

Estudio De Caso

SOBRE EL CRECIMIENTO
EMPRESARIAL Y SU IMPACTO
EN LA FORMALIZACIÓN

EMPRESA

“CENTRO DE BELLEZA ADE”

Cali

*Programa Nacional de
Formalización Empresarial para la
Competitividad Regional*¹

Noviembre de 2017



¹ proyecto número CO-M1059- ATN/ME-13041-CO

CONTE_

NIDO

El valor en asumir la complejidad del otro.

1_ *Introducción* **_3**

El Desafío* **_4

La Forma de Abordarlo* **_5

2_ *Reempaquetamiento en la Práctica* **_6**

3_ *Conclusiones*

Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones* **_12



INTRODUCCIÓN

En el 2012 se firmó el Convenio de Cooperación Técnica entre la Cámara de Comercio de Cali y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fijando, como objetivo general del proyecto, contribuir a mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas en regiones colombianas a través de la formalización. En este marco se definió el propósito de implementar un modelo integral de formalización y fortalecimiento empresarial adaptado a las necesidades de los Pequeños Negocios de las regiones de Atlántico, Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca, Bolívar y Antioquia. El convenio se ejecutó junto con las Cámaras de Comercio de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Medellín.

En su desarrollo se entendió la formalización como “un punto de llegada” y no un “punto de partida”, de allí la importancia de enfocarse en el crecimiento empresarial como condición necesaria para comenzar, mantener y profundizar la formalización.

En este contexto, el proyecto desagregó la formalidad de los Pequeños Negocios desde una óptica distinta a la empleada usualmente bajo los atributos de número de empleados y activos, haciendo uso de la siguiente taxonomía:

Unidades de Subsistencia: Personas en una coyuntura de generación de sustento básico-diario.

Redes de Proveedores Independientes: Personas independientes que obtienen recursos económicos por la venta de productos y servicios provenientes de una empresa o asociación formal.

Negocios Tradicionales: Se caracterizan por no haber cambiado en años, usualmente con el nombre o apellido del dueño y con un local para atender al público. Por lo general son negocios que se encuentran en cualquier barrio de Colombia como una droguería, panadería, peluquería, tienda, etc.

Empresas Emergentes: Empresa que aún no ha escalado a pesar de su modelo de negocio distintivo, mentalidad de éxito y potencial de crecimiento.

Como parte del filtro de selección basado en un sistema de apuestas y renuncias, se determinó trabajar con los “Negocios Tradicionales” y las “Empresas Emergentes”, los cuales tienen vocación de permanencia y potencial de crecimiento. Del mismo modo se renunció a las Redes de Proveedores Independientes y a las Unidades de Subsistencia, las cuales responden a un fenómeno global aún por estudiar a profundidad y a una realidad socio-económica que merece ser intervenida con programas apropiados a sus necesidades.

Teniendo claro el propósito del proyecto y con una alineación entre las Cámaras de Comercio participantes, se realizó el diseño de intervención por medio de pilotos en cada región, donde cada Cámara de Comercio utilizó las herramientas para el fortalecimiento empresarial y la formalización que estuvieran enmarcadas dentro de los lineamientos del proyecto. El diseño de la intervención de los pilotos se basó en asesorías grupales, asesorías individuales y en un alto componente de consultoría.

Este documento hace parte de una serie de seis estudios en los que se analizan diversos temas abordados en la fase de intervención por medio de los pilotos, demostrando las posibilidades de crecimiento de los empresarios objeto de estudio y el avance en su grado de formalización desde la perspectiva de cada región, sector y situación particular, poniendo como evidencia que la formalización no es un estado binario (cumple o no cumple), sino, más bien, un proceso gradual y continuo al que se accede a través de distintas puertas, dependiendo de la naturaleza, necesidad y sector de cada microempresa.

El Desafío

Los pequeños negocios generan cerca de la mitad del empleo y un cuarto del PIB de Colombia². A pesar de representar una porción significativa del mercado, su productividad y crecimiento son incipientes.

La dispersión de estos negocios y su heterogeneidad suponen grandes complejidades al momento de diseñar y ofrecerles todo tipo de servicios. En respuesta a esto, las organizaciones que atienden estos negocios se han especializado por tipo de producto y los comercializan de manera genérica para lograr abarcar la mayor cantidad de negocios posibles; por ejemplo, los productos financieros de la banca tradicional. Un enfoque contrario es centrarse en un sector particular, atendiendo

² Fuente Departamento Nacional de Estadística DANE

necesidades específicas mediante una línea de productos/servicios limitada; por ejemplo, quien vende insumos no vende herramienta ni ofrece financiamiento a este tipo de negocios. Aunque estos comportamientos permiten a las organizaciones enfocarse para lograr mayor eficiencia y utilidades, sus renuncias dejan porciones del mercado desatendidas.

Existe un tipo de oferta menos frecuente e incluso más valiosa para los pequeños negocios, se trata de las organizaciones que piensan primero en las necesidades integrales de estos negocios y diseñan toda una oferta de servicios. Este enfoque plantea obvias dificultades, pero la adopción de mercado, la libertad para diseñar los procesos desde cero y habilitantes como la tecnología, han hecho de este enfoque una disrupción al modelo convencional.

La Forma de Abordarlo

*Muchas de las historias de los negocios de esta era han tenido que ver con tomar productos o empresas y unirlos o separarlos “reempaquetar o desempaquetar”.*³

Las tecnologías han detonado estos cambios. En el caso de la imprenta, hacía sentido para los periódicos aprovechar e incluir, además de noticias, precios de acciones, tiras cómicas, clasificados, consejos de salud, entre otros; todo lo anterior se hacía mediante carteleras, cartas, pancartas, visitas individuales y demás. Cuando la

música se grababa en un medio físico (LP, casset, CD) y debía despacharse a un lugar de venta y esperar hasta que se comprara, hacía sentido aprovechar e incluir entre diez y veinte canciones. (En los últimos años de los CD, estos también incluían fotos y videos que podían verse en computadores). Lo que se ha hecho claro con el tiempo es que esto no solo funciona en una dirección. A su vez, las nuevas tecnologías, en este caso el internet y los dispositivos móviles, han desagregado los CD en MP3 permitiendo comprar canciones de manera individual; en el caso de los periódicos, los distintos contenidos se han desempaquetado en blogs, clasificados, notificaciones sobre el clima (estos a su vez se han especializado en inmobiliarios, vehículos, citas).

En el caso de los reempaquetamientos, ahora un solo jugador ofrece lo que antes solo era posible entregar por separado. Por ejemplo, Amazon diseña y vende dispositivos móviles, crea su propio sistema operativo, crea contenidos, sirve de canal de ventas y, en algunos casos, opera la logística de distribución; todo esto teniendo como objetivo entregar una experiencia de compra y uso muy fluida y placentera.

En esencia, esto se trata de sumar o quitar funcionalidades con el fin de ofrecer la experiencia tal cual como la desea el cliente, sin adornos ni funciones que sobren (desempaquetar) o sin tener que recurrir a otros productos para completar lo que se necesita (reempaquetar).

La dirección en que suceden los desempaquetamientos o reempaquetamientos se invierte de manera cíclica, recientemente se han dado más casos gracias a las nuevas posibilidades que la tecnología permite. Sin embargo, detrás de un reempaquetamiento o desempaquetamiento exitoso hay una serie de escogencias y renuncias guiadas por las circunstancias de consumo de clientes reales, logrando la adopción de productos o servicios que en el tiempo transforman hábitos de consumo y hasta estructuras de la industria. Este estudio hará referencia únicamente al reempaquetamiento.

³ Fox, Justine. *How to Succeed in Business by Bundling – and Unbundling*, Harvard Business Review 2014



REEMPAQUETAMIENTO EN LA PRÁCTICA

Adela Tolosa, originaria de Iscuandé (municipio situado al suroeste del país, en el departamento de Nariño), cuando era niña no jugaba los mismos juegos que los otros niños. Para ella, su mejor distracción y pasatiempo era imitar y practicar las trenzas que su madre le hacía a varias vecinas del barrio.

Estudió hasta noveno grado debido a que en Iscuandé no había escuelas o colegios que tuvieran más grados escolares y, sumado a las ráfagas de violencia, Adela terminó yéndose sola para Cali. Inicialmente, cuidaba a unos sobrinos durante el día mientras que terminaba sus estudios de secundaria en jornada nocturna.

Adela sentía gran pasión y satisfacción porque dejaba a las mujeres muy bonitas y contentas cuando les arreglaba el cabello. Para ampliar sus habilidades decidió estudiar peluquería. Gracias a sus compañeras de curso consiguió trabajo en una peluquería donde utilizaba un secador y unos cepillos que había comprado mientras estudiaba. En una ocasión se le dañó el secador, pero en el almacén le dieron garantía. De no haber sido así, no habría podido ofrecer el cepillado, servicio que hacía bastante bien y constituía una parte importante de sus ingresos.

Adela estaba muy contenta con el trabajo que hacía, pero los ingresos eran muy variables. Para asegurarse de que no se fuera a quedar sin opciones, decidió estudiar, de manera simultánea, como auxiliar de farmacia, estudio que realizaba los sábados.

Después de cinco años aún trabajaba en la misma peluquería donde además le confiaban la administración del negocio cuando la dueña no estaba. Así aprendió a manejar los proveedores, fidelizar a los clientes y mantener una buena operación. Sin embargo, dadas las condiciones del mercado y la estructura de este tipo de establecimientos, Adela notaba que a pesar de sus

esfuerzos, sus crecientes habilidades como peluquera y algunos conocimientos administrativos, esto no era suficiente para mejorar su calidad de vida y la de su familia en Iscuandé, pues lo que producía solo le alcanzaba para sus gastos más básicos (alimentación y vivienda).

Debido a la forma habitual de compensación en las peluquerías, es decir, a repartir los ingresos de cada servicio entre el negocio y la persona que lo realizó, en un porcentaje de 40 – 60 respectivamente, Adela anhelaba tener su propia peluquería donde no tuviera que “compartir” sus ingresos. El tiempo pasaba y comentaba con clientes y conocidos sobre sus intenciones pero temía parecer desleal con la dueña de la peluquería. Como no contaba con los recursos para todas las necesidades que planteaba trabajar por su cuenta, demoró su decisión por más de dos años.

Con el apoyo de su novio y algunos clientes, se decidió y comenzó a trabajar a domicilio para algunas personas que ya conocía. Las ventajas de trabajar a domicilio (no compartir ingresos y nula inversión) fueron opacadas por las dificultades de transportarse que tenía.

Se encontraba a tan solo dos casas de su anterior trabajo, pero abrir ahí su negocio no era una opción por lealtad, gratitud y amistad con su empleadora. Esta alternativa estaba descartada. Por no tener otras opciones, Adela decidió improvisar un poco y montar “algo” en la sala de su casa, donde atendería a clientas que ya le conocían y referidas de estas, de modo que podría lograr un inicio aceptable sin sentir que estaba siendo desleal.

Para este comienzo, una prima le dio algunas sillas de plástico, un espejo y un aviso de cartón con el nombre “Centro de Belleza Ade”. Su sueño, lento y modestamente, comenzaba a hacerse realidad.

Como su novio trabajaba en una compraventa, consiguió que le prestaran un millón de pesos (USD\$350 aprox.). Con este capital fue a un almacén de muebles para

peluquería y compró una silla, un lavacabezas y una vitrina que surtía ocasionalmente en sus viajes a tiendas especializadas en el centro de Cali.

Gracias a su disciplina financiera, y al buen desempeño del negocio, logró pagar la deuda en tan solo cuatro meses, antes del tiempo que tenía previsto. Esto la hizo sentir muy capaz y le dio la seguridad y el impulso para atreverse a más. Su clientela también crecía, lo que se reflejaba en los ingresos que Adela supo capitalizar hábilmente en el propio negocio.

El Voz a Voz como un Recurso Válido pero Distorsionado, Lento y Limitante

Se ha visto cómo Adela fue consiguiendo las distintas cosas que necesitaba, ya sea educación, trabajo, clientes, herramientas, financiamiento y demás. En varios de estos puntos se nota que la forma de llegar a una decisión es a través de conversaciones casuales con sus conocidos y al darse la coincidencia de que el interlocutor tenía una recomendación. Así Adela reunía una pieza de información para tomar una decisión, este proceso no solo es lento (pues depende de que dos personas terminen hablando de un tema particular) sino que también inexacto y, peor aún, limita la baraja de oportunidades a las que pueda estar expuesta (solo se enterará de las cosas que sus interlocutores conozcan). Adicionalmente, se nota lo aislado que puede ser para un empresario su día a día, pues si bien interactúan con proveedores y clientes, en algunas profesiones, como la de Adela, es común que no conozcan otros dueños de centros de belleza para discutir dificultades o logros.

Los clientes de Adela y su pareja le decían que el negocio que ella había creado funcionaba, que necesitaba estar registrada en la Cámara de Comercio para proteger y facilitar su crecimiento y operación. Adela veía el acto de registrar su negocio como algo simbólico que indicaba que su peluquería estaba ahí para quedarse.

Adela, entonces, un poco desinformada por sus clientes y amigas del barrio, ahorró durante algunos meses parte de sus ganancias creyendo que el registro ante la Cámara de Comercio sería muy costoso, luego se llevó una sorpresa porque el registro costaba menos de la mitad de lo que ella había ahorrado.⁴

⁴ Adela había previsto que el trámite le costaría unos COP\$450.000 (USD\$155); pero el precio real del trámite fue de COP\$160.000 (USD\$55).

El negocio iba bien, pero Adela no podía volver realidad todas las ideas que tenía, quería separar el negocio de su lugar de vivienda, quería ofrecer un espacio cómodo y fresco para su personal y para sus clientes. Quería ofrecer otros servicios, pero la dificultad de hacer cada cosa frenaba su crecimiento.

Algunos meses después de obtener el registro mercantil, Adela recibió un sobre de la Cámara de Comercio de Cali. Su primer pensamiento fue que había hecho algo malo, que había cometido algún error en su negocio y que se lo iban a cerrar. Sin embargo, en el sobre había una invitación para que participara, junto con otra persona de su elección, en un evento en el que la Cámara convocaba a 100 dueños de centros de belleza de la ciudad. Esta carta llegó en el momento que más lo necesitaba porque, según Adela, ya quería organizar su peluquería. Lo que más le impactó fue una frase de la invitación, que decía “De Peluquero a Empresario”, con la cual se sintió identificada porque se sintonizaba con sus planes a futuro.

Motivada y con muchas expectativas, Adela llegó al lanzamiento del programa que tenía un show de corte de cabello dirigido por un señor que apodaban “El Calvo”. Adela no sabía quién era él pero inmediatamente sintió admiración y se identificó por los ejemplos que mostraba durante su presentación. Se inscribió en el programa con la esperanza de quedar favorecida, pues solo eran 100 cupos y Adela veía mucha gente en el evento.

Desde del primer evento del programa De Peluquero a Empresario obtuvo recomendaciones aplicables a su negocio, pues ese día, al volver a su local, logró identificar que venía haciendo algunas cosas de manera incorrecta y que podía corregirlas con los consejos del “Calvo”.

Posteriormente, Adela recibió una llamada que le informaron que había sido seleccionada entre 100 peluquerías, ya que cumplía con todos los requisitos: era dueña de negocio (no empleada), tenía un local con atención al público en funcionamiento y, aunque no era un requisito, ella estaba registrada ante la Cámara de Comercio.

Adela se encontró en una disyuntiva, pues para poder asistir al programa le tocaba dejar de cumplir con otras clases de estética que tomaba. Sin embargo, corrió el riesgo y desde el momento en que comenzó su participación, sintió que contaba con alguien en quien podía apoyarse para volver sus ideas realidad.

Desde el primer taller Adela obtuvo recomendaciones aplicables a su negocio, ese día logró identificar que venía haciendo algunas cosas de manera incorrecta y que podía corregirlas con los conocimientos adquiridos.

En el programa veía cómo aprovechar la interacción con los clientes para vender productos complementarios, cómo lograr mayor flujo de clientela y atraer nuevos clientes, cómo mantener motivado a su personal y cómo cumplir con las normas no solo sanitarias sino con las exigencias no manifestadas de sus clientes.

FORTALEZCA EL CRECIMIENTO DE SU CENTRO DE BELLEZA

Participe, genere nuevas oportunidades y mejore los ingresos de su peluquería, salón de uñas, sala de depilación o demás negocios de belleza.

Agéndese desde ya

9:00 a.m.	Bienvenida
9:10 a.m.	Show de peinado
9:30 a.m.	Charra del Sr. Calvo "De peluquero a empresario"
10:10 a.m.	Show de decoración de uñas
10:30 a.m.	Testimonio de la Peluquería Marcel
10:35 a.m.	Testimonio sobre casos de éxito
11:20 a.m.	Conversatorio sobre casos de éxito
11:20 a.m.	Exhibición de técnicas e interacción con expertos
12:00 m.	Cierre del evento

Invitado especial:
Diego González 'Sr. Calvo'

- Peluero criado en Bogotá con más de 16 años de trayectoria. • Formado con estilistas como el inglés Vidal Sassoon y el español Luis Llangueras. • Se ha capacitado con la cadena de peluquerías inglesas Toni & Guy con presencia en 42 países, La Pivot Point de Chicago y la Coiffure de París. • Es consultor de peluquerías en temas técnicos y estratégicos en lo relacionado a la creación, formación y dirección de empresas rentables de peluquería.

14 de julio
9:00 a.m. a 12:00 m.

Tienda Vieja
(Contiguo al Rancho de Jonás)
Autopista Sur con Carrera 43

Confirmar su asistencia al correo emisor@ccc.org.co o al teléfono 8961329

La Ventaja de Reempaquetar

Tomando el programa De Peluquero a Empresario como un ejemplo de múltiples productos y servicios reempaquetados en una sola solución integral para dueños de negocios de belleza, ofrecido por un conjunto de aliados institucionales (públicos y privados) bajo la coordinación de la Cámara de Comercio de Cali, se evidencia la trascendencia fundamental de entender los distintos puntos de contacto de los empresarios y conciliarlos con la confusa oferta del mercado, para lograr una oferta que proporcione la información relevante y en el momento acorde a la necesidad.

En este sentido, hubo una mirada externa que entendiera las necesidades de los centros de belleza y tuviera claridad sobre la oferta vigente para estos. La Cámara de Comercio de Cali estaba en capacidad de hablar con los actores de ambos lados para facilitar la entrega de los servicios, adaptándolos a este sector económico en particular. Para citar un ejemplo de cómo se concilió la oferta con la demanda, se avanzó en la negociación de las exigencias para que una peluquería pudiera recibir un microcrédito. De igual forma, en una acción coordinada con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, se dio respuesta a otra de las necesidades identificadas, como el cumplimiento de la certificación de bioseguridad que deben tener todos los que trabajan en la peluquería y la disposición segura de los residuos peligrosos como cuchillas e insumos químicos utilizados en los procedimientos de belleza, acercando la oferta de empresas que acopian este tipo de residuos.

A lo largo del programa se realizaron muchas sugerencias a los negocios, de lo mencionado anteriormente, es necesario recordar que, para llegar a la decisión de aplicar la recomendación, los empresarios acostumbran comentarlo con otros y consultar opciones de proveedores. El programa reconoció la importancia de la comunidad, creando interacción entre los mismos participantes para aprovechar sus comentarios de validación, sus dudas, las respuestas que ofrecían y el apoyo emocional que se generaba.

Consecuentemente, Adela y los demás empresarios también requerían ciertos “productos” de formalización y el programa concibió estos productos como una necesidad más en todo el proceso, entendiendo su valor para los empresarios y sirviendo de puente para facilitar la interacción. Por ejemplo, cumplir con la certificación de bioseguridad que ya se mencionó, crear conciencia sobre dichas obligaciones y facilitar la adopción de estas

prácticas fue uno de los reempaquetamientos del programa que no solo complementan lo demás, sino que, al ser conscientes de esto y simultáneamente estar involucrados en el diseño de los guiones de venta (entre otros contenidos), se logró aprovechar esas acciones de formalización que de otra forma pasarían desapercibidas y poco valoradas por los clientes. Otro ejemplo de cómo al reempaquetar se encuentran sinergias entre los contenidos, es el momento en que se consideran las obligaciones laborales y se aprovecha su cumplimiento como un diferenciador ante otros empleadores. El punto en que se pone más interesante es al crear conciencia de que, como parte de las obligaciones laborales, deben redactar un contrato y usarlo como un mecanismo para incentivar al personal a realizar agendamiento de clientes e impulsar la venta de productos complementarios.

En resumen, poner a disposición a los proveedores, generar los espacios de interacción con otros empresarios que han pasado por situaciones similares y generar recomendaciones específicas a cada negocio de la mano de un experto, es un ejemplo de reempaquetamiento con resultados significativos para las empresas participantes del programa.

Como resultado de participar en el programa y considerando la estrategia de reempaquetamiento, El Centro Integral de Belleza ADE aumentó su capacidad de atención de 2 estaciones a 5 (dos de estética, una nueva línea de servicio), el ingreso se ha diversificado porque anteriormente provenía en un 95% de prestación de servicios, ahora el 40% son de venta de productos complementarios (que dejan un mejor margen). La base de clientes se ha incrementado en un 55% gracias al uso correcto de las redes sociales. Todo esto se traduce en que sus ventas actuales son \$2.100.000 (USD\$700 aprox.) mensuales, cuando en el año anterior vendía \$600.000 (USD\$200 aprox.) en el mismo periodo, un

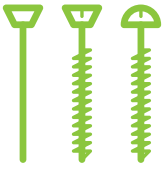
aumento de más del 300%. Por otra parte, se contrató una persona adicional que realiza labores de aseo y recepción, a la cual se le paga PILA y todo el personal ahora cuenta con certificación de bioseguridad para servicios de belleza. Dadas las particularidades del negocio de peluquería, los profesionales usualmente no se manejan como empleados sino bajo contratos de cuentas en participación o modelos similares, en los que reciben una comisión sobre sus ventas, por lo cual cada uno es responsable del pago de su seguridad social; en este frente, de los profesionales de la peluquería de Adela, la mitad afirma que están dispuestos a pagar PILA pero aún no lo hacen, manifestando, entre las razones, que están saliendo de una deuda o que después de temporada les quedará para hacerlo; la mitad que no está dispuesta a pagar, dice que la calidad del servicio en el SISBEN es mejor que en la EPS o que son beneficiarios de sus esposos.

Además de estos resultados, el equipo y la dueña del Centro de Belleza Ade reafirmaron que en las pequeñas acciones del día a día está la clave para el crecimiento y que este se ve potencializado cuando va de la mano de las acciones de formalización adecuadas para cada momento. Adela y su equipo atravesaron por un proceso con muchos interrogantes y angustias, pero ahora afirman que el esfuerzo vale la pena y que pueden contar en la Cámara de Comercio de Cali como aliado en su crecimiento y formalización, convirtiéndose en 1 de los 100 nuevos replicadores de este mensaje.

Trabajar con las empresas desde el segmento hace más efectivo el trabajo

Dentro del universo de las microempresas observamos un sin número de dificultades y necesidades, que si bien pueden parecer generales para este universo no están totalmente determinadas por el tamaño de la empresa, ya que en la realidad y con base en los resultados del proyecto se logró identificar que sus necesidades obedecen más al sector al que pertenece que al tamaño de la misma.

Para el caso del Centro de Belleza Ade, en el marco del proyecto se logró identificar las necesidades de acuerdo al sector al que pertenece. En línea con lo anterior y basados en el diagnóstico realizado a la empresa, Adela Tolosa (propietaria de Centro de Belleza Ade), recibió asesorías y capacitaciones con un enfoque propio del sector de las peluquerías. Generando mejoras en su espacio de trabajo, look and feel de la empresa, uso apropiado de redes sociales propias de su nicho de mercado, entre otros; dando como resultado un aumento en clientes y ventas, a su vez se evidenció la intención de seguir profundizando en su formalización, manteniendo al día su registro mercantil y adquiriendo el certificado de bioseguridad propio de este sector.



CONCLUSIONES

De cara al empresario, las complejidades se presentan todas a la vez. Sin embargo, las empresas y entidades han hecho lo posible para encargarse de solo una parte de la complejidad, dejando a cargo de otros lo que no logran o no les interesa atender. Ofrecer una solución completa implica un enfoque contrario al anterior, en el que se le da la bienvenida a las complejidades que enfrente un empresario e incorporan dentro de una oferta valiosa y única. Para ser exitoso en el diseño y ejecución de este tipo de programas es necesario trabajar de manera sectorial pues permite entender a profundidad los desafíos, atraer a los aliados relevantes e interactuar en un lenguaje claro y potente.

Quien está detrás de una solución completa logra entender conexiones y generar sinergias de beneficios que de manera aislada no son relevantes, como se vio en el ejemplo de la seguridad social, los contratos laborales y los incentivos de ventas como mecanismo efectivo de retención de personal. Adicionalmente, una solución completa logra generar demanda hacia servicios claves para el crecimiento pero que los empresarios desconocen y por ende limitan sus posibilidades de crecimiento y formalización.

Al aceptar la premisa de que el apoyo a empresarios es efectivo mediante el reempaquetamiento de lo que antes muchos entregaban de manera aislada, no se debe concluir que una misma organización debe ofrecer todo bajo el mismo techo. Sin embargo, la experiencia de uso debe ser tan fluida que parezca que los distintos productos o servicios comparten un mismo ADN; es la labor del reempaquetador conseguir y alinear a los aliados alrededor de los incentivos correctos para que la oferta sea sostenible y atractiva.

Si bien empresarios como Adela pueden lograr mejorar sus condiciones por sus propios medios, programas con una visión holística y específica al sector lograrían acelerar este proceso y permitir a muchos otros empresarios cumplir sus objetivos y avanzar en la consolidación de una clase media empresarial. Si no es en esta generación, quizás en la siguiente.

Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones

Con el financiamiento de 39 países donantes, el FOMIN, miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), apoya el crecimiento que encabeza el sector privado con el objetivo de fortalecer a emprendedores dinámicos y a poblaciones pobres y en condiciones de vulnerabilidad.

Su misión es acercarles herramientas a sus negocios, sus cultivos y sus hogares con el objetivo de producir un incremento en sus ingresos: acceso a los mercados y a las habilidades para competir en ellos, acceso al financiamiento, a los servicios básicos y a la tecnología verde.

Una misión central del FOMIN es actuar como un laboratorio para el desarrollo: experimentar, innovar y asumir riesgos con miras a fortalecer y apoyar modelos de negocios exitosos para las micro, pequeñas y medianas empresas. A fin de aprovechar sus recursos de un modo eficaz, el Fondo se ha comprometido a elaborar mediciones basadas en resultados y evaluaciones de impacto.

Asimismo, tiende a promover intercambios activos de conocimiento que permitan difundir ampliamente las soluciones más prometedoras y, posteriormente, llevarlas a escala. El FOMIN emplea recursos no reembolsables para asistencia técnica, inversiones de

capital y préstamos. También recurre a la combinación de estos instrumentos cuando se requieren actividades de fortalecimiento de capacidades y financiamiento de riesgo compartido.

El FOMIN es el mayor proveedor internacional de asistencia técnica para el sector privado en Latinoamérica y el Caribe, y siempre trabaja con socios para financiar y ejecutar proyectos piloto. En la región trabaja con socios locales del sector privado, principalmente con quienes colaboran con una parte importante en los costos de los proyectos y con los recursos básicos para llevar a cabo las operaciones.

También realiza su labor con socios a escala global que comparten sus objetivos, como grandes empresas, fundaciones y otras organizaciones multilaterales. Ellos unen sus recursos, tanto financieros como no financieros, a los del FOMIN para resolver, conjuntamente, los desafíos de desarrollo.

En los 20 años transcurridos desde su creación, el FOMIN ha avanzado y mejorado en la cobertura de las necesidades de la región y, al mismo tiempo, ha mantenido su función central como laboratorio de desarrollo.

En este sentido, una de sus prioridades es continuar la promoción del desarrollo innovador del sector privado basado en la seguridad económica y la movilidad social: una meta fundamental para alcanzar el crecimiento sostenible, la reducción de la pobreza e incrementar la igualdad económica en Latino América y el Caribe.