

# HACIA UNA EMPRESA DE AVANZADA: CUATRO EXPERIENCIAS

Cuatro empresas colombianas son ejemplos de la pequeña y mediana empresa de avanzada. Los emprendedores no las crearon porque estaban desempleados, sino porque advirtieron oportunidades de negocios en entornos que conocen muy bien. Reconocen que hay temas que desconocen y acuden a otras organizaciones. Más que perseverancia, asumen compromisos exigentes con programas que los apoyan y perciben la sostenibilidad ambiental y social como parte integral de su negocio.

## María Angélica López Torrado

Cuatro empresas que operan en ramos muy diferentes (comercio electrónico, fabricación de herrajes, producción de moldes industriales y soluciones de vivienda social), todas ellas colombianas, alcanzaron el éxito gracias a su capacidad para innovar, su perseverancia y su participación en redes productivas. Supieron, además, relacionarse con otras organizaciones, aprovechar la orientación que recibieron de diversos programas de apoyo y convertir los desafíos de su entorno en oportunidades.

### Pagos Online

Esta empresa arranca formalmente en 2002 como el primer servicio electrónico en el país. Hasta entonces no se contaba con una plataforma local para pagos: solo se podían realizar compras por internet a través de páginas internacionales. En ese momento comenzó a despegar el comercio electrónico en América Latina. En 2011 llegó a los 112 millones de usuarios, con transacciones valoradas en 43.000 millones de dólares y en constante crecimiento.

José Vélez y otros dos estudiantes universitarios próximos a graduarse querían crear una empresa. Lo que más les llamaba la atención era el mercado de compras por internet. Apuntaron a que la empresa se desempeñara como intermediaria entre vendedor y comprador, ofreciendo el servicio de «cajero virtual». El usuario, desde la comodidad de su casa, podría hacer compras con su tarjeta de crédito sin desplazarse a la tienda.

María Angélica López Torrado, coordinadora del Centro de Casos Centrado en el Participante, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.

¿Cuáles pasos debían transitar los emprendedores? Primero, convencer a los dueños de tiendas al detal de que el servicio ofrecido era suficientemente seguro para colocar su marca en respaldo de esta nueva plataforma. Segundo, obtener un código único de identificación con las franquicias de medios de pago electrónico —Visa, MasterCard y Diners— para el procesamiento de transacciones virtuales. Tercero, hacer convenios con los bancos. Y, como si fuera poco, convencer a los consumidores de confiar los datos de su tarjeta de crédito o débito a la nueva empresa, con la promesa de recibir el producto dentro de un plazo y sin perder su dinero.

Requirió casi un año convencer de las bondades del producto a sus primeros clientes. Los primeros que los apoyaron fueron una comercializadora de esmeraldas y una tienda al detal. Con el tiempo fueron llegando más clientes y hoy la empresa es ampliamente aceptada en el mercado.

No tardó en llegar la primera crisis. En 2003, la empresa fue notificada de que había sido víctima de fraude por 15.000 dólares, monto que superaba los ingresos del año anterior. Los jóvenes socios estaban conscientes de que operaban un negocio expuesto al riesgo de plagio y fraude, pero pensaban que, de ocurrir algún siniestro, la empresa sería protegida por la ley y las autoridades. El hecho fue que un cliente resultó ser fachada para tarjetas de crédito robadas. Por supuesto, los responsables del delito nunca aparecieron. Uno de los socios optó por vender su parte; los otros dos la adquirieron y solicitaron un préstamo para asumir la responsabilidad.

Ante la experiencia, José y su socio deciden dedicarse al estudio y el desarrollo de herramientas tecnológicas para la prevención del fraude con medios de pago virtuales. Esto implicaba entender el fraude como una característica del negocio. Significaba que debían adquirir conocimientos sobre el manejo de riesgos, tales como el plagio de información, la suplantación de identidad y la clonación de tarjetas de crédito.

Los emprendedores deciden invertir en un módulo de innovación antifraude. Organizaron un nuevo departamento, dirigido por analistas financieros e ingenieros, e instalaron la tecnología conocida como *Fraud Vault*, algo así como caja de seguridad del fraude. Mediante el análisis de datos financieros, cada transacción es calificada según su riesgo; de hallarse contradicciones o inconsistencias, se contacta al usuario para comprobar la información.

La nueva configuración del servicio ofrecido por la empresa convirtió la innovación en proceso central del negocio, lo que dio paso al crecimiento. No solo se facilitó la consecución de nuevos clientes sino que, además, los consumidores tenían mayor confianza en la empresa y en hacer compras por internet. Se abría la posibilidad de introducir nuevos productos disponibles en países donde el comercio electrónico se disparaba: plataformas para facilitar las transacciones cotidianas de los usuarios. Entre los nuevos servicios que podrían lanzar estaban el sistema Minutos Online (pre pago de minutos de celular por internet), Macondo Plaza (centro comercial virtual) y un sistema único en línea para el pago de cuentas de terceros y servicios públicos. Fue entonces cuando despertaron el interés de Endeavor, organización que promueve pequeñas empresas de alto impacto y acompaña su crecimiento.

Alcanzar el mundo de posibilidades a su alcance requería mayores recursos, inicialmente calculados en 350.000 dólares. Convencidos de que el mercado estaba plenamente a la vista y podrían conseguir el apoyo de un inversionista, se empeñaron en buscarlo. Los primeros exigían condiciones inaceptables o retornos sobre la inversión en tiempos muy

cortos, pero al fin encontraron uno que se acoplaba a las condiciones de entrada. El nuevo socio respetaba las metas de expansión trazadas por los emprendedores, cuyas aspiraciones apuntaban al crecimiento internacional.

A comienzos de 2010 se asocian con el grupo brasileño Buscapé (del grupo de servicios multimedia de la sudafricana Naspers). Entraron en Brasil y Argentina, con la tecnología desarrollada por Pagos Online a través de la plataforma de clientes de la empresa brasileña. Luego reprodujeron su modelo y marca propia —Latin American Payments— en México, Chile y Perú. El nuevo modelo facilitó el acceso directo al mercado de comercio electrónico de los siete países donde Pagos Online alcanzó presencia; su plataforma es transversal y no requiere que los usuarios habiliten cuentas en bancos de cada país para hacer compras en el exterior. El modelo ha sido tan exitoso que la plataforma de Pagos Online atiende más de 6.000 clientes en la región, entre empresas como Sony, Amway, Harvard Business Review, Groupon y Herbalife.

Al cierre de 2011 Pagos Online contaba con 120 empleados, responsables de las transacciones por internet del 85 por ciento del mercado de comercio electrónico en Colombia. Procesaba más de tres millones de transacciones anuales, valoradas en 840 millones de dólares. Como integrante de la red Endeavor comparte su experiencia y asesora a otros emprendimientos de alto impacto.

### Industrias El León

Dedicada a la fabricación de herrajes para artículos de cuero, confecciones y ferretería, la empresa inició operaciones en Palmira, ciudad vallecaucana en el occidente de Colombia, en 1986. Al comienzo corrió con suerte y sus ventas crecieron; pero, a partir de la nueva política económica de apertura al mercado global en los años noventa, enfrentó la compe-

### Al cierre de 2011 Pagos Online contaba con 120 empleados, responsables de las transacciones por internet del 85 por ciento del mercado de comercio electrónico en Colombia

tencia de productos importados, de calidad similar y precio inferior. No obstante los esfuerzos de Ángel José León, el fundador, las ventas se desplomaron.

Hacia el año 2000 el programa de apoyo a la pequeña empresa de la Universidad Icesi, de Cali, invita a El León a participar en un programa para veinte empresas con potencial exportador. El programa exigía un compromiso de dos años y ofrecía tutorías, cursos de mercadeo y finanzas, y trabajo colaborativo con las empresas participantes. Liliana León, hija del fundador y actual gerente general, recuerda de aquellos momentos el temor que le generaba compartir información confidencial de la empresa con la competencia.

La principal debilidad identificada, gracias al programa, fue la carencia de un plan de mercadeo. La empresa había percibido sus productos como bienes básicos, sin mayor diferenciación, con pocas necesidades de mercadeo. A partir de los conocimientos que impartía el programa y del intercambio de información con empresas de tamaño similar, Liliana y sus colaboradores logran desarrollar una estrategia de penetración. Diseñaron su imagen corporativa y pensaron en las necesidades reales de sus clientes, en la reevaluación de las líneas de productos de poca rentabilidad y en los canales de promoción para los productos más novedosos. Este ejercicio, que no habían realizado antes, fue clave para permanecer en el mercado

de la ferretería, la línea de producto estrella de la empresa, y los impulsó a expandirse hacia Ecuador y Venezuela.

En 2007, cuando la empresa parecía ir por buen camino, no obstante una disminución de ventas a raíz de la desaceleración de la economía, recibió la visita de la autoridad ambiental del Departamento del Valle del Cauca. El León enfrentaba una amenaza de cierre por fallas técnicas en el manejo de residuos. En ese momento no reutilizaban los residuos de agua, arrojaban desechos a las tuberías centrales de la ciudad, pasaban por alto el control del gasto de energía y carecían de un sistema de información que registrara su impacto ambiental.

En la búsqueda de opciones para salir de la crisis encuentran que la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca y la Corporación Centro Regional de Producción Más Limpia (CRPML) ofrecían asesorías en procesos de producción limpia, por medio del intercambio de experiencias con otras organizaciones. Frente al reto de aprobar la evaluación de la autoridad ambiental y en plena crisis económica debido a la caída sostenida en las ventas, El León decide implementar los procesos de producción más limpia (PML) como estrategia de recuperación.

Con la asesoría ofrecida por la CRPML diseñaron un plan de trabajo de dos años, que requería una inversión adicional con un retorno incierto, pero prometía una salida de la crisis. El plan, dirigido por su gerente general, pretendía orientar la producción hacia la conservación de materias primas y energía, la eliminación de materias primas tóxicas, la reducción de la cantidad y la toxicidad de emisiones contaminantes, como metales pesados y cianuros, y la disminución de desechos en los procesos que utilizaran níquel, zinc y desengrasado de materiales. El plan prometía cumplir los estándares planteados por la autoridad ambiental y fortalecería los procesos de producción.

Pronto empezaron a ver resultados operacionales por encima de lo proyectado. Lograron ahorrar hasta el once por ciento de materia prima, el consumo de agua se redujo en ochenta por ciento, el consumo de energía bajó en quince por ciento y los vertimientos de residuos líquidos se redujeron en ochenta por ciento. Los beneficios de implementar el plan de recuperación también fueron evidentes en las ventas: los ingresos se recuperaron en ocho por ciento anual, de 2008 en adelante.

Haberse vinculado al programa de Icesi, que al comienzo parecía una amenaza por el requisito de interacción con la competencia, se convirtió para El León en un proceso colaborativo y de aprendizaje del que obtuvo importantes lecciones. Una de ellas fue el liderazgo participativo de la empresa. Adoptaron las sugerencias de organizaciones especializadas y propiciaron cambios internos, como el trabajo en equipo. La empresa se sumó a los esfuerzos del CRPML de promover las prácticas de producción más limpia en otras organizaciones.

### Servivienda

Fue fundada en 1976 por los sacerdotes jesuitas Alberto José Jiménez y Jaime Cárdenas, cuando los jesuitas emprendieron la creación acelerada de diversas empresas financieras y de acción social gracias a la Fundación Social que, siendo uno de los diez grupos financieros más grandes de Colombia, destina sus utilidades a mitigar la pobreza (Dávila, Dávila, Aceneth y Schnarch, 2011). Servivienda prosperó y prosiguió su labor de construcción de viviendas para familias de escasos recursos.

Pero su experiencia novedosa como empresa social comienza a partir de la crisis financiera ocurrida en 2000, cuando la economía sufrió uno de los mayores ajustes de su historia. Ese año, la crisis financiera del país llevó a la quiebra a varios bancos

comerciales y corporaciones de ahorro y vivienda (Caballero y Urrutia, 2006). Súbitamente subieron las tasas de interés y se elevaron también las cuotas de los créditos hipotecarios atados a la inflación. Miles de familias incumplieron sus compromisos bancarios y perdieron sus viviendas. El sistema bancario se paralizó y los subsidios para la construcción se congelaron. Por su parte, Servivienda debió suspender la construcción de proyectos, cerrar agencias regionales, reducir su personal en ochenta por ciento y hasta contemplar el cierre de la empresa.

Servivienda afinó su estrategia de proporcionar viviendas a la población excluida, un mercado desatendido: los estratos 1 y 2, los más pobres, que carecían de acceso al crédito bancario y muy pocos contaban siquiera con una cuenta de ahorros. Su estrategia consistía en darles acceso a crédito de largo plazo por un monto inferior a los 4.000 dólares y a bajas tasas de interés, con opciones de financiación «a la medida», mediante prácticas empleadas en la administración del microcrédito: actividad en la que el Banco Caja Social

### En Industrias El León lograron ahorrar hasta el once por ciento de materia prima, el consumo de agua se redujo en ochenta por ciento, el consumo de energía bajó en quince por ciento y los vertimientos de residuos líquidos se redujeron en ochenta por ciento

había sido pionero. Servivienda acudió a ese banco, que formaba parte de Fundación Social, para obtener la orientación requerida e implementar su estrategia.

La alianza entre Servivienda y el Banco Caja Social permitía que el banco contara con garantía sobre los créditos otorgados, que se proyectara una imagen de servicio social y que el comprador de la vivienda accediera a un crédito de bajo monto. Además, Servivienda generó un Fondo de Crédito Social, que permitía financiar con recursos propios la construcción de algunas viviendas para familias que devengaban entre uno y dos salarios mínimos.

Con el pasar del tiempo Servivienda también hizo cambios internos. Creó un programa para fortalecer su sistema de gerencia mediante un plan de capacitación a empleados en ventas y créditos; es decir, formar su personal operativo para que fueran ellos mismos los proveedores del crédito para adquirir viviendas prefabricadas, construir viviendas en mampostería o conseguir materiales para el mejoramiento de viviendas (Servivienda, 2011).

Unos meses después del comienzo del plan de recuperación Servivienda cosechó los primeros resultados: viviendas modulares prefabricadas para unas 30.000 familias, mediante programas integrales de construcción. Reabrió las sedes regionales. Actualmente ofrece una solución integral en la que se incorporan la gestión del proyecto, la consecución de los recursos y la construcción de la vivienda. Se ha reproducido en nueve países de América Latina. Diez años después de aplicar la nueva estrategia ha colaborado con más de 105.000 familias latinoamericanas, ayudándolas a conseguir vivienda digna, que en agregado exceden 3,5 millones de metros cuadrados construidos.

### Perfiglass

Néstor Beltrán fue empleado de una multinacional por casi veinte años. Supervisaba la producción de la línea de perfiles metálicos, utilizados en la construcción de obras civiles. Su experiencia le llevó a identificar una necesidad del mercado: un material suficientemente flexible para ser moldeado en perfiles

y marcos industriales, pero que no sufriera las inclemencias del clima, particularmente en zonas afectadas por el salitre.

En 2007 Néstor renunció a su trabajo. Aprovechó sus ahorros para hacer pruebas con un material que tenía usos aún desconocidos en el mercado nacional: fibra de vidrio. Presentía que este material iba a ser la respuesta a la necesidad del mercado en la elaboración de moldes industriales. Por más de un año mezcló distintas concentraciones de fibra de vidrio con resinas de poliéster e investigó sobre los posibles usos del material. La necesidad de fondos lo llevó a explorar los programas de apoyo a nuevas empresas. En la búsqueda se encontró con el programa Destapa Futuro, de la Fundación Bavaria, perteneciente a la empresa cervecera más grande de Colombia.

El programa Destapa Futuro apoya con capital semilla, capacitación y acompañamiento a iniciativas con modelos de negocio innovadores y potencial de crecimiento. Realiza rondas anuales, en las que clasifica los mejores proyectos y los selecciona a partir de sus fortalezas. Perfiglass concursó en 2008 y fue seleccionado por el potencial de su plan de negocios: había identificado una oportunidad de mercado, era un producto nuevo y contaba con un plan claro de ventas y de creación de empleo.

Con el capital semilla que Destapa Futuro le aportó Perfiglass logró dar un paso importante: estabilizar en su pequeño laboratorio la fórmula química del producto. Para 2009 había logrado perfeccionar el proceso de producción de moldes con la nueva resina flexible que combinaba las propiedades del poliéster con la fibra de vidrio y, además, resistía la corrosión química, con un estándar de vida útil superior a la del aluminio o la madera.

La fórmula que había logrado permitía elaborar un producto estable a escala artesanal, al punto de que en 2008 Perfiglass hizo su primera venta por 1.500 dólares. Pero el reto, según el modelo de negocio planteado, era llevarlo a escala industrial. Esto implicaba construir una planta de producción acorde al producto y la demanda proyectada.

Néstor, con su formación técnica en la industria de materiales, diseñó una planta de producción que respondiera al plan de negocios e hiciera de la empresa una realidad. El diseño preveía la importación de maquinaria que moldeaba las resinas con un programa avanzado, pero hacer la inversión en la máquina para moldes sacrificaría toda la caja del proyecto y dejaría a la empresa sin capital de trabajo para proseguir la operación. De allí que Néstor y su equipo se propusieron hacer el diseño de la máquina moldeadora con insumos nacionales y desarrollar la tecnología. Contrataron a un grupo de técnicos para que los apoyara con el diseño de los equipos y, a finales de 2009, lograron completar la planta de producción.

Ahora se ocuparían del mercadeo. Decidieron habilitar los canales tradicionales de promoción —crear la página de internet, elaborar un directorio de clientes potenciales, vi-

sitas personalizadas— pero pronto se dieron cuenta de que con ello no bastaba. Luego de varios meses de trabajo de promoción, las ventas permanecían muy por debajo de lo proyectado, lo que ponía en peligro la viabilidad de la empresa. Era claro para Néstor que debía buscar nuevos aliados.

### Servivienda ha colaborado con más de 105.000 familias latinoamericanas, ayudándolas a conseguir vivienda digna, que en agregado exceden 3,5 millones de metros cuadrados construidos

En 2010, durante una feria de construcción, Perfiglass logra firmar un convenio para proveer los marcos y perfiles de las puertas a un proyecto de vivienda. Este primer convenio, aunque modesto, le brindó suficiente caja para seguir buscando aliados. A pocos meses, la Constructora Colpatria, a cargo de remodelar el puerto marítimo del Pacífico en Buenaventura, le otorgó un contrato para construir los soportes de las grúas para el movimiento de carga en los barcos. Ese impulso ayudó a la empresa a iniciar la carrera por el reconocimiento en el mercado: cerró 2011 con un modesto superávit y para 2012 proyectaba un crecimiento del veinte por ciento.

#### ¿Qué tienen en común las cuatro empresas?

Recorrer la experiencia de cuatro empresas en sectores tan diferentes revela similitudes sorprendentes, propias de la pequeña y mediana empresa (pyme) de avanzada. Ninguna fue creada por necesidad, por falta de empleo. Todas por emprendedores, profesionales, que buscan oportunidades. Reconocen que hay temas que no manejan y acuden a otras organizaciones. Más que perseverancia, asumen compromisos exigentes con programas que los apoyan. Perciben la sostenibilidad ambiental y social como parte integral de su negocio. Y forjan innovaciones a partir de un profundo conocimiento del entorno donde operan. Sirven de modelo para la pyme de avanzada en un entorno como el de América Latina. ■

#### REFERENCIAS

- Caballero, C. y M. Urrutia (2006): *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*. Bogotá: Norma.
- Dávila, J.C., C. Dávila, L. Aceneth y D. Schnarch (2011): *Lo social y lo económico: ¿dos caras de la misma moneda? La Fundación Social y sus empresas 1984-2010*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Servivienda (2011): «Productos y servicios, crédito para construcción». [www.servivienda.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=62](http://www.servivienda.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=62) (consulta: julio de 2012).

Nota: la autora agradece la colaboración prestada por Blanca Ariza, Ana Dorly Jaramillo, Juliana Gálvez y Carlos Fúquene en la elaboración del artículo.



# debates IESA

Suscríbese a la edición digital  
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en [www.iesa.edu.ve/debates](http://www.iesa.edu.ve/debates)