social. En cuanto a la baja calidad del capital humano, es necesario subrayar que los conocimientos y habilidades a disposición del emprendedor no se limitan a los adquiridos a través de la escolaridad formal, sino que es vital capitalizar sobre los conocimientos y habilidades adquiridos a través de la experiencia. En entornos de pobreza los niveles de escolaridad de la población son bajos, pero además, el peso de esta restricción se acentúa al subestimar la importancia que tiene la capacidad para entender y sintetizar variables esenciales en situaciones prácticas y plantear cursos de acción, la cual puede estar a disposición de los emprendedores en contextos de pobreza . Un instrumento orientado a estimular el desarrollo de emprendimiento tiene que buscar formas de

estimular el desarrollo de este conocimiento práctico a partir de los niveles de escolaridad disponibles.

La calidad del capital social suele ser baja en contextos de pobreza¹⁵. Las personas más pobres tienden a actuar en redes sociales más homogéneas, pobladas por personas con baja educación y donde la confianza mutua es menor, en comparación con las personas más favorecidas económicamente. Todos estos factores contribuyen a reforzar la pobreza. Un instrumento orientado a estimular el desarrollo de emprendimientos de alta creación de valor tiene que plantear formas de fortalecer las redes sociales de los emprendedores, con el fin de habilitarlas como canales efectivos de transmisión de recursos y conocimiento. El fortalecimiento del capital social es un componente fundamental, pues puede contrarrestar los efectos adversos de otras condiciones inadecuadas para el emprendimiento.

En forma deliberada, no se enuncia aquí el suministro de recursos financieros como condición necesaria para una intervención orientada a fortalecer el desarrollo del emprendimiento de alto potencial de crecimiento en entornos de pobreza. Es una decisión que se toma a partir de esta hipótesis: si las seis condiciones anteriores están presentes en forma consistente y sostenida a lo largo del tiempo, el acceso a recursos financieros tenderá a ocurrir; en cambio, si el acceso a recursos financieros es incluido dentro de las condiciones que es indispensable buscar, la dificultad para lograr este suministro puede convertirse fácilmente en una justificación para la inacción y, además, puede reforzar un sesgo que existe en algunas poblaciones acostumbradas a trabajar con programas de corte asistencialista, que lleva a muchos beneficiarios a considerar la entrega de recursos, y no la transformación propia, como el factor que decide el interés en participar.

En los siguientes capítulos se presenta la experiencia del proyecto ValorEx, mostrando cómo se ajusta a las condiciones planteadas hasta aquí y cómo esta orientación puede inducir en los emprendedores cambios en la concepción de la oportunidad y de su propia

¹⁵ Belle (1983)

evaluación del potencial de creación de valor del negocio, y llevar a comportamientos orientados a la creación de valor.

3 Un enfoque para el desarrollo de emprendimientos creadores de valor en condiciones de pobreza

3.1 El punto de partida del proyecto

El proyecto “Promoción de Enfoques Empresariales de Valor Compartido con Grupos de Población Pobres y de Bajos Ingresos” (proyecto ValorEx), financiado por FOMIN, es una iniciativa orientada a fortalecer el desarrollo de emprendimientos creadores de valor en comunidades que viven en condiciones de pobreza en Colombia. El proyecto se inició en el año 2014. Algunas de sus características lo hacen diferente de otras iniciativas que buscan dar soporte a las comunidades para encontrar salidas a la pobreza a través del emprendimiento. En particular, este proyecto se enfoca en identificar en estas comunidades a emprendedores que tengan un potencial para redefinir sus negocios a partir de unas posibilidades de expandir rápidamente su creación de valor.

El proyecto ValorEx constituye una experiencia novedosa dentro del portafolio usual de instrumentos que buscan apalancar en el emprendimiento soluciones para la pobreza. Usualmente, este tipo de iniciativas toman varios supuestos como punto de partida, que podrían sintetizarse de la siguiente manera:

1. El emprendimiento tiene efectos generales positivos. El emprendimiento mejora la calidad de vida del emprendedor y contribuye a impulsar el desarrollo de la comunidad.
2. Es posible lograr procesos de emprendimiento exitosos al impartir conocimiento sobre la forma como funcionan las empresas.
3. Puesto que las personas pueden aprender los fundamentos del funcionamiento de una empresa, el emprendimiento puede abrir el camino para la salida de la pobreza.

El proyecto ValorEx nació a partir de una preocupación: los programas de soporte al emprendimiento en condiciones de pobreza que respetan estos supuestos suelen tener resultados de baja efectividad. Estos programas tienden a desplegar una actividad importante en la formación de emprendedores, buscan tener grandes números de personas vinculadas a los programas de formación, concentran la actividad en impartir contenidos sobre las estructuras básicas que las empresas deben tener (presupuestos de operación, planes de mercadeo, contabilidad), hacen poco acompañamiento al emprendedor en la tarea de conseguir y administrar clientes que generen ingresos para el negocio y suelen asumir que los mejores resultados se logran al desplegar estas actividades involucrando muchos participantes.

Este tipo de programas no suelen tener éxito en la generación de emprendimientos capaces de sostenerse en un mercado competitivo. Buena parte de la explicación está en que los supuestos sobre los cuales están basados realmente no tienen fundamento en la realidad.

Como se vio en el capítulo 2, la evidencia internacional muestra que el emprendimiento de subsistencia, que tiene una alta prevalencia en los países en desarrollo, no se refleja en incrementos en la calidad de vida de las personas en el desarrollo económico de los países (en la medida en que los programas privilegien el emprendimiento de subsistencia, el supuesto 1 es falso). Por otra parte, la experiencia de la pedagogía del emprendimiento en las últimas dos décadas ha comprendido que este no es un conjunto de conocimientos y habilidades que pueda ser enseñada en un escenario que se limite al salón de clase, donde la actividad central es desarrollada por un instructor que imparte conocimiento. El aprendizaje efectivo del emprendedor solo puede darse a partir de la validación de hipótesis en la realidad y de la reflexión personal sobre acciones realizadas y resultados obtenidos (el supuesto 2 es falso)¹⁶. De hecho, hoy es claro que el aprendizaje del emprendimiento debe centrarse en la realización de experimentos orientados a validar modalidades alternativas de creación de valor para los clientes y para los actores interesados en la marcha de la empresa (*stakeholders*).

¹⁶ Blank (2012).

Finalmente, la evidencia también muestra que no hay razones para esperar que el emprendimiento sea un camino fructífero para la mayoría de los individuos que intentan tomar este camino. Las tasas de mortalidad de empresas son altas en todos los países y, si bien los emprendimientos exitosos sí pueden impulsar el desarrollo de sus regiones cuando se logra una densidad muy alta de unidades empresariales activas, es claro que solamente una minoría entre los emprendedores que inician el camino pueden llegar a sobrevivir y crecer¹⁷ (el supuesto 3 es falso).

3.2 Los principios del diseño tras el proyecto ValorEx

ValorEx surgió como la búsqueda de una alternativa a los bajos resultados que suelen lograr los programas tradicionales que han buscado estimular el emprendimiento como solución al problema de la pobreza. El proyecto renunció a plantearse el objetivo de resolver la pobreza de una región o una comunidad. La decisión fue dejar de hacer la clásica pregunta “¿es posible impulsar el emprendimiento para superar la pobreza?”. A cambio, la pregunta fundamental fue esta: “¿es posible impulsar emprendimientos en comunidades pobres, que tengan aspiraciones de crecimiento y estén enfocados en la creación de valor?”.

Es un cambio importante en la perspectiva. El foco de la atención pasó a ser cómo crear riqueza, no cómo mitigar pobreza. Así mismo, la atención está en el emprendedor, no en la comunidad o la región. Si bien el proyecto ValorEx asume que es necesario entender en profundidad las condiciones y características de la comunidad, su objetivo no es sacar a la comunidad entera de la pobreza. Aceptando que las tasas de fracaso en el emprendimiento son altas, el proyecto entiende que los individuos que reúnen las condiciones mínimas necesarias para el éxito emprendedor siempre serán una minoría dentro de todas las comunidades. ValorEx no aspira a convertir a todos los miembros de la comunidad en emprendedores, ni siquiera a la mayoría. Al contrario, su aspiración es identificar en forma acertada a un grupo limitado de individuos dentro de la comunidad, que tendrían posibilidades de convertirse en emprendedores exitosos en modelos de alto

¹⁷ Shane (2009)

crecimiento, y trabajar con ellos. El primer reto derivado de esta decisión sería la selección de los emprendedores que podrían participar en el proyecto. Como lo dice Eduardo Salazar, director de Upside: “Decidimos buscar un impacto alto desde números pequeños y evitar tener números grandes con bajo impacto”.

En segundo lugar, si bien es claro que el emprendimiento orientado a la creación de valor exige conocimientos y habilidades especiales de parte de los emprendedores, ValorEx rechaza la idea de que sea indispensable contar con altos niveles de escolaridad formal para que un individuo pueda surgir como emprendedor en un modelo de creación de valor. El proyecto se fundamentó sobre la hipótesis de que la pobreza no impide a los emprendedores conocer sus propios negocios en profundidad y que los emprendedores pueden tener las capacidades necesarias para descubrir revelaciones claves del comportamiento del consumidor y del negocio, aprendiendo de su propia experiencia. Esto abrió un nuevo reto para el proyecto: el desarrollo de una aproximación al aprendizaje del emprendimiento centrada en la creación de valor y basada en las reflexiones del emprendedor a partir de su propia práctica y su capacidad de experimentación. El proceso no podría estar centrado en instructores que imparten conocimiento, sino en acompañantes que escuchan al emprendedor, lo impulsan a cuestionar sus propios supuestos y lo guían en un proceso de reflexión a partir de su propia experiencia.

Finalmente, el proyecto reconoce que la forma como el emprendedor se inserta en su contexto social es también un determinante del éxito. El emprendimiento basado en creación de valor exige contar con acceso a los usuarios, los proveedores y los aliados, para entender sus problemas y proceder a experimentar propuestas de solución. Los emprendedores en contextos de pobreza no suelen contar con acceso amplio a la realidad que viven otros actores. El proyecto ValorEx entendió la importancia de trabajar con actores que brindan soporte a los emprendedores en distintos escenarios. Esos actores (que incluyen una diversidad de entidades, desde oficinas gubernamentales hasta fundaciones y empresas privadas de distintos tamaños) tienen una importancia crucial en la tarea de crear y mantener una estructura que facilite la interacción del emprendedor con clientes, proveedores y aliados potenciales. Más allá de esto, aportan al emprendedor

una manera de entender sus posibilidades de lograr impacto en el mundo y también de acceder a recursos de diversa índole. Estas organizaciones manejan objetivos, rutinas organizacionales y criterios muy diferentes en su interacción con los emprendedores. El siguiente reto para el proyecto sería generar mecanismos flexibles para trabajar en forma complementaria con esas organizaciones. ValorEx tendría que centrarse en apoyar al emprendedor en su búsqueda de creación de valor, al tiempo que debería generar mecanismos de interacción con organizaciones que brindan soporte a los emprendedores. El éxito del emprendedor suponía un trabajo complementario entre ValorEx y estas organizaciones, donde cada uno pudiera aportar sus mejores fortalezas.

Este cambio de perspectiva, en sí mismo, tendría implicaciones profundas sobre el diseño y el impacto del proyecto. Como lo anticiparía la teoría¹⁸, un cambio de del marco utilizado en la consideración de una situación puede afectar drásticamente no solamente las decisiones que toman las personas, sino también las opciones de acción que entran en consideración en la decisión.

Al pedir a los potenciales emprendedores participantes que enfocaran su atención en considerar cómo podrían crear un valor importante para sus clientes y cómo podrían llevar a sus empresas a crecer a partir de allí, aparecieron nuevas posibilidades que no habían sido consideradas hasta ese momento. Al hacer disponible¹⁹ a los participantes la posibilidad de crear riqueza, su propia evaluación de estas posibilidades cambia y su capacidad para generar opciones de acción se fortalece.

Como lo explica Eduardo Salazar, “queríamos aplicar una perspectiva basada en la realidad y no en el deseo. Si el marco está dado por el deseo de superar la pobreza, la consecuencia casi inevitable es pensar en términos de grupos grandes y pensar en lo que las personas pobres deberían ser y deberían hacer. Esto es pensar con el deseo. Si, por el contrario, no pensamos en cómo superar la pobreza sino en cómo crear valor en contextos particulares, esto me obliga a buscar en dónde puede estar el valor en medio

¹⁸ Chong & Druckman (2007)

¹⁹ Khaneman (2012)

de la escasez, en las circunstancias de una persona y una empresa específica. Este cambio en el punto de vista puede significar una diferencia enorme”.

Adoptar una perspectiva donde lo importante es encontrar cómo crear valor en medio de la escasez obligaba también a desarrollar un diseño orientado al descubrimiento. Al comenzar el proceso, el emprendedor no sabe cómo logrará una fórmula creadora de valor para su empresa. Los facilitadores tampoco lo saben. La tarea es acompañar a los emprendedores en el proceso de descubrir ese valor. Por lo tanto, la metodología tendría que fundamentarse en la generación de un ambiente de diálogo con el emprendedor, donde todos deberían estar dispuestos a cuestionar paradigmas y a tomar decisiones basadas en evidencia.

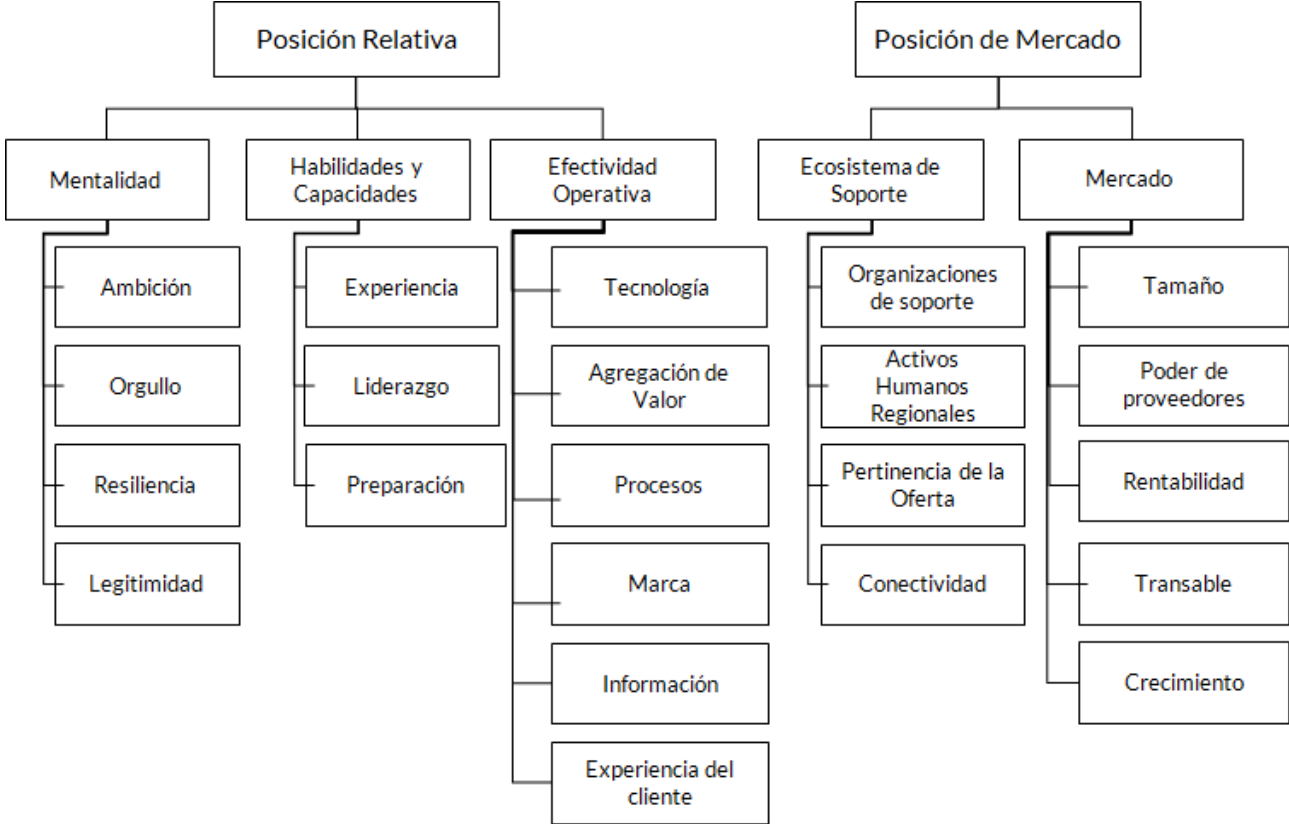
4 Trabajar con el emprendedor en su contexto

4.1 Las características necesarias en el emprendedor

El proyecto ValorEx definió unos criterios para la identificación de individuos de alto potencial de éxito, como filtro para definir su participación en el proyecto. El emprendimiento de alto potencial de creación de valor no es una actividad que pueda ser desempeñada exitosamente por cualquier persona y no todos los emprendimientos pueden ser direccionados hacia una dinámica de alta creación de valor. Es necesario conocer a los emprendedores antes de vincularlos al programa.

ValorEx ha identificado una serie de características del individuo emprendedor y su emprendimiento que, en conjunto, permiten perfilar a los emprendedores que tienen alto potencial de crecimiento. Ellos y sus emprendimientos son examinados desde dos ejes fundamentales, identificados por ValorEx como la posición de mercado y la posición relativa. La posición de mercado se refiere a variables observables relacionadas con condiciones del entorno que el emprendedor no puede alterar. La posición relativa se refiere a temas que el emprendedor sí puede controlar y caracterizan la forma como el emprendedor asume su actividad, las habilidades y capacidades que ha logrado desarrollar y su efectividad en el logro de resultados. El modelo que permite la identificación de estas características se sintetiza en el Gráfico 4.1.

Gráfico 4.1
Modelo para la identificación de Emprendimientos de Valor Extraordinario - EVEs



Los cuadros 4.1 y 4.2 presentan detalles de las características que se evalúan en cada uno de los ítems en los ejes *posición relativa* y *posición de mercado*. La información proviene de entrevistas con los emprendedores, en las cuales los entrevistadores siguen una guía de preguntas, pero están atentos a permitir que la conversación fluya y el entrevistado encuentre su propio lenguaje para expresar la información requerida.

Cuadro 4.1
Ítems en la Evaluación de la Posición Relativa

Mentalidad	
Ambición	¿Hasta dónde quieren llegar el emprendedor y su equipo de trabajo? ¿Cómo ven las oportunidades de crecimiento?
Orgullo	¿Cuál es el nivel de satisfacción que sienten el emprendedor y su equipo al realizar su trabajo? ¿Cómo se presentan ante la comunidad en relación con el trabajo que realizan? ¿Quisieran seguir haciendo lo que hacen, aunque alguien les ofreciera una alternativa que generara el mismo ingreso?
Resiliencia	¿Qué podemos saber respecto a la capacidad del emprendedor para recuperarse después de un fracaso y enfrentar desafíos nuevamente?
Legitimidad	¿Cómo se ve a sí mismo el emprendedor respecto a creación de riqueza? ¿Considera que tiene derecho a alcanzarla? ¿Considera que un emprendedor tiene la responsabilidad de crearla?
Habilidades y Capacidades	
Experiencia	¿Cuál es la experiencia del individuo como emprendedor? ¿Cuál es su experiencia como productor en esta actividad?
Liderazgo	¿Cuáles evidencias existen sobre la capacidad que tiene el emprendedor para convocar y conducir al equipo y a otros actores? ¿Es capaz de anticipar situaciones y llevar a su equipo a enfrentarlas? ¿Logra delegar?
Preparación	¿Cuál es el nivel de preparación que tiene el equipo para enfrentar nuevos desafíos? ¿Qué tan cerca está de lograr un equipo con las capacidades necesarias para crecer?
Efectividad Operativa	
Tecnología	¿Tiene el emprendedor acceso a herramientas tecnológicas que contribuyan a la productividad?
Agregación de valor	¿Existe valor agregado en el producto y una diferenciación ante el mercado?
Procesos	¿El emprendedor ha identificado en forma explícita lo que hay que hacer para producir su producto y cómo se debe hacer? ¿Puede explicarlo a otros? ¿Lleva un registro de resultados y entiende cómo usar ese registro para entender su propia productividad?
Marca	¿Existe una marca y un empaque asociados al posicionamiento del producto? ¿Los clientes reconocen la marca, la recuerdan y la recomiendan?

Información	¿El emprendedor tiene el hábito de tomar decisiones a partir de información y evidencia? ¿El emprendedor conoce los ingresos, los costos fijos y costos variables de la operación? ¿Usa esta información para tomar decisiones de negocio?
Experiencia del cliente	¿Cómo es la experiencia que tienen los clientes en el proceso de compra y uso del producto? ¿Cuáles son los aspectos que sobresalen por ser positivos o negativos? ¿Cuáles mecanismos usa el emprendedor para retener a sus clientes?

Cuadro 4.2
Ítems en la Evaluación de la Posición de Mercado

Ecosistema de Soporte	
Organizaciones de soporte	¿Existe una oferta accesible de organizaciones de soporte y servicios empresariales? ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene el emprendedor sobre las características de esta oferta?
Activos humanos regionales	¿Existen en el entorno inmediato personas que pueden ofrecer conocimiento y apoyo cuando el emprendedor lo requiere? ¿Ha recibido apoyo de este tipo de personas en el desarrollo de su emprendimiento?
Pertinencia de la oferta	¿La oferta de servicios de las organizaciones de soporte es pertinente y satisfactoria?
Conectividad	¿Existen oportunidades de conexión y acceso a mercado y conocimiento? ¿Existen buenas conexiones (carreteras, internet) en su ubicación geográfica?
Mercado	
Tamaño	¿El tamaño del mercado actual y potencial permite aspirar a lograr crecimiento?
Poder de proveeduría	¿Cómo es el balance de poder entre el emprendedor y su red de proveedores? ¿Tiene la capacidad para asegurar las materias primas que necesita a precios estables?
Rentabilidad	¿Cuál es la rentabilidad típica en la industria en que se desarrollo el emprendimiento?

Transabilidad	¿El producto puede llegar a otras geografías? ¿Qué tan compleja es la cadena de valor que permite o permitiría llegar a otras geografías?
Crecimiento	¿La tendencia de la industria es creciente o decreciente? ¿Cuál es su percepción frente al crecimiento, propio y de la industria, en este momento?

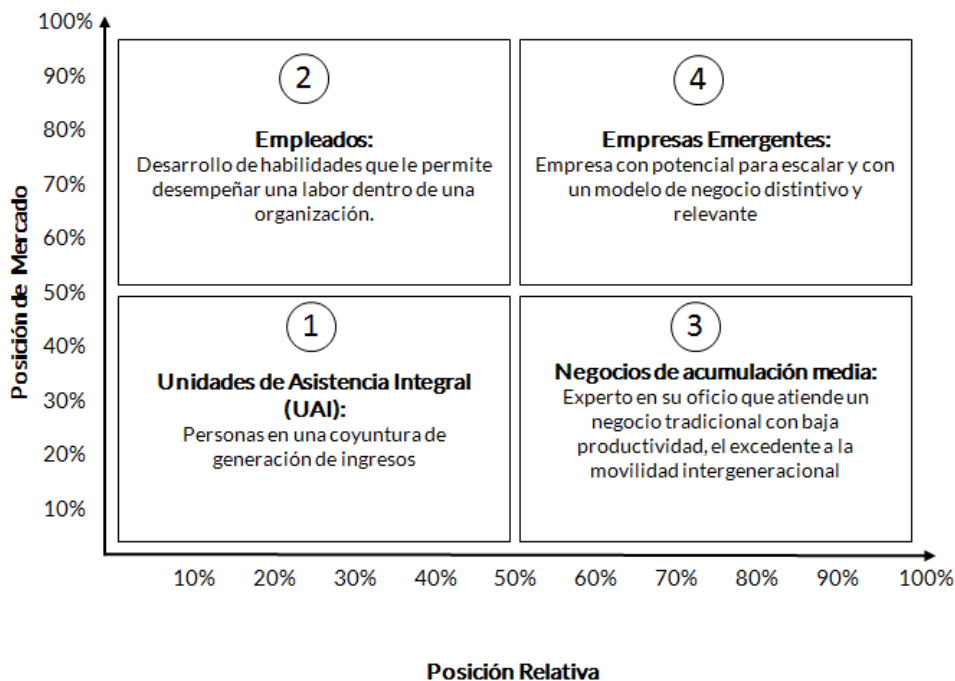
La evaluación de los emprendedores utiliza estas variables en forma diferente en las distintas metodologías. Como se verá en el Capítulo 5, la relevancia de las variables relacionadas con el mercado no es la misma en todos los casos. Sin embargo, los temas relacionados con las habilidades y capacidades del emprendedor tienen alta relevancia en todas las circunstancias. Factores como el orgullo del emprendedor y su entusiasmo por la tarea que desempeña, la capacidad para explicar por qué su quehacer es importante y cómo contribuye a su bienestar, el de su familia y su comunidad, son rasgos fundamentales. De la misma manera, los emprendedores de mayor potencial suelen tener una apreciación clara respecto la importancia de la legitimidad de su oficio y la importancia de tener un trabajo honesto y respetar las normas a pesar de que existan en ejemplos de otros que parecen ser exitosos sin respetar la legalidad. La evidencia ambición de crecer y el deseo de lograr siempre resultados mayores que en pasado, y la resiliencia ante la adversidad, también son elementos muy importantes.

Al lado de estas actitudes básicas está el desarrollo de habilidades en el individuo emprendedor y el logro de resultados en su emprendimiento. Se examinan la experiencia del individuo en el pasado, como emprendedor y como conocedor del sector en el que se desempeña; su gestión como líder capaz de tomar iniciativa y motivar a otros para alcanzar objetivos; y la preparación previa del emprendedor y su equipo, donde se valida la existencia de conocimientos necesarios para asumir nuevas metas de crecimiento. Finalmente, se evalúa la forma como estas habilidades y conocimientos se han traducido en resultados en la configuración del negocio en cuanto al acceso a tecnología, la consolidación de procesos, el desarrollo de una marca y un producto y la generación de una experiencia satisfactoria en los clientes.

4.2 Clasificación de emprendimientos

ValorEx busca ayudar a ubicar a los diversos emprendedores en la ruta que les resulta más conveniente para su desarrollo. Los emprendedores tienen características variadas y no todos reúnen las condiciones necesarias para liderar empresas de alto crecimiento. Esta tarea se realiza siguiendo los criterios sintetizados en el Gráfico 4.1.

Gráfico 4.1.
Clasificación de Emprendimientos



A partir de la información obtenida con la metodología descrita en la sección 4.1, el programa ValorEx clasifica a los emprendedores y sus emprendimientos en cuatro categorías, de acuerdo con la forma como se comporten en las dimensiones de *posición relativa* (factores que el emprendedor puede controlar) y *posición de mercado* (factores

del entorno, que el emprendedor no puede controlar). La metodología utiliza un sistema de calificación donde el máximo es 100 y el mínimo es cero en cada eje.

En el cuadrante 1 quedan clasificados los emprendedores que tienen bajos desempeños tanto en lo que se refiere a las condiciones del mercado y el ecosistema de soporte (*posición de mercado*), como en mentalidad, habilidades y capacidades y efectividad operativa (*posición relativa*). La recomendación respecto a estos emprendedores es que sigan bajo el cuidado de una Unidad de Asistencia Integral (UAI), una organización que continúe apoyándolos en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos. Estas son personas en una coyuntura de limitada generación de ingresos. Las intervenciones en estos casos permiten el mejoramiento de las condiciones de vida de la unidad familiar. Son unidades de producción que tienen la capacidad de aumentar el ingreso familiar.

Estas son algunas características de las personas en este cuadrante:

- Su vida ha cambiado de forma significativa debido al emprendimiento
- Mentalidad: Saben que son responsables de replicar lo que aprenden para poder mejorar. Se conforman con su situación actual, pero son receptivos al aprendizaje
- Habilidades y capacidades: No se evidencian perfiles claros de liderazgo
- Efectividad operativa: No alcanzan a tener la unidad mínima eficiente para producir
- Mercado: Están supeditados a vender a intermediarios
- Ecosistema de Soporte: Existe disponibilidad de soporte técnico y restricciones de accesibilidad al mercado
- Brechas sociales: La unidad productiva es la familia

En el cuadrante 2, la recomendación para las personas es que fortalezcan su capacitación con el objetivo de ser empleados, pues si bien el sector o la actividad en la que se encuentran puede ofrecer buenos desempeños, sus emprendimientos no presentan resultados destacados y ellos no cuentan con las capacidades y habilidades que les permitirían destacarse.

En el cuadrante 3, ValorEx ofrece a los emprendedores una guía que les permitirá perseverar en sus emprendimientos, si bien es poco probable que logren un crecimiento

elevado porque las condiciones del sector o la actividad no son promisorias. En la metodología ValorEx, estos se denominan Negocios de Acumulación Media (NAM), son emprendimientos centrados en un experto en su oficio, quien atiende un negocio tradicional con baja productividad. Son negocios que generan excedentes monetarios para invertir en movilidad intergeneracional y tienen un gran impacto sobre las familias.

Estas son algunas características de los emprendimientos en este cuadrante:

- El negocio tiene grandes fluctuaciones, en un año crece, al siguiente decrece.
- Los emprendedores saben que son responsables de su propio futuro.
- Mentalidad: El equipo de trabajo está dispuesto a intentar cosas diferentes para que su negocio crezca.
- Habilidades y capacidades: Se están desarrollando perfiles de liderazgo
- Efectividad operativa: Su producto no se diferencia del de la competencia
- Mercado: Le venden a todo el que les quiera comprar
- Ecosistema de Soporte: Existe disponibilidad de soporte técnico
- Brechas sociales: No hay un equipo de trabajo, las personas dividen el tiempo entre otras actividades (por ejemplo, cultivar) y el negocio

Finalmente, en el cuadrante 4 se ubican las Empresas Emergentes (EE) en la terminología de ValorEx, aquellas que se ubican en actividades que presentan mercados en crecimiento, donde existen ecosistemas de soporte sólidos, los emprendedores demuestran tener la mentalidad y las habilidades necesarias y tienen resultados para mostrar cómo han logrado poner esas capacidades al servicio de la gestión de sus emprendimientos. En estos casos, ValorEx entra a examinar la situación en detalle y recomienda estrategias orientadas a materializar el potencial de crecimiento.

Estas son algunas características de los emprendedores y sus empresas en este cuadrante:

- Son empresas que aún no han escalado, pero que tienen un modelo de negocio distintivo, relevante y con potencial para crecer. Los emprendedores son activos,

muestran iniciativa y están motivados. Estos emprendimientos son generadores de movilidad social.

- La empresa ha crecido frente al año anterior.
- Mentalidad: Poseen visión de futuro.
- Habilidades y capacidades: Existe un líder que tiene credibilidad ante el equipo de trabajo. Encuentra la forma de lograr lo que se propone, aunque le tome tiempo.
- Efectividad operativa: Tiene una marca o concepto distintivo.
- Mercado: Ha desarrollado una segmentación de clientes.
- Ecosistema de Soporte: Existe disponibilidad de soporte técnico.
- Brechas sociales: Está conformando su equipo y el líder rinde cuentas como gerente.

El proceso ValorEx de creación de valor en los emprendimientos se favorece cuando existe una base de capital humano y capital social, y se dificulta extraordinariamente cuando esas condiciones no están presentes. Para las organizaciones de impacto social resulta difícil generar por sí mismas un foco en el emprendimiento de mayor creación de valor, pues su prioridad es asegurar fortalezas en un amplio espectro de temas que van desde el desarrollo de la dignidad personal, hasta la estabilidad familiar y el compromiso con un proyecto de comunidad. La suma de los dos enfoques puede hacer posible el emprendimiento creador de valor en poblaciones de bajos ingresos.

4.3 Creación de valor a partir de la relación entre los emprendimientos y otros actores en el entorno

ValorEx plantea una agenda de trabajo con los emprendedores seleccionados, basada en tres guías fundamentales.

Primero, la meta es encontrar un modelo de negocio que tenga potencial de crecimiento, a partir de la creación de valor para un cliente y del logro de una diferenciación frente a la competencia.

Segundo, se busca que el emprendedor logre una comprensión de la empresa entera como una cadena de condiciones necesarias (y decisiones necesarias) para que ocurran

las ventas y la creación de valor. Esto implica, por ejemplo, que desde el punto de vista de las finanzas los temas que deben dominar la atención del emprendedor son el flujo de caja y el EBITDA, no el balance y las utilidades finales. Tradicionalmente, en la medida en que estos emprendedores tienen una cultura financiera, ella suele privilegiar una mirada sobre las utilidades finales, provenientes del balance general y el estado de resultados. Cuando esto es así, tiende a ocurrir también que los indicadores financieros pierden frecuencia y pierden importancia como fuente de información para la toma de decisiones en el día a día. En cambio, cuando el foco está en el flujo de caja y la información se revisa en forma permanente, el emprendedor se habitúa a considerar los efectos de cada decisión sobre la rentabilidad y la creación de valor. Los empresarios aprenden a integrar en sus decisiones del día a día el impacto que tiene vender más, vender menos o dejar de vender, y a identificar las decisiones que es necesario tomar en distintos frentes para mantener el rumbo deseado. Aprenden a entender el valor del dinero que está comprometido en el negocio y a visualizar la importancia que tiene lograr que ese dinero produzca un rendimiento.

Tercero, se busca desarrollar con el emprendedor una estrategia que se apalanque en sus relaciones con otros actores en el ecosistema. Tal y como fue identificado en el Capítulo 2, las fallas en el frente de capital social pueden cerrar las posibilidades de crecimiento para los emprendimientos creadores de valor en contextos de pobreza. ValorEx plantea un modelo en el cual otros actores brindan soporte a los emprendedores, o incluso crean una plataforma para que ellos operen.

ValorEx desarrolló tres metodologías que permiten identificar oportunidades de creación de valor y abren la puerta al crecimiento para emprendedores de bajos ingresos. Estas tres metodologías toman como punto de partida la interacción entre los emprendedores y otros actores en su entorno.

- *Emprendimientos en Programas de Inversión Social.* Esta aproximación plantea generar emprendimientos creadores de valor construyendo a partir de las condiciones habilitadas por entidades de impacto social que adelantan programas de soporte a las comunidades pobres y las fortalecen en temas como familia, valores, equidad de género, formación ciudadana y generación de ingresos.

- *Firmas Tractoras y sus Cadenas de Valor.* Propone activar a los emprendimientos creadores de valor como agentes encargados de complementar y fortalecer las cadenas de valor de empresas, haciendo posible la construcción de canales de distribución que permiten llegar a mercados de difícil acceso y generando condiciones de crecimiento que permiten a los emprendedores entrar en una dinámica de mejoramiento en sus condiciones vida, superando niveles de subsistencia.
- *Mercados Inclusivos Incompletos.* Plantea la creación de configuraciones novedosas de negocio, donde una empresa privada o una organización de impacto social asumen roles como coordinadores y activadores de recursos previamente subutilizados en el ecosistema, aportan “la pieza que hace falta en el rompecabezas” y hacen posible el desarrollo de emprendimientos al resolver bloqueos en ecosistemas de negocios.

Estas tres metodologías se utilizan como guías para la acción encaminada al desarrollo de emprendimientos creadores de valor. ValorEx estudia las características de los emprendedores y explora posibilidades para lograr un empate productivo entre ellos y las organizaciones relevantes en el ecosistema de interés. A partir de allí, ValorEx aplica modelos estructurados que permiten a los diferentes actores entender sus roles, sus objetivos y las actividades necesarias para pasar rápidamente a la acción.

El resultado buscado es una solución que permita a todos los participantes alcanzar sus objetivos, crecer y participar del valor creado. Las entidades públicas y las organizaciones que buscan un impacto social logran sus objetivos misionales porque los emprendedores se orientan hacia el crecimiento y participan de los frutos de la creación de valor. Las empresas privadas que participan logran sus objetivos estratégicos porque, al actuar en colaboración con los emprendedores y generar nuevas versiones de sus modelos de negocio, logran alcanzar nuevos mercados y desbloquear posibilidades de creación de valor. En todos los casos, los emprendedores se ven a sí mismos como individuos que son líderes de negocio y producen soluciones creativas para necesidades relevantes de sus clientes y aliados. Estos emprendedores, aunque surgen de circunstancias de pobreza, no se ven a sí mismos receptores de asistencia sino como portadores de soluciones valiosas para sus clientes y aliados, en un contexto de oferta y demanda.

5 Tres puntos de entrada para el crecimiento emprendedor con intervención de ValorEx

5.1 Metodología 1: Emprendimientos en Programas de Inversión Social

5.1.1 Sinergia entre ValorEx y el trabajo de organizaciones de impacto social

En esta modalidad, ValorEx trabaja con organizaciones no gubernamentales, alcaldías, cámaras de comercio, fundaciones, entidades de cooperación internacional y otras, que tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida de las poblaciones en condiciones de pobreza. La aproximación de estas organizaciones al tema suele buscar un enfoque integral y por ello trabajan una variedad de temas relevantes para la calidad de vida y la convivencia, incluyendo familia, valores, formación ciudadana y cuidado del medio ambiente, entre otros. Estas organizaciones suelen hacer un esfuerzo sustancial por entender las circunstancias de cada comunidad y conducirla a resolver problemas concretos y relevantes. Es común también que el trabajo incluya un componente orientado a la generación de ingresos y el emprendimiento.

Estas organizaciones suelen prestar atención especial al fortalecimiento del capital social y al desarrollo de lazos de confianza, comunicación e intercambio constructivo, tanto al interior de la propia comunidad, como entre esta y otros actores externos que pueden ser importantes para su desarrollo.

ValorEx plantea una gestión que complementa el trabajo que hacen estas organizaciones y construye a partir de sus resultados. Estas organizaciones ofrecen un enfoque integral y, por lo tanto, no pueden ser especialistas ni estar al tanto de desarrollos recientes en metodologías orientadas a la creación de valor en diferentes arreglos organizacionales.

ValorEx ingresa en este escenario con una perspectiva y un lenguaje anclados en el mundo empresarial. Sus propuestas buscan llevar a los emprendedores a buscar la creación de valor, a que asuman una postura empresarial en su diálogo y busquen reconocimiento como empresarios por parte de otros actores en sus ecosistemas. Esto

solo es posible si los emprendedores que entran en contacto con ValorEx han desarrollado unas fortalezas básicas relacionadas con autoestima, confianza mutua, apreciación del logro a través del trabajo y respeto por la iniciativa individual, y hacen parte de comunidades que han podido entenderse a sí mismas en sus fortalezas y debilidades. Estas condiciones sólo pueden darse cuando las propias comunidades las han cultivado previamente, a través de un trabajo con organizaciones especializadas.

Teniendo estas condiciones como punto de partida, la metodología ValorEx busca diagnosticar el estado de los individuos como emprendedores e identificar estrategias que puedan ser aplicadas en los emprendimientos para multiplicar su creación de valor. La metodología ha sido desarrollada en contextos empresariales y su aporte es traer estas ideas a escenarios marcados por la pobreza y la escasez de recursos, donde el capital humano, el capital social y el capital financiero son limitados.

Usualmente, con anterioridad a la aparición de ValorEx en el escenario las organizaciones han adelantado con las comunidades una exploración de posibilidades de emprendimiento. Las personas que desean seguir este camino han realizado un análisis de sus posibilidades y han completado un trabajo inicial en cuanto a la creación de un producto, la definición de un cliente y la forma como se aproximan a las ventas. ValorEx entra en el proceso como un agente que les ayuda a entender brechas que es necesario resolver, a verse a sí mismos como gestores de emprendimientos ambiciosos, y a poner en práctica la lógica de la creación de valor.

El proceso de selección es más fluido y efectivo cuando la comunidad ha hecho conciencia respecto a la importancia que tiene la iniciativa individual en el desarrollo de la causa común. Si la comunidad tiene antecedentes en un trabajo colectivo que ofrezca reconocimiento a los individuos que muestran mejores condiciones y más disponibilidad para trabajar, dentro de un marco en el cual el bienestar común es el valor fundamental, entonces la intervención en el marco de ValorEx es más efectiva.

La importancia de la selección de los participantes queda sintetizada en las palabras de Rosana Torres, gerente de la cooperativa Fish & Farm de San Andrés: “Al principio éramos 128 pescadores, luego crecimos a 143 y ahora somos 58. No buscamos ser más,

buscamos ser los mejores”. Fish & Farm es un proyecto que pretende construir mejores condiciones de vida para los pescadores en la isla y viene operando desde el año 2003. Inicialmente, recibió apoyo de la fundación Julio Mario Santodomingo y luego, a lo largo de su existencia, ha recibido apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, el Departamento de Prosperidad Social, Naciones Unidas y el Incoder. La experiencia les ha enseñado la importancia de fortalecer un ambiente donde el mérito individual recibe un reconocimiento.

Las organizaciones de impacto social suelen llevar registros detallados respecto a cada una de las personas que se vinculan a sus iniciativas. “Llevamos una ficha precisa para cada familia”, dice Gilma España, Directora Ejecutiva de la fundación Granitos de Paz, en Cartagena. “Conocemos de cerca a cada una de las personas que trabajan en los proyectos de agricultura urbana de la fundación. Sabemos cuál es su experiencia y cuáles son los conocimientos que cada uno tiene, sabemos de dónde viene y cómo era su vida antes de llegar a Cartagena, cuál es la dinámica de la familia y el rol de cada uno dentro de ella”. Este seguimiento cercano de los antecedentes y las capacidades de cada uno de los miembros activos en los programas de la fundación les ayuda a identificar el tipo de emprendimiento que pueden realizar exitosamente. Así descubrieron que había un potencial para la explotación de un proyecto de agricultura urbana orientado a la producción de alimentos, que se creó con una orientación de autoconsumo y luego, ante el tamaño de la producción, fue dirigido hacia la comercialización. “El 70% de los habitantes en las áreas en las que trabajamos son desplazados, vienen de Montes de María, Urabá o sitios similares. Son personas que tienen experiencia como campesinos, entienden los cultivos y sienten satisfacción al ver los frutos de su trabajo en la producción de alimentos”. Entender esto ha facilitado la selección de personas para el proyecto de emprendimiento comunitario.

Es importante que los esquemas de trabajo que estas organizaciones ponen en marcha involucren a los participantes en una lógica de trabajo donde la iniciativa individual es apreciada como condición necesaria para el bienestar común. Por el contrario, la consolidación de una cultura donde los beneficiarios de los servicios se acostumbran a recibir algo a cambio de nada es una de las principales amenazas para el éxito en la

gestión. “Mucha gente viene a nuestros programas de emprendimiento creyendo que pueden empezar a generar ingresos inmediatamente”, dice Gilma España. “Nosotros lo llevamos a entender la realidad. Tienen que hacer cursos y demostrar que han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios. Les enseñamos que nada es gratis”.

Por lo demás, las personas que han participado en programas de organizaciones de impacto social durante largo tiempo han revelado en algún momento cómo es su comportamiento en circunstancias de crisis. La experiencia de ValorEx ha permitido entender que la resiliencia es una característica importante de los emprendedores de mayor potencial. Varios de los emprendimientos examinados tuvieron fuertes crisis en el pasado. Los cultivos de Granitos de Paz en Cartagena fueron devastados por los huracanes: los pescadores de San Andrés sufrieron una estafa que se llevó sus ahorros; los jóvenes vendedores de productos de pulpa de fruta de Frutichar, en Nariño, tuvieron que huir de su pueblo amenazados por la violencia. La pobreza implica una alta vulnerabilidad ante estos eventos. Sin embargo, las crisis presentan también la oportunidad para que todos en la comunidad puedan conocer el verdadero carácter de sus compañeros de trayecto e identificar a quienes tienen el temple necesario para reponerse. Este conocimiento puede ser extraordinariamente valioso cuando llega el momento de construir la siguiente iniciativa.

La selección de emprendedores para una intervención ValorEx es más fluida cuando existe una organización de impacto social que ha hecho bien su tarea y ha logrado desarrollar las bases de una cultura donde la iniciativa individual tiene premio. Con este trabajo previo y con el conocimiento que estas organizaciones tienen sobre los miembros de la comunidad, el proceso de selección de los emprendedores gana en precisión y efectividad.

5.1.2 La transformación del emprendedor y el emprendimiento hacia la creación de valor

La transformación del negocio hacia un modelo de alta creación de valor tiene como requisito un cambio en la forma como el emprendedor concibe los límites de lo posible, en

su negocio y en sus propias capacidades de gestión. Las metodologías ValorEx buscan que este cambio ocurra de manera deliberada.

El análisis de estrategia busca identificar las condiciones que permitirían a cada emprendimiento construir un camino hacia el crecimiento a partir del fortalecimiento de la diferenciación de su producto y su marca. La metodología realiza un análisis de los competidores y se identifica el foco de mercado, el alcance geográfico y el modelo de negocio que la empresa debe lograr. El ejercicio está focalizado en la identificación de los tipos de clientes y las estrategias y tácticas que deberían ser desarrolladas para atender a cada uno de ellos. Este foco en los clientes permite dar prioridad al logro de ventas, algo que es necesario para reforzar el proceso de transformación de los emprendedores. El ejercicio lleva a la definición de acciones concretas y a realizar un aprendizaje rápido a partir de los resultados. Los consultores explican el nuevo enfoque, pero además, el proceso lleva al emprendedor a pasar por experiencias concretas donde se genera evidencia sobre las posibilidades a través de la realización de experimentos rápidos y de bajo costo.

El proceso ValorEx examina las condiciones de cada emprendimiento y busca identificar si existen tipologías de situaciones compartidas por grupos de emprendedores que se desempeñan en un sector. En ocasiones, las situaciones que enfrentan los emprendedores son idiosincráticas y requieren el diseño de estrategias a la medida. Sin embargo, es común que, después de examinar un número de casos de emprendimientos en una misma actividad, sea posible identificar un número limitado de situaciones de mercado que tienen características similares y, por ende, los factores clave de éxito y las estrategias recomendadas son también similares. Así, para una actividad dada es posible llegar a identificar un conjunto limitado de situaciones típicas de mercado y competencia, a las que corresponde un número también acotado de posturas estratégicas recomendables para las empresas, que cubren el grueso de las posibilidades. En las metodologías de ValorEx, este análisis de situaciones típicas y sus correspondientes marcos estratégicos es conocido como un “Blue Book”, un marco compartido de recomendaciones para un conjunto de empresas que trabajan en el mismo sector o actividad.

Por ejemplo, el proyecto ValorEx intervino 14 asociaciones diferentes de productores de café. En este proceso se llegó a la conclusión de que hay tres tipos de negocio básicos al alcance de estos productores. Algunos son proveedores de grandes tostadores internacionales, donde los factores de éxito son la capacidad para despachar grandes volúmenes rutinariamente para grandes tostadores sofisticados, donde se firman contratos con exigentes condiciones en temas como cumplimiento de despachos y disponibilidad de certificaciones. Un segundo modelo está dado por productores de volúmenes restringidos, que generan una marca y producen café tostado o molido y lo venden en el mercado. Finalmente, están los productores de áreas pequeñas que tienen condiciones privilegiadas de suelo (microlotes) y cuentan con conocimiento especializado sobre el cultivo, quienes venden volúmenes pequeños en sus propias tiendas o a compradores internacionales especializados de pequeño volumen. Esta tipología fue validada al analizar un amplio número de fincas y productores.

Un aprendizaje importante de ValorEx está en que se logró establecer que los productores que no se deciden a hacer una apuesta respecto a cuál es la tipología que les corresponde y, por el contrario, pretenden mantener abiertas sus posibilidades hacia diferentes modalidades, tienden a obtener malos resultados. Cada uno de los modelos tiene ventajas y desventajas e implica condiciones de éxito diferentes. Es muy difícil desarrollar las condiciones necesarias para el éxito en más de un modelo, pues el emprendimiento que opta por esta salida incurre en contradicciones visibles, esfuerzos improductivos y pérdida de oportunidades. La identificación de estas tipologías en el proceso de ValorEx implica el desarrollo de unas economías de aprendizaje de las cuales se benefician los nuevos emprendedores que ingresan al sistema, pues es posible identificar su situación, identificar las modalidades pertinentes y conducirlos con mayor rapidez hacia la validación de sus propios modelos de negocio.

Para los emprendedores, este puede ser un proceso transformador. Encontrarse con la visión de un tercero que aprecia nuevas posibilidades en el negocio propio suele ser un momento de revelación. “Empezaron a cambiarnos el chip. Nos decían: ustedes son un diamante en bruto”, cuenta Rosanna Torres, de la cooperativa Fish & Farm, de San Andrés. Los emprendedores son típicamente escépticos, pero al enfrentarse con una

narrativa clara y un análisis basado en evidencia, la mayoría entiende y apropia el mensaje. “Me hicieron ver que mi problema no era el que yo creía. No necesito más plata para comprar máquinas y ampliar mi capacidad instalada; con la capacidad que tengo me alcanza para abastecer mi crecimiento. Lo que necesito hacer es mejorar mi flujo de caja. Mi primer paso es explorar una línea de producto y un tipo de cliente que pague de contado y con eso voy a poder financiar el crecimiento. Ya entendimos cuál es ese segmento y ya comenzamos a trabajarlo con mi hijo”, dice Hernán Gómez, de Don Chuspín, una pequeña empresa de Cali que utiliza plástico reciclado para producir bolsas para uso industrial. “Ser empírico en un negocio, como soy yo, tiene muchas ventajas, porque no te paras en bobadas y siembre vas para adelante. Pero a veces, cuando hablas con una persona que tiene la formación, te das cuenta de qué estás dejando de ver muchos detalles y no estás entendiendo muchas cosas” En ocasiones, el cambio de perspectiva es transformador para el emprendedor: “... yo tenía una venda en los ojos”, afirma Juan Carlos Ramírez, de Ítaca, un restaurante y productor de embutidos en Medellín.

El aporte de ValorEx dedica un espacio considerable al diagnóstico y la identificación del estado de las palancas de valor en los emprendimientos. “Nosotros sabemos que tenemos debilidades en la parte financiera del negocio. Este trabajo nos validó el diagnóstico que teníamos y nos ayudó a pensar el problema en forma integral. Las propuestas en los temas comerciales y de mercadeo son muy valiosas, aunque no podrán ser aplicadas en el corto plazo”, dice Nicolás Mendoza, de IMPACT, un proyecto de mejoramiento del desempeño económico de cooperativas agrícolas en Colombia, financiado por la Asociación de Cooperativas de Canadá, que contó con la intervención de ValorEx.

Aparte del análisis de la información disponible del negocio, la metodología ValorEx incluye la elaboración de experimentos rápidos y de bajo costo que permiten al emprendedor validar si las ideas que está explorando podrían ser atractivas para un tipo de cliente concreto. “Hicimos un taller de un día de trabajo con los consultores, analizando nuestras posibilidades”, dice Gilma España, de Granitos de Paz. “Ese mismo fin de semana yo mandé por Whatsapp un broadcast a todos mis contactos en Cartagena,

ofreciéndoles una suscripción a una selección de hierbas de cultivo orgánico, que les llegarían a su casa cada semana. En el fin de semana tuve 35 respuestas de personas que me decían que estaban interesadas en comprar el servicio. Eso nos hizo ver a todos que realmente había oportunidades, en productos de mayor valor, que podríamos hacer y que no habíamos explorado”.

El emprendedor realiza también un proceso de reflexión sobre sí mismo, necesaria para consolidar su transformación personal. “Mirando mi historia, me he dado cuenta de que he sido muy bueno parando negocios de otros, pero no luchaba por lo mío”, dice Juan Carlos Ramírez, de Ítaca. “Cuando uno es empírico se queda muy fácilmente en una zona de confort, porque no sabe lo que está perdiendo. Uno necesita que alguien lo sacuda. Uno no lo ve, pero viene alguien de fuera y sí lo ve”.

La experiencia de ValorEx muestra que es posible lograr que emprendedores de bajos ingresos transformen su pensamiento y conciban sus negocios como operaciones de alta capacidad de crecimiento. Este cambio de perspectiva surge de un análisis de evidencias disponibles, donde los números y los argumentos permiten entender nuevas posibilidades, de la creación de nueva evidencia a partir de experimentos y de una reflexión personal profunda, pues el emprendedor se da cuenta de que el principal responsable de su bajo desempeño en el pasado ha sido él mismo. Aceptar los límites propios y aceptar la ayuda que viene de fuera son decisiones que exigen revisar paradigmas y abrirse a ideas diferentes. El cambio de perspectiva que el emprendedor debe lograr para iniciar una nueva etapa de crecimiento en su negocio no es únicamente un proceso intelectual, sino que implica una aceptación de errores y omisiones que puede venir acompañada de una carga emocional importante y una transformación del sentido de identidad del emprendedor.

5.1.3 Familia, comunidad y capital social

En entornos de escasez, es necesario validar que existen condiciones mínimas de armonía y confianza en las esferas de influencia de los individuos: la familia, la comunidad y las conexiones entre la comunidad y otros actores que son vitales para el desarrollo de proyectos de emprendimiento. Si los emprendedores no cuentan con unas condiciones

mínimas de respeto y confianza en el interior de sus propias familias, será difícil construir el capital social necesario en el interior de la comunidad y más allá, en las conexiones de red con actores externos.

Para los emprendedores que viven en situaciones de pobreza suele ser difícil separar los ámbitos de la familia y el negocio. Las decisiones sobre aportes y beneficios en el negocio suelen mezclarse con traumatismos de larga trayectoria dentro de la familia, generando efectos que pueden impedir el florecimiento de un emprendimiento. La disponibilidad de recursos, conocimiento y tiempo para emprender que tienen los distintos miembros de la familia se entremezcla con temas que tienen que ver, por ejemplo, con relaciones de poder marcadas por la inequidad entre géneros, o situaciones de distanciamiento entre hijos y padres. Los emprendedores que viven en condiciones de pobreza necesitan apoyo desde una perspectiva de familia, para lograr que al interior del núcleo familiar se reconozca y se respete a cada uno de los miembros y sea posible construir futuro a partir de sus aportes. En Colombia, donde abundan la violencia intrafamiliar y las prácticas de abuso a mujeres y jóvenes, brindar soporte a las familias con frecuencia es condición necesaria para que puedan existir unos emprendimientos creadores de valor con vocación de persistencia en el tiempo, que contribuyan realmente a mejorar el nivel de vida de las personas.

El trabajo que realizan las organizaciones de impacto social en este frente tiene un gran valor en este contexto. Este aporte ha sido evidente en las experiencias de aplicación de ValorEx en comunidades afectadas por altos niveles de pobreza. Fortalecer el rol de la mujer y lograr para ella un papel protagónico en la generación de ingresos familiares es un valor central en el trabajo de IMPACT, un proyecto que trabaja con cooperativas de mujeres que recibieron apoyo de ValorEx para la búsqueda de mecanismos de incremento del valor creado en sus operaciones de negocio. Dos de estas cooperativas son Agriquin (producción de hortalizas en Filandia, Quindío) y Asomucaoc (producción de café en La Plata, Huila).

El proyecto IMPACT tiene una agenda de trabajo con las cooperativas en los temas de equidad de género, manejo ambiental, y gestión financiera, operacional y comercial de sus proyectos. Las mujeres son la base de la fuerza laboral que mueve los negocios de

las cooperativas y el trabajo de IMPACT ha buscado fortalecerlas y empoderarlas, ante sus propias familias y también ante el mundo exterior. De hecho, en el Huila las mujeres de la cooperativa han logrado reconocimiento de la gobernación del departamento. Hay también un rol para los jóvenes, pues ellos desarrollan sus propias fuentes de ingresos al cultivar y vender plántulas, en el caso de la cooperativa cafetera. Así, los jóvenes se integran a la generación de ingresos dentro de la misma cadena de valor a la que contribuyen sus madres.

Este trabajo de las organizaciones de impacto social se hace más importante en la medida en que las limitaciones de la situación de los emprendedores son más fuertes. En el departamento de Nariño, por ejemplo, la cooperación canadiense financió el programa “Creciendo Juntos”, que trabaja en el mejoramiento de las condiciones de vida de jóvenes que viven en condiciones de pobreza y están amenazados por la violencia. Nariño es un territorio extraordinariamente complejo. Tiene un tamaño comparable al de Austria, tiene costa, selva y montaña, y está afectado por una fuerte deficiencia en materia de bienes públicos como vías, acueducto, alcantarillado y energía eléctrica. Además, es un núcleo de violencia donde se mezclan los efectos del narcotráfico y la minería ilegal. El programa “Creciendo Juntos” tenía el objetivo de ayudar a los jóvenes a construir fuentes de ingreso que les permitan mejorar sus condiciones de vida. El programa tiene un enfoque integral y trabaja temas de liderazgo y familia, aparte de participación política en organismos locales, como las juntas de acción comunal. El programa recibió apoyo del ValorEx para generar estrategias de crecimiento para los negocios de agrupaciones de jóvenes en las poblaciones de El Charco y Chatinga. Lamentablemente, las condiciones de Nariño son muy difíciles y no se logró una intervención de suficiente intensidad. “Las recomendaciones de ValorEx fueron muy positivas”, dice Doumer Delgado, del programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entidad que ayudó a los jóvenes a organizarse en unidades empresariales y escoger e iniciar un negocio, aparte de coordinar el suministro de asesoría técnica en distintos frentes y aportar capital semilla para iniciar. “Sin embargo, esa intervención no fue suficientemente intensa en tiempo y recursos. Las condiciones en Nariño son muy difíciles, basta decir que para llegar hasta una de estas cooperativas es necesario recorrer dos días de camino. Los jóvenes que estaban sacando adelante uno de los proyectos fueron amenazados, tuvieron que dejar

sus casas y refugiarse en las ciudades. Aunque el trabajo con el proyecto ValorEx fue positivo, no fue suficiente para contrarrestar las circunstancias.”

Estas organizaciones pueden tener un impacto sustancial en la creación de condiciones propicias para la generación de negocios en comunidades pobres. En particular, el fortalecimiento del capital social, entendido como la construcción de relaciones sociales con beneficios productivos, es condición necesaria para que sea posible el desarrollo de negocios creadores de valor en estas comunidades. Por este motivo, el trabajo de fortalecimiento de las relaciones al interior de las familias, y entre miembros de las familias y actores externos, tiene efectos valiosos sobre los niveles de capital social de estas comunidades, porque habilita a todos los miembros de la familia para generar ingresos alrededor de un proyecto común. En el Huila, IMPACT facilitó la relación entre Asomucaoc y un comprador canadiense de café, en Quindío también ayudó a abrir puertas para que las cultivadoras de tomate llegaran a la feria nacional agropecuaria Agrofuturo. En Cartagena, Granitos de Paz facilitó la creación de relaciones entre las familias que producen hortalizas en los patios de sus casas y los hoteles de la ciudad, para la compra de su producto.

En suma, el emprendimiento creador de valor en condiciones de pobreza requiere unas condiciones mínimas en cuanto a fortaleza del capital social. La construcción de capital social en comunidades pobres tiene que comenzar por la unidad más básica, la familia. A partir del fortalecimiento de la familia es necesario desarrollar y fortalecer un tejido de relaciones hacia la comunidad inmediata y más allá, hacia actores externos y distantes que pueden abrir puertas para incrementar la creación de valor en los emprendimientos originados en estas comunidades. El papel que cumplen las organizaciones de impacto social en este escenario tiene la mayor importancia. Las metodologías de ValorEx pueden complementar ese esfuerzo, al aportar perspectivas y aproximaciones metodológicas para fortalecer el diálogo con actores externos desde una perspectiva de creación de alto valor. Sin embargo, en entornos de pobreza donde no existen condiciones mínimas en cuanto a la disponibilidad de capital social, es muy difícil que la construcción de emprendimientos de alto valor pueda tener éxito.

5.1.4 ValorEx y la gestión integral de la creación de valor

El principal aporte que ValorEx hace a los emprendedores no está necesariamente en la propuesta que se formula para incrementar la generación de valor en su negocio. La mayor contribución está en la forma como la metodología ValorEx ayuda a los emprendedores a lograr un nuevo entendimiento del negocio, al visualizar una escala mayor, al entender la empresa entera como una cadena de decisiones que conducen a la creación de valor para un cliente, y al ganar un nuevo empoderamiento del emprendedor a partir de la comprensión de las palancas de negocio que puede activar en adelante.

Aunque en ocasiones podría parecer que el proceso ValorEx prioriza la gestión comercial, en realidad busca lograr que el emprendedor haga en forma disciplinada una reinterpretación completa del negocio, para ver toda su gestión en función de la creación de valor para el cliente. Este cambio de perspectiva permite que el emprendedor vea desde una nueva luz las posibilidades de la empresa, las palancas de valor disponibles y también los requerimientos de su rol personal como líder de un emprendimiento orientado al crecimiento.

Esta manera de hacer empresa no tiene que verse limitada por el hecho de que los emprendedores adelantan su gestión desde un contexto de pobreza. El caso de Fish & Farm, la cooperativa de San Andrés que ha tenido intervención de ValorEx desde el año 2014, ilustra la evolución en el pensamiento emprendedor cuando se logra un involucramiento sostenido en el tiempo con la metodología ValorEx. La posibilidad de que uno de estos emprendedores llegue a una claridad meridiana sobre las razones por las cuales su producto es diferente y mejor que otros en el mercado se aprecian en la convicción y el nivel de detalle con que habla Rosanna Torres, gerente de Fish & Farm: “Si usted ve un pargo rojo nuestro y lo compara con cualquier otro, usted ahí mismo identifica el nuestro. Es un pescado que conserva el color hasta llegar al plato. Nuestras embarcaciones tienen cámaras con hielo seco donde el pescado es depositado tan pronto sale del mar. Nuestro inventario rota en 8 días”.

La nueva claridad que gana el emprendedor respecto a cómo debe funcionar el negocio aparece cuando logra entender la empresa entera desde la experiencia del usuario. Si se

entiende el valor que la empresa aspira a construir, se hacen claras también las condiciones necesarias para que el producto tenga las condiciones requeridas. Así, en el caso de Fish & Farm, si el pescado debe mantener la máxima frescura, entonces es necesaria una cadena de frío que se extienda hasta la embarcación y permita que el pescado muera en hielo. Esto define cuáles son las embarcaciones requeridas, el mantenimiento y el tipo de entrenamiento y motivación deben tener las tripulaciones. Esto, a su vez, lleva a que sea necesario crear un sistema de incentivos de ingresos de los pescadores que premie la calidad. Si ese sistema de incentivos va a existir, es necesario entender unos límites complejos en la cultura organizacional, pues debe estimular el trabajo individual, pero no hasta el punto de deteriorar la solidaridad entre los miembros de la cooperativa. Así, lo que comienza como un tema comercial termina siendo un eje que define asuntos críticos en la estrategia y la gestión de toda la cooperativa.

Los criterios para la toma de decisiones cambiaron a partir de este cambio de perspectiva. “Antes, cuando pensábamos en metas nos concentrábamos en la utilidad que había que generar para pagar contribuciones y en cómo repartir los excedentes. Teníamos una visión contable, no visión de empresario. Hoy miramos la empresa desde el punto de vista del producto que hay que entregarle al cliente. Pensamos: ¿qué hay que hacer para que nuestro pescado sea el que queremos? Ahora, los propios pescadores están experimentando todo el tiempo con nuevas técnicas para lograr la meta”

Los incentivos y señales para los pescadores de la cooperativa cambiaron. La primera decisión fue la de mantener en la cooperativa solamente a los pescadores que demostraran un alto compromiso con el logro de una calidad que superara las expectativas del cliente. Esto llevó a reducir el número de pescadores. Fue necesario pensar en un nuevo sistema para administrar la producción de los afiliados. Los incentivos a los pescadores pasaron de ser definidos sobre una base anual a una base mensual y al personal de planta se le asignaron también unas metas de ventas. En el tema financiero, la necesidad de entender las palancas de valor llevó a un cambio en la forma como la cooperativa lee y utiliza los números sobre su propia gestión. “Hoy no nos medimos tanto por utilidad, sino por EBITDA, por generación de efectivo”, explica Rosanna.

El emprendedor no solamente está obligado a tomar decisiones sobre lo que hay que hacer, sino que también sobre lo que no hay que hacer. Para lograr el crecimiento, el emprendedor debe focalizar energía y recursos y hacer renunciaciones que pueden ser dolorosas. En el caso de Fish & Farm, una renuncia importante en los comienzos del proceso fue la decisión de no seguir adelante con un restaurante propio, un proyecto que la cooperativa había emprendido, pero no estaba dando resultados. “Nos dimos cuenta de que uno tiene que concentrarse en lo que sabe hacer y salir de lo que no sabe hacer tan bien”, dice Rosanna. “Era mejor salir. Pero la situación fue muy difícil”.

La evolución de la capacidad administrativa de los emprendedores de Fish & Farm ilustra cómo la aplicación de las metodologías ValorEx durante un período extendido puede conducir a un incremento del capital humano de una empresa, entendido este como el valor económico del conjunto de las habilidades y capacidades de sus trabajadores. El foco en la creación de valor no solamente permite encontrar un ajuste entre producto y mercado. Más allá de esto, ValorEx permite aproximarse a la gestión de la empresa de manera integral, buscando generar un proceso de cambio que tiene como punto de partida la transformación del propio emprendedor. El nuevo entendimiento de sí mismo por parte del emprendedor y su nuevo entendimiento de la empresa corren en forma paralela.

Para que el proceso se inicie, el emprendedor tiene que llegar a ver que las limitaciones al crecimiento no obedecen a circunstancias externas, sino que se originan en la forma como ha evaluado las posibilidades en el pasado. El reconocimiento de errores y omisiones es el primer paso para la transformación y es necesario para que el individuo se mueva fuera de su “zona de confort”. Iniciado el proceso de cambio, la capacidad para abordar la complejidad de la empresa se fortalece a medida que el emprendedor logra ver que es un sistema compuesto por múltiples componentes, cuya configuración debe ser revisada en función de la contribución de cada componente a la creación de valor. La complejidad se hace manejable al considerar y ordenar una por una las decisiones necesarias desde una perspectiva de creación de valor. La gestión se convierte en el hábito de formular preguntas y encontrar respuestas basadas en evidencia, que lleven la incertidumbre a niveles aceptables, con los recursos disponibles.

El ejercicio sostenido de esta disciplina de pensamiento y acción genera fuerzas que movilizan la transformación de la empresa. Este ejercicio lleva a acrecentar la influencia de los líderes. El ejemplo de Fish & Farm muestra cómo el líder puede llegar a una claridad sobre las metas y sobre la ruta que debe seguir la empresa, comunicar a otros su visión y movilizarlos hacia una acción colectiva coherente y efectiva.

5.2 Metodología 2: Firmas Tractoras y sus Cadenas de Valor

5.2.1 Valor Compartido y emprendimientos creadores de valor

Este enfoque trabaja con empresas de gran tamaño (empresas ancla) en programas que permiten a estas empresas fortalecer sus cadenas de valor al activar el potencial de crecimiento de emprendimientos pequeños que se vinculan a la iniciativa. Estos emprendimientos, que fortalecen su orientación hacia la creación de valor en el proceso, se convierten en aliados que tienen un papel fundamental al romper fronteras de desempeño tradicionales para la empresa.

La aplicación de un enfoque ValorEx puede llevar al desarrollo de modelos de negocio que inciden sobre la reducción de la pobreza, no solamente al dar soporte a una gestión emprendedora en comunidades de bajos ingresos (como se vio en el capítulo anterior), sino también al hacer posible el desarrollo de innovaciones estratégicas en modelos de negocios de empresas grandes, que entran a colaborar en alianzas con emprendimientos orientados a la creación de valor.

Este enfoque está alineado con los planteamientos de Michael Porter sobre la importancia de las estrategias de creación de valor en esquemas coordinados entre empresas grandes y pequeñas, como instrumento para lograr al mismo tiempo metas de negocio y metas de progreso social en países en desarrollo. Porter planteó a comienzos de esta década el concepto de Valor Compartido, a través del cual mostró que las empresas pueden actuar positivamente en favor del logro de metas de impacto social (como la reducción de efectos negativos sobre el medio ambiente, el crecimiento del capital humano, o el mejoramiento de la salud de la población) y, al mismo tiempo, lograr

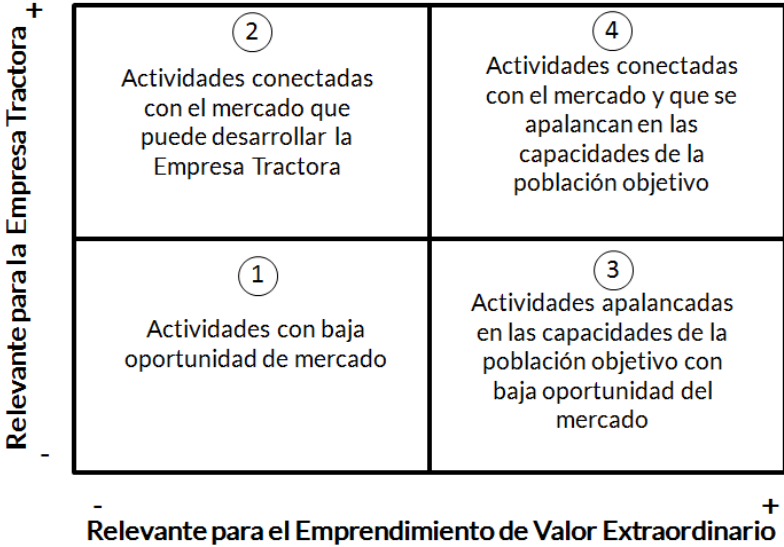
metas ambiciosas de negocio en términos de rentabilidad, crecimiento y penetración de mercado²⁰.

La aplicación de una lógica de creación de valor al trabajo con emprendedores de bajos ingresos, como propone ValorEx, pone esta perspectiva al servicio de la lucha contra la pobreza. Las empresas pueden lograr metas de competitividad y productividad que les permitan superar a la competencia y, al mismo tiempo, contribuir a la reducción de la pobreza trabajando con emprendedores que pueden ser pobres en el momento inicial, pero logran crecer a lo largo del tiempo. Esto permite a empresas grandes expandir sus fronteras de acción, al tiempo que generan plataformas que habilitan la operación de emprendedores de menores ingresos.

Para que pueda existir una lógica de valor compartido, el diseño de la iniciativa debe priorizar soluciones que convengan a los intereses de negocio de la empresa tractora y también de los emprendedores. En el Gráfico 5.2 esta descripción corresponde a una solución ubicada en el cuadrante 4, en la esquina superior derecha. Cualquier otra solución es insatisfactoria. Si al examinar los detalles la propuesta resulta satisfactoria para la empresa, pero no ofrece oportunidades de crecimiento para los emprendedores (cuadrante 2), la iniciativa se limita a ofrecer una solución de asistencia a los emprendedores, en el mejor de los casos, y no involucra un aporte a partir del crecimiento de los emprendedores. Si la iniciativa no tiene implicaciones de crecimiento de negocio para la empresa, puede hacer parte de un programa de responsabilidad social, pero su sostenibilidad en el tiempo entra en duda (cuadrantes 1 y 3). Ajustar la acción a esta lógica de generación de valor para ambas partes requiere un entendimiento profundo de la estrategia de la organización, su cultura y su disposición a alcanzar metas que le permitan desarrollar nuevas capacidades estratégicas, rompiendo paradigmas.

²⁰ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. Harvard Business Review, January-February.

Gráfico 5.2.
Clasificación de iniciativas en la metodología Firmas Tractoras y sus cadenas de valor



El programa ValorEx desarrolló esta aproximación metodológica y la puso en práctica en dos casos. En uno de ellos, ValorEx trabajó con Contugas, empresa peruana comercializadora de gas. El objetivo de la gasera es estimular el consumo de gas en el largo plazo. La empresa identificó que existen numerosos negocios pequeños (hoteles, lavanderías, restaurantes y panaderías, por ejemplo) que son fuertes consumidores de energía eléctrica y podrían lograr mayor eficiencia energética utilizando gas. Surgió entonces la idea de vincular a estos empresarios a la red de Contugas, en un esquema que ofreciera posibilidades de lograr ganancias tanto para los pequeños negocios como para Contugas.

Con este objetivo en mente fue creada la Escuela de Empresarios Contugas. Contugas ofrece el curso a cambio de que el negocio sustituya su conexión eléctrica por una conexión a gas como fuente principal de energía para el negocio. La Escuela capacita a los negocios para orientarlos al crecimiento, ofreciendo módulos cortos en gestión comercial, finanzas, marketing digital y atención al cliente. De esta manera, los pequeños empresarios no solamente se hacen a un energético más eficiente, sino que fortalecen sus capacidades para crecer el negocio. Si se logra este objetivo, aumenta el consumo para Contugas. Adicionalmente, Contugas ofrece apoyos adicionales para los

empresarios que efectivamente logran crecer sus negocios, por ejemplo, brinda financiación para nuevos equipos a gas, que permiten expandir la producción, o incluso financian la apertura de nuevos puntos de venta. Es un ejemplo de cómo es posible lograr configuraciones de negocio en las que pueden ganar tanto las empresas grandes como las pequeñas, a partir de un uso más eficiente de los recursos disponibles. ValorEx intervino en el proceso ayudando a Contugas a estructurar el sistema y a generar un proceso para seleccionar y acompañar en su crecimiento a emprendedores beneficiarios de la Escuela.

Otra intervención de ValorEx desde esta metodología es el caso de Pollos Kikes, una empresa colombiana productora de pollos que desarrolló un modelo orientado a ampliar su penetración de mercado en municipios de baja densidad poblacional, apalancándose en alianzas con emprendedores de menores ingresos con el apoyo de una intervención de ValorEx. El caso es explorado en mayor detalle en la sección 5.2.2.

La metodología de intervención de firmas tractoras aplica un proceso que es similar, en muchos aspectos, al que se utiliza en los proyectos de inversión social. Los emprendedores están en el centro de la atención. Puesto que el objetivo es impulsar hacia el crecimiento a un grupo grande de emprendedores que trabajan en actividades similares, aquí también tiene sentido pensar en un modelo “Blue Book” que permita identificar tipologías y estrategias para encaminar rápidamente a los emprendedores hacia rutas de crecimiento que sean compatibles con las habilidades del individuo y las capacidades de la empresa.

La intervención de ValorEx en este caso no solamente debe hacerse con los emprendedores, sino que es necesario un trabajo extenso con la empresa ancla. El modelo implica cambios importantes en la forma como la empresa valora a los emprendedores pequeños en su red y entiende las oportunidades que ellos pueden materializar. En particular, es necesario lograr que los actores al interior de la empresa ancla apropien la idea de que el éxito en una iniciativa de este tipo solo es posible si la gran empresa aprende a considerar a los pequeños emprendedores como empresarios verdaderos y si logra conducir con ellos un diálogo entre empresarios, donde el interés de cada una de las partes es crecer.

Por lo mismo, articular la oportunidad puede ser una tarea difícil para la empresa grande, pues resulta complejo dejar ideas fijas frente a la forma como se han venido haciendo hecho las cosas. La empresa debe hacer una revisión de su actividad buscando encontrar activos ocultos o activos cuyo valor ha sido subestimado. Usualmente esto es difícil, porque puede ser interpretado como el reconocimiento de un error o una omisión sistemática. Adicionalmente, dar un uso diferente a los activos ocultos puede exigir el desarrollo de nuevas capacidades, lo que puede implicar un esfuerzo sustancial. Para que el proyecto sea adoptado realmente por la empresa, además, es necesario llegar a una convicción respecto a los efectos esperados de la iniciativa sobre el corazón del negocio. Si la iniciativa es vista como algo periférico a los intereses estratégicos de la empresa, sus probabilidades de éxito se reducen considerablemente. La iniciativa debe ser vista como una oportunidad para superar bloqueos en el sistema de distribución, o para explotar una ventaja competitiva a través de activos complementarios, incrementando fortalezas o reduciendo amenazas, o, en general, para fortalecer un factor crítico de éxito.

5.2.2 Un canal de distribución nuevo que incorpora emprendedores de menores ingresos

El caso de la empresa Huevos Kikes es un ejemplo de aplicación de la metodología de Firmas Tractoras. Huevos Kikes es una marca de Incubadora Santander, una de las mayores empresas del sector avícola en Colombia, que puso en marcha un modelo orientado a ampliar su penetración de mercado en municipios de baja densidad poblacional, apalancándose en alianzas con emprendedores de menores ingresos con el apoyo de una intervención de ValorEx.

En el departamento de Santander se registran los índices de productividad más altos en esta industria avícola en Colombia. Incubadora Santander es una empresa caracterizada por la ambición estratégica y el talante innovador. Nació en 1962 en Santander y luego extendió sus ventas a Bogotá, Cali y Medellín, y en la actualidad vende cerca de cuatro millones de huevos al día. Su aspiración es vender 10 millones de huevos para el año

2023 y convertirse en una multilatina²¹. Ha realizado inversiones sustanciales en temas como la creación de una red de plantas a lo largo del país, la producción de huevo pasteurizado y la sustitución de energía fósil por generación de energía a partir de gallinaza, un residuo en la línea de producción de su producto central (iniciativa por la cual ha recibido reconocimiento internacional).

El sistema de distribución de Huevos Kikes articula 13 centros de distribución en ciudades grandes e intermedias de Colombia, de donde se reparten los huevos a más de 35.000 tiendas. Dentro de los proyectos de expansión, la profundización de la penetración de mercado en poblaciones pequeñas es un objetivo de importancia estratégica. Sin embargo, llegar a poblaciones de tamaño pequeño resulta particularmente complejo, pues en el modelo de centros de distribución los costos no permiten una operación rentable hacia poblaciones de menos de 20.000 habitantes.

Huevos Kikes se propuso desarrollar un nuevo nivel en su red de distribución para llegar a estas poblaciones. Su primer intento consistió en buscar empresas pequeñas que tuvieran acceso a restaurantes y también distribuidores mayoristas que trabajaran en ese tipo de poblaciones. La solución, sin embargo, no funcionó, porque estos aliados nunca vieron a Kikes como una operación particularmente importante y siempre entendieron su propio rol como la prestación de un servicio de distribución para un tercero, nunca como un negocio propio. El huevo es un producto frágil que puede arruinarse por muchas razones, desde tardanza en los tiempos de desplazamiento hasta falta de cuidado en el manejo físico. El manejo exige un nivel de compromiso que no es típico en los distribuidores que operan en poblaciones pequeñas. La relación con estas empresas resultó ser infructuosa.

Kikes analizó la situación y llegó a la conclusión de que aunque la estrategia estaba bien encaminada, era necesario redefinir los aliados locales. Huevos Kikes decidió introducir un cambio en el mecanismo y definió que los aliados en las poblaciones pequeñas deberían ser emprendimientos pequeños, posiblemente tiendas de barrio, para quienes la distribución de huevos pudiera llegar a convertirse en un componente importante de su

²¹ El Tiempo (2017)

operación y de su flujo de ingresos. Estos nuevos aliados tendrían que actuar como emprendedores y sentirse dueños del negocio, no simplemente actuar como prestadores de un servicio de distribución. Los incentivos en la alianza con Kikes tendrían que llevarlos a ver la operación como suya propia.

Huevos Kikes trabajó con el proyecto ValorEx en la construcción de una solución de distribución en poblaciones pequeñas, trabajando con emprendedores dueños de tiendas. La principal capacidad nueva que Huevos Kikes tendría que desarrollar en este escenario se refería a asegurar un relacionamiento fluido con los emprendimientos pequeños. Huevos Kikes maneja rutinariamente decenas de relaciones con distribuidores de gran tamaño, quienes están acostumbrados a negociar en los mismos términos que maneja la empresa, donde los números asociados a cada transacción son grandes. El nuevo proyecto le exige a Kikes jugar en un terreno completamente diferente, donde es necesario hacer un esfuerzo sustancial para entender la psicología y el lenguaje del aliado tendero y donde es necesario aceptar un desgaste mucho mayor en el día a día.

Por su parte, los emprendedores en las tiendas tienen que pasar a ver su operación como un negocio de crecimiento, donde se espera que apliquen su atención y su conocimiento a encontrar maneras de promover ventas crecientes. Los tenderos que se ven a sí mismos como emprendedores enfocados en el crecimiento no son la mayoría. El proyecto ValorEx trabajó de la mano con Huevos Kikes para diseñar el proceso de selección de los tenderos y promover el fortalecimiento de su mentalidad emprendedora.

En el nuevo modelo se privilegió la acción del tendero como emprendedor. El negocio es del tendero, pero los costos de la operación son compartidos entre el tendero y Kikes. El diseño de la relación está hecho para estimular la fidelidad y la persistencia en el tiempo, valorando la consolidación de relaciones de largo plazo. Esta perspectiva emprendedora es una respuesta a barreras que se presentaron en la primera iteración del modelo. En el nuevo esquema, por ejemplo, asumir la responsabilidad cuando se rompe un huevo es algo que se ve desde una perspectiva diferente, como una contingencia en un negocio donde dos empresarios comparten el mismo objetivo y no como una instancia de incumplimiento por parte de un distribuidor pequeño. El tema de la responsabilidad sobre

el producto, el cuidado y la promoción deja de ser una condición impuesta por Huevos Kikes, para entrar a hacer parte de los objetivos de gestión de un emprendedor.

A lo largo del proceso se valida un efecto importante que ocurre cuando el emprendimiento tiene un carácter familiar. En las unidades familiares siempre hay la forma de buscar el apoyo de personas adicionales cuando es necesario hacer un esfuerzo extra para cumplir los compromisos. Las tiendas nunca interrumpen su jornada: cuando no está el dueño, atienden su cónyuge o sus hijos, pero la tienda se mantiene abierta al público.

Para que el sistema funcione, es necesario realizar ajustes en diversos frentes. Muchos de estos tenderos están acostumbrados a trabajar en la informalidad, por ejemplo. Huevos Kikes necesita que estos actores se desplacen hacia una operación más formal. El proceso no es sencillo, e implica un esfuerzo apreciable para Huevos Kikes. El proyecto solo adquiere sentido para la empresa porque es considerado como una condición necesaria para lograr el objetivo de aumentar la presencia en comunidades pequeñas, que a su vez es un componente importante de la estrategia de crecimiento. Los directivos de Huevos Kikes entienden que tienen que buscar soluciones innovadoras y tienen que estar dispuestos a experimentar, sabiendo que algunos ensayos no funcionarán, porque no pueden esperar resultados diferentes haciendo lo mismo que han hecho en el pasado. La persistencia en el empeño surge de esta claridad. La solidez de la intención estratégica lleva a soportar vaivenes y ensayos para lograr soluciones nuevas.

Es claro que en la construcción de los procesos que habilitan la relación entre Huevos Kikes y los emprendedores es vital mantener una lógica de negocio, por oposición a una lógica asistencialista. La aplicación de la metodología ValorEx se hace sobre este entendido, donde los intereses de negocio de cada una de las partes son la base de la discusión y las expectativas y el lenguaje están anclados en una lógica de negocios. Las metodologías ValorEx se aplican aquí desde la perspectiva de un asesor de empresas, no desde la de un experto en desarrollo económico y en soluciones de asistencia frente a la pobreza. La confianza entre las partes se construye dentro de estos parámetros y la interacción entre los dos actores se plantea como un diálogo entre empresarios. La

persona encargada de la iniciativa dentro de Huevos Kikes es un ejecutivo responsable por resultados de negocio, no una persona asignada a una función de responsabilidad social. Los emprendedores seleccionados se enfocan en el crecimiento de su negocio y no en la búsqueda de oportunidades para lograr ayudas.

5.3 Metodología 3: Mercados Inclusivos Incompletos

5.3.1 “La pieza faltante en el rompecabezas”

Esta aproximación al problema de la creación de valor se centra en el desarrollo de configuraciones novedosas de negocios que superan bloqueos a la creación de valor, involucrando una red de actores en el ecosistema.

Los emprendedores realizan un aporte esencial a la dinámica de esta red, gracias a su mentalidad, sus habilidades empresariales y su capacidad para generar resultados. Una empresa privada o una organización de impacto social logran visualizar una oportunidad importante de creación de valor, la cual soluciona una restricción al aprovechamiento de una capacidad productiva latente. Esta oportunidad se hace viable al poner en acción a un grupo de emprendedores orientados al crecimiento. La empresa privada, o la organización de impacto social, se pone en la tarea de hacer visible esta posibilidad para los actores necesarios y, además, asume el rol de resolver bloqueos que hasta el momento han impedido utilizar productivamente activos que están en la red, con el fin de lograr una solución creadora de valor para todos los participantes. El actor central en la red aporta “la pieza que hace falta en el rompecabezas”, la cual es distinta en cada caso.

Es una modalidad que exige creatividad y disposición a la innovación y la toma de riesgos por parte de todos los actores en la red, en particular en el actor central, empresa privada u organización de impacto social, que logra la visión de conjunto y asume la responsabilidad de dar un paso adelante para articular a los demás actores hacia el logro del objetivo. Se llega a la solución en un ejercicio de creatividad que se inicia al visualizar una situación ideal en la cual el bloqueo actual está resuelto y la productividad potencial de los distintos actores se ha materializado. Luego, se identifican rutas posibles que

permitirían llegar a ese escenario ideal y se examinan los puntos de bloqueo que tendrían que ser resueltos para lograr el escenario ideal. El trabajo del actor central en la red es llevar a cada uno de los actores a entender el potencial que se liberaría en el escenario ideal y a hacer el aporte que se requiere para resolver los bloqueos.

Un primer ejemplo que ilustra las posibilidades de este enfoque es el caso de Asodesarrollo, Asociación de Cafeteros El Desarrollo, creada por iniciativa de un grupo de productores de la zona rural cafetera de Gigante, Huila, que tiene el soporte de IMPACT ACC, la Asociación Canadiense de Cooperativas. En esa región se produce un café de excelente calidad, por parte de pequeños productores en decenas de fincas. Esto plantea un problema para la exportación de café, pues ningún comprador internacional puede negociar con los productores uno a uno. Asodesarrollo asumió la tarea de agregar la producción, negociar con el comprador internacional y asegurar que a partir de ese punto la transacción cumpla con los requerimientos del comprador.

Otro ejemplo está dado por Agricapital, una empresa de reciente creación que ha asumido la tarea de ser la pieza que falta en el crédito agrícola. Agricapital inició sus actividades con el propósito de aprovechar una oportunidad. En Colombia existe una demanda sustancial de fique para manufactura de empaques que se utilizan en agricultura y construcción. Existen también condiciones favorables para la producción de fique. Sin embargo, buena parte de la demanda de fique se surte con importaciones, porque los productores locales no tienen acceso al crédito.

Agricapital asumió la tarea de coordinar a la Compañía de Empaques, gran comprador de fique como insumo, a Bancolombia, banco proveedor de crédito, y a un grupo de pequeños productores de fique, para generar un suministro local del producto. Agricapital recibe crédito de Bancolombia y presta los recursos a los productores, después de estudiar su potencial como emprendedores. Agricapital también se ocupa de asegurar la compra de la cosecha de fique por parte de la Compañía de Empaques. Finalmente, Agricapital se encarga de conectar a los productores de fique con asistencia técnica, suministrada en colaboración por la Compañía de Empaques y Comfama, una caja de compensación. En suma, Agricapital no solamente visualiza la oportunidad, sino que promueve la solución entre los actores necesarios y, además, toma riesgo al asumir los

créditos de Bancolombia. Agricapital tiene la expectativa de ser un negocio de alto crecimiento, al encontrar una solución de negocio para un problema de negocio. La operación solo puede ser exitosa si Agricapital desarrolla una capacidad efectiva para identificar y promover a cultivadores de fique que se comportan como emprendedores de alto potencial de crecimiento. El caso de Agricapital se examina en detalle en la sección 5.3.2.

5.3.2 Una empresa que habilita una red para la creación de valor en la producción de fique

En este caso, un grupo de empresarios con experiencia en el sector agrícola colombiano acudieron a una intervención de ValorEx buscando identificar y desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento para su negocio. El resultado fue la creación de Agricapital, una innovadora empresa del grupo NovoAgro que descubrió la posibilidad de construir un modelo de negocio rentable y de alto potencial de crecimiento, articulando la producción de pequeños productores agrícolas con la demanda de grandes empresas agroindustriales. Su primera iniciativa conecta emprendedores campesinos productores de fique y los prepara para suplir la demanda de la Compañía de Empaques, una de las principales empresas del país en el tema de empaques, que aspira a abastecer de esta forma insumos para la producción de sacos destinados a los sectores agrícola y de construcción.

En forma similar al caso anterior, se aplicó la lógica de creación de valor de ValorEx tanto para construir la oportunidad en la empresa grande como para crear el espacio para la participación de los emprendimientos. En la empresa grande, el enfoque ValorEx fue utilizado para identificar la oportunidad de creación de valor y para hacer una evaluación de las capacidades estratégicas que permitirían a Agricapital a lograr resultados positivos. En el caso de los emprendimientos, ValorEx fue utilizado para identificar las condiciones que deberían reunir los emprendedores pequeños que participarían en el proyecto de abastecimiento de fique para la Compañía de Empaques.

Se planteó que NovoAgro crearía esta nueva empresa, Agricapital, para articular una solución para la deficiencia en la oferta doméstica de fique en Colombia. A pesar de contar con condiciones positivas para la producción de fique, Colombia viene importando volúmenes sustanciales del producto. Colombia podría tener una mayor producción doméstica a cargo de pequeños agricultores, pero estos usualmente no tienen acceso a los bancos, que los consideran muy riesgosos como sujetos de crédito. Agricapital resuelve este problema, al entregar crédito a un grupo de emprendedores campesinos y ocuparse de coordinar que la Compañía de Empaques les brinde asistencia técnica y les compre la producción. Agricapital se fondea con recursos de crédito bancario (los bancos le prestan a Agricapital y la empresa financia a los productores) a tasas favorables de crédito corporativo. Agricapital logra colocarse como centro articulador de este sistema porque reúne una mezcla especial de condiciones que pocos pueden exhibir, desde conocer de negocios agrícolas hasta contar con superior reputación y acceso entre empresas agroindustriales y bancos.

Así, este es un ejercicio de creatividad empresarial basado en el uso de las metodologías ValorEx para identificar las fortalezas y capacidades de una empresa y aplicar estas capacidades a la solución de un problema importante de un sector, liberando el potencial productivo de los pequeños productores agrícolas.

El punto de partida fue la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento en el año 2015 por parte del grupo NovoAgro, organizador de la feria agrícola Agrofuturo. Esta feria venía realizándose desde nueve años atrás. La feria se ha posicionado como un efectivo nodo de negocios donde se encuentran anualmente productores, comercializadores y compradores de productos y servicios, para todo el sector agropecuario colombiano (con excepción del sector avícola).

” Nuestra pregunta al inicio era, ¿cómo crecer una feria agropecuaria?”, dice Juan Sebastián Correa, fundador de Agricapital. “De ahí comenzó el proceso que llevó a la creación de Agricapital”.

“Con el apoyo de ValorEx examinamos nuestras fortalezas y tratamos de encontrar qué entendíamos nosotros mejor que otros”, afirma Correa. “Vimos que en la experiencia de

estos años en la feria habíamos desarrollado relaciones con muchos actores del sector agrícola en el país y en el exterior. Nos dimos cuenta de que en estos negocios, la plata siempre fluye hacia los grandes productores y los grandes comercializadores. Pero hay un gran potencial de producción en los pequeños agricultores, que se queda frustrado porque a la gran mayoría de ellos no les llega el crédito”.

Trabajando con ValorEx, vieron que pocos actores en Colombia podrían tener un lugar tan central en la red de negocios del sector agrícola como NovoAgro, gracias a la feria Agrofuturo. A partir de la feria habían construido relaciones de confianza con productores de muchos tamaños en muchos sectores, con distribuidores y compradores agroindustriales y con los bancos.

El análisis les permitió ver que en el crédito agrícola hay un gran desencuentro de actores clave. “Los bancos no les prestan a los pequeños agricultores porque están acostumbrados a prestar solamente a quien pueda ofrecer activos como garantía, y los pequeños agricultores no tienen activos”, explica Correa. “Analizando el tema, nos dimos cuenta de que ese es un error fatal de los bancos, porque el sector no funciona así. En la agricultura colombiana es muy común que la posesión de activos esté sujeta a problemas. Muchas personas que tienen predios no pueden acceder a créditos a partir de ellos porque los linderos tienen ambigüedades en los documentos de propiedad. Pero además, lo importante en la evaluación del agricultor debería ser el conocimiento, el esmero y la dedicación, no la propiedad de la tierra. Con su criterio de prestar a quien tiene garantías, los bancos no se dan cuenta de que se meten en un problema enorme en sus créditos agrícolas. Por ejemplo, un banco puede prestarle una cantidad de plata a un médico que vive en Bogotá y se ha comprado una tierra porque le entró el capricho de sembrar aguacates, pero no tiene la menor idea de cómo cultivar. El banco cree que es un crédito seguro porque tiene la garantía, pero si ese señor deja de pagar, el banco descubre que el activo de respaldo tiene una liquidez muy difícil y queda embarcado en un problema. Realmente, en un crédito agrícola lo que hay que conocer es al agricultor y las condiciones de mercado del producto”.

Desde la perspectiva de NovoAgro, entonces, la aplicación de las metodologías ValorEx fue muy útil para identificar un nuevo negocio de alto potencial de crecimiento. Los

empresarios de NovoAgro habían tenido varias experiencias fallidas al intentar diversificar negocios en el pasado, en cultivos de piña y comercialización de frutas. Puesto que desde la feria habían desarrollado conocimiento de muchos aspectos del sector agrícola, era fácil caer en la tentación de creer que podrían ser exitosos en cualquier negocio agrícola. Los fracasos en experimentos empresariales en el pasado les dejaron la lección de que tendrían que ser especialmente cuidadosos para evitar caer de nuevo en ese error. Tendrían que hacer una exploración más rigurosa para encontrar sus verdaderas ventajas.

Finalmente, surgió la idea que daría inicio a Agricapital. Se enteraron de que la Compañía de Empaques estaba utilizando fique importado para la producción de sacos utilizados para empaquetar productos de los sectores agrícola y construcción y surgió la idea. El fique podría ser producido en pequeñas operaciones agrícolas, pero la Compañía de Empaques no tiene capacidad de negociar con ellos uno a uno para programar una producción local. Sería necesario un solo interlocutor que ejerciera una coordinación básica para buscar que la producción se diera en los términos requeridos. Por lo demás, sería necesario encontrar solución para la falta de acceso a crédito de los emprendedores campesinos. Había espacio para un actor empresarial grande que se ocupara de resolver estos problemas y generara ingresos a partir del pago de intereses sobre los créditos realizados a los emprendedores agrícolas.

Claramente, había una premisa interesante en la idea. Sin embargo, aún hacía falta entender en profundidad si los empresarios de Agrofuturo serían realmente “los mejores dueños de la idea”. Los consultores del programa ValorEx pidieron a los empresarios responder tres preguntas para validar si deberían seguir explorando este nuevo negocio.

La primera pregunta fue: ¿La idea es coherente con el propósito de esta empresa y estos empresarios? “Nos obligaron a pensar en cuál era el propósito que perseguimos con nuestra feria. Nunca lo habíamos definido de una manera tan específica cómo nos lo pedían” dice Juan Sebastián Correa. “Finalmente, llegamos a la conclusión de que la feria tenía el propósito de llevar conocimiento, tecnología y capital al sector agropecuario. Para eso hacíamos la feria y eso era lo que nos entusiasmaba y nos llevaba a querer hacerla de nuevo cada año. La respuesta entonces fue afirmativa, pues esta oportunidad de

negocio estaba directamente relacionada con nuestro propósito de llevar conocimiento y capital al sector agropecuario”.

La segunda pregunta fue: ¿Tenemos activos y recursos que nos den ventaja? ¿Tenemos derecho a ganar? No basta con tener recursos y capacidades que permitan hacer algo bien. Es necesario también que esos activos sean difíciles de adquirir o replicar por otros. “En este punto nos dimos cuenta que teníamos varias ventajas que habíamos acumulado a lo largo del tiempo. Teníamos conocimiento del sector, buenas relaciones con las empresas y con los bancos. Además, teníamos buena reputación como concededores del sector y como empresa seria”, explica Correa.

La tercera pregunta fue: ¿Es menos costoso hacer esto para nosotros que para otros actores? “Aquí la respuesta es relativa”, afirma Correa. “Por supuesto, financiar agricultores es menos costoso para los bancos que para nosotros. Pero los bancos ya habían demostrado que no estaban interesados en llegar hasta el pequeño productor. Nosotros teníamos la siguiente mejor posibilidad, dada por el acceso a los bancos”.

Con la claridad ganada al responder las preguntas, el siguiente paso era entender en mayor detalle las condiciones que tendrían que cumplirse para que funcionara el negocio. No bastaría entregar crédito al agricultor, sino que era necesario asegurar la compra y asegurar que tuviera acceso a asistencia técnica.

Finalmente, el modelo de Agricapital surgió como respuesta a estas consideraciones . Agricapital buscó a la Compañía de Empaques y logró su apoyo para desarrollar un programa de soporte a pequeños agricultores para la producción de fique, donde la Compañía de Empaques se compromete a comprar la producción final y aporta asistencia técnica a los cultivadores. Además, la Compañía de Empaques se comprometió a ofrecer al banco una garantía del 15% sobre el valor de cada crédito. De otro lado, Agricapital hizo un acuerdo con el Bancolombia para obtener un crédito por \$3.000 millones a una tasa preferencial corporativa. Agricapital responde por este crédito ante el banco y utiliza los recursos para financiar pequeños productores, en montos estimados entre \$20 millones y \$100 millones para cada agricultor. Esto es solo el comienzo, Correa estima

que deben colocar \$10.000 millones para que el proyecto sea viable. El negocio está en marcha, dos años después de iniciar la discusión de la idea en borrador.

Por otra parte, las metodologías de ValorEx fueron aplicadas también para diseñar el sistema de *scoring* que se aplica con el fin de seleccionar a los emprendedores agrícolas usuarios de los créditos. Con la ayuda de los consultores del proyecto ValorEx, Agricapital clasificó a los agricultores solicitantes de crédito en cuatro categorías principales: los que son nuevos para el cultivo; los que tienen experiencia, entienden su cultivo y están motivados por el deseo de crecer; los que están involucrados en otros cultivos y quieren diversificar; y los que desean tecnificar. Estas categorías, basadas en la motivación y la experiencia del agricultor, se utilizan para definir la asistencia técnica necesaria, definir los montos de los créditos y estimar los riesgos. El proceso de conocimiento del agricultor incluye la realización de visitas para evaluar temas como la calidad de la tierra y las prácticas de cultivo.

Aparte de esta clasificación, los consultores de ValorEx desarrollaron también unas preguntas que permiten conocer en mayor profundidad el perfil del agricultor como emprendedor (utilizando criterios como los presentados en la sección 4.1). Se busca entender temas como la mentalidad del agricultor, su orgullo respecto al oficio, su resiliencia y su ambición. “Algunas preguntas son muy reveladoras”, dice Juan Sebastián Correa. “Por ejemplo, les preguntamos: ¿Querría que su hijo se dedicara a la actividad agrícola, como usted? ¿Si pudiera hacer otra cosa para ganarse la vida, la haría? ¿Cómo se ve a sí mismo en 5 años?”

Agricapital es una empresa en marcha y el proyecto de producción de fique está en operación. Para noviembre de 2017, Agricapital había prestado \$750 millones a 16 productores de fique, dentro de la iniciativa que adelanta en alianza con la Compañía de Empaques.

Es una iniciativa de largo plazo, pues se trata de un negocio donde es vital llegar a grandes escalas de operación. El logro de economías de escala y economías de aprendizaje es esencial en este modelo. El supuesto es que, si el negocio logra demostrar que puede llegar a escalas grandes y ser rentable, Agricapital habrá adquirido una ventaja

decisiva, como actor que ocupa un nodo central en una red que conecta actores dispares en el sector agrícola colombiano y como articulador de recursos de conocimiento y capital. Si demuestra que el modelo funciona, encontrará en el futuro múltiples oportunidades de negocios con actores interesados en lograr negocios rentables en la cadena agroindustrial.

En lo que respecta al desarrollo de los emprendedores agrícolas, si el modelo de Agricapital se profundiza sería posible avanzar más rápidamente hacia la generación de negocios creadores de valor por parte de estos emprendedores, utilizando y replicando este modelo como una plataforma que les permite acrecentar su acceso a capital humano, capital financiero y capital social, asumiendo una postura de emprendedores y no una de solicitantes de ayuda.

6 Lecciones aprendidas

Es posible desarrollar en entornos de pobreza emprendimientos orientados a la creación de valor, no orientados a la subsistencia. Sin embargo, esto exige un cambio de perspectiva y un esfuerzo sostenido que debe involucrar a múltiples actores en el ecosistema.

Es claro que la pobreza y las restricciones de ingresos imponen barreras sustanciales al desarrollo de emprendimientos enfocados en la creación de valor. Los emprendedores pobres tienden a aplicar sus energías en emprendimientos de subsistencia, los cuales no generan condiciones satisfactorias de ingresos y, además, con el tiempo tienden a convertirse en barreras que impiden mejorar la calidad del capital humano y capital social del emprendedor. Si no se anticipan estas dificultades, y no se generan mecanismos de soporte que permitan a los individuos fortalecer la calidad de su capital humano y su capital social, el emprendimiento de subsistencia puede tener consecuencias problemáticas para las poblaciones pobres.

Es posible crear condiciones que permitan desarrollar emprendimientos creadores de valor en condiciones de pobreza. Los emprendedores pobres pueden entender la naturaleza de la creación de valor y podrían aprender a crear negocios orientados a la creación de valor y el crecimiento, no a la subsistencia. Para lograr esto, es necesario que estos emprendedores pobres participen de entornos en los cuales puedan involucrarse en procesos de mejora de su capital humano y su capital social. Esto no implica que los emprendedores pobres deban adquirir elevados niveles de educación antes de poder iniciar sus negocios. Sin embargo, es importante que ellos cuenten con algún tipo de soporte que les permita acrecentar su aprendizaje en paralelo a la práctica del negocio (mejorar la calidad de su capital humano a medida que el negocio avanza) y que también les permita acceder a conexiones de red con personas que están por fuera de su entorno más inmediato y que podrían habilitar posibilidades de negocios (mejorar la calidad de su capital social a medida que el negocio avanza).

En las experiencias consideradas en este informe, una salida a esta encrucijada parecería estar en la colaboración entre organizaciones especializadas que buscan mejorar la calidad de vida de las personas pobres (organizaciones no gubernamentales focalizadas en impacto social) y otras entidades especializadas en impulsar la creación de emprendimientos focalizados en la creación de valor. Usualmente, estos dos tipos de organizaciones se mueven en esferas de influencia diferentes y no suelen encontrarse. Sin embargo, la experiencia de ValorEx muestra que puede haber una complementariedad entre ellas.

Las organizaciones focalizadas en impacto social suelen tener un espectro de acción amplio. A través de sus programas involucran a las personas en comunidades pobres en programas orientados al desarrollo de valores, el fortalecimiento de la familia, la protección de jóvenes y adultos mayores, el balance de género y otros temas. Estas organizaciones cumplen una tarea de gran importancia en un entorno social marcado por la violencia intrafamiliar y el irrespeto de los derechos de las personas. Adicionalmente, esas organizaciones suelen ser hábiles para construir puentes de comunicación entre las comunidades y otros actores que, aunque pueden estar distantes de ellas, tienen disposición a colaborar en su desarrollo.

Por su parte, las organizaciones que entienden las metodologías modernas para el desarrollo de negocios de alto valor pueden aportar un conocimiento especializado y dinámico, que probablemente no podría ser bien apropiado por emprendedores pobres si ellos están por fuera de la órbita de influencia de las organizaciones de impacto social. Las metodologías modernas de creación de valor se basan en el planteamiento de preguntas y su validación a través de experimentos rápidos y de bajo costo. Estas metodologías no exigen unos niveles de formación académica elevados al inicio, pero sí requieren que los emprendedores estén dispuestos a asumir el proceso como una experiencia intensa de aprendizaje y transformación personal. Por ese motivo, contar con el soporte de una organización de impacto social puede ser extraordinariamente valioso para el emprendedor en su camino hacia la generación de un negocio orientado a la creación de valor.

El soporte a la creación de emprendimientos de alto valor exige prestar atención a las diferencias individuales entre emprendedores. No hay soluciones de aplicabilidad general.

La inercia que lleva a considerar que el emprendimiento de subsistencia es la única opción para las personas pobres puede convertirse en un obstáculo importante al desarrollo de iniciativas orientadas al generar emprendimientos creadores de valor en comunidades pobres. Los programas que promueven el desarrollo de emprendimientos de subsistencia pueden atender simultáneamente muchas personas. El proceso de gestación de un emprendimiento creador de valor, en cambio, exige considerar los aspectos singulares de las habilidades de los emprendedores y explorar formas a través de las cuales éstas podrían convertirse en la clave de la diferenciación de un negocio. Esto toma tiempo y exige una capacidad especial para observar y para conectar elementos que usualmente no hacen parte del mismo contexto.

El camino que lleva a la identificación de oportunidades de creación de valor está marcado por la realización de múltiples iteraciones de prueba y error, y por un proceso de profunda reflexión personal que surge en forma natural cuando el emprendedor se da cuenta de que ha vivido en un mundo limitado por sus propios prejuicios y creencias. Este proceso de aprendizaje del emprendimiento está alineado con la forma como los enfoques constructivistas describen los procesos de aprendizaje más profundos y duraderos. El aprendizaje corre por cuenta del emprendedor y el requisito para avanzar es que este emprendedor logre identificar en qué medida ha estado equivocado en el pasado y por qué sus propias ideas han sido las causantes del freno al desarrollo de su negocio. Solamente cuando el emprendedor se convence de que el problema está en sí mismo, descubre que la solución está también en sus propias acciones.

El emprendimiento creador de valor no es una solución para la mayoría, es una oportunidad para una minoría. No es una solución para la pobreza, sino una oportunidad para que algunos emprendedores logren crecer desde condiciones de pobreza y tengan un impacto positivo sobre sus comunidades gracias a ese crecimiento empresarial.

El aporte que este tipo de emprendimiento puede hacer a la solución del problema de la pobreza no se logrará buscando involucrar números masivos de personas a programas

de desarrollo de capacidades emprendedoras. Necesariamente se deben buscar grupos selectos, que cuenten con apoyo de organizaciones de impacto social, las cuales deben brindarles soporte en el fortalecimiento de su capital humano y su capital social, El principal objetivo sería lograr impacto a través de la demostración del éxito de unos cuantos. Esto genera un dilema para las organizaciones que buscan el desarrollo del emprendimiento, cuyos objetivos suelen favorecer los indicadores de medio (como el número de personas inscritas en un programa), frente a los indicadores de resultado (como el incremento en ventas logrado con el paso del tiempo). Sin embargo, es necesario aclarar este tema y contribuir a evitar la generación de expectativas irrealistas, que necesariamente llevarían a la frustración.

De la misma manera, es importante avanzar para precisar la identificación de las características que permitirían identificar a los emprendedores de mayor potencial, en entornos particulares marcados por la pobreza. Características del individuo como la ambición, la resiliencia, el orgullo por la actividad que desempeñan, la capacidad para entender rápidamente las fuentes de ventaja en distintos negocios y la disposición a trabajar en red, son algunos factores identificados en la metodología ValorEx. Sería de gran utilidad validar en un análisis más completo, en el futuro, con un mayor número de observaciones y mayor persistencia en el tiempo, la forma como esos factores se desempeñan en la predicción del éxito emprendedor.

La creación de valor no es simplemente un problema comercial; sino que debe ser considerada como un lente a través del cual se puede entender toda la gestión de la empresa.

La experiencia de ValorEx muestra que emprendedores de distintos niveles de ingreso logran entender más rápidamente la gestión completa de la empresa cuando la examinan como una cadena de decisiones que se desprende de una visión deseada (y concebida en detalle) de la experiencia de su consumidor. Al entender lo que la empresa hace desde el final, desde la experiencia del consumidor, es posible ver el impacto de cada decisión sobre la rentabilidad y es posible entender cuáles decisiones son necesarias y cuál es el orden en que deben ser tomadas. Cuando el emprendedor se acostumbra a concebir su empresa de esta manera, logra llegar a una visión más clara de lo que es necesario hacer

y también de lo que es necesario no hacer, y en ese momento es capaz de tomar decisiones significativas sobre renuncias que la empresa debe asumir.

Esta perspectiva toma forma concreta al considerar el flujo de caja como el eje de las decisiones en una empresa. Esta perspectiva permite conectar aspectos aparentemente distantes en la gestión y darles una estructura adecuada para la toma de decisiones. Este es un mecanismo fundamental que permite simplificar las ideas y hacer accesible el entendimiento de la empresa como una configuración de decisiones para el emprendedor. La utilidad de este mecanismo es particularmente evidente en el caso de emprendedores que vienen de circunstancias de pobreza, que no cuentan con educación formal en gestión de empresas.

La aplicación de las metodologías de creación de valor para el diseño de modelos de negocio que involucran alianzas entre empresas grandes y emprendimientos es un aporte significativo de ValorEx.

La experiencia con empresas privadas que transforman sus modelos de negocio en busca de metas de mayor productividad y ventaja competitiva, y desarrollan modalidades de operación que involucran emprendedores de bajos ingresos, es un aporte importante de la experiencia de ValorEx. Esta experiencia con empresas grandes ha mostrado que es posible cambiar los términos de la discusión y dejar de considerar al gobierno y a las organizaciones de impacto social como los únicos actores que se ocupan de la tarea de generar emprendimientos orientados a la creación de valor en contextos de pobreza.

Las empresas privadas, con ánimo de lucro, tienen un aporte de gran valor que para hacer en la búsqueda de este propósito, de acuerdo con la experiencia de ValorEx. Es necesario seguir de cerca en el futuro la evolución de estos proyectos en las empresas estudiadas, para decantar al máximo los procesos que permiten seleccionar a los emprendimientos que van a participar en este tipo de iniciativas y también para establecer los elementos esenciales que deben estar presentes en un diálogo productivo entre empresas grandes y emprendimientos. Si es posible seguir escalando exitosamente estas experiencias, los impactos de largo plazo podrían ser importantes, al estimular a otras

empresas grandes a seguir el ejemplo e intentar soluciones de este tipo para barreras que impiden el crecimiento en los modelos de negocio actuales.

Es necesario persistir en el tiempo y desarrollar un diálogo que acelere el aprendizaje entre actores del ecosistema que han ofrecido modalidades de soporte al crecimiento de emprendimientos creadores de valor en comunidades pobres.

La experiencia de ValorEx hasta ahora muestra que el desarrollo de emprendimientos orientados a la creación de valor y el crecimiento en contextos de pobreza es posible, pero requiere de la presencia de una serie de factores que deben estar alineados. Se destacan, en forma importante, la presencia de organizaciones que brinden soporte al emprendedor y también de actores que abran la posibilidad de vincular a los emprendedores con escenarios distantes, donde podrían estar sus consumidores o sus aliados. De la misma forma, es importante destacar que se requiere una continuidad en el esfuerzo. Los emprendedores necesitan tiempo para madurar su claridad de propósito, su habilidad para identificar factores críticos de éxito, su capacidad de liderazgo y su confianza en su propia capacidad para lograr resultados en medio de circunstancias cambiantes.

En la experiencia recorrida hasta ahora por el proyecto ValorEx, queda claro que hay dos dimensiones esenciales sobre las cuales se debe trabajar. La primera es la identificación y el desarrollo de los propios emprendedores, la identificación de prácticas exitosas por parte de ellos y de sus patrones de comportamiento en diferentes momentos del crecimiento de la empresa. La segunda es la necesidad de vincular otros actores el ecosistema, incluyendo a las organizaciones no gubernamentales especializadas en impacto social, a empresas grandes y a otras entidades que se involucran de forma discontinua en el proceso de crecimiento de estos emprendimientos, pero que parecerían estar interesadas en su éxito.

En la historia que ha ocurrido hasta ahora, esas entidades no se comunican entre sí. Hacia adelante, si la aplicación de este modelo continúa, el logro de aprendizajes cruzados entre esos actores tendría la mayor importancia. Sería útil que cada uno de ellos viera que existen otras personas que están luchando con dilemas y decisiones similares a

los que ellos tienen que resolver. Todos están participando en un proceso donde individuos en situación de pobreza comienzan a comportarse como emprendedores creadores de valor que comparten algunos intereses, pero también tienen diferencias en el diálogo con actores más grandes, y que al entrar en una relación de negocio deben ser tratados como empresarios. Las entidades grandes que se relacionan con estos emprendedores enfrentan un nuevo territorio, donde en ocasiones habrá más fragilidad que en el pasado, pero también se develarán nuevas oportunidades de desarrollar iniciativas que favorezcan los intereses de todos.

7 Casos

7.1 Cooperativa Fish & Farm

El actor central

Esta cooperativa de pescadores se encuentra ubicada en la isla de Providencia. Viene operando desde el año 2001 y ha pasado por varias etapas en su desarrollo. Recibió apoyo de la Fundación Mario Santo Domingo desde el año 2003, en un proyecto que tomó hasta el año 2009. Posteriormente, ha recibido apoyo del BID, el Departamento de Prosperidad Social, Naciones Unidas y el Incoder. La cooperativa agrupa pescadores en la isla y se dedica a la comercialización del pescado. Para el año 2014 tenía un restaurante, en el cual se servía pescado capturado por los pescadores de la cooperativa. En ese mismo año pasó por una crisis profunda cuando coincidieron varios eventos desafortunados: sufrieron una estafa, tuvieron un daño en el cuarto frío, y un cargamento importante de langosta con destino a Bogotá se deterioró en el camino. En consecuencia, la cooperativa registró importantes pérdidas en ese período. Fue en ese momento cuando entró en contacto con el proyecto ValorEx. En ese momento la cooperativa estaba en dos negocios: uno de producto fresco y el restaurante.

La cooperativa empezó con 128 pescadores, llegó a tener 143 afiliados en el momento de mayor participación y ahora cuenta con 58. Esta reducción en el número de participantes es consecuencia del proceso que la cooperativa adelantó con ValorEx, pues una de las

políticas adoptadas ha sido la de focalizarse en asociados que estén comprometidos con el proyecto y estén dispuestos a cumplir con las exigencias requeridas para poder entregar la calidad que la cooperativa ha decidido ofrecer.

La oportunidad

Un análisis de las capacidades de la cooperativa identificó que su ventaja no estaba en la administración de un negocio de restaurante. No tenía la mejor infraestructura, ni tenían capacidades destacadas para el servicio, ni habían logrado desarrollar una marca fuerte. Una de las primeras recomendaciones en el trabajo con ValorEx fue cerrar el restaurante. Entre tanto, la cooperativa había demostrado una capacidad para organizar la captura y el manejo de pescado de alta calidad, un producto que podría tener una presencia diferenciada en el mercado. La decisión fue difícil, más por apego al negocio porque los números demostraron que ellos no eran un buen dueño del negocio, pero finalmente los directivos de la cooperativa decidieron seguir la recomendación, cerraron el restaurante y se concentraron en el negocio de la venta de pescado.

La gestión se concentró en sostener un suministro de pescado fresco destinado a restaurantes, con un diferenciador de frescura y calidad, enfocado en cuatro segmentos: hogares, hoteles y restaurantes en la isla de Providencia, hogares en San Andrés y Food Service en Bogotá. Este último es un negocio con alta complejidad logística, porque el pescado debe ser puesto en la capital del país menos de 48 horas después de la captura. La cooperativa venía desarrollando esta capacidad logística mucho antes de tener su estrategia clara. La posibilidad de generar un valor superior giraba entorno al sostenimiento de altos niveles de calidad para el pescado que se vendía con la marca de la cooperativa. La gestión de la empresa fue ordenada alrededor de indicadores derivados del flujo de caja y la rentabilidad operacional (EBITDA), dejando en segundo plano otros indicadores que habían sido muy importantes en el pasado, relacionados con las utilidades finales sobre las cuales se determinaba el pago de contribuciones. Para enfocar la atención en el flujo de caja y convertir ese indicador en la guía para la administración, la información se comparte con los pescadores. Así se fortaleció la capacidad para actuar

de manera proactiva hacia el cumplimiento de las metas a lo largo del año y hacer a todos los pescadores partícipes del proceso y responsables de los resultados.

Otra transformación importante se logró con la adopción de un nuevo sistema de incentivos para los pescadores, el cual busca mantener un equilibrio entre el estímulo a la iniciativa individual y la consideración de diferencias individuales entre pescadores en lo que se refiere a sus habilidades y la productividad de sus embarcaciones para la pesca. La cooperativa funciona hoy en un sistema que define metas trimestrales y paga primas a los pescadores que las cumplen, pero el tamaño de las metas (número de kilos) es diferente para los distintos pescadores, dependiendo de sus habilidades y de la calidad de sus equipos. Este sistema supone la existencia de unos lazos de solidaridad y confianza entre los pescadores y entre ellos y la cooperativa. Solo así es posible llegar a un consenso sobre la justicia en la definición de las metas, que permite a la cooperativa operar efectivamente. El sistema es un indicador del grado de madurez alcanzado por la cooperativa como gestor de una comunidad que comparte valores y confianza mutua. Los ingresos de la venta del pescado se reparten en su mayoría entre los afiliados. Los ingresos que recibe la cooperativa para operar están sujetos también al logro de metas de ventas, pues el personal de la cooperativa es el encargado de lograr la comercialización del producto.

El estado actual

La cooperativa ha logrado unos resultados sobresalientes desde 2014. En ese año registraron pérdidas por 122 millones de pesos, con un ingreso de 741 millones de pesos. Para el año 2016 la cooperativa tuvo ventas por un valor de 1,243 millones de pesos, logrando un EBITDA de 65 millones, con primas extra de desempeño repartidas por \$8 millones entre sus afiliados y primas de productividad para sus empleados. Marcando otro hito importante, para 2016 toda la nómina de la cooperativa debía ser asumida por esta.

7.2 Patios Productivos, Fundación Granitos de Paz, Cartagena

El actor central

La fundación Granitos de Paz fue creada en el año 2004 en Cartagena, con el objetivo de apoyar el desarrollo de una comunidad que hoy suma cerca de 13.000 personas, situada en Olaya Herrera, un sector vulnerable de la ciudad. La comunidad con la que trabaja es fundamentalmente afrodescendiente y la fundación desarrolla programas para personas de todas las edades. Los programas se llevan a cabo en cinco áreas fundamentalmente: educación, salud, vivienda, cultura y deporte, y generación de ingresos. El objetivo es brindar herramientas para que estas familias de escasos recursos puedan salir de la pobreza y acceder a un nivel de vida digno. La fundación trabaja un modelo en el que busca agregar esfuerzos de organizaciones privadas y públicas para llevar a cabo sus programas. Por ejemplo, en los programas de vivienda, la fundación busca donantes que aportan materiales y dinero y se encarga de organizar el uso de esos recursos con la comunidad, buscando lograr el máximo de productividad de los recursos recibidos. Entre los donantes de materiales figuran algunas de las empresas más grandes de Colombia en el sector construcción, como Cementos Argos (cemento), Corona (baldosas y revestimientos sanitarios), Amarillo (constructora) y Orbis (pinturas). Los beneficiarios de estas donaciones para construcción tienen que haber participado en los programas de generación de ingresos que organiza la fundación.

Para la generación de ingresos, la fundación desarrolló el programa Patios Productivos, un sistema de agricultura urbana gestionado con la comunidad, que utiliza espacios libres en las casas. En estos patios productivos se instalan unas trojas (rectángulos de 1m x 1.5m, contruidos con madera reciclada, elevados del piso para evitar que se inunden en época de lluvias), en los cuales las familias cultivan hortalizas y hierbas comestibles. Al inicio, cultivan productos para autoconsumo y, cuando la familia demuestra que es capaz de administrar el cultivo, siembran hortalizas para venta. Dependiendo del cuidado que se le dé al cultivo, un patio puede generar entre \$200 mil y \$300 mil mensuales a una familia. La fundación busca dar apoyo en un círculo completo, donde atiende a los miembros de

la familia y les da apoyo psicosocial, conocen su situación, sus problemas y sus capacidades y, finalmente, le da soporte para la generación de ingresos a través de Patios Productivos. El programa ha beneficiado 3.600 personas, tiene 140 patios en comercialización y produce 3 toneladas de alimentos al año para comercialización.

La oportunidad

En el trabajo con el programa ValorEx se identificaron varias oportunidades de acción. Por una parte, se abrió la puerta para el desarrollo de un producto nuevo, un servicio por suscripción que suministra una variedad de hierbas exóticas a los hogares. De otro lado, se inició la exploración de un producto de mayor valor agregado, una salsa pesto en cuya producción se empleará la materia prima generada por las familias y también se le dará uso a las capacidades adquiridas por algunas de las personas de la comunidad en la fabricación de alimentos. Este era un primer ejercicio de transformación, en el cual se seguirá profundizando para identificar nuevas aplicaciones con sus productos. El proyecto aprovecha estas fortalezas que la comunidad ha logrado construir y así mismo plantea una expansión de las capacidades de la organización, hacia la construcción de un canal de venta efectivo enfocado en el consumidor final y una marca que refleje la calidad y los valores de la comunidad.

Uno de los elementos claves para trabajar con la Fundación Granitos de Paz era entender la importancia de tener una marca para la comercialización de los productos de gran frescura y sabor, generando una identidad a los mejores productos para las cocinas más exigentes. Así, 10 Green Place está en tres negocios: hogares, food service y corporativo.

El estado actual

El proyecto hoy tiene un primer portafolio con el cual está llegando al food service y los hogares de la ciudad. Está experimentando con nuevos productos que permitirán validar la aceptación y entender cómo debe ser el modelo operacional para llegar directamente al cliente final.

En el año 2017 el negocio de Patios Productivos realizado desde la Fundación Granitos de Paz tuvo ingresos anuales por 25 millones de pesos y para el año 2018 la venta de producto ya se está realizando desde su nueva marca, “10 Green Place”. A marzo de 2018 había tenido ingresos superiores a los 11 millones de pesos, llegando directamente a sus clientes y comunicando los beneficios de frescura y agricultura urbana limpia. Si bien este es un producto con enorme impacto social, los clientes lo compran por sus atributos funcionales.

7.3 Agriquín

El actor central

Es una asociación de productores de legumbre en la Julia, Filandia, departamento del Quindío, quienes tienen una producción asociativa de legumbres en invernadero con prácticas agrícolas limpias, aunque no cuentan con certificación orgánica. El origen de la asociación se dio en los años 90 cuando, ante la crisis cafetera, un grupo de agricultores decidió buscar productos alternativos. Después de ensayar con varios cultivos decidieron concentrarse en la producción de tomate bajo cubierta, con áreas de 300 metros cuadrados en cada finca. La asociación existe con el nombre de Aqriquin (Agroindustrial del Quindio Cooperativa) desde el año 2004. Hoy venden tomate, pimentón y lechugas cultivadas en invernadero.

Vienen trabajando con apoyo del proyecto IMPACT, financiado por la ACC (Asociación de Cooperativas de Canadá). El apoyo de IMPACT tiene un carácter integral. Aparte de prestar apoyo a la cooperativa en temas legales, financieros y de desarrollo de planes de negocio, IMPACT ofrece también apoyo a los asociados en cuanto a formación en temas de género y sostenibilidad ambiental. Hoy son 30 productores y 12 de ellos tienen certificación de buenas prácticas agrícolas. Aparte de la producción de los socios, la cooperativa tiene también su propia producción.

El reto para la cooperativa es generar productos de mayor valor agregado, que permitan un mayor ingreso para los asociados. En el pasado se discutieron varias alternativas

orientadas a expandir los negocios hacia otras etapas de mayor valor agregado en la cadena de valor, relacionadas con la elaboración de salsas de tomate y otros productos en la industria de alimentos dirigida al consumidor final. Sin embargo, las barreras de entrada son muy grandes, pues en este sector se presenta una fuerte competencia, estructurada alrededor de grandes empresas que tienen décadas de trayectoria en el mercado colombiano. IMPACT ha trabajado con los agricultores para buscar un camino alternativo, orientado a la producción de hortalizas de alta calidad y mayor valor, vendiendo directamente a clientes grandes y saltando tramos en la cadena de intermediación. Los agricultores de Agriquin han participado en la feria Agrofuturo, buscando clientes para este modelo.

La oportunidad

El proyecto ValorEx identificó varias fortalezas en las capacidades de los asociados a Agriquin. Han demostrado una sólida resiliencia, pues tuvieron una quiebra en años recientes, la cual dio paso a un fortalecimiento de la cooperativa. Ese evento llevó a los agricultores a hacer mayor conciencia de la importancia de manejar las cuentas con mayor claridad y a entender la importancia de manejar unos parámetros de rentabilidad en la operación. Por lo demás, los afiliados muestran un fuerte sentido de apropiación y responsabilidad por su gestión y orgullo por el trabajo que realizan en beneficio de su localidad y sus familias.

El proyecto ValorEx caracterizó a Agriquin como una empresa emergente e identificó una oportunidad en la venta de vegetales orgánicos para hoteles y restaurantes de la zona. Dado el carácter turístico del Quindío, corazón de la zona cafetera colombiana, hay en la región numerosos hoteles y restaurantes. La Julia, Quindío, está ubicada estratégicamente a menos de 12 horas de los centros de alto consumo de la región, generando una ventaja en términos de demanda. El departamento del Quindío recibe aproximadamente 500.000 turistas al año y cerca del 10% de los turistas que visitan la región son extranjeros. Es uno de los focos de atracción de turistas a Colombia y tiene un lugar destacado dentro de una estrategia nacional orientada a desarrollar sectores generadores de divisas. Hay un amplio consenso respecto a las expectativas de crecimiento del turismo hacia el país en el mediano y largo plazo.

ValorEx recomendó a Agriquin buscar posicionarse con una estrategia de vegetales orgánicos o de agricultura limpia, para atender la creciente demanda de producto *farm direct* generada por negocios turísticos en el eje cafetero. La estrategia permitiría a Agriquin aprovechar el cambio en la demanda hacia productos más saludables y naturales, donde los consumidores dan una alta valoración a los alimentos frescos y orgánicos. Esto permitiría a Agriquin buscar una prima de precio por su producto. Los agricultores de Agriquin no tienen certificaciones orgánicas en la actualidad, pero usan prácticas agrícolas limpias, y han obtenido certificaciones en este tema, lo que les da una ventaja ante otros productores de la región y da sustento a la expectativa de que ellos logren certificaciones orgánicas. La experiencia en la producción de hortalizas en invernadero es una fortaleza clara que sería básica en el nuevo modelo.

Dentro del proyecto se logró evitar dos grandes tentaciones que tienen las asociaciones: buscar llegar a grandes superficies con su producto y extenderse en la cadena de valor hacia la transformación de este, un camino que muchos siguen, a partir de la idea de que estos son la única manera de lograr un mayor valor por unidad vendida. La idea de vender en supermercados de gran superficie suele tener acogida porque los productores imaginan que así podrán incrementar significativamente el volumen de ventas. La realidad, sin embargo, es que ese aumento de volumen, si ocurre, se da a costa de una presión extraordinaria a la baja de los precios ejercida por el supermercado comprador.

Por su parte, ubicarse en un punto de la cadena de valor más cercano al consumidor final es una estrategia que solo resulta viable para empresas que logren extender sus capacidades hacia la manufactura y el mercadeo de productos de consumo y pueden competir en segmentos dominados por grandes empresas. En el caso de las cooperativas de cultivadores, es muy difícil lograr esa mutación.

Existen oportunidades más claras en la agricultura limpia, que genera valor porque ofrece a los consumidores la oportunidad de una alimentación más saludable, con la tranquilidad de no estar ingiriendo químicos y saber que sus vegetales no fueron regados con aguas contaminadas. Es, además, un mercado fragmentado, donde no hay grandes marcas dominantes, y se trata de una tecnología de producción en la cual los agricultores pueden emplear las capacidades que han desarrollado a través de la experiencia.

La estrategia recomendada por ValorEx también indica un modelo de atención a los clientes basado en la frecuencia y cercanía, con el objetivo de fortalecer el atributo de frescura del producto y lograr diferenciación en la experiencia del cliente. Sería necesario también fortalecer la marca y la narrativa de la identidad corporativa de la asociación de productores. Para lograr esto, Agriquín tendrá que fortalecer su equipo para la gestión de mercadeo y comercial.

Estado Actual

Agriquín recibió el diagnóstico y la propuesta realizados por ValorEx de forma positiva, pues permite extender varias estrategias que la cooperativa ha venido trabajando. De la misma manera, la cooperativa ha utilizado el diagnóstico para revisar la cadena de procesos que permiten generar una producción de alta calidad y terminar en ventas de alto valor. Sin embargo, la recomendación relacionada con la producción orgánica para vender productos a hoteles y restaurantes no está siendo desarrollada. La cooperativa estima que el trabajo de ValorEx validó el diagnóstico que tenía y ayudó a pensar el problema en forma integral, sin embargo, no consideran que las propuestas en los temas comerciales y de mercadeo puedan ser aplicadas en plazo relevante. El horizonte de tiempo que debería tener el proyecto de producción orgánica va más allá del límite temporal del proyecto IMPACT, que se termina en un año.

7.4 Asomucaoc

El actor central

Asomucaoc es una asociación de mujeres productoras de café, ubicada en La Plata, departamento del Huila. Es también una organización soportada por el proyecto Impact de la Asociación Canadiense de Cooperativas (ACC) y viene recibiendo apoyo integral, que cubre desde temas de liderazgo, género y familia, hasta asuntos legales, ambientales y desarrollo de negocios

La asociación presenta un alto nivel de cohesión y compromiso. Las mujeres que componen Asomucaoc han desarrollado una conciencia del rol que ocupan en su

comunidad y el aporte que aspiran a hacer para el progreso de sus familias. Tradicionalmente en esta zona (y, en general, en el campo colombiano) los títulos de propiedad sobre la tierra, cuando existen, están a nombre del hombre como cabeza de familia. Las mujeres de la asociación han logrado acordar con sus esposos que una parte de la tierra es asignada exclusivamente a la mujer. Este es un logro significativo que ha fortalecido su sentido de identidad propia y su capacidad para tomar iniciativa en su condición de mujeres y madres de familia. Las mujeres tienen en promedio 1.3 hectáreas de café, con una productividad de 824 kilos/hectárea. La producción anual de todas las asociadas es de 300.000 kilos.

Las mujeres de Asomucaoc han logrado desarrollar una capacidad para producir un café de calidad consistente y han logrado una presencia en el mercado a partir de esta calidad. La consistencia en el sabor del café es un atributo difícil de lograr, pues el resultado es sensible a muchos factores relacionados con las características del suelo y el clima, de manera que el café proveniente de dos lotes cercanos puede tener variaciones significativas en el sabor. Las cultivadoras de Asomucaoc han aprendido a reconocer las condiciones que afectan el sabor y logran mantener la calidad dentro de un margen de variación bajo.

Esta cualidad les ha permitido alcanzar logros importantes en su acción en el mercado. Por ejemplo, Asomucaoc logró establecer una relación con un comprador canadiense de café que hoy les compra regularmente volúmenes estables (aproximadamente siete toneladas mensuales), el cual distribuye el café a tostadores en ese país. Ante el cliente, la asociación funciona como una unidad coherente, de manera que si una de las cultivadoras tiene problemas para lograr su compromiso de entrega de producto, otras la apoyan con lo que sea necesario para poder cumplir. La consistencia en la acción colectiva en el negocio está cimentada en una convicción sólida respecto a la importancia de la misión que cumplen y el valor del café que producen. Como lo dicen las cultivadoras.

El reto que enfrenta Asomucaoc es lograr un crecimiento que permita sostener la vocación agrícola de la zona e incrementar los márgenes de rentabilidad. En la actualidad, el café de Asmucaoc no tiene una prima de precio en el mercado.

La oportunidad

El proyecto ValorEx clasificó a Asomucahoc como una empresa emergente, por tener alto potencial de crecimiento. Las capacidades que han demostrado estas mujeres para asociarse y asumir un rol como productoras y empresarias, más allá de su rol tradicional de madres de familia, es sobresaliente. Su capacidad para mantener un producto de calidad también es notable. ValorEx plantea que existe una oportunidad significativa si Asomucaoc se propone al mercado un producto dotado de una diferenciación derivada del sentido social asociado a su producción. Cuentan con una marca, Café Las Marías, que hace visible y relevante ante el consumidor el contexto en el que el grano fue cultivado, el rol que han asumido estas mujeres en la transformación de sus comunidades y el impacto que tiene su labor, adicionalmente es un café de buen perfil de taza. La estrategia de mercadeo se apoyará en medios electrónicos y en la participación en eventos donde se destaque el aporte social y el rol de las mujeres, posicionado Café Las Marías como un producto social, que habla de lo que el consumidor es, y también se convierte un medio para que los consumidores puedan ayudar a alguien más. El producto se conocerá en ferias y eventos relevantes para las mujeres en todo el país, buscando una recompra a través de la web. La marca se apoya en una narrativa de prosperidad y progreso que se crea a partir de las historias de estas mujeres y destaca esta condición de la mujer líder y trabajadora en todos los aspectos de la comunicación. La compra generaría una experiencia diferente, con la posibilidad de interactuar con las mujeres productoras en las ferias en las que ellas participan.

El estado actual

La asociación ha aplicado algunas de las propuestas planteadas, en particular en lo referente a temas de organización interna. Sin embargo, la propuesta fundamental, el desarrollo de una marca dirigida al consumidor final, con una prima derivada del impacto social, es una meta que se considera distante desde la posición actual. La mayor barrera está en que Asomucaoc, produce café pergamino, no café tostado. De acuerdo con IMPACT, la posibilidad de una transición hacia un café tostado con marca propia hacia el

consumidor final es apreciada por la asociación, pero en este momento las cultivadoras no pueden dar prioridad a un desplazamiento hacia café tostado.

7.5 Frutichar

El actor central

Frutichar es un emprendimiento que adelanta un pequeño grupo de jóvenes en El Charco, Nariño, en la costa del Pacífico colombiano. Es una zona aislada y marcada por la pobreza. El departamento de Nariño tiene una amplia extensión, comparable a la de Austria, pero la conectividad a través de carreteras en el interior del departamento es precaria. Llegar hasta El Charco desde Pasto, la capital del Departamento, implica la realización de un viaje de dos días y solo se puede acceder a El Charco por lancha o barco, ya sea desde Tumaco o Buenaventura, lo que representa un gran desafío de conectividad.

Frutichar viene recibiendo apoyo de parte del programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través del proyecto “Creciendo Juntos”, que busca mejorar la calidad de vida de los jóvenes, que trabajó con 45 organizaciones de jóvenes (30 en la costa y 15 en la región de la cordillera en el departamento de Nariño). El proyecto tiene un componente social, en el cual se trabajan temas relacionados con liderazgo, derechos, familia; un componente de participación política, donde los jóvenes aprenden cómo participar, por ejemplo, en una junta de acción comunal; y un componente productivo, en el cual se brinda apoyo a los jóvenes para que desarrollen capacidades que les permitan generar actividades productivas. Como parte del componente productivo, los jóvenes han recibido entrenamiento del SENA en temas como producción limpia, manejo de residuos y manipulación de alimentos.

Frutichar surge de un grupo de cerca de 12 jóvenes, con tres líderes, quienes aprovecharon su entrenamiento con el SENA para crear un negocio de jugos de pulpa de fruta. La población está acostumbrada a manipular la fruta directamente, de manera que el producto se presenta como una novedad que brinda comodidad a las madres de familia

en las tareas del hogar y un beneficio para la salud, dado que esta región no cuenta con agua potable, por lo que muchas veces el proceso de manipulación de las frutas en los hogares resulta en problemas intestinales. La empresa tiene registros sanitarios que le han permitido buscar clientes como colegios y restaurantes.

La oportunidad

En el trabajo con estos jóvenes, ValorEx planteó construir sobre las capacidades que han logrado en el procesamiento de la fruta y profundizar la estrategia de llegada directa a consumidores en múltiples segmentos (hogares, colegios, restaurantes) con pulpa congelada, desarrollando una estrategia comercio de venta puerta a puerta y de educación de los clientes, dado que es un producto nuevo para la zona y hay desconocimiento sobre su contenido. Así mismo, se hace necesario enseñarles a las personas el modo de preparación, si es solo fruta o se le han adicionado conservante. Adicionalmente, plantea penetrar otros mercados, como el del helado de fruta y la mermelada de fruta, dos productos que han tenido buena acogida por parte de la población a la que atienden. Otro mercado que se está explorándose una entrada a Cali con el producto pulpa de fruta, en especial las frutas nativas que tienen buena acogida en la industria cosmética. Frutichar tiene ventajas también al poder producir pulpa de frutas de la región, como Naibí y Arazá, que tienen demanda en el mercado local y además se benefician de una imagen exótica en mercados en el resto del país, empezando por Cali.

El estado actual

Los emprendedores iniciaron una exploración de las propuestas, incluyendo la realización de un experimento con mermeladas al procesar la pulpa de fruta y ponerla en restaurantes, sin tener al principio registro Invima pues no era requerido por este tipo de clientes para el consumo inmediato del producto. En 2016, cuando se construyó con ellos la estrategia, vendían 1'400.000 mensuales; a los seis meses de puesta en marcha la

estrategia, con nuevos productos y realizando el posicionamiento de su marca, estaban vendiendo 7 millones de pesos al mes.

7.6 Ápicos

El actor central

Esta empresa de jóvenes, al momento de la intervención tenían 46 asociados, ubicada en Bocas de Satinga, región de Olaya Herrera (Nariño), también recibió apoyo de PNUD y el proyecto “Creciendo Juntos”. Estos emprendedores empacan agua potable y la venden en tiendas y supermercados (PNUD les brindó apoyo para comprar una máquina). En el departamento son escasos los sistemas de acueducto y alcantarillado y existe una gran necesidad de contar con agua potable. La alcaldía de Bocas de Satinga le permitió a Ápicos colocar una planta de potabilización cerca del acueducto del pueblo, permitiendo el acceso al agua para su tratamiento. Los emprendedores de Ápicos embotellan el agua o la empacan en bolsas y la distribuyen. La presentación en bolsa ha resultado ser el producto de mayor acogida, por su menor precio unitario. También aporta mejores márgenes para Ápicos, porque implica menores costos de transporte por galón de agua.

La oportunidad

El proyecto ValorEx planteó que la mejor oportunidad para Ápicos está en convertirse en el principal proveedor de agua potable de gran calidad para la población del Pacífico nariñense, mediante la construcción de marca y la distribución tienda a tienda. Las dificultades de la comunicación en el territorio hacen difícil a las grandes empresas del interior llegar a las poblaciones del departamento. Ápicos tendrá la ventaja de conocer mejor que otros el territorio y podría fortalecer su marca como una alternativa local.

El negocio de agua en bolsa representa una oportunidad para que Ápicos domine el mercado de agua potable en toda la región del pacífico nariñense, porque le permite mantener inventario de producto listo para despachar a tiendas, así como inventario de material de empaque para producir cuando tiene aumentos en pedidos. El empaque en

bolsa le permite a Ápicos competir en valor, tener disponibilidad permanente de producto que garantice las entregas y manejar transacciones pequeñas, algo que no pueden hacer las compañías tradicionales de agua por los altos costos de transportar botellas de agua y las dificultades para entrar al negocio de agua en bolsa cuando existe un jugador local. El equipo ha realizado un trabajo de conocer tiendas en los municipios cercanos y empezar a posicionar su producto. La capacidad de adaptación, resiliencia y apertura a la experimentación han hecho posible un rápido crecimiento de la empresa. En agosto de 2016 Ápicos tenía ingresos mensuales de 12 millones de pesos, mientras que para marzo de 2017 la compañía ya tenía ingresos mensuales de 25 millones de pesos, con un margen de contribución superior al 60%.

No obstante, todavía se presentan desafíos. Es necesario fortalecer la comunicación para que los consumidores entiendan la importancia de consumir agua tratada en lugar de aguas lluvias, una de las prácticas más comunes en la región, y también asegurar un sistema de distribución que permita cubrir las tiendas en las poblaciones del departamento, para lo cual están buscando la forma de conseguir una embarcación propia que les permita garantizar la entrega.

El estado actual

Las condiciones de Nariño son muy difíciles y no se logró una intervención de suficiente intensidad. Aunque PNUD reconoce el valor del análisis y las recomendaciones, considera que la intervención no fue suficientemente intensa en tiempo y recursos. Las condiciones en Nariño son muy difíciles, al punto que para llegar hasta una de estas cooperativas es necesario recorrer dos días de camino desde Pasto. Los jóvenes que estaban sacando adelante uno de los proyectos fueron amenazados, tuvieron que dejar sus casas y refugiarse en las ciudades. Aunque el trabajo con el proyecto ValorEx fue positivo, no fue suficiente para contrarrestar las circunstancias. El director del programa PNUD estima que se adoptó un 20% de las recomendaciones hechas por el proyecto ValorEx.

7.7 Don Chuspín

El actor central

Don Chuspín es uno de los emprendimientos diagnosticados en el marco de un proyecto de la Alcaldía de Cali para la reubicación de procesadores de plástico del Jarillón del Río Cauca en la ciudad de Cali²². La empresa Don Chuspín está dedicada a la extrusión de bolsas plásticas de colores para reciclaje, para empresas que están obligadas a realizar una correcta separación de sus residuos.

La fortaleza de la empresa está en la calidad de sus productos y la atención que el emprendedor presta al sostenimiento de una propuesta de calidad, a precios competitivos. Sus clientes son exigentes porque se trata de tratarse de grandes instituciones (hospitales, aeropuertos y centros comerciales). Son clientes que necesitan volumen, disponibilidad permanente de producto, pero no pagan de contado. Los hospitales representan más del 50% de sus ventas. Su ventaja está en la calidad y la confiabilidad que ofrece a sus clientes por tener una operación formalizada, en una actividad donde muchas empresas prefieren mantenerse en la informalidad.

El emprendedor, Hernán Gómez, ha demostrado una resiliencia sustancial al enfrentar eventos adversos al negocio. Uno de estos eventos fue el incendio de la fábrica, cuando ésta se encontraba ubicada en el Jarillón, hace algunos años. Posteriormente, la reubicación ordenada por la alcaldía representó una dificultad adicional, que se reflejó en freno a la actividad productiva. Por cuenta de estos eventos la empresa perdió muchos clientes, al punto que la producción se redujo en 70%. Sin embargo, el emprendedor ha persistido en la búsqueda de soluciones que le permitan reactivar el negocio, teniendo un producto distintivo y relevante que entiende las necesidades de los clientes desde el cumplimiento normativo para la separación de residuos. En este proceso se apoya en su

²² El jarillón es un dique que canaliza el río Cauca en su paso cerca de Cali. Se ha identificado que este dique es vulnerable y las aguas podrían desbordarse ante eventos como invierno extremo o terremoto. En consecuencia, la Alcaldía de Cali realiza un proceso de reubicación de miles de familias que habitan en las zonas de mayor vulnerabilidad.

hijo, quien también conoce el negocio le ayuda, aunque al mismo tiempo tiene su propia empresa.

La oportunidad

Don Chuspín tiene buena reputación y muchos de sus clientes lo prefieren por tratarse de una empresa demostradamente responsable, a pesar de los eventos negativos que ha tenido que enfrentar. Sin embargo, enfrenta una desventaja importante en el hecho de que tiene un porcentaje relevante de su cartera en el sector de hospitales, que pagan en períodos largos, afectando el flujo de caja de la empresa y obligándolo a tener cartera de más de 90 días.

El trabajo con ValorEx llevó al emprendedor a entender que necesita diversificar su cartera de clientes, reducir la participación de los hospitales en las ventas totales y lograr que otros clientes que paguen en menores plazos, lo que le permitiría mejorar su flujo de caja.

Hacia adelante, la empresa tiene la posibilidad de ofrecer un portafolio de productos de aseo más completo y presentarse ante sus clientes como un proveedor que resuelve todas sus necesidades de productos de aseo y desinfección. Está evaluando la posibilidad de modernizar sus máquinas, con el fin de mejorar la productividad en el espacio en el que está ahora, lo que le permitirá mejorar los márgenes de rentabilidad. Inició con una selladora automática que le permite aumentar la productividad dado que el sellado se ha hecho manual, lo que hace que los tiempos de sellado sean más largos. Con esta mejora se reducen costos de mano de obra y es posible tener mayor inventario para responder a los pedidos que realizan los clientes para entrega inmediata. La meta es convertirse en un productor que logra un conocimiento profundo de sus clientes en su objetivo de aseo y tener los mejores productos para resolver sus necesidades de limpieza y desinfección, con un portafolio que incluya bolsas que cumplen con todos los requerimientos de los clientes exigentes (biodegradables, colores, calibres, tamaños, estampados, oportunidad de entrega).

El estado actual

El trabajo con ValorEx le ha permitido al emprendedor identificar que, en una primera etapa, necesita lograr una diversificación de clientes y una reducción de los tiempos de rotación de la cartera. El mejoramiento del flujo de caja le permitiría abordar las tareas necesarias para lograr las metas de más largo plazo. En junio del 2017 tenía ingresos mensuales de 50 millones de pesos y a febrero de 2018 ya contaba con ingresos mensuales superiores a los 80 millones de pesos, lo que ha permitido continuar avanzando en su estrategia. El aumento del ingreso ha sido importante para permitirle acceder a crédito, con una preaprobación de 30 millones de pesos que le permitan salir de una deuda que tiene con una entidad bancaria y por la cual está reportado en centrales de riesgo, y tener capital de trabajo para continuar creciendo en nuevos clientes, manejando un inventario que permita responder de forma oportuna a los pedidos. En este momento está dando prioridad a la penetración de un segmento que paga de contado, con el fin de lograr este objetivo. En mayo de e 2018 aspira a volver a tener la facturación que tenía antes del incendio de la fábrica, 100 millones de pesos mensuales.

Su proceso de crecimiento lo llevó a dejar de ser una persona natural y constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas, porque entendió la importancia que tener un vehículo amigable para el crecimiento, que pueda recibir deuda y que represente mayor confianza para el tipo de clientes que tiene.

7.8 Itaca

El actor central

El restaurante Ítaca, ubicado en el centro de Medellín, fue creado en el 2011 por Juan Carlos Ramírez, graduado de la Escuela Gastronómica de Antioquia, y su esposa Diana, empresaria. El restaurante ofrece almuerzos a precios cómodos entre semana, realiza asados los domingos, ofrece comidas y catering, y vende embutidos. Ítaca fue intervenido por ValorEx como parte de un programa organizado por la Alcaldía de Medellín para dar soporte al desarrollo de pequeños empresarios de la ciudad.

El emprendedor tiene una larga experiencia como chef y logró en el pasado desarrollar restaurantes exitosos, trabajando para otras personas. La mayor fortaleza que tiene Ítaca es el reconocimiento que ha logrado ante sus clientes y su capacidad para generar una experiencia que sintetiza y celebra la cultura antioqueña. Sus chorizos fueron reconocidos como los mejores de Antioquia por la publicación internacional Lonely Planet. El restaurante tiene una marca conocida y querida por la gente que frecuenta el centro de Medellín, con un componente importante de turistas de diversos orígenes que visitan la ciudad. El negocio se ha venido manejando de manera informal; el tiempo y la capacidad del propietario se invierten en el desarrollo de la cocina y la creatividad en el menú, no en los temas administrativos. No se tiene un conocimiento de los costos y procesos de la operación.

La oportunidad

Este emprendimiento fue diagnosticado y clasificado por ValorEx como Empresa Emergente debido a la mentalidad de los dueños, quienes tienen una clara motivación por lograr productos de muy alta calidad y por seguir creciendo el negocio. El principal problema que enfrentan es la gran complejidad en la operación, que no deja tiempo ni recursos para invertir en su producto más exitoso, los embutidos.

Los embutidos no solamente son el producto de mayor reputación, sino que también dejan la mayor rentabilidad. La estrategia recomendada es salir del negocio de almuerzos y catering, que agregan una gran complejidad a la operación y disminuyen la rentabilidad, agotando el tiempo y los recursos que se necesitan para invertir en los embutidos. La estrategia es profundizar la participación en el negocio de choricería artesanal, haciendo una renuncia a los almuerzos, desarrollar diferentes canales para el negocio de embutidos (domicilios y carritos al paso, participación en ferias y eventos), e incursionar en comida al paso.

El estado actual

Para la implementación de la estrategia se han hecho múltiples acciones para alinear el día de día de su negocio con las renunciadas establecidas en el diseño estratégico. Inicialmente Ítaca participó en la feria Agrofuturo para incursionar en la venta de comida al paso y probar la respuesta del mercado, para esta actividad tuvo que solicitar un préstamo para no afectar su flujo de caja y gestionar sus proveedores con una participación efectiva en la venta de chorizo artesanal con papas, el combo que fue más efectivo. Durante el evento hizo un contacto con un cliente que podría servir como canal de venta de sus productos en Santa Marta, quien actualmente usa un carro para venta al paso de los embutidos.

Frente a la renuncia del menú de almuerzos al medio día, es una decisión que se viene ejecutando de forma paulatina. El precio del menú del medio día aumentó y al momento solo está ofreciendo sopas que complementa con embutidos y carnes. Este proceso también le ha permitido tener mayor tiempo disponible para el trabajo en el producto más rentable haciendo chorizos y papas con el fin de tener inventario disponible para la venta en domicilios y eventos locales en el Centro o con la Alcaldía de Medellín.

Ítaca ha crecido el 42% durante cuatro meses, para estos resultados ha buscado enfocarse en los productos más valiosos y rentables, ha buscado nuevas inversiones para incrementar su productividad con un embutidor, y ha mejorado el manejo de inventarios para tener mayor disponibilidad de productos.

7.9 Huevos Kikes

El actor central

Huevos Kikes es una marca de Incubadora Santander, una de las mayores empresas del sector avícola en Colombia, que puso en marcha un modelo orientado a ampliar su penetración de mercado en municipios de baja densidad poblacional, apalancando en

alianzas con emprendedores de menores ingresos con el apoyo de una intervención de ValorEx. La empresa vendió \$416,7 miles de millones en 2016, ubicándose como la cuarta firma en el sector avícola colombiano, y en la actualidad produce 4 millones de huevos diarios. Su aspiración es vender 10 millones de huevos para el año 2023 y convertirse en una empresa multilatina. Ha realizado inversiones sustanciales en temas como la creación de una red de plantas a lo largo del país, la producción de huevo pasteurizado y la sustitución de energía fósil por generación de energía a partir de gallinaza, un residuo en la línea de producción de su producto central (iniciativa por la cual ha recibido reconocimiento internacional).

La oportunidad

Huevos Kikes se propuso desarrollar un nuevo nivel en su red de distribución para llegar a poblaciones de menos de 20.000 habitantes, donde el sistema de distribución de la empresa no permite llegar de manera rentable. La empresa viene trabajando con la idea de desarrollar un canal de distribución hacia esas poblaciones, convocando como aliados a empresas pequeñas que tengan acceso a restaurantes y también distribuidores mayoristas que trabajan en ese tipo de poblaciones. Los primeros intentos fueron fallidos, porque las pequeñas empresas con las que trabajaron no asumieron el compromiso necesario para la prestación de un servicio de distribución de un producto que es particularmente delicado en su manejo.

Con la intervención de ValorEx, se llegó a una nueva alternativa, donde definió que los aliados en las poblaciones pequeñas deberían ser emprendimientos pequeños, tiendas de barrio, para quienes la distribución de huevos pueda llegar a ser un componente importante de su flujo de ingresos. Los dueños de estas tiendas deben tener vocación y capacidades como emprendedores y sentirse dueños del negocio, y no actuar simplemente como prestadores de un servicio de distribución. Los incentivos en la alianza con Kikes tendrían que llevarlos a ver la operación como suya propia. El proyecto ValorEx trabajó de la mano con Huevos Kikes para diseñar el proceso de selección de los tenderos y promover el fortalecimiento de su mentalidad emprendedora.

El estado actual

En este momento, Huevos Kikes está adelantando el proceso de identificación y selección de los emprendedores que participarán en la iniciativa. Se han identificado las variables que deben ser tenidas en cuenta para la selección de los corresponsales Kikes, dado que es un nuevo modelo de propiedad, donde las personas son empleados y dueños al tiempo, por lo que la mentalidad emprendedora juega un rol preponderante en el momento de la selección.

Este proyecto se encuentra en el *pipeline* de iniciativas de la compañía y es uno de los elementos comerciales más importante de la unidad de hogares. No obstante, su implementación tendrá que esperar un poco más porque la compañía priorizó la consolidación de otros negocios que conoce mejor, antes de incursionar en este que es experimental.

7.10 Agricapital

El actor central

NovoAgro es un Grupo empresarial para la modernización del agro colombiano que está en tres negocios distintos: Expo Agrofuturo, una la Plataforma de Negocios y Conocimiento líder para el sector Agro en América Latina; Agrow, una gestora de activos inmobiliarios y finalmente AgriCapital. Ésta última es una innovadora empresa del grupo NovoAgro que descubrió la posibilidad de construir un modelo de negocio rentable y de alto potencial de crecimiento, articulando la producción de pequeños productores agrícolas con la demanda de grandes empresas agroindustriales. Su primera iniciativa conecta emprendedores campesinos productores de fique y los prepara para suplir la demanda de la Compañía de Empaques, una de las principales empresas del país en el tema de empaques, que aspira a abastecer de esta forma insumos para la producción de sacos destinados a los sectores agrícola y de construcción.

La oportunidad

La oportunidad comenzó a articularse cuando se realizó el diagnóstico de la Compañía de Empaques y se identificó la escasez de fique y donde estaba utilizando fique importado para la producción de sacos utilizados para empacar productos de los sectores agrícola y construcción. El fique puede ser producido en Colombia por pequeñas operaciones agrícolas, pero la Compañía de Empaques no tiene capacidad de negociar con ellos uno a uno para programar una producción local. Adicionalmente, estos productores necesitan tener acceso a crédito. AgriCapital surgió como una empresa encargada de actuar como interlocutor que ejerce una coordinación básica para buscar que la producción se de en los términos requeridos por la Compañía de Empaques. Además, actúa como tomador de créditos bancarios a tasas corporativas, que luego coloca con un margen entre los productores de fique. De esta manera, AgriCapital cumple varias funciones que son necesarias para la interacción entre los diferentes actores.

La intervención de ValorEx se centra en la identificación de la oportunidad de creación de valor, en la evaluación de las capacidades estratégicas que permitirían a AgriCapital a lograr resultados positivos y en la identificación de las condiciones que deberían reunir los emprendedores pequeños que participarían en el proyecto de abastecimiento de fique para la Compañía de Empaques.

Se identificó que pocos actores en Colombia podrían tener un lugar tan central en la red de negocios del sector agrícola como NovoAgro, gracias a sus antecedentes como organizador de la feria Agrofuturo. A partir de esta feria han construido relaciones de confianza con productores de muchos tamaños en numerosos sectores, con distribuidores y compradores agroindustriales y con los bancos.

El estado actual

AgriCapital ha vinculado al primer grupo de productores. Para febrero de 2018, AgriCapital había desembolsado \$1.500 millones de pesos a más de 25 productores de fique, dentro de la iniciativa que adelanta en alianza con la Compañía de Empaques.

7.11 José Olmedo

El actor central

José Olmedo es uno de los emprendimientos diagnosticados en el marco de un proyecto de la Alcaldía de Cali para la reubicación de procesadores de plástico del Jarillón del Río Cauca, en la ciudad de Cali. El emprendedor todavía se encuentra viviendo y desarrollando su negocio en el Jarillón, pero se está preparando para que su salida no represente el fin de su negocio.

Su operación se enfoca en prestar el servicio de recuperación de película plástica (bolsa), realizando la selección, picado, lavado y aglutinado. Es un negocio de muy bajo margen, informal, con grandes oscilaciones. El emprendedor no puede saber cuando tendrá trabajo y cuando no.

La recuperación del plástico es un servicio ambiental de gran importancia para asegurar que este material efectivamente se recicla. No obstante, tiene altos costos de transformación por ser una actividad intensiva en consumo energético, requiere amplio espacio para hacer la selección del producto, y su ruidosa maquinaria hace obligatoria una ubicación alejada de zonas residenciales que impidan trabajar a doble turno. El emprendedor José Olmedo dice que el servicio de plástico equivale a la esclavitud moderna, donde ellos hacen todo el trabajo, pero su cliente se queda con la utilidad.

José Olmedo fue diagnosticado como un negocio de acumulación media, porque a pesar de los limitantes al crecimiento asociados a este servicio, la mentalidad del emprendedor hizo permite trabajar como una empresa emergente.

La oportunidad

José Olmedo es conocido por la calidad de su trabajo, por lo que mantiene una demanda por sus servicios prácticamente ininterrumpida durante el año, aunque él no puede predecir este resultado. Es una persona muy trabajadora y sabe que no puede prescindir

de su negocio, porque en el trabajan su esposa y dos hermanas. Este negocio es el sustento de toda la familia, pero haciendo el servicio que ha venido prestando no podrá incrementar sus ingresos y acumular ahorros para generar alternativas.

El trabajo con ValorEx llevó al emprendedor a entender la necesidad de pasar a un negocio de mejores márgenes y hacer un trabajo comercial que le permita tener control sobre su futuro y no depender de que le lleguen los clientes. Por esta razón, José Olmedo está migrando de prestar servicio a realizar el proceso de recuperación de materia prima propia y venderla directamente.

Hacia adelante hay enormes posibilidades de crecimiento, al pasar de prestar servicio de recolección a recuperación del plástico, con las mismas cantidades de producto que procesa actualmente tiene la oportunidad de multiplicar nueve veces sus ingresos, cambiando significativamente la calidad de vida de su familia y las de sus hermanas.

El estado actual

El trabajo con ValorEx produjo la confianza que el emprendedor necesitaba para tomar la decisión y cambiar de negocio, al ayudarlo a entender las alternativas a su alcance, construir los números de ambos negocios y entender las implicaciones de este cambio.

El emprendedor tiene una alta resiliencia, es desplazado y ha salido sobreponerse a esta situación y reiniciar su vida en otra ciudad. Esta resiliencia es una de las características identificadas como ventaja del emprendedor. Al decidir pasar de servicio a recuperación, el dueño del lote donde el trabaja le dijo que no podía seguir trabajando allí, por lo que está trasladando el negocio al lote familiar, contando con el apoyo de toda la familia.

El emprendedor ha iniciado la construcción en su lote y está realizando los tramites necesarios para conectar la energía eléctrica que necesitan las maquinas. Esta conexión eléctrica es la única barrera material que falta por superar para iniciar el nuevo negocio. José Olmedo sabe que estará obligado a trabajar aun más que antes, porque será responsable de salir a comprar la materia prima y buscar clientes para vender el producto, pero ya ha hecho contactos, se ha preparado y confía en que logrará migrar hacia una

actividad de mejores márgenes que le permitirá a su familia superar las limitaciones en que se ha mantenido hasta ahora.

8 Referencias

Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 159-184.

Belle, D. E. (1983). The impact of poverty on social networks and supports. *Marriage & Family Review*, 5(4), 89-103.

Blank, S. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Si, S. (2015). Entrepreneurship, poverty, and Asia: Moving beyond subsistence entrepreneurship. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 1-22.

CAF (2013) Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva. Corporación Andina de Fomento

Chong, D., & Druckman, J. N. (2007). Framing theory. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 10, 103-126.

El Tiempo (2017) Huevos Kikes quiere que 10 % de sus ingresos provenga del exterior. Entrevista con Juan Felipe Montoya, presidente de Incubadora Santander, 29 de mayo. Descargado de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/10-de-los-ingresos-de-huevos-kikes-provendran-del-exterior-93194>.

Dinero (2015) Los 'huevos millonarios' de Incubadora Santander. Descargado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/por-que-incubadora-santander-empresas-mas-importantes-del-pais-2015/209370>.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-983.

Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of management Journal*, 43(5), 974-993.

Neal, M. (2017). Learning From Poverty: Why Business Schools Should Address Poverty, and How They Can Go About it. *Academy of Management Learning & Education*, 16(1), 54-69.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February.

Sarasvathy, S. D. (2001, August). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. D1-D6). Academy of Management.

Shane, Scott. "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy." *Small business economics* 33, no. 2 (2009): 141-149.

Vakis, R., Rigolini, J., & Lucchetti, L. (2015) Overview: Left Behind: Chronic Poverty in Latin America and the Caribbean. Washington, DC: World Bank.

Valliere, D., & Peterson, R. (2009). Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(5-6), 459-480.

World Bank (2016) Poverty and Shared Prosperity 2016: Taking on Inequality. Washington, DC: World Bank.