

Conclusiones de la jornada SCALA de construcción colectiva de conocimiento sobre modelos de distribución inclusiva

06 de octubre de 2016

Cali, Colombia

Los días 5 y 6 de octubre de 2016 se desarrolló en Cali el evento anual de la comunidad SCALA, titulado en esta oportunidad “**Innovación para el crecimiento empresarial con impacto social**”. El evento estuvo organizado por el BID/FOMIN y Propaís¹, y reunió a más de 400 representantes de empresas y organizaciones públicas, privadas y sociales de Colombia y el mundo.

El equipo del Observatorio SCALA unió fuerzas con un grupo de investigadores de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y con los investigadores Gerardo Lozano de la *EGADE Business School* del Instituto Tecnológico de Monterrey y Vanina Farber de la Universidad del Pacífico del Perú, para la realización de un taller sustentado en una dinámica de discusión de casos y construcción colectiva de conocimiento.

Discusión de casos y construcción colectiva

La sesión de la mañana del día 6 de octubre estuvo a cargo del Observatorio SCALA, y participaron más de 150 personas en una dinámica de dos modalidades. Para la primera sesión se organizaron tres discusiones grupales simultáneas sobre experiencias de distribución inclusiva que están siendo estudiadas por el Observatorio: **Chakipi** en Perú, **Estilos MASISA** en México y **Viste tu Casa de Colcerámica** en Colombia. Las discusiones fueron moderadas por los investigadores Vanina Farber, Gerardo Lozano y Roberto Gutiérrez respectivamente, con el propósito de identificar desafíos a la implementación y escalabilidad en cada caso, y cómo las situaciones identificadas conectaban con la experiencia de cada participante.

La segunda modalidad de trabajo fue una dinámica de *World Café*, donde los asistentes rotaron entre 10 mesas diseñadas para articular una conversación dinámica orientada a identificar **retos y oportunidades de mejora** en la gestión del **modelo de negocios**, del **talento humano** y de la **eficiencia operativa** de las iniciativas estudiadas y las experiencias de cada participante. Se decidió enfocar la discusión en estos temas luego de una consulta realizada por el FOMIN a un conjunto de empresarios y *practitioners*. Para facilitar estas mesas contamos con el apoyo de Eric Rodríguez, Decano de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes; Andrés Barrios, Joaquín Caraballo, Nathalia Franco y Diana Trujillo, profesores-investigadores de esa Facultad; Carla Panyella y Luis Ángel Roa, del equipo del Observatorio SCALA; Aminta Pérez-Gold, del FOMIN; y Carolina Robino, del IDRC. Finalizada la discusión, cada mesa elaboró un póster sistematizando los hallazgos de la sesión, que fueron presentados y contextualizados ante la audiencia por los investigadores de cada caso.

A partir de la sistematización y análisis de la información aportada por los participantes, procedimos a condensar los argumentos más salientes de la discusión. Los próximos párrafos representan esta sistematización, y un punto de partida para una discusión más grande sobre inclusión, valor compartido e impacto sostenible.

¹ Entidad pública colombiana encargada de apoyar la pequeña y mediana empresa.

Modelo de negocios, estrategia e impacto

- **Medición y generación de ingresos:** Se espera que este tipo de iniciativas incrementen los ingresos de las familias participantes. Para reforzar el valor de la iniciativa ante potenciales participantes, es importante contar con un sistema de indicadores que permita medir y mostrar el impacto que la iniciativa tiene sobre los ingresos y la capacidad de acceso a bienes y servicios por parte de los participantes.
- **Empoderamiento:** las iniciativas deben tener un objetivo claro - el empoderamiento de los micro distribuidores y la mejora de su calidad de vida. Fomentar el espíritu emprendedor, innovador y de auto superación entre todos los participantes de las iniciativas es esencial para que éstas tengan impacto.
- **Valores:** se debe tener en cuenta que todos los procesos desarrollados por la iniciativa respetan los valores de los participantes.
- **La informalidad como problema:** La modalidad de contratación es un punto donde el interés del administrador de la iniciativa y el del participante no están alineados. El trabajador aspira a la contratación directa dentro de la compañía, mientras la empresa tiende a priorizar la contratación mediante terceros debido a minimización de riesgos y de costos. Una gestión orientada a maximizar el impacto positivo debe tender a privilegiar contratos que formalicen la relación laboral. Esto tiene el efecto positivo de fidelizar la fuerza de trabajo y generar un polo de atracción de talentos latentes. Aún hay mucho camino que recorrer en América Latina con respecto a este tema.
- **Incentivos:** La estructura del negocio (especialmente los indicadores de gestión que miden el cumplimiento de la misión y están vinculados a la ponderación salarial) incentivan un tipo de conductas dirigidas a la satisfacción de estos criterios. El diseño de la iniciativa debe considerar un sistema de incentivos que puedan generar un círculo virtuoso donde los participantes, a través del cumplimiento de las metas establecidas en su plan de trabajo, generen un impacto positivo en su entorno.
- **Punto de equilibrio y escalamiento:** Existe una relación dinámica entre la formalización laboral, el logro del punto de equilibrio y la capacidad de escalamiento de una iniciativa. Una estrategia bien informada y asentada en valores conseguirá enlazar estos tres procesos de manera sostenible.

Ideas para mejorar la eficiencia operativa

Muchas de las iniciativas analizadas en este tipo de estudios encajan dentro del perfil de empresas híbridas (que buscan cumplir simultáneamente con objetivos de sostenibilidad económica y de impacto social) con brechas de talento humano. A partir de esta composición, los participantes en el evento identificaron los siguientes caminos para mejorar la eficiencia operativa.

- **Liderazgo:** Un liderazgo fuerte y perseverante es fundamental para guiar y mantener el impulso ante posibles adversidades que se presenten en el contexto. Los procesos de ensayo y error, fundamentales en las primeras etapas de la organización o en el desarrollo de nuevas líneas de acción, requieren de un buen liderazgo para potenciar el aprendizaje.
- **Especialización:** La especialización de funciones y el desarrollo de competencias diferenciadas entre los equipos es clave para aumentar la eficiencia de las iniciativas. Estos procesos se benefician con tener una definición clara de los perfiles necesarios y de cómo formarlos a partir de la experiencia que incorpora cada participante.
- **Entorno, dotación de la iniciativa y actividades clave:** En la gestión de los canales se debe buscar una comprensión integral del entorno de la iniciativa (contexto urbano/rural), la localización geográfica y el perfil económico de los consumidores. También es importante entender el perfil de los distribuidores que hacen parte de la iniciativa. Dado que no todos tienen las mismas habilidades para el emprendimiento (por ejemplo, tener una personalidad de comerciante no es lo mismo que saber ejecutar y realizar un control presupuestario, o que ejercer funciones administrativas para la contratación y el pago de los trabajadores), la iniciativa debe contar con perfiles bien definidos que le permitan aprovechar mejor los talentos con los que cuenta. Tener un conocimiento del *core* del negocio permite distinguir las actividades clave de las que no lo son, para así delegar estas últimas a los emprendedores más preparados y potenciar la capacitación de la fuerza de trabajo.

Propuestas para mejorar la gestión del talento humano

Reclutamiento, capacitación y retención de personal son tres procesos diferenciados que se gestionan usando estrategias diferentes, pero que sirven para la consecución de un mismo fin: los objetivos propuestos por la iniciativa a largo plazo, teniendo un impacto tanto en su sostenibilidad como en la capacidad de escalamiento.

- **Procesos de capacitación:** la iniciativa debe ser capaz de diseñar un plan para formar y acompañar la especialización profesional tanto en habilidades de negocio (capacidades financieras) como en habilidades blandas (inteligencia emocional), con procesos de evaluación claros. Los procesos de capacitación no sólo se deben centrar en fortalecer capacidades sino también reforzar **tres dimensiones importantes en el proceso: “ser” “hacer” y “poder”**. En los procesos de capacitación se debe tener en cuenta no sólo a la mujer, sino a toda la familia, ya que las dinámicas establecidas dentro de la familia (con un rol específico para cada uno de los miembros), pueden representar dificultades para el desarrollo de la iniciativa, así como conflictos en la dinámica social dentro del núcleo familiar.
- **Incentivos:** las propuestas de trabajo deben proporcionar ingresos justos y seguridad social, ya que éstos ayudan a construir confianza y fortalecer la identidad del proyecto. Se debe tener claridad con respecto a los incentivos ya que estos también motivan a los participantes a proyectarse dentro de la iniciativa. Las promesas hechas a los participantes

de la iniciativa deben cumplirse, para empoderar a los participantes y reducir la deserción o desmotivación de los trabajadores. Los incentivos pueden tener muchas formas: premios como viajes, electrodomésticos, permisos, así como mecanismos simbólicos como reconocimiento al trabajo.

- Procesos tercerizados dentro de la iniciativa: es imprescindible prestar atención a la gestión de procesos dentro del negocio, ya que pueden presentar riesgos sociales y afectar la reputación tanto de la marca como la del micro distribuidor. En algunos países hay mayor experiencia en la delegación de funciones operativas en ONGs u otro tipo de organizaciones del tercer sector.
- Reclutamiento: Cuando se trata de iniciativas inclusivas, el lugar indicado para reclutar es la propia comunidad donde se operará, aunque puede ser interesante y provechoso involucrar otros equipos que cuenten con otras habilidades para ampliar el espectro de búsqueda y selección. Es importante definir un perfil claro antes del inicio del proyecto, ya que la evolución de la iniciativa puede exigir cambios en el perfil de los participantes. Algunos de los casos documentados en la región iniciaron reclutando sobre un perfil socioeconómico de población vulnerable con resultados poco alentadores – con lo cual las iniciativas migraron hacia un reclutamiento que privilegia las habilidades de emprendimiento por encima de los bajos ingresos.
- Discurso: El gerente de la iniciativa debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto con los financiadores, como con aliados multilaterales así como con la población vulnerable que forma parte de la iniciativa. Manejar un vocabulario adecuado y esta habilidad para comunicarse en los contextos apropiados es primordial para el éxito de la iniciativa.