

¿CÓMO CREAR EMPRESAS DE ALTO IMPACTO?

Camila Lecaros y Esteban Parada

Más allá de ingresos crecientes y capacidad de gestión, los emprendedores deben convertirse en modelos que inspiren a futuras generaciones a arriesgarse y apostar al impacto en el desarrollo de los países y las personas. Para esto es necesario apoyar a los emprendedores, mediante programas y políticas que promuevan su trabajo y faciliten el desarrollo de sus empresas. Esto es lo que ha venido haciendo Endeavor.

HELOÍSA HELENA ASSIS nació en una de las favelas de Río de Janeiro. Creció rodeada de pobreza. Pero nunca renunció a sus sueños. Durante varios años se dedicó al desarrollo de una fórmula relajante para pelo crespo, consciente de que en su país distingue a casi el setenta por ciento de la población. Fue así como fundó en 1993 con su esposo, Jair Conde, y su cuñada Leila Velez, el primer local de Beleza Natural en su casa. Basada en el concepto de belleza natural y con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas, Heloísa desarrolló un producto para alisar el pelo, sin maltratarlo. El camino no fue fácil, pero la persistencia y la pasión de Heloísa fueron claves para lograr el éxito de su empresa.

Hoy Beleza Natural cuenta con un modelo de franquicias con 26 salones en Río de Janeiro y Sao Paulo. Cada salón atiende cerca de mil clientes por día, con un promedio de cuarenta clientes por hora. Además, Beleza Natural desarrolla su línea de productos para el cuidado del pelo y opera un laboratorio para llevar a cabo investigaciones en cosmetología, en alianza con universidades en Río de Janeiro y Brasilia. Como señala Heloísa, este crecimiento no hubiera sido posible sin la ayuda de Endeavor, organización global que trabaja por y para los emprendedores, con el fin de potencializar sus capacidades mediante una red de apoyo formada por empresas (aliados) y personas (mentores).

Desde que Heloísa fue seleccionada como emprendedora Endeavor, Beleza Natural aumentó sus ingresos en un 470 por ciento. Además, la empresa ha generado cerca de 1.300 empleos, para atender a los clientes con los mejores estándares de calidad. Mediante el trabajo con Endeavor, los emprendedores tuvieron la posibilidad de contactar a un empresario, con quien desarrollaron un acuerdo de accionistas y evaluaron las metas de expansión de la empresa. También se beneficiaron del programa Management Excellence Program que ofrece la oficina de Brasil, que tiene como objetivo trabajar en las estrategias de gestión empresarial. Esto, junto con los demás servicios que ofrece Endeavor, le ha permitido a Heloísa consolidar el modelo de negocio de Beleza Natural.

Camila Lecaros, asociada Endeavor Colombia
Esteban Parada, project officer de Endeavor Colombia

¿Cómo nace Endeavor?

Su historia se remonta a 1997, cuando Linda Rottenberg y Peter Kellner tuvieron la idea de crear una organización mundial que seleccionara e impulsara a emprendedores en economías emergentes. Su meta era contribuir, mediante una organización privada sin fines de lucro, a la generación de empleo y el aumento de ingresos en economías emergentes, promoviendo una nueva forma de entender el emprendimiento: un concepto para entonces desconocido en América Latina.

Al año siguiente se realizó el lanzamiento de Endeavor en Argentina y Chile. Posteriormente se abrieron oficinas en Brasil, Uruguay y México. Durante los primeros años, Endeavor logró posicionarse en estos países a tal punto que, durante la crisis que enfrentaba América Latina en 2002, los emprendedores Endeavor crecieron 62 por ciento. Además, personas como James Wolfenson, expresidente del Banco Mundial, se unieron a su red.

Hoy Endeavor tiene su oficina principal en Nueva York y cuenta con oficinas en diversos países, entre ellos Colombia, Sudáfrica, Líbano, Turquía, Egipto, Jordania e Indonesia. Cerca de 691 emprendedores se han visto beneficiados por el modelo Endeavor durante estos quince años de operación. En la actualidad, Endeavor tiene planes de expansión en Malasia, Marruecos, Polonia, Arabia Saudí, Filipinas y los Emiratos Árabes.

Emprendimiento de alto impacto

¿Qué significa «emprendimiento de alto impacto»? La idea es ayudar a formar empresas que logren generar millones en salarios e ingresos, al igual que un gran número de empleos nuevos con personas calificadas. Los emprendedores deben aportar modelos que inspiren a otros, por medio de sus logros y determinación. Deben contar con una iniciativa emprendedora —energía, pasión y persistencia para convertir sus ideas de negocio en realidades— y tener habilidad para movilizar los recursos necesarios para cumplir sus objetivos.

Endeavor selecciona empresas según su potencial de crecimiento y sostenibilidad. Además, tiene en cuenta que sean empresas con modelos de negocios reproducibles y escalables, con un alto grado de innovación que permita establecer nuevos paradigmas nacionales e internacionales. Para Endeavor es muy importante que las empresas tengan impacto en el desarrollo económico, social y cultural de los países emergentes.

Endeavor tiene en cuenta las siguientes características para entrar a un nuevo mercado: posibles emprendedores de alto impacto, un sector privado dinámico y creciente y una comunidad de líderes interesados en vincularse a la red global que ofrece Endeavor. Cada mercado debe demostrar estar apalancado en un sector privado que conciba el emprendimiento de alto impacto (EAI) como el motor de crecimiento de su país.

El modelo Endeavor

¿Cuál es la razón de ser de Endeavor? Los emprendedores de países emergentes enfrentan diversas barreras que impiden su crecimiento y desarrollo. Entre estas figuran los costos incurridos en caso de fracasar, la falta de modelos, una limitada experiencia gerencial, falta de contactos, falta de confianza y acceso limitado a capital inteligente. El modelo Endeavor está orientado a superar estas barreras mediante el acceso a una red en la cual los emprendedores se pueden beneficiar de mentores, asesorías estratégicas y una amplia gama de contactos.

El proceso de selección que establece el modelo es largo y complejo. Se divide en cinco etapas: (1) lanzar, (2) seleccionar, (3) apoyar, (4) multiplicar y (5) reinvertir. La primera tiene que ver con ampliar actividades: establecer nuevas filiales en ciudades, regiones y países, mediante el apoyo del sector privado y el modelo Endeavor. Para esto se trabaja en países con condiciones macroeconómicas fuertes, como bajos índices de corrupción y un crecimiento económico estable. En los países donde las barreras al emprendimiento son altas, Endeavor trabaja en la disminución de estos indicadores.

La segunda etapa consiste en seleccionar emprendedores de alto impacto que conducirán la innovación, maximizarán la riqueza y generarán empleo. Este proceso tiene una duración de 12 a 18 meses, en los cuales los emprendedores son entrevistados, antes de presentarse al Panel de Selección Internacional (PSI). Primero, el candidato es postulado por el equipo Endeavor, por miembros de la red (por ejemplo, mentores) o por sí mismos. Posteriormente, el equipo realiza una primera entrevista con miras a evaluar la viabilidad del candidato. Luego lo entrevistan mentores de la red con el fin de evaluar su modelo de negocio, grado de innovación, cre-

Endeavor tiene su oficina principal en Nueva York y cuenta con oficinas en diversos países, entre ellos Sudáfrica, Líbano, Turquía, Egipto, Jordania e Indonesia. Cerca de 691 emprendedores se han visto beneficiados por el modelo Endeavor durante quince años de operación

cimiento potencial y cualidades del emprendedor. En caso de que el candidato avance se presenta ante un Panel de Selección Local, donde es entrevistado por miembros de la red y se delibera acerca de si debe avanzar o no al PSI. Antes del PSI, el emprendedor es entrevistado por un director ejecutivo de otra oficina y por un experto financiero que revisa los números de la compañía. Finalmente, el candidato se presenta en el PSI, donde diferentes panelistas internacionales entrevistan a los candidatos, deliberan entre ellos y escogen los nuevos emprendedores de la red. Para ser escogido, la votación debe ser unánime.

La tercera etapa consiste en apoyar el crecimiento de las empresas mediante los diferentes servicios que ofrece la red. Con respecto a los servicios globales, los emprendedores Endeavor cuentan con acceso a diferentes tipos de apoyo: acceso a mentores globales, comités asesores con equipos de trayectoria y experiencia, programas con estudiantes de Maestría en Administración de las más prestigiosas universidades. Además, pueden contar con asesorías de aliados como Ernst & Young. Otro beneficio consiste en eventos de *networking* organizados por la red, en los cuales cada emprendedor cuenta con oportunidades para socializar, realizar negocios y entablar alianzas con los demás emprendedores.

La cuarta etapa aspira a un impacto económico y social de mayor alcance. Tiene que ver con visualizar el trabajo de los emprendedores, con el fin de transformar las instituciones locales en torno al emprendimiento e inspirar a las futuras generaciones a innovar, asumir riesgos y pensar en grande. Para esto se trabaja en cinco áreas de manera transversal: (1) promoción de la inversión mediante el fomento de mercados de capitales competitivos, (2) inspiración de otros emprendedores para que asuman riesgos y se dispongan a innovar, (3) expansión del

liderazgo relacionado con EAI, (4) promoción del emprendimiento y programas educativos que lo fomenten, y (5) incidencia en las políticas públicas con el objetivo de que promuevan el emprendimiento y la creación de un contexto institucional adecuado para su desarrollo.

La quinta etapa del modelo se divide en dos partes: por un lado está el programa de Give-Back, en el cual los emprendedores donan un monto anual para garantizar la sostenibilidad de las oficinas y la organización global, y por el otro, como líderes y modelos, los emprendedores Endeavor participan como mentores o junta directiva de Endeavor, comparten sus historias para inspirar a otros emprendedores e implementan iniciativas de responsabilidad social y fondos de capital.

La sostenibilidad de Endeavor

Endeavor, como organización sin ánimo de lucro, se apalca en las donaciones individuales e institucionales, al igual que mediante subvenciones y alianzas estratégicas. Ernst & Young, Barclays Capital, Bain & Company y JPMorgan son algunos de los aliados con los cuales cuenta. Igualmente, Endeavor dispone de un programa propio de financiación (Give-Back).

Quince años de impacto

Endeavor ha logrado varios hitos a lo largo de su historia. Por ejemplo, en 2011, las empresas Endeavor facturaron no menos de 5.000 millones de dólares. Las ventas de los emprendedores han crecido en un 69 por ciento anual. En apenas dos años después de ser seleccionadas, las empresas Endeavor lograron aumentar en un ochenta por ciento el número de empleos. No menos de 28.652 candidatos Endeavor han recibido realimentación desde el año 1997, lo cual aporta al capital humano. Unos 700 emprendedores de alto impacto han sido seleccionados y, de estos, 149 han fundado otra empresa después de la selección.

El impacto en términos de capital social también ha sido notable. El 66 por ciento de los emprendedores apoyaron o invirtieron en otras empresas Endeavor. Unas 25.890 horas de consultoría han sido donadas a emprendedores por los mentores ejecutivos. Y durante el periodo 2010-2011 cerca de 400 conexiones globales se llevaron a cabo entre mentores y emprendedores Endeavor. Además, durante 2010, el 76 por ciento de los emprendedores invirtieron en Investigación y Desarrollo. Desde el inicio de la experiencia, las empresas Endeavor han logrado obtener cerca de 900 patentes o patentes en trámite.

Dos ejemplos de éxito

Bodytech, la cadena de centros médicos más grande de Colombia, es uno de los casos de éxito más significativos para Endeavor. Seleccionada en 2007, Bodytech tiene las características de lo que busca Endeavor en un EAI: escalabilidad, innovación y crecimiento real. Integrando medicina, salud y *fitness*, Bodytech se ha posicionado en Colombia y Perú con crecimientos de hasta 41 por ciento en ventas. Actualmente, la empresa cuenta con cerca de 70.000 miembros en diez ciudades de Colombia y 5.000 miembros en tres ciudades de Perú.

Mediante la unión con la cadena de gimnasios chilena Sportlife, Bodytech consolida sus planes de expansión en Latinoamérica y se orienta al ingreso en países como Argentina y Brasil. Esta unión se ha apoyado en Endeavor mediante un grupo de Consultores de BCG y el programa de Emprendedores Competitivos para Latinoamérica. Sus cifras

hablan por sí solas: actualmente Bodytech cuenta con cerca de 1.300 empleados y sus ingresos en 2011 alcanzaron alrededor de cincuenta millones de dólares, con un crecimiento de 282 por ciento con respecto al año anterior. Pero ahí no paran las buenas noticias. En 2011, Bodytech abrió el pri-

En 2011, las empresas Endeavor facturaron no menos de 5.000 millones de dólares. Las ventas de los emprendedores han crecido en un 69 por ciento anual

mer Instituto de Fitness y Entrenamiento en Latinoamérica. Este trabajo contó con el apoyo de Endeavor y de estudiantes de la Escuela Kellogg de la Universidad de Northwestern en temas de planeación estratégica. Igualmente, contó con dos mentores de la red local que apoyaron a los emprendedores en la ejecución del plan.

La empresa MercadoLibre constituye otro caso de éxito en Latinoamérica: sus ingresos han aumentado exponencialmente desde su selección como empresa Endeavor. Con la experiencia de Silicon Valley y la pasión que le generaba internet, Marcos Galperin decidió fundar una compañía al estilo e-Bay en Argentina. Con énfasis en el mercado nacional y las buenas prácticas evidenciadas en Latinoamérica, MercadoLibre logró posicionarse como el mercado *online* líder para los hispanoparlantes.

A diferencia de sus competidores, la mayoría de los cuales han salido del mercado, MercadoLibre ha logrado posicionarse en las Américas y Europa, además de ser un aliado estratégico de e-Bay en América Latina. Actualmente cuenta con cincuenta millones de usuarios registrados, con lo cual ha logrado generar alrededor de 40.000 empleos. Gran parte de este éxito ha estado ligado a Endeavor, que ha servido de aliado estratégico en la expansión de MercadoLibre. Ello se evidencia en el posicionamiento de la empresa en países como Brasil, donde Endeavor fue clave para que MercadoLibre lograra entrar en el mercado. Asimismo, Endeavor colaboró en las negociaciones que se llevaron a cabo entre MercadoLibre y e-Bay, que requerían diferentes tipos de asesoría. Los emprendedores se han beneficiado de servicios como *networking* y asesorías legales y financieras. Igualmente han contado con el apoyo de estudiantes de la Maestría en Administración de Stanford.

Endeavor como modelo

Más allá del aumento de ingresos, que en términos de impacto es una de las variables más llamativas, la importancia de Endeavor radica en el fortalecimiento de los ecosistemas de emprendimiento en países emergentes. De ahí que los emprendedores con los que trabaja deban contar con algo más que capacidad de gestión. En ellos se buscan modelos que inspiren a futuras generaciones para que se arriesguen y le apuesten al EAI, que tiene gran incidencia en el desarrollo de los países y las personas.

Para esto es necesario apoyar a los emprendedores, mediante programas y políticas que promuevan su trabajo y faciliten el desarrollo de sus empresas. Esto es lo que ha venido haciendo Endeavor desde sus inicios, y es lo que pretende con su expansión hacia otras economías emergentes. El objetivo es apoyar a más personas como Heloísa, quien puso sus sueños en marcha y contribuyó al desarrollo económico y social de su pujante país. Es más, la experiencia Endeavor sirve de modelo para las futuras generaciones, pues las incentiva a trabajar para lograr un gran impacto. ■