



# Casos de estudio ANDI del futuro

*Autores*

William Zuluaga Muñoz, Mauricio Guerrero Cabarcas



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Zuluaga Muñoz, William

Casos de estudio ANDI del futuro / William Zuluaga Muñoz, Mauricio Guerrero Cabarcas.

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad Ean, 2021.

54 páginas

ISBNe 9789587566567

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Emprendimiento             | 2. Pequeña y mediana empresa |
| 3. Financiamiento de empresas | 4. Innovaciones tecnológicas |
| 5. Cadenas de suministro      | 6. Crecimiento empresarial   |

I. Guerrero Cabarcas, Mauricio

658.11 CDD23

Edición

Gerencia de Investigación y transferencia

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Diseño y diagramación

Alvaro Leonel Guerrero Castbiblanco

Publicado por Ediciones EAN, 2021.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 978-958-756-656-7

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 # 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2021.

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN©

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N° 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

## Prólogo

**E**ste documento presenta cuatro casos de emprendimiento de diversos sectores, en los cuales se puede evidenciar en buena medida el ingenio de los emprendedores colombianos para identificar oportunidades de negocio con potencial de crecimiento, así mismo, resulta inspirador para quienes están en el camino de hacer empresa, conocer el camino de la transformación de ideas en empresas, los elementos que facilitan estos procesos y la relevancia de la innovación desde la concepción de la idea así como en las estrategias para ponerlas en marcha y potenciar su crecimiento y transformación en empresas de alto impacto.

Por otro lado, se puede ver claramente la labor de Andi del Futuro (ADF) como uno de los actores relevantes del ecosistema de emprendimiento en Colombia, resulta muy interesante y útil analizar cómo a través de la gestión de ADF los emprendedores encuentran espacios para compartir ideas, complementarse, conectarse, resolver problemas, aprender de las buenas prácticas y así mismo de los errores cometidos por otros emprendedores en diferentes sectores económicos.

Cada caso deja en evidencia la importancia para el emprendedor de agremiarse, unirse para sumar fuerzas, generar relacionamiento y así mismo para abrir y expandir mercados, en donde se evidencia la relevancia que ADF y otras organizaciones el ecosistema de emprendimiento nacional tienen en el proceso de consolidación y aceleración de empresas.

## Introducción

Indudablemente, el emprendimiento se ha consolidado como un factor de desarrollo económico y social para el país, gracias a la labor de múltiples actores del ecosistema nacional. Colombia es un entorno con grandes ventajas competitivas y se consolida como un ambiente ideal para el desarrollo de iniciativas empresariales, pues allí, coexisten emprendedores motivados y preparados, así como múltiples instituciones de apoyo a procesos de emprendimiento.

La presente publicación contiene cuatro casos de emprendimiento de diversos sectores, en los cuales se puede evidenciar el ingenio de los emprendedores colombianos para hacer realidad ideas de negocio con potencial de crecimiento exponencial. En cada caso se resalta la importancia de agremiarse, unirse para sumar fuerzas, y generar relacionamiento.

Los casos documentado son: *1DOC3*, empresa que revoluciona los canales tradicionales del sector salud, logrando que por medio de la tecnología, la medicina esté al alcance de todos; también se presenta el caso de *Aktiva*, startup que logra transformar una idea en un grupo de financiación para *Pymes*; a estas experiencias se suma la historia de *Enmedio*, empresa que incursiona en el sector de la publicidad y marketing, la cual incorpora y lidera el proceso de Innovación digital publicitaria en Colombia; y finalmente el caso de *Kompras BPO*, empresa que ha logrado modernizar la cadena de suministro de múltiples empresas en el país, convirtiéndose en un gran aliado en la optimización de tiempo y reducción de costos para sus clientes.

Encontramos propicia la vinculación de estas organizaciones a la red Andi del Futuro (ADF), pues les permitió articular efectivamente sus ideas con un robusto ecosistema de emprendimiento en Colombia. En él, encontraron espacios para complementarse, conectarse, resolver problemas, aprender de las buenas prácticas y evitar errores cometidos por otros emprendedores en diferentes sectores económicos.

Estamos seguros que el lector encontrará en él inspiración para materializar sus ideas en forma de empresa e identificar elementos clave de estos emprendimientos a nivel de procesos e innovación.

## Tabla de contenido

<b>1DOC3</b>	
Medicina al alcance de todos	9
1. Una síntesis de la idea	10
2. Una tecnología de avanzada	13
3. Las ventajas de agremiarse	14
4. Los retos de la agremiación	16
5. La recomendación para los emprendedores	17
<b>Aktiva</b>	
De startup a Grupo Empresarial de Financiación para Pymes	19
1. Problemas de financiación de PYMES como origen de la idea	21
2. Créditos desde la transformación digital	23
3. Creando el grupo empresarial de financiación alternativa	25
4. El rol de la asociatividad y la ANDI Del Futuro (ADF) en Aktiva	28
5. El capital humano y la sostenibilidad en Aktiva	31
<b>Enmedio:</b>	
Innovación digital publicitaria	35
1. La tecnología y la revolución publicitaria	37
2. Una empresa en evolución	39
3. La consolidación del negocio 100 % en línea	41
4. Ventajas de ANDI del Futuro	42
5. Retos de la agremiación	44
<b>Kompras BPO:</b>	
Modernizando la cadena de suministro	47
1. El negocio de la tercerización de compras	48
2. El uso de la innovación y la tecnología	49
3. El crecimiento en mercados globales	50
4. Las ventajas de agremiarse con ADF	51
5. Las compras, la asociatividad y la sostenibilidad	53





# 1DOC3: Medicina al alcance de todos





## 1DOC3

### Medicina al alcance de todos

**H**ace 5 años, Javier Cardona se encontraba laborando en el Medio Oriente. Como gran parte de los expatriados, su interés por el entrenamiento físico se incrementó y después de un tiempo su rodilla comenzó a pasarle factura por el esfuerzo realizado. «Me excedí, eso le pasa a todos los principiantes inexpertos. Entonces, hay que buscar un poco de ayuda con Doctor Google. Quedé choqueado con las respuestas que conseguí: cirugía, caso extremo, una incertidumbre total. Al final del día, lo que yo quería era poderle preguntar cualquier cosa a un médico».

El problema del Sr. Cardona, no era la falta de seguro, sino la escasez de tiempo. «Eso me generó mucha inquietud porque en esa época viajaba frecuentemente, todo lo contrataba por internet, desde el hotel hasta el tiquete, y eso me hacía cuestionar: ¿por qué no puedo preguntarle a un médico por internet sobre mi dolencia?». Es así, como por medio de estos cuestionamientos surgió 1DOC3, un emprendimiento que se desarrolló con el propósito de contribuir en la solución de problemas relacionados con la salud, de aquellas personas que no cuentan con la posibilidad de pagar un plan de medicina o, las que cuentan con poco tiempo para visitar un médico. Todo esto se llevó a cabo por medio de una plataforma virtual que en tan solo dos o tres clics permite a los usuarios obtener una consulta con un médico general. «La página nace de lo que yo experimenté. Investigué y encontré que era un problema de millones de personas»

## 1. Una síntesis de la idea

El problema que está resolviendo 1DOC3 es mucho más grande de lo que parece a primera vista, Google se ha convertido en el primer médico del mundo, ya que hay millones de personas que no tienen acceso directo a un médico —algunas no cuentan con seguro, porque no cuentan con seguro— y optan por utilizar el navegador como herramienta principal en el momento de resolver una duda sobre su salud, en algunas ocasiones enfrentándose a respuestas poco confiables. En este contexto, 1DOC3 pasa de ser simplemente un canal para preguntarle a un médico, convirtiéndose en una opción viable de resolver el problema de acceso a salud que existe, no sólo en Colombia, sino en el mundo entero.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que la discusión de la última campaña presidencial en Estados Unidos giró en torno al tema de salud, donde se habló de los pocos médicos existentes en el mundo —el promedio mundial es de 3 médicos por cada 1000 habitantes, 2,3 en América Latina y 2 en Colombia—. Entonces, 1DOC3 visualizó el potencial de su solución, teniendo en cuenta que la tecnología era la única salida para cerrar la brecha y nivelar las asimetrías del sistema. Al fin y al cabo, cuando se va al médico, al paciente le preguntan cuatro

1DOC3 se convierte en una opción viable de resolver el problema de acceso a salud que existe, no sólo en Colombia, sino en el mundo entero.

cosas, es decir, gran parte de la consulta médica está relacionada con preguntas y respuestas, por lo que el mecanismo de intercambio de información toma mucha relevancia.

Como afirma el Sr. Cardona, «de cada 100 personas que van a un médico, independientemente del tipo

de aseguramiento que tengan, 30 o 40 no tendrían que ir si contaran con la alternativa de preguntarle a un profesional de la salud por un canal virtual. Eso ha permitido que, a abril del 2018, contemos con 1.7 millones de usuarios únicos que se benefician de la plataforma al mes. Esa es nuestra responsabilidad social».

Para responder a las demandas del mercado, 1DOC3 cuenta con veinticinco personas, principalmente ingenieros y científicos de datos, además de ochenta médicos que responden las consultas realizadas a través de la plataforma.

Cerca del 30% de los usuarios consultan desde Colombia, un 30% adicional desde México, y el resto corresponde a una serie de países de América Latina. Aunque la empresa no conocía la realidad de la industria cuando inició sus primeros esfuerzos, siempre ha estado enfocada en conocer cómo se relacionan los distintos agentes de la cadena. «Nosotros no sólo somos una plataforma tecnológica que intenta, como Uber, revolucionar nuestro sector. En salud, si uno no entiende bien la manera en que se opera, aun cuando se sea muy revolucionario, alguien puede morir en el intento de ayudar». Entonces, una de las principales preocupaciones del emprendimiento es comprender el sistema de salud de los países donde opera.

Además, los usuarios preguntan con frecuencia cómo pueden ofrecer servicios gratuitos. Aunque el servicio es anónimo, las personas encuentran una respuesta de calidad, debido a que 1DOC3 ha desarrollado una plataforma con capacidades de procesamiento de lenguaje natural.

La plataforma va aprendiendo de todas las preguntas que recibe y le sugiere a los usuarios respuestas basadas en lo que otra gente ha preguntado. Si el usuario no está satisfecho, se envía la pregunta a un médico y después de 60 minutos recibe una respuesta. Debido a que ese usuario no va al médico, ese cupo está disponible para alguien que si necesita una consulta en persona.

1DOC3 ha permitido que la empresa recolecte, procese y clasifique datos por múltiples variables y categorías médicas, como son los códigos CIE10 de especialidades clínicas, niveles de urgencia, síntomas, factores de riesgo, entre otros. De esta manera, ofrece tres servicios para la industria de la salud, que son la fuente de ingresos de la compañía: *Doctor plugin* para la web y aplicaciones de las aseguradoras; *Digital insights* para la toma de decisiones en la industria farmacéutica; y campañas de generación de conciencia.

## 2. Una tecnología de avanzada

La tecnología que maneja 1DOC3 está relacionada con varios elementos de inteligencia artificial, pero el Sr. Cardona explica que este «es un término muy vago que comprende muchas cosas. Nuestra tecnología propietaria está basada en procesamiento de lenguaje natural, o NLP por sus siglas en inglés, para reconocer patrones entre las diferentes palabras que identificamos en las preguntas de los usuarios. Esto, sumado al uso de mapas de grafos y de aprendizaje de máquinas, nos ha permitido mejorar la respuesta al usuario y la escalabilidad de la herramienta».

Lo que hace esta firma no habría sido posible hace cinco o diez años, debido a que habría necesitado muchos consultores en salud, impidiendo el crecimiento que ha obtenido en los últimos cuatro años. Por ejemplo, en mayo de este año se fue a *Múnich* un equipo colombiano de una multinacional farmacéutica a presentar los resultados de un estudio que contrataron con 1DOC3 sobre dermatitis atópica, los responsables de esta enfermedad a escala mundial querían conocer cómo habían llegado a unas conclusiones muy promisorias que iban a mostrar, y qué herramienta estaban utilizando para el estudio de esta condición especial.

1DOC3 está recorriendo los pasos de otros emprendimientos tecnológicos colombianos que ya han dado su salto internacional y están cosechando frutos en otros mercados. «Nosotros podríamos quedarnos con los ingresos de las líneas de negocios que ya desarrollamos y tendríamos una vida cómoda. Sin embargo, nuestra visión es revolucionar a través de la tecnología los servicios médicos de personas que cuentan con bajo acceso a escala global» afirmó el Sr. Cardona.

De cada 100 personas que van a un médico, 30 o 40 no tendrían que ir si contaran con la alternativa de preguntarle a un profesional de la salud por un canal virtual.

### 3. Las ventajas de agremiarse

1DOC3 considera esencial pertenecer a agremiaciones de emprendedores, porque ahí es donde se comparten intereses y se encuentran soluciones para los dolores que tienen las nuevas iniciativas. El Sr. Cardona señala que «ANDI del Futuro (ADF) es donde probablemente están agremiados el mayor número de emprendedores. Entonces, tenía todo el sentido que participáramos, además, si se tiene en cuenta que en la ANDI están agremiados los grandes industriales, y en el caso nuestro hay una cámara de la salud, ADF nos ha permitido conocer un poco más cómo funciona el sector. No es una relación que busca un lucro, sino aprendizaje para nosotros. Es una agremiación importante a la que perteneceremos hasta que nos echen».

Mediante ADF, 1DOC3 ha logrado construir sus vínculos con la gran industria del país, pero igual de importante, ha encontrado emprendedores que tienen los mismos problemas, viven sus mismos retos y salen de la «soledad» de su propia empresa. «Los fundadores son personas solitarias, debido a que usted no puede hablar de muchas cosas, no porque no pueda, sino porque no se le puede decirle a un empleado: Oiga, no sabemos cómo vamos a hacer este mes para pagar la nómina... La gente se asustaría, ¿no? entonces, esas conversaciones en ADF son muy valiosas».

Adicionalmente, el programa de mentorías por parte de los grandes empresarios se convierte en un atractivo adicional para las empresas de la iniciativa. 1DOC3 ha participado en una serie de eventos y ha sido invitada al Congreso Empresarial Colombiano, donde ha logrado

visibilidad de cara a sus potenciales clientes, o ha conseguido generar o validar nuevas oportunidades de negocios. Como lo afirma el Sr. Cardona, «lo importante de pertenecer a estas agremiaciones es que uno se puede beneficiar en términos de lo que busca y aprovecha. En todas las agremiaciones hay miembros activos y miembros pasivos. Nosotros hemos siempre procurado ser miembros activos, porque aquí nadie le está poniendo a uno la tarea. Esto es asunto suyo si usted aprovecha las oportunidades».

A pesar de tener una presencia consolidada en México, 1DOC3 no está presente en agremiaciones de ese país. La empresa ha participado en convocatorias de Inadem —Innpulsa de México— y un desafío de bastante reputación. Estas acciones le han permitido integrarse al ecosistema de emprendedores en México, que es más grande que en Colombia, además de estar más cerca de Estados Unidos, generando nueva información y crecimiento organizacional.

Por otra parte, ANDI del Futuro ha sido vital para la visibilidad de 1DOC3. Por ejemplo, «hemos logrado cosas chéveres como que Bruce Mac Master nos haya entrevistado en el programa radial que conduce. Eso pues da difusión, no sólo es el programa radial, sino también por estar en la cabeza de un directivo de una agremiación importante hace que de pronto se acuerde de ti».

Nosotros hemos siempre procurado ser miembros activos, porque aquí nadie le está poniendo a uno la tarea. Esto es asunto suyo si usted aprovecha las oportunidades

## 4. Los retos de la agremiación

El Sr. Cardona considera que existe un reto interesante para ADF y es dar a conocer y comunicar todo lo que la agremiación puede hacer por las empresas. En su concepto, «muchos miembros no saben exactamente lo que ADF puede hacer por ellos». Además, para 1DOC3 es importante el apoyo para influir en una regulación más amigable para el emprendimiento, en especial en temas impositivos. En este sentido, «si uno vende \$100 millones en diciembre, porque le fue muy bien, el 20 de enero tiene que estar consignando \$19 millones de IVA, y ni siquiera le han pagado. Así, el gobierno se convierte en el enemigo número uno de los emprendimientos, porque eso no tiene ningún sentido. Debería haber una política diferente, una flexibilidad para no asfixiarle la caja a la empresa».

Además, 1DOC3 afirma que es necesario replantear el tema de la financiación. Los emprendimientos no se mueren porque no vendan, sino por restricciones de su flujo de caja, por lo que ADF debería establecer, cada vez más, lazos cercanos con fondos de capital semilla, aceleradoras, inversionistas ángeles y fuentes que ayuden a potencializar el negocio.



## 5. La recomendación para los emprendedores

1DOC3 invita a ser parte de ADF, ya que «el valor recibido por el costo es muy alto. El solo hecho de ser parte de ADF le permite ir al Congreso Empresarial Colombiano sin pagar. Ahí se puede encontrar con los principales industriales de este país. Entonces, si uno tiene un emprendimiento que vende papas fritas orgánicas o de yo no sé qué vaina, pues allá está el presidente del Éxito. 1DOC3 asistió en agosto pasado al Congreso y los colegas de ADF llevan una agenda súper clara para sus abonados. Tal vez no sé se cierren los negocios ahí, pero se generan unas oportunidades que de otra forma no se darían. Pero no es sólo eso. En los eventos conexos hay posibilidades de formación que complementan el perfil de cualquier emprendedor».

Además, la visión de los inversionistas en Estados Unidos es muy diferente, frente a la visión cortoplacista de los fondos nacionales. 1DOC3 es un emprendimiento con un alto riesgo implícito, por desarrollar una idea disruptiva en constante evolución. Así lo entienden sus inversionistas internacionales, que esperan una rentabilidad a diez o quince años. Sin embargo, la cultura de los empresarios colombianos es que la inversión rinda frutos en uno o dos años y por eso es difícil conseguir en el país inversionistas que apoyen este tipo de iniciativas.

Tal vez no sé se cierren los negocios ahí, pero se generan unas oportunidades que de otra forma no se darían

En este momento, la compañía se encuentra enfocada en robustecer la calidad de su propuesta de valor y la predictibilidad de las respuestas a través de la tecnología que se tiene. Si bien es cierto que desean

pasar a la fase de crecimiento en ingresos, todavía es necesario afinar detalles del producto, para continuar con un desarrollo de mercados más agresivo en América Latina, y explorar mercados de África y algunos países de Asia.

La asesoría del grupo de inversionistas que ingresó después de su primera ronda de inversión —algunos de ellos ex trabajadores de *Facebook* y *Google*— ha dado una perspectiva diferente a la organización y ha permitido triplicar y mejorar la recurrencia de los usuarios de la compañía de enero a mayo de 2018.

A hand holding a dart, about to throw it into a target. The background is dark blue with a target in the foreground. The text is white and yellow.

# Aktiva

De startup a Grupo  
Empresarial de Financiación  
para Pymes



## Aktiva

De startup a Grupo Empresarial  
de Financiación para Pymes

### 1. Problemas de financiación de PYMES como origen de la idea

Pablo Santos es el CEO y co-fundador de Aktiva Servicios Financieros, holding de servicios de financiación alternativa que ha desarrollado 4 vehículos de financiación inteligente para nichos de empresas entre los que se encuentran Finaktiva, financiera digital para emprendedores, Aktiva Asset Management, Gestora de Fondos de Deuda, Agricapital, financiera de cadenas agrícolas e Invictum Capital, vehículo de inversión angel para empresas en etapa temprana.

El Sr. Santos cuenta que su espíritu empresarial y de negocios surgió desde que era muy pequeño, pues a los doce años, cuando estudiaba en el colegio Salesiano San Medardo en Neiva tuvo su primer acercamiento al mundo empresarial, cuando gerenció el crecimiento de una cooperativa juvenil, que se dedicaba a comercializar útiles escolares, confeccionar uniformes y otorgar créditos estudiantiles.

Los temas de financiación, los flujos de caja y el sector financiero motivaron al Sr. Santos a estudiar Economía con énfasis en finanzas y economía matemática en la Universidad EAFIT. Allí participó en dos grupos de investigación relacionados con el sector financiero: el primero era el grupo de "coyuntura económica" donde trabajó como monitor encargado del sector financiero haciendo análisis de coyuntura, administrando las bases de datos y escribiendo papers e informes periódicos, el segundo era "economía y empresa" donde trabajó como asistente de investigación en un proyecto de modelo overshooting sobre la tasa de cambio en Colombia.

Solamente una de cada cuatro PyMes normalmente accede a fuentes formales de financiación.

La experiencia laboral del Sr. Santos le llevó a profundizar sobre la estructuración de proyectos de financiación y el análisis de riesgos en empresas nacionales e internacionales. En efecto, tras participar en el Consejo Directivo de la Universidad EAFIT, el Sr. Santos hace su práctica en la Vicepresidencia de Riesgos de Suramericana de Seguros haciendo análisis del riesgo de crédito de los títulos que hacían parte del portafolio de inversiones de la aseguradora. También trabajó en una banca de inversión en Estados Unidos relacionada con la estructuración financiera de un proyecto de energías renovables. Luego, cuando regresa a Colombia, comienza a apoyar a Financiera Dann Regional en el financiamiento comercial y la estructuración de productos de crédito y modelos de financiación para empresas.

Fue en Dann Regional donde el Sr. Santos conoció al señor Álvaro Lobo, Vicepresidente Financiero y cofundador de esta entidad, quien posteriormente se convertiría en su socio para emprender Aktiva Servicios Financieros.

Ambos vieron en 2011 una oportunidad, aún vigente, para mejorar y profundizar las formas cómo se financian las PYMEs, generando inclusión financiera. Colombia es el tercer país con mayor actividad emprendedora de América Latina pero, tristemente, aunque en nuestro país se crean muchas empresas anualmente, la tasa de supervivencia de ellas es muy baja, pues alrededor del 70% se choca con el fracaso en sus primeros 5 años de vida, con lo que se evidencia la vulnerabilidad de las pymes para mantenerse y consolidarse en el mercado. Entre los factores que determinan la alta mortalidad de las empresas, se destaca el precario acceso al crédito, pues únicamente una de cada cuatro pymes logra acceder a fuentes formales de financiación. Adicionalmente identificó poca educación financiera al interior de las pymes, aspecto que, con el aprendizaje de algunos conceptos básicos sobre el tema, podía tener un gran impacto en la administración, planeación y éxito de las empresas.

Por otra parte, Santos señala que la oferta de créditos está muy concentrada. En Colombia tres grupos financieros concentran el 75% de la oferta de crédito de la cartera pyme, haciendo que todos los productos de crédito que se ofrecen sean homogéneos y no ajustados a la etapa de crecimiento, del sector económico, la actividad productiva. Al ser todos estos productos estandarizados, Pablo Santos y Álvaro

Lobo identificaron una oportunidad para desarrollar modelos de crédito flexibles personalizados a cada tipo de compañía y que esos créditos vinieran acompañados de modelos de asesoría financiera para mejorar los niveles de educación financiera de esas empresas. Fue entonces que ambos fundaron Aktiva Servicios Financieros en 2011.

## 2. Créditos desde la transformación digital

El modelo de negocio 1.0 de Aktiva operó entre el 2011 y 2016 y fue estructurado inicialmente para otorgar créditos flexibles a las PYMEs, éstos se estudiaban, estructuraban a la medida, se aprobaban, se perfeccionaban, se constituían las garantías y colaterales y se hacían los desembolsos. Para ello se contaba con modelos de fondeo de cartera con Instituciones Financieras y Fondos de Inversión que permitían apalancar el crecimiento de los créditos. Durante este periodo se llegó a acumular 82.000 millones de pesos en créditos, un promedio de 1.800 millones por crédito y cuatro años promedio de plazo. La cartera vencida máxima fue de 0.9% siendo muy baja en comparación al 3 o 4% del promedio histórico de la cartera vencida PYME en el sector financiero. La tasa promedio de los créditos era del 12% al 13% anual siendo muy competitiva.

Este modelo era entonces crédito flexible más acompañamiento. El Sr. Santos llama al producto "crédito inteligente" pues es flexible ajustándose a las necesidades del cliente entregando acompañamiento adicional al capital solicitado. Cada crédito es diseñado de una forma distinta, con planes de pagos estacionales, graduales, periodos de gracia, con lo cual cada PYME cuenta con la financiación adecuada para apalancar su plan de crecimiento. Adicionalmente Aktiva desarrolla un proyecto de asesoría financiera a la PYME para ayudarle a optimizar su estructura de caja, su estructura de deuda, alivianar los costos financieros.

Durante el modelo de negocio Aktiva 1.0, los dos socios buscaron escalar la compañía y vieron que tanto el modelo de fondeo y la forma de operar necesitaban mejoras. Para ello desarrollaron dos proyectos de innovación empresarial: 1) El primero de cara al modelo de fondeo, pues siempre se requiere de capital para poder otorgar los créditos y, 2) La automatización de procesos de crédito, más modernos, en tiempos más cortos y basados en modelos de scoring y algoritmos. En 2014 ambos proyectos iniciaron al interior de Aktiva, uno cofinanciado por iNNpulsa y el otro cofinanciado por Ruta N, con inversiones que sumaron más de \$1.500 millones.

El 75 % de la oferta de crédito de la cartera comercial PyMe, haciendo que todos los productos de crédito que se ofrecen para las PyMes, sean prácticamente los mismos

El primer proyecto buscaba evolucionar el modelo de fondeo, para lo cual se buscó crear una estructura de un fondo de inversión que hiciera financiación, emulando la estructura de un Private Debt Fund, ya existentes a nivel mundial. El proyecto consistió en el diseño de un fondo de capital privado, que canalizara recursos de inversionistas institucionales y profesionales para financiar planes de expansión de pymes. Para esto contaron con el apoyo de un equipo legal y estructuradores financieros.

En segundo lugar, ejecutaron un proyecto de automatización de los procesos de crédito que permitió el desarrollo de una plataforma de crédito digital que permite a las pymes autogestionar su crédito en línea y recibir herramientas financieras. Para esto, desarrollaron una plataforma en la nube que incorpora algoritmos y modelos de scoring, conexión directa con bureaus de crédito y fuentes de data, listas de control, validación de identidad, conocimiento del cliente y compliance de las pyme para hacer el proceso de crédito eficiente y ágil. La plataforma funciona como una red social de créditos, en la que los clientes además de gestionar sus créditos, tienen acceso a contenidos de alto valor y pueden hacer conexiones con otros empresarios. Esta herramienta tecnológica la denominaron Pladik, un desarrollo que se encuentra cubierto con mecanismos de protección intelectual y es capaz de sugerir montos, plazos, tasas de interés y garantías adecuadas para las características de cada cliente y, constituye la columna vertebral de los negocios de Aktiva.



### 3. Creando el grupo empresarial de financiación alternativa

Entre los años 2015 y 2016, Aktiva adelantó un proceso de capitalización que permitió fortalecer la estructura de capital, el equipo de trabajo y las capacidades gerenciales de la compañía, lo cual se materializó con la vinculación de empresarios de gran trayectoria como Santiago Pérez Moreno (ex Vicepresidente de Banca pyme de Bancolombia) Lilian Simbaqueba (CEO de Lisim) Eduardo Silva Meluk (ex Presidente del DIM), Eduardo Salazar (CEO de Upside Consulting), Oscar Villegas (Abogado), Diego Mariño (Jhonson & Jhonson), Jose Ibarra (Ex Larrain Vial) y Jorge León (Ex Standard and Poor's). Con esto, Aktiva pasa de contar con dos socios iniciales a diez socios actuales para así iniciar su proceso de escalamiento.

Con la entrada de los nuevos socios y la reconfiguración de la Estrategia Corporativa, se le da vida a Aktiva 2.0, en la que Aktiva Servicios Financieros se convierte en el Grupo Aktiva, un desarrollador de soluciones de financiación flexible para el crecimiento empresarial a través de vehículos especializados con fondeo institucional. Para esto, la compañía adopto una estructura de holding que opera mediante filiales operativas: Finaktiva, Financiera Digital y Aktiva Asset Management, gestora de fondos de deuda y consolida inversiones de portafolio: Agricapital, empresa no controlada dedicada a la financiación de cadenas agrícolas y Pladik, plataforma tecnológica que soporta la operación.

La estrategia competitiva del Grupo Aktiva buscó segmentar las pymes en nichos de clientes. El primero de pymes en etapa temprana de desarrollo con alto potencial de crecimiento y alto impacto ("Empresas Gacelas") atendido por Finaktiva y el segundo, pymes maduras próximas a dar el salto a grandes empresas ("Corporaciones Emergentes") atendido por Aktiva Asset Management.

## **Finaktiva**

Finaktiva, la Financiera de los Emprendedores, hace parte de la industria fintech de crédito digital (Financial Technologies), apoya emprendimientos con alto potencial de crecimiento a través de créditos flexibles, y herramientas de educación financiera mediante una experiencia de usuario especializada en el segmento y 100% digital. Finaktiva, en su corto tiempo de operaciones ha conseguido hitos importantes como:

Primera financiera especializada en emprendedores, con modelos de riesgo que entienden sus dinámicas. Primera fintech apoyada y fondeada directamente por Bancoldex. Ser la única fintech respaldada por el Fondo Nacional de Garantías lo cual avala la cartera de créditos otorgados. Crecer su cartera en 20 veces en los últimos 12 meses y 228% en lo corrido del 2018.

Levantar \$18.000 millones vía patrimonio y deuda en su ronda semilla. Operar en Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y el Eje cafetero. Ser líder en implementación de garantías mobiliarias para facilitar el acceso al crédito de los emprendedores

Tener 17 meses de operación con indicador de cartera vencida (ICV) del 0%. Tener un portafolio de clientes en sectores de la nueva economía: energías alternativas, bionegocios, industrias creativas, comercio electrónico, tecnologías de la información, entre otros.

## **Aktiva Asset Management**

Aktiva AM es un gestor profesional de fondos de deuda, que hace parte de la industria de Private Equity, financia planes de expansión de corporaciones emergentes a través de instrumentos de financiación mezzanine. La compañía cuenta con un primer fondo en etapa de inicio de operaciones, el cual es vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuenta con Fiduciaria Corficolombiana como Sociedad Administradora y con Corporación Financiera Corficolombiana como distribuidor del fondo. Este fondo vincula actualmente capital de inversionistas institucionales, oficinas de familia (family offices) e inversionistas profesionales.

## **Agricapital**

Aktiva participó en conjunto con el Grupo Novagro (Agrofuturo) en la creación de Agricapital, una financiera que otorga créditos inteligentes a productores de cadenas agroindustriales. Esta compañía cuenta con una alianza institucional con Bancolombia para el fondeo de su cartera y con Comfama para fortalecer la educación financiera de los emprendedores rurales. Agricapital desarrollo un modelo llamado Financiación de Ecosistemas donde al agricultor recibe la semilla, asistencia técnica, contrato de compra del producto, seguro agrícola y crédito flexible donde el agricultor paga el crédito según el flujo del cultivo.

## **Invictum Capital**

Finalmente, Aktiva apoyo la creación y puesta en marcha de un vehículo de capital ángel llamado Invictum Capital, el cual fue conformado por emprendedores de la ANDI Del Futuro (ADF). Aktiva apoyo la estructuración y gestión del vehículo de inversión durante sus primeros años. Actualmente Invictum tiene 48 socios y cuenta con 4 inversiones en su portafolio en sectores como e-commerce, fintech y healthy food.

El motor de decisión en la plataforma es capaz de sugerir cuánto dinero, a qué plazo, a que tasa, el tipo de garantía requerida y el destino de los recursos

## 4. El rol de la asociatividad y la ANDI Del Futuro (ADF) en Aktiva

El Sr. Santos señala su historia y la de Aktiva participando en diferentes instituciones de apoyo al emprendimiento. Aparte de los recursos de cofinanciación de INNpulsa y Ruta N para los proyectos de creación del fondo de capital privado y la plataforma de crédito, también participó en el programa de aceleración empresarial de la incubadora antioqueña “Créame”.

Sr. Santos aprovechó el apoyo de Proantioquia, una fundación muy fuerte en Antioquia en temas de desarrollo empresarial, para estructurar y dar lineamientos a su modelo de negocio y conseguir aliados bajo la tutela de mentores muy reconocidos como Carlos Enrique Piedrahita (Ex-presidente de Nutresa), Jorge Andrés Tabares (Actual CFO del grupo EPM) y José Alberto Vélez (Ex-presidente del Grupo Argos). En Proantioquia, Aktiva participo en el programa Emprendedores en Trayectoria MEGA, el cual fue muy relevante en el proceso de transformación a Grupo Aktiva. Allí el Sr Santos también pertenece a la red de mentores y es mentor del Programa Trayectoria Mega.

Aktiva es un emprendimiento de alto potencial pero pequeño en el mercado financiero colombiano constituido por grandes jugadores y capitales por lo que trabaja siempre de la mano de aliados institucionales para crecer. Desde sus inicios como emprendimiento ha desarrollado alianzas con bancos y fondos de inversión que hacían de palancas financieras. Ahora tiene alianzas con Cámaras de Comercio, Incubadoras y aceleradoras para desarrollar en conjunto programas de acompañamiento a las empresas financiadas. Ejemplo de esto es la Alianza que tienen con

la Cámara de Comercio de Cali, con quien crearon el programa EKINOX, para financiar y acompañar el crecimiento de los emprendedores del Valle. También cuentan con alianza con Corficolombiana para el fondo de capital privado y con Bancoldex y el Fondo Nacional de Garantías para Finaktiva.

Una alianza destacada es la de Aktiva con la ANDI Del Futuro (ADF), de hecho, el Sr. Santos fue miembro de junta de esta agremiación entre el 2015 y 2016, fue postulado nuevamente a dicho cargo, en el cual se encuentra actualmente, fue beneficiario del programa "Seed Manager" que se apoya en asesores en temas específicos. Aktiva se considera "Embajadora de la ANDI Del Futuro (ADF)" participando en actividades de promoción del modelo ADF en Bucaramanga, Manizales y Cali fomentando el trabajo en red y la economía colaborativa.

Desde sus inicios como emprendimiento y empresa ha desarrollado alianzas con bancos y fondos de inversión que hacían de palancas financieras

El Sr. Santos recomienda que las empresas emergentes con interés de escalar se integren a la ANDI Del Futuro (ADF), entendiendo que la ANDI es un gremio, una comunidad de emprendedores, donde todos aportan, se relacionan, lideran iniciativas, aprenden, proponen políticas públicas que permitan a todos los emprendedores de la comunidad seguir creciendo. Pone como ejemplos derivados:

El vehículo de capital ángel Invictum Capital. Los Modelos de espacios de relacionamiento (networking y happy hours). Las ruedas de negocio empresariales. Los Programas de formación mediante diplomados con Ernst and Young para capacitar el equipo de emprendedores en temas claves, Los Comités de política pública para apoyar algunas iniciativas parlamentarias en temas de capital emprendedor y emprendimiento.

Finalmente, señala como retos para el asociado de la ANDI Del Futuro (ADF) buscar aprovechar la agremiación como una plataforma de negocios con todas sus implicaciones y capilaridades institucionales y de relacionamiento para pensar en el bien común de los emprendedores y trabajar en iniciativas que ayuden a todos.

Desde la ANDI Del Futuro (ADF), el Sr. Santos ve un gran reto en saber aprovechar a todos los emprendedores afines a herramientas tecnológicas para tener más alcance y profundidad en sus programas a través de la tecnología. Cree que los emprendimientos ADF pueden conectarse más entre sí, empresas grandes con empresas pequeñas para agregar demanda en algunas compras de insumos básicos, en ruedas de negocios y en eventos o iniciativas de negocio.

También ve oportunidades en el "La ANDI como gremio todavía tiene una visión del relacionamiento entre empresarios de hace 20 o 30 años, mientras que hoy en día la gente es mucho más digital". Si bien ANDI Del Futuro (ADF) ha tratado de crear un nuevo gremio dentro del gremio para facilitar hacer negocios, aumentar la visibilidad y desarrollar iniciativas conjuntas, se necesitan más herramientas tecnológicas.

## 5. El capital humano y la sostenibilidad en Aktiva

Para el Sr. Santos, una compañía es el reflejo de lo que los emprendedores puedan hacer con sus iniciativas personales y ello lo ha llevado a capitalizar los resultados obtenidos a nivel personal en la compañía en línea con los objetivos de mediano y de largo plazo que se van planteando. En efecto, al final de la estructuración del Aktiva 2.0 a modo de Holding con las dos empresas operativas (Aktiva Asset Management y Finaktiva), Santos inició el proceso de traer personas para fortalecer los equipos de cada empresa, sin embargo reclutar y mantener personas de alto perfil dentro de un emprendimiento es complejo. Cuenta que ha sido difícil encontrar el equilibrio pero actualmente hay un equipo de 25 empleados y más de 30 socios trabajando en las empresas. Al momento de seleccionar, el Sr. Santos señala:

*“A veces uno se fija mucho en las habilidades duras y no en las blandas, entonces a veces hay gente muy competitiva pero que está acostumbrada a un ambiente muy corporativo y que no está a nivel de un emprendimiento que cree que todo está listo y que necesita asistentes para poder operar.”*

Seleccionar personal para Aktiva ha sido difícil. Por eso, se prefiere tener una compañía con socios como la principal forma de alineación de intereses para crear un grupo que trabaje o que aporte de cierta forma en el negocio. Considera muy importante tener claro el alcance esperado del rol y los aportes de la persona en la empresa. También deben tener claro que las cosas no siempre salen como se quiere. En caso de fracaso ¿Cuál es el plan de salida o de escape?. Cree que el emprendedor peca de optimista pero debe prepararse a que las cosas también fracasen y asesorarse con gente experta en selección y en procesos de headhunting y de scouting para personas clave teniendo

en cuenta que para un emprendimiento el pagar un cazatalentos puede resultar costoso por lo que no puede aplicarse para todo tipo de roles.

Un emprendedor de la ANDI Del Futuro (ADF) ayudó a Aktiva a construir un modelo de incentivos, alinear a las personas vinculadas con la estrategia usando salario emocional con horarios flexibles y otras herramientas para la motivación. También ayuda el tener claridad en el alcance y las expectativas del rol a desempeñar. El Sr. Santos comenta que el tipo de emprendedor que está dentro de la ANDI Del Futuro (ADF) está pensando cómo ser más sostenible y ayudar al país y al mundo:

“Allí encuentras emprendimientos sociales, emprendimientos de impacto ambiental, emprendimientos de impacto social, emprendimientos que buscan ayudar a través de nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio, a través de innovación cómo mejorar la forma en que se hacen las cosas. Vas a encontrar gente que siempre está pensando en ayudar y en dar más, no solo es hacer negocios y ganar plata.”

En cuanto al tema de sostenibilidad Aktiva fue certificada como empresa B. Sobre ello, el Sr. Santos destaca que:

“la sostenibilidad empieza por casa y es cómo nosotros mismos podemos ser sostenibles con los diferentes grupos de interés, con nuestros empleados cómo los ayudamos a que se desarrollen, y con nuestros clientes cómo ayudamos a que ellos también se desarrollen, dentro de nuestra vocación de negocios siempre ha estado hacer un trabajo con propósito y aquí no estamos para hacer créditos sino para ayudar a las PYMEs a que escalen y crezcan a través de nuestras herramientas de apoyo y nuestras herramientas de crecimiento.”





# Enmedio

Innovación digital publicitaria

Enmedio



## Enmedio: Innovación digital publicitaria

**E**n medio, una empresa que nace de la amistad de toda la vida de tres amigos del colegio que crecieron juntos en Medellín. Quienes comenzaron su proyecto vendiendo frutas y flores en la mayorista de Medellín, comercializando calculadoras y realizando eventos de todo tipo. Sebastián Obregón, uno de los fundadores y presidente de la empresa, afirma que «un día se nos dio por montar unas máquinas dispensadoras de cepillos de dientes desechables con crema. Por \$1000, le salía un cepillo y una crema pequeña, uno se lavaba los dientes, desechaba todo y se iba. Entonces, nos metimos a internet empezamos a buscar proveedores y nos atrevimos a hacer la compra de unas máquinas en China. ¡Nos parecía increíble que traíamos los cepillos a \$400 y los vendíamos a \$1000!».

En 2005, cuando los tres estaban en último semestre de su carrera profesional, Obregón, junto con Daniel Peláez y Sebastián Molina decidieron irse a vivir a Shanghái durante 7 meses, con la idea de crear una gran empresa que tuviera potencial y pudiera escalar. Su plan era estudiar mandarín por las mañanas, por las tardes asistir a ferias y visitar fábricas, todo esto con el fin de ir explorando ideas de negocio. A mitad del viaje, comenzaron a analizar los pros y contras de todas las iniciativas que tenían y las dos finalistas fueron: motos eléctricas y pantallas digitales para comunicación y publicidad. Seguido de esto realizaron un plan de negocio para estas ideas, y lo enviaron a colombianos expertos en las dos industrias, finalmente tomaron una decisión.

El negocio de las motos exigía una inversión muy grande en términos de infraestructura y repuestos. En cambio, el de las pantallas permitía empezar con un capital más modesto e ir creciendo de manera gradual,

motivo por el cual decidieron emprender con las pantallas. Una decisión que los llevo a crear en el 2006, despues de su llegada a Colombia «Enmedio Comunicación Digital». Una empresa que hace parte de una industria que se conocida como *Digital Signing*, que consiste en difundir los mensajes de comunicación mediante pantallas digitales que se instalan en sitios públicos o privados. Las pantallas se operan remotamente a través de internet y, dependiendo de la locación, se personalizan contenidos informativos, de entretenimiento y publicitarios a fin de dirigirlos a diferentes audiencias.

## 1. La tecnología y la revolución publicitaria

Enmedio comenzó con 30 pantallas que fueron instaladas en los mismos bares y restaurantes de Medellín donde los socios ya habían incursionado con las máquinas dispensadoras de cepillos de dientes. Así, les fue posible vender la publicidad de diferentes compañías en un medio muy novedoso para un momento en que ni siquiera existían los teléfonos inteligentes. Todas las pantallas eran planas y tuvieron rápidamente mucha acogida. A los 3 meses, la empresa estaba pidiendo 100 pantallas adicionales para expandir sus operaciones en Medellín. En 2007, incursionaron en Bogotá con 100 pantallas más. En 2008, abrieron operación en Cali con otras 100 pantallas.

En ese instante, la empresa llegó a un punto de inflexión. Al ser un negocio muy intensivo en inversiones de capital, debido al costo de los equipos, fue necesario buscar socios estratégicos. La primera ronda de inversión fue por parte del periódico El Colombiano de Medellín. Según Obregón, «ya nos conocían y, siendo un medio de comunicación, les pareció interesante, en una época donde no había fondos de capital privado ni nada de ese estilo para emprendimiento. Nosotros no teníamos muchas opciones y pues nos pareció como chévere aliarnos con ellos». De esta manera, inicia un segundo capítulo en la historia de la compañía. Pasaron de tener 300 a 2000 pantallas, de 8 a 55 empleados, de operar en 3 a 5 ciudades, y de una organización de 1 a 4 unidades de negocio entre 2010 y 2014. Así, también fue necesario digitalizar las pantallas, porque al principio cambian el contenido de manera manual mediante una tarjeta de memoria, sin solucionar el problema real de la industria, que es eliminar los asuntos relacionados con impresión, distribución y demás, a través de herramientas en línea.

Las pantallas se operan remotamente a través de internet y, dependiendo de la locación, se personalizan contenidos a fin de dirigirlos a diferentes audiencias

Obregón adiciona que la inversión de El Colombiano permitió «digitalizar las pantallas, pues eso implicaba colocar un dispositivo adicional que es el computador, para instalar un software de gestión de contenidos. Así, hay que tener conectividad a internet en todos los puntos, y en esos cuatro años alcanzamos a digitalizar el 60% de las 2000 pantallas que instalamos».

## 2. Una empresa en evolución

En ese período, Enmedio también inició con tres nuevas unidades de negocio, incluida la de publicidad DOOH (*Digital Out of Home*). La empresa instala pantallas en sitios con alto tráfico de personas, donde idealmente existan esperas obligadas, y se vende publicidad de terceros. Además, la pantalla actúa como un canal interno de comunicación y sirven para incluir contenidos de valor agregado, como noticias, entretenimiento y demás.

Otra nueva unidad es Enmedio institucional, que consiste en montar canales privados con comunicación propia de la empresa, es decir no hay publicidad de terceros y se buscan dos enfoques básicos: a) hacia los empleados de la organización; y b) en el punto de venta con enfoque hacia los clientes. En este sentido, Obregón afirma que «reemplazamos todas las carteleras de corcho llenas de papelitos que nadie lee, por una pantalla que se alimenta de contenidos en tiempo real, mientras que en punto de venta se reemplaza todo el material p.o.p. En vez de tener un afiche con la foto de la modelo, se tiene una pantalla con la modelo desfilando o se ve el portafolio de productos de manera interactiva. Al ritmo en que está bajando la tecnología, ya estamos muy cerca de que sea más económico tener una pantalla con información actualizada vía internet, que imprimir un afiche y tener que distribuirlo físicamente por todo el país».

El problema real de la industria es eliminar los asuntos relacionados con impresión, distribución y demás, a través de herramientas en línea.

Una línea de negocio adicional es Enmedio BTL, que simplemente permite realizar activaciones con el uso de las pantallas interactivas. Son campañas de mercadeo con pantallas de gran formato Interactivas, casi

siempre con un juego afín a la marca, y con actividades prácticas que pueden durar un fin de semana o algunos días y rotan por diferentes puntos.

La cuarta unidad de negocio es transversal a las otras 3 y se llama Enmedio contenidos. En este sentido, el Sr. Obregón señala que «hacemos animación 2D y 3D, video de alta definición, fotografía, entre otros. Todo ese contenido lo usamos específicamente en nuestras pantallas para la comunicación de los clientes. Ese es el soporte de todo, porque no es solamente poner pantallas por todas partes, sino llenarlas de buenos contenidos».



### 3. La consolidación del negocio 100 % en línea

El tercer hito en la historia de la compañía fue la selección en Estambul durante 2014 como emprendimiento de alto impacto Endeavor. Ese reconocimiento brindó gran visibilidad a Enmedio y abrió las puertas para que varios fondos de capital privado se interesaran en realizar una inversión. Al final del proceso, la empresa accedió a recibir al español Axon Partners como socio, que es el fondo de capital de riesgo más grande que hay en Colombia con una inversión de US\$2.2 millones. Esta inyección de capital ha permitido llegar a las 4000 pantallas 100 % digitales y adquirir tecnología complementaria, para compra de publicidad en línea, disparar campañas según algunas reglas predeterminadas, entre otros. Por ejemplo, si está haciendo mucho calor, se incentiva una campaña de alguna bebida refrescante, pero si hace frío se publicita una cadena de café. Adicionalmente, Enmedio cuenta con un sistema de medición por reconocimiento facial, que permite con un software especial saber quién vio las pantallas, su perfil demográfico y su estado de ánimo, con el objeto de que los clientes puedan analizar esta información en la nube mediante un tablero de control que resume a través de *analytics* los resultados. Igualmente, la inversión le permitió iniciar su plan de internacionalización, con la apertura de operaciones en doce países para multilatinas colombianas y oficinas en México. En este sentido, el Sr. Obregón afirma que «la meta es cerrar el año con 500 pantallas en ese país y ya el año entrante estaríamos pensando probablemente en oficinas en Ecuador o Perú».

En vez de tener un afiche con la foto de la modelo, se tiene una pantalla con la modelo desfilando o se ve el portafolio de productos de manera interactiva

## 4. Ventajas de ANDI del Futuro

Enmedio es una de las empresas fundadoras de ANDI del Futuro. En el 2007, la compañía participó en el premio a la creación de empresa y quedó en los cinco finalistas. Esto le dio muy buena visibilidad y permitió establecer conexiones que, de otra forma, no se habrían llevado a cabo. El Sr. Obregón destaca que «de ahí para adelante, lo que hemos hecho es aprovechar mucho las mentorías, que nos ayudaban a conseguir citas y luego, cuando montamos la unidad corporativa, pudimos conseguir inclusive mucho más apoyo, porque nuestro negocio es muy B2B y ahí pues nos comenzaron a conectar con un montón de empresas. Por ejemplo, de allí salió un negocio muy grande que nosotros tenemos hoy en día con el grupo Argos. Nosotros le manejamos a Argos todas las pantallas que es en 12 países, incluyendo Estados Unidos, y esa conexión no la ayudó a hacer la ANDI Del Futuro».

Algo que se destaca de la colaboración de la empresa con ADF es el esfuerzo por culturizar a las grandes empresas para que apoyen el emprendimiento. Es necesario que las corporaciones con mayor facturación del país sean un poco más flexibles con las políticas que tienen, ya que según el Sr. Obregón «si siguen con esas políticas tan estrictas pues nunca van a contratar a un emprendedor. Algunas empresas, por ejemplo, te exigen unos estados financieros con unos números mínimos, otras dicen que pagan a 120 días, y eso como emprendedor es mortal. Yo creo que muchas empresas han empezado a cambiar esas políticas y han entendido que contratar emprendedores significa probar y experimentar».

los clientes puedan analizar la información en la nube mediante un tablero de control que resume a través de *analytics* los resultados

El Sr. Obregón fue presidente de la junta directiva de ADF por muchos años hasta 2016, pero sigue conectado, porque "la iniciativa es mucho más útil para los emprendedores que están arrancando, que son realmente startups, pues

nosotros ya estamos en otra parte. Nosotros en esta etapa aprovechamos otras entidades como Endeavor, que nos apoya mucho también y más enfocado a las necesidades de nuestra compañía. Yo soy mentor de apps.co, de Rockstart, de Endeavor, de ADF. Estoy muy conectado con el emprendimiento tengo muchas ganas de ayudar, pues soy ejemplo de lo que puede servir ese ecosistema y de cómo aprovecharlo para que tener más oportunidades de éxito”.

## 5. Retos de la agremiación

En este sentido, el Sr. Obregón considera que el reto actual de ADF es poder atender 250 o 300 emprendedores con un equipo tan pequeño. Ya se hace necesario dar el siguiente paso y convertir la iniciativa en una de las cámaras sectoriales de la ANDI, que tenga un presupuesto más grande y programas más ambiciosos, así implique que los aportes suban un poco más, para poder atender 500 emprendimientos en dos años.

Otra cosa muy importante es que ADF se articule con todos los demás participantes del sector de emprendimiento, porque son muchas entidades peleando por lo mismo, con diferentes enfoques, pero que podrían multiplicar sus esfuerzos debido a que no son excluyentes las unas de las otras. Así, el Sr. Obregón señala que «ADF es muy bueno para iniciar, Emprende País con más experiencia y Endeavor cuando se cuenta con un tamaño mucho más grande. Este proceso incentiva la madurez del equipo emprendedor, entonces yo también creo que eso es clave porque muchos de esos emprendedores de otras iniciativas no están en la ANDI del Futuro y deberían llegar para fortalecer el sistema».

Además, el Sr. Obregón sostiene que «otra cosa que ADF ha hecho, pero en lo que todavía falta mucho es en ayudar a conseguir capital para los emprendedores. Esa es la clave de la sostenibilidad de los emprendimientos. Por ejemplo, si nosotros no hubiéramos conseguido capital, no sé si estaríamos donde estamos. Entonces, los emprendimientos definitivamente se revientan o se quiebran no por falta de buenas ideas, sino por falta de caja, y hasta ahí llegó teniendo una buena idea y siendo un buen emprendedor. Es muy importante la consecución de capital y hoy en día hay muchos fondos, ángeles inversionistas, entidades de fomento, por lo cual ADF puede ayudar mucho a presentar a los emprendedores a fin de que se vuelvan más sostenibles».



# Kompras BPO

Modernizando la cadena de suministro

Kompras BPO



## Kompras BPO:

### Modernizando la cadena de suministro

Santiago Echeverri y Juan Esteban Gaviria, dos egresados de administración de negocios de la Universidad EAFIT con énfasis en gerencia de proyectos, detectaron en el año 2008 una gran oportunidad de negocio, al transformar los departamentos de compras de una organización, para generar ahorros de forma directa, generar eficiencias al tener oportunamente los productos y servicios que requerían los diferentes clientes internos. También entendieron que, ante el cambio tecnológico, el proceso o departamento de compras podría ser el gran responsable de traer innovación a una organización y que las grandes transformaciones de las empresas se apoyan en una buena contratación de proveedores, e incorporando tecnología desde el entorno.

Con base a lo anterior, surgió la idea de crear Proveindustriales BPO S.A.S. (Kompras BPO) como empresa de servicios administrativos y empresariales en Medellín, que brinda soluciones alrededor de la transformación del proceso de compras de la empresa hacia la generación de valor, escalando sus operaciones en 2015 para algunos clientes en Bogotá e iniciando una sociedad en Panamá. Desde estos países también han intervenido operaciones de compañías en Perú y Guatemala.

## 1. El negocio de la tercerización de compras

El área de compras es la encargada de ejecutar el gasto y los egresos de una compañía. Es mucho el esfuerzo que hacen las empresas por generar ingresos, pero es escaso el desarrollo al ejecutar el gasto, generalmente los procesos de compras son de soporte o *back office* por lo que no están al frente de la estrategia de la empresa. Curiosamente, el personal que trabaja en área de compras es asignado de acuerdo al nivel de confianza y experiencia en la organización.

Kompras BPO opera como un *outsourcing* que terceriza los procesos de compras de las empresas, teniendo en cuenta que las empresas generalmente realiza las siguientes actividades en su proceso de compras:

- Buscar y sondear el mercado de proveedores para alguna necesidad.
- Definir acuerdos y hacer los mejores esfuerzos para una organización a través de la Negociación
- Administrar los diferentes pedidos con los diferentes proveedores. Kompras BPO hace esta actividad de manera total o parcial para sus diferentes clientes.

Es así como, la primera fase del modelo de negocio de Kompras BPO empezó con el servicio de *outsourcing* que empleaba gente, es decir, se llegaba a la empresa a hacer lo que el cliente hacía, vinculando a una persona para que lo hiciera mientras se iban desarrollando herramientas para ofrecer un proceso más rápido. Casi siempre se tercerizaba al cliente, y cambiar gente por gente no agrega mucho valor, pues la empresa

Es mucho el esfuerzo que hacen las empresas por generar ingresos, pero es escaso el desarrollo al ejecutar el gasto

busca crear una vinculación contractual directa con las personas. Kompras BPO localizaba a uno de sus empleados en instalaciones del cliente para vivir su cultura y a la vuelta de dos o tres años el cliente se quedaba con el empleado.



## 2. El uso de la innovación y la tecnología

La segunda fase del modelo de negocio se ha enfocado en desarrollar tecnología por dos razones: es un modelo repetible y escalable, y para evitar la excesiva dependencia de las personas, dándoles la oportunidad de enfocarse en los procesos estratégicos, más que en el hacer operacional. Con esto, las personas se enfocan más en pensar en el *software*, que en el ejecutar las funciones de compras, permitiendo a la organización tener un servicio con más impacto estratégico, basado en el análisis de sus compras. Para ello están trabajando en el desarrollo de un *software* que contribuya con la prestación de un servicio más accesible, escalable y global. Todo esto con el fin de conectar las tecnologías con su mercado.

Las dos fases del modelo de negocio han llevado a que Kompras BPO transforme su operación hacia un negocio de tecnología y de revolución industrial, donde el *big data*, el internet de las cosas (IoT), el *software* y la automatización, tienen un rol muy importante.

Es aquí donde la Andi del Futuro (ADF) incluye espacios para aprender e interactuar sobre estas soluciones temas con muchos emprendedores buscando el crecimiento de las empresas. Por ejemplo, según Santiago, ADF cuenta con al menos cinco proveedores en temas de *big data* y desarrollo de *Bots*.

Kompras BPO localizaba a uno de sus empleados en instalaciones del cliente para vivir su cultura y a la vuelta de dos o tres años el cliente se quedaba con el empleado

### 3. El crecimiento en mercados globales

Kompras BPO tiene como objetivo seguir creciendo hacia diferentes países de Latinoamérica, hasta convertirse en una empresa multilateral. Los socios creen que existen muchas áreas de oportunidad ven en Centroamérica, Perú, Chile y Ecuador, un mercado muy interesante, aunque son conscientes de las consecuencias de crecer en términos de recursos y madurez del modelo. Creen que su emprendimiento sigue la teoría de las restricciones, pues en la medida en que se tengan más recursos aumentan las capacidades eliminando las restricciones, abriendo caminos «como con un machete entrando a una selva». Santiago menciona al respecto:

«El mundo es muy grande y ya uno no le vende al de la esquina, entonces uno busca venderle a compañías grandes, a compañías que están en otros lugares y eso solamente se hace con aliados estratégicos, eso solamente se hace trabajando en equipo. Yo creo que todavía nos falta mucha cultura para que realmente el concepto de asociatividad, de clusterización, realmente tenga un impacto duro, pero yo creo que hay que ser conscientes de que es la única salida. La gente habla, uno tiene la idea de que hay que asociarnos y tenemos que competir como bloque, como país, como ciudad, como ecosistema, pero todavía hay muchas cosas que culturalmente tenemos que vencer para que eso sea una realidad»

## 4. Las ventajas de agremiarse con ADF

Santiago y Juan Esteban, recuerdan los momentos en que Andi Del Futuro (ADF) les fue de utilidad para abrir esos caminos. Mencionan que en Medellín hace un tiempo se ha venido desarrollando un ecosistema muy fuerte y próspero de emprendimiento con muchas instituciones desde una misma línea incluyendo la misma Alcaldía. La cercanía a las diferentes instituciones del ecosistema de emprendimiento los hace capaces de acelerar y crecer de la mano del conocimiento y ayuda de otros. Los hitos seguidos al agremiarse incluyeron:

- Practicar un semestre en empresarismo en la Universidad EAFIT montando la empresa.
- Estructurar su modelo de negocios y definir su estrategia comercial con Comfama
- Formalizar la empresa con ayuda de Interactuar y Fenalco.
- Desarrollar sus habilidades como emprendedores con Proantioquia
- Acelerar y escalar el modelo de negocio con Andi Del Futuro (ADF).

Este último hito es destacado, pues Santiago pertenece al comité de la junta de la Andi Del Futuro (ADF) y ha colaborado muchas veces con la agremiación. Las ferias coordinadas por la les han traído clientes y muchísimo *networking*. Estiman que al menos un 10 por ciento de la red de contactos ha sido gracias a los diferentes eventos que se hacen con la Andi Del Futuro (ADF). Además, el acceso al programa de mentorías de altísimo nivel y el programa de «almuerzos entre empresarios»

Kompras BPO transforma su operación hacia un negocio de tecnología y de revolución industrial, donde el big data, el internet de las cosas (IoT), el software y la automatización, tienen un rol muy importante

brindan la posibilidad de conversar con presidentes de las compañías más grandes del país alrededor de diferentes temas. Santiago señala que está empezando un programa de mentoría donde cuenta con el acompañamiento del fundador y gerente de una de las compañías de software más grande que tiene el país. Santiago menciona sobre ADF:

«ahí he tenido la oportunidad de conocer gente que me ha dado consejos demasiado importantes, que cuando uno los mira en el desarrollo de la historia, son los consejos que le transforman la vida y el negocio. Por todo lado por donde uno lo mire la Andi del futuro es una institución fundamental, yo creo que si yo fuera emprendedor el primer consejo que le daría a alguien es métase a la Andi del futuro y no espere clientes, espere aportar, espere aprender de muchos en realidad»

## 5. Las compras, la asociatividad y la sostenibilidad

Kompras BPO como empresa ha encontrado que una forma de generar mayor eficiencia y mayor capacidad de negociación es asociándose para bajar los precios de las compras de la compañía cliente para aumentar el volumen. Dado que es difícil aumentar el volumen sin aumentar las ventas o el consumo el agruparse para comprar en bloque con otras empresas genera economías de escala. Kompras BPO llama a esto «compras asociativas» dentro de su estrategia de negocio pues aumentar el volumen aumenta las capacidades de negociación, la eficiencia y el valor al cliente

Desde la sostenibilidad, Kompras BPO define en su discurso comercial que la compra tiene que ser sostenible. Cuando se compra algo muy barato no necesariamente se es sostenible en términos de estrategia pues se está yendo en contra del largo plazo, ya que tal vez se está comprando el bien o servicio incorrecto u se compra el bien o servicio con una menor calidad o el proveedor contrata personal sin seguridad social y por esto el bien o servicio es tan barato.

La empresa ha encontrado que una forma de generar mayor eficiencia y capacidad de negociación es asociándose

El concepto de «compra sostenible» permite hablar de «estrategia de compras no sostenibles» dado que a largo plazo la empresa termina comprando más caro por comprar bienes incorrectos, de inferior calidad o a proveedores que no respetan las leyes de seguridad social. Kompras BPO usa este concepto como premisa en cada negociación y entiende que una negociación es válida si es sostenible en el tiempo.

Para Santiago, hoy en día las compañías ya no compiten de manera individual y más si uno lo mira desde una lógica de compras, una empresa es la sumatoria de lo que hace la empresa más todos los proveedores, más los clientes. Desde un concepto de compras, se da cuenta que las

compañías no compiten solas sino que compiten como ecosistemas articulados de empresas. Para él la sostenibilidad implica que todos los jugadores no atropellen el entorno, por ejemplo, si Kompras BPO no atropella al proveedor acordando precios excesivamente bajos y si el proveedor no atropella su ecosistema y sus empleados.

# Casos de estudio

## ANDI del Futuro