

NEW VENTURES

Caso elaborado por Daniela Clavijo, bajo la supervisión del profesor José Antonio Dávila, del área de Política de Empresa, del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

En resumen, tal como lo propone Klaus Schwab, creador del Foro Económico Mundial, el emprendedor social debe combinar las características de Richard Branson y la Madre Teresa.

Tomando un concepto de Sir Ronald Cohen, el padre del capital de riesgo en el Reino Unido y promotor del cambio que aquí planteamos: “¿Qué pasaría si dejamos que la mano invisible de los mercados fuera guiada por un corazón invisible?”

A principios de 2013, el equipo de New Ventures sostuvo una reunión para reflexionar acerca del camino recorrido y revisar los resultados rumbo a su décimo aniversario. Con orgullo, confirmaban que habían alcanzado muchos de los objetivos planteados al iniciar operaciones en México en 2004.

Por ejemplo, New Ventures había colaborado de manera muy activa para lograr que el emprendedor fuera ampliamente reconocido en la sociedad y que empezara a desarrollarse un ecosistema favorable a su alrededor.

Más aún, habían logrado que se reconocieran a iniciativas emprendedoras sociales y ambientales como opciones de inversión relevantes, viables y también rentables.

No obstante, esa mañana en las oficinas del barrio de Coyoacán, en el sur de la Ciudad de México, New Ventures reconocía que si querían mantener el liderazgo del sector, debían replantear el propósito de su organización.

Rodrigo Villar, director general de New Ventures, describe los retos que vivía la organización:¹

A través de nuestras vivencias en New Ventures, aprendí –independientemente de las condiciones en las que operamos– que siempre encontrábamos la manera de acelerar empresas de manera exitosa y de mantenernos fieles a lo que pretendemos: innovar y ofrecer más y mejores apoyos o servicios para ayudar a las nuevas empresas sociales y ambientales a alcanzar todo su potencial

El reto más grande que ordinariamente enfrentamos como organización sin fines de lucro fue la incertidumbre de nuestro flujo de ingresos y aprendimos que la única manera de sobrevivir era la adaptación constante.

Nuestra estructura ha cambiado en los últimos 10 años, hemos aprovechado de la mejor manera los recursos disponibles para ayudar a los emprendedores sociales y medioambientales a fortalecer sus modelos y estructuras de negocio, a comprender los retos propios del financiamiento de su empresa, a formar parte del ecosistema y a enfrentar de manera exitosa los retos de interés social o medioambiental que se han propuesto.

Creemos que hemos logrado dar visibilidad a los emprendedores sociales y medioambientales para demostrar que invertir en ellos es viable y rentable, para inspirar a muchos más y catalizar la formación de una nueva industria: la inversión de impacto.

New Ventures había desarrollado esfuerzos paralelos a su aceleradora para impulsar a los emprendedores, entre ellos, un directorio de empresas del sector (Las Páginas Verdes), un fondo de inversión (Adobe Capital) y el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII) que reúne a la mayoría de los agentes comprometidos con las inversiones de impacto en Latinoamérica.

Sin embargo, a pesar del crecimiento de la organización y la creación de iniciativas tan relevantes como el FLII y el fondo Adobe Capital, en la reunión estratégica de 2013, el equipo reconoció que habían generado una confusión en el entorno de negocios acerca de sus actividades y propósito como organización.

Empezaron por redefinir su misión: catalizar empresas con impacto social y ambiental. También replantear sus objetivos: impulsar a una nueva generación de empresas innovadoras que, además de ser rentables, contribuyen a solucionar las principales problemáticas ambientales y sociales. New Ventures dejaría de ser una organización que en 2004 sólo proveía servicios de aceleración a proyectos medioambientales para convertirse en una plataforma de apoyo a emprendedores sociales y medioambientales que en 2015 tiene tres servicios: financiamiento, aceleración y promoción (ver Anexo 1).²

Rodrigo comenta:

Ahora, nuestro enfoque es ser el punto de inflexión de nuevas empresas que, además de resolver una problemática social o ambiental, son rentables e innovadoras, que tienen gran potencial de escalar y están liderados por equipos apasionados y talentosos.

Diez años después de nuestra llegada a México, aún queremos demostrar al mundo tradicional que sí es posible mezclar el sector de los negocios con el de la sustentabilidad y la responsabilidad social, además de eliminar la imagen bohemia con la que todavía se suele asociar a la solución de problemas sociales y ambientales.

¹ Rodrigo Villar. "From a Local Chapter to a Regional Catalyzer. Innovations", vol. 8, núm. 3/4, 2013, pp. 93 y 104.

² VenturaMx. *New Ventures: 10 años catalizando empresas sociales y ambientales*. México, Offset Santiago, 2015, p. 17.

El futuro en el sector de la inversión de impacto está lleno de desafíos, pero lo que es un hecho hoy en día, es que la magnitud y relevancia de los retos sociales y ambientales no pueden ser solucionados de la forma tradicional. Creemos, más que nunca, que las empresas sociales y ambientales *–for profit–* tienen en sus manos la forma de resolver estos problemas de manera escalable y permanente.

Queremos provocar un “efecto dominó” que, por un lado, las aventuras empresariales que ayudamos a ser una realidad en el mercado inspiren a más personas a emprender proyectos ambiciosos para resolver nuevos retos, y por el otro, atraer más recursos financieros para apoyar dichos proyectos y seguir detonando el crecimiento de la industria de inversión de impacto.

Movimiento global

En 1999, el World Resources Institute (WRI), un *think tank* basado en Washington, Estados Unidos, se dispuso a validar un nuevo concepto: que nuevas empresas innovadoras y disruptivas podrían hacer una profunda diferencia a la salud del planeta.

Pretendiendo lo anterior, nació New Ventures WRI, un programa que inició con la firme convicción de que cuando un emprendedor medioambiental tiene la oportunidad de ser exitoso, su negocio provocará importantes beneficios ambientales y sociales, y promoverá un desarrollo económico sostenible.³

Hasta ese momento, se pensaba que el cuidado del medio ambiente era una responsabilidad sólo de los gobiernos, de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y del sector social.⁴ De igual forma, el mundo de los negocios estaba en el otro extremo, se pensaba que el recurso escaso era el capital y por ende el propósito principal era maximizar el retorno de la inversión, buscar un incremento sostenible de los ingresos y promover una reducción constante de los costos. Sin importar el giro de la empresa, la lógica era ganar, a pesar de que eso significara un deterioro ambiental o social.

New Ventures WRI sostenía que en la actualidad, el mundo vive una serie de retos que necesitan analizarse con urgencia, bajo un nuevo enfoque que potencie las cualidades de estos dos mundos y que inhiba las consecuencias negativas de actuar por separado. Los problemas por resolver son vastos y bien conocidos. Hay una escasez relevante de recursos naturales, calentamiento global, hambre, pobreza extrema y otros desafíos que han traído consigo inestabilidad social. Se requiere encontrar una herramienta integrada a los mercados tradicionales de capital que pueda resolver estos problemas a gran escala gracias al liderazgo de los emprendedores.

Tomando un concepto de Sir Ronald Cohen, el padre del capital de riesgo en Reino Unido y promotor del cambio que aquí planteamos: “¿Qué pasaría si dejamos que la mano invisible de los mercados fuera guiada por un corazón invisible?”.

El resultado de este enfoque es el movimiento que hoy se conoce como inversión de impacto. Es decir, invertir en empresas, organizaciones y fondos de inversión con la intención de generar un impacto social y medioambiental positivo, y un retorno financiero competitivo.

Las características de este tipo de inversión, de acuerdo al Global Impact Investing Network (GIIN), son obtener una rentabilidad financiera, un efecto intencional, tangible y medible, logrando una correlación positiva entre impacto y retorno sobre la inversión. En este tipo de inversiones, el impacto y la rentabilidad no son mutuamente excluyentes, al contrario, se busca que estén alineados y crezcan de manera simultánea.

³ World Resources Institute. “Voces de los emprendedores”. New Ventures, 2012.

⁴ Ventura Mx. *New Ventures: 10 años catalizando empresas sociales y ambientales*. México, Offset Santiago, 2015.

El modelo New Ventures WRI se extendió a otros países como China, Indonesia, India, Colombia, Brasil y México. En Brasil inició en 2002, en asociación con la Escuela de Administración de Negocios de Sao Paulo, de la Fundación Getulio Vargas. En China inició en 2003 en una asociación con LEAD China, el capítulo chino de una red global de ONG e individuos comprometidos con el desarrollo sostenible. New Ventures México fue fundado en 2004 en asociación con el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), una organización sin ánimo de lucro que promueve la conservación de la biodiversidad en México. En Indonesia inició dos años después junto con Yayasan Bina Usaha Lingkungan, una firma local sin ánimo de lucro que promueve iniciativas de energía renovable de base comunitaria.

En 2006, la organización lanzó NextBillion: un sitio web y blog que reúne a la comunidad de líderes de negocio, emprendedores sociales, distintas ONG, legisladores y académicos que quieren explorar la conexión entre desarrollo sustentable y empresa de negocios. Ese mismo año, New Ventures India inició con el CII-Sohrabji Godrej Green Business Centre, uno de los 10 centros de excelencia de la Confederation of Indian Industry. New Ventures Colombia fue creada junto con la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

En 2007 y 2009, las oficinas de México y China se independizaron.

Hasta 2012, la red de New Ventures WRI había trabajado con 367 nuevas empresas cuyos bienes y servicios producían beneficios ambientales claros y medibles, tales como energía limpia, uso eficiente del agua y empleo sostenible de los suelos, sumado a ello, estas empresas abordaban a menudo los retos que enfrentan las personas más pobres y desfavorecidas en el mundo.

Además, había ayudado a compañías innovadoras a construir negocios viables que colectivamente habían recibido más de 377 millones de dólares de inversión, dos empresas ya habían conectado con los mercados públicos de capitales. Una de ellas fue la empresa forestal Proteak que realizó, en 2010, un IPO por 60.7 millones de dólares a cambio del 51% del capital. Dadas las características de la operación de la Proteak, los principales inversores fueron las Afores (fondos de pensión) cuyo horizonte de inversión es de mediano y largo plazo (ver anexo 10).

México sustentable

En el invierno de 1994, la Presa de Silva, ubicada al Oeste del estado de Guanajuato, se convirtió en un estanque de aves muertas. Miles de ellas murieron por la contaminación que generó la industria local, cuyos desechos solían depositar en la cuenca del Río Turbio, que desemboca en dicha presa. Ese incidente solamente fue una muestra que evidenció, aún más, el problema de contaminación ambiental en México.

Pero la historia del deterioro ecológico no inició ahí. De hecho, la peor época de contaminación atmosférica en el país sucedió durante la década de 1980. Se llamó “contingencia ambiental” a las medidas que aplicaba el gobierno cuando se presentaban episodios de contaminación severa, donde las concentraciones de ozono o de partículas suspendidas alcanzaban niveles que ponían en riesgo la salud de la población en general.

Este despertar gradual se dio en tres esferas: ciudadanía, gobierno e iniciativa privada. Los ciudadanos comenzaron a tomar conciencia del deterioro del medio ambiente. El gobierno creó la Secretaría del Medio Ambiente (1994). Y el sector privado, de una forma muy incipiente, comenzó a interesarse en crear negocios responsables con la naturaleza y el medio ambiente.

La historia de New Ventures en México data de 2001 cuando Luiz Ros, entonces director global de New Ventures WRI, le propuso a Lorenzo Rosenzweig, director general del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), asociar a las organizaciones que representaban para traer a México el modelo de aceleración (New Ventures WRI) creado en Washington. Ambos se habían conocido dos años antes, cuando formaban parte de la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe.

El objetivo del programa era hacer participar al sector privado en la fundación de empresas medioambientales para lograr un impacto a gran escala. El desafío no era menor: nadie hablaba de empresas sociales o medioambientales y mucho menos se hablaba de darles financiamiento o apoyo de ningún tipo. No obstante, se trataba de un reto que deseaban asumir. La alianza se realizó y el FMCN funcionó como la aceleradora de New Ventures WRI en México.

A principios de 2004, comenzaron a buscar a un director general que se hiciera cargo de dicha oficina. Luiz entrevistó personalmente a los candidatos. Entre ellos estaba Rodrigo Villar, contador público, egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en 1999. Estudió un MBA en Royal Melbourne Institute of Technology, Australia. Su experiencia laboral incluía haber trabajado en las áreas de Auditoría y Tesorería de Corporativos como Grupo Desc (hoy Grupo KUO), en aquel entonces uno de los conglomerados industriales más grandes del país. Rodrigo recuerda:

De alguna manera, me topé con WRI y con su programa New Ventures. De inmediato me enamoré de su misión: crear y dar visibilidad a negocios medioambientales y (más adelante) sociales, demostrar su viabilidad y generar un efecto de modelo e inspiración para otros empresarios medioambientales o sociales y atraer inversionistas a esas compañías para fortalecer el ecosistema.⁵ Justo buscaba un trabajo así, alejado del mundo corporativo y con gran impacto.⁶ En ese entonces no tenía mucha idea de cómo íbamos a lograr nuestra misión, pero eso era en parte lo que hacía atractivo al proyecto.

WRI y FMNC aportaron 35,000 dólares para financiar la aceleración de 10 empresas medioambientales. Así nació New Ventures, una organización sin fines de lucro. Aunque el inicio fue emocionante, Rodrigo rápidamente se dio cuenta que la curva de aprendizaje sería grande. El tema de emprendimiento social era prácticamente inaudito en México y más aún en América Latina. No existían aceleradoras, así que New Ventures en México se desarrolló junto con este naciente movimiento emprendedor.

Organizaron la búsqueda por industria y encontraron una asociación de productos orgánicos, instalada cerca de la Universidad de Chapingo, ubicada en el Estado de México y la más representativa del país en temas agrícolas. “Estaba muy emocionado. Era un gran hallazgo”, cuenta Rodrigo. El equipo fue a buscar a los representantes de las empresas que formaban dicha asociación y se encontraron con que era una asociación de investigadores, no de emprendedores. Hubo desánimo.

Un día, la radio transmitió una información sobre una empresa que había desarrollado un tipo de concreto que dejaba filtrar el agua al subsuelo. El equipo de New Ventures de inmediato fue a buscar a su creador, Nestor de Buén. Era el tipo de proyectos que buscaban. El ánimo volvió al equipo.

El programa aceleración de New Ventures, el Strategy Boot Camp, es un proceso de cinco meses durante los cuales a los fundadores de empresas sociales y medioambientales se les asignan entre tres y cinco mentores con quienes se reúnen una vez al mes para trabajar en los siguientes temas: potencial del

⁵ Rodrigo Villar, 2013, p. 94.

⁶ VenturaMx, p. 12.

negocio y salida al mercado, gestión de los riesgos y oportunidades, requerimientos para acelerar el crecimiento y medición de impacto (ver Anexos 2 y 3.)

Para los empresarios, es invaluable poder salir de las operaciones diarias y reevaluar la estrategia con la guía de mentores experimentados de empresas reconocidas a nivel internacional como las consultoras EY y PWC. Los mentores no solamente contribuyen al crecimiento de las empresas que participan en este programa, sino que aprenden de ellas y aportan al desarrollo del sector. Además, una vez que las empresas se gradúan del proceso de aceleración, se convierten en miembros del portafolio de New Ventures, lo que las hace pertenecer a la comunidad empresarial social y medioambiental, colaborar en proyectos, compartir información y recibir apoyo y guía de la organización a través de talleres, notificación de oportunidades relevantes en el sector, sesiones de seguimiento con mentores y eventos para la creación de redes.

En su primera convocatoria, New Ventures encontró 33 empresas, de las cuales seleccionaron a nueve para acelerarlas. En noviembre de 2004, las presentaron ante un grupo de inversionistas, en la Ciudad de México. En términos de transacciones, el evento no fue lo que esperaban, pero logró destacar a New Ventures entre los diferentes actores del incipiente ecosistema emprendedor y los puso “en el radar” de los medios de comunicación especializados en negocios.

New Ventures lanzó una nueva convocatoria para encontrar la segunda generación de empresas. Rodrigo reflexiona:

La tarea de encontrar empresas viables siguió siendo un reto, fueron 28 las empresas que solicitaron el apoyo del programa de New Ventures. De esas 28, 10 se seleccionaron, aceleraron y se presentaron en un foro de inversionistas. Un ejemplo de ellas fue Alianza por la Biosfera (Alibio), firma líder en la investigación, desarrollo y comercialización de productos biotecnológicos sustentables.

Alibio sigue en operaciones, ha desarrollado 2,000 cepas microbianas y tiene clientes como Bimbo, Modelo y Cuervo, lo que la convierte en líder del sector biotecnológico en México. No puedo decir que solamente a nosotros se nos debe el éxito o crecimiento de Alibio. Más bien, creo que Alibio y otras empresas similares existen como resultado de la visión empresarial de resolver un problema y del ímpetu y tenacidad necesarios para que ello sucediera.

New Ventures operaba con la permanente necesidad de buscar otras fuentes de financiamiento que permitieran depender menos de donativos filantrópicos. Por eso, Fernando Fabre, entonces director general de la red de emprendedores de alto impacto, Endeavor México, y Rodrigo Villar se sentaron a hablar con el entonces Secretario de Economía, Sergio García de Alba. Su petición era simple: “Le dijimos que si quería apoyar a las pequeñas y medianas empresas, también tenía que apoyar a los emprendedores y las aceleradoras”, cuenta Fernando.⁷

En 2005, New Ventures recibió por primera vez recursos de la Secretaría de Economía, a través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME), cuyo objetivo general era promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de estas empresas.

A finales de 2006 se propuso separar New Ventures del FMCN. El equipo había crecido y el espacio comenzaba a ser insuficiente. Para entonces, ya contaban con más fuentes de ingreso, además de los

⁷ Ventura Mx, 2015, p. 14.

recursos que recibía del FMCN. Como resultado de esta decisión, New Ventures fue más flexible y rápida en su operación, y comenzó a generar una identidad propia. Rodrigo comenta:

En el 2007 estábamos expandiendo nuestro enfoque con el objeto de incluir una variedad mayor de empresas sociales y medioambientales. New Ventures siguió la pauta de la base de la pirámide de C. K. Prahalad, miembro del consejo de WRI. Con ello, cambiamos de manera radical el rumbo que tomaríamos y el impacto que tendríamos en el sector en México (ver Anexos 8 y 9).

El equipo, nombrado como “newventurianos”, estaba formado por personas dispuestas a dedicar sus habilidades y energía a promover el desarrollo social y ambiental. Rodrigo reflexiona sobre esta primera etapa:

La naturaleza y la cultura del equipo de New Ventures es lo que ha impulsado todos nuestros proyectos. Siempre hemos sido un grupo dinámico, hemos fallado a veces y hemos tenido éxito también, pero estamos en constante experimentación. En los primeros años organizamos foros de inversionistas que no fueron duraderos porque el ecosistema mexicano todavía no estaba preparado para nuestras propuestas de inversión. Incluso hoy, con un ecosistema más desarrollado, a las nuevas empresas les cuesta encontrar inversionistas. No obstante, los foros colocaron el tema de la inversión de impacto en la agenda y contribuyeron a que New Ventures sea lo que es hoy.

En retrospectiva, está claro que nuestro éxito actual es el resultado en gran medida de la forma en que nuestro equipo ha capitalizado los errores para dar pasos exitosos. Hemos tenido que encontrar personas con formación sólida en el ámbito de las finanzas, con experiencia en ventas y a muchos con grandes habilidades para las relaciones públicas y la comunicación. Hemos aprendido a identificar las tareas que deben llevarse a cabo y a las personas con la combinación de habilidades y pasión para materializar dichas tareas.

La organización seguía dependiendo principalmente del financiamiento de FMCN y de la Secretaría de Economía. A Rodrigo le quedaba claro esta restricción: “Me di cuenta de que el crecimiento se vería limitado por los fondos que pudiéramos obtener y que sostener ese crecimiento sería muy difícil de planear y aún más difícil de lograr”.

Entonces, Rodrigo conformó una nueva entidad con fines de lucro en New Ventures para complementar el brazo sin fines de lucro que era la aceleradora, para generar fuentes de ingresos sostenibles.

En estos 10 años intentamos de todo. No funcionaron todas las líneas de ingreso alternativo, pero New Ventures sobrevivió gracias a los ingresos que algunas generaban. Parecía que las noches en vela y la incertidumbre llegarían a su fin si encontrábamos el equilibrio ideal entre el trabajo sin fines de lucro y el trabajo con fines de lucro para mantenernos a flote y empezar a generar tracción.⁸

Rodrigo señala que hoy en día el desarrollo del sector ha sido impresionante y dinámico, y que a pesar de que aún falta mucho por hacer, en México ya hay un ecosistema.

Ahora mismo hay una importante red de incubadoras y aceleradoras reconocidas y apoyadas por los países y gobiernos de América Latina; un creciente número de empresas medio ambientales y sociales identificadas, y fondos de inversión con interés en este sector aunque sólo en nuestro fondo, Adobe Capital, se enfoca en el impacto social y medioambiental. También hay otras organizaciones clave, como Ashoka, que ha contribuido a establecer el sector y a crear un vínculo entre los actores existentes y los nuevos.

⁸ Rodrigo Villar, 2013, p. 97.

Muchos de los programas de aceleración que han surgido durante el boom actual atraviesan una crisis de identidad y, a menudo, sus líderes me preguntan, “¿cuál es el papel de una aceleradora?”, “¿cómo podemos medir su éxito?”, “¿cómo podemos lograr que el modelo sea sustentable?” No creo haber encontrado todas las respuestas, pero en New Ventures estábamos descubriendo un modelo que demostraría ser exitoso y sustentable.

Modelo en evolución

La nueva unidad dio origen a varios proyectos con fines de lucro, entre ellos Las Páginas Verdes, un directorio gratuito con información de empresas con la finalidad de generar un movimiento de consumo sustentable en el país. Rodrigo quería que este directorio fuera una fuente de ingresos para New Ventures, sin embargo, también quería incluir tantas empresas como fuera posible, por lo que no podía cobrarles por los listados y, para que estas empresas pudieran alcanzar la audiencia objetivo, tampoco podía cobrar a los usuarios del directorio. Para alcanzar el objetivo, New Ventures México desarrolló un modelo que producía ingresos a través de la venta de publicidad. Rodrigo explica las ventajas:

Las Páginas Verdes se convirtieron en un vehículo importante del programa de aceleración al ser el recurso que plasmaba el universo de empresas sustentables en México y al brindar a New Ventures México ingresos adicionales.

Estas fuentes de ingreso permitieron que New Ventures escalara sus operaciones y ampliara el impacto de los fondos que recibía originalmente. No sabíamos lo importante que sería esta fuente de ingreso, puesto que los intereses de financiamiento por parte de donantes y del gobierno se habían trasladado de servicios de aceleración al apoyo directo a las nuevas empresas. Por tanto, la fuente de financiamiento original de New Ventures prácticamente estaba desapareciendo.

Las Páginas Verdes fueron también una de las principales vías para identificar empresas. En términos de negocio, el directorio rebasó las expectativas planteadas originalmente. Pero su mayor aportación fue que, gracias a esta aventura empresarial, el equipo de New Ventures había entendido mejor la lógica, la operación y los retos de ser un emprendedor social. Aprendieron a ser emprendedores (ver Anexos 4 y 5).

La crisis económica internacional, que comenzó en el último trimestre de 2008, también generó estragos en New Ventures. El 2010 fue el año más difícil para la organización en términos de financiamiento. Rodrigo recortó gastos y pidió prorrogas para pagar cuentas pendientes a algunos proveedores. La situación empeoró de tal forma que Rodrigo dejó de recibir su salario por seis meses, nadie recibió ningún bono y algunos de los trabajadores más comprometidos se vieron forzados a buscar otras alternativas de desarrollo profesional. Rodrigo comenta:

Es sumamente difícil dirigir una organización cuando la incertidumbre comienza a permear en todos sus proyectos y decisiones. Si las cosas van bien, todos están motivados y contentos, pero cuando las cosas se ponen difíciles, la tensión se siente en el aire porque la creatividad se estanca y nada parece fluir.⁹

En New Ventures el equipo veía cómo se desvanecían sus pocos fondos. Rodrigo reflexionó: “Si no tomábamos el toro por los cuernos, moriríamos lentamente”. La salida al mal momento fue ampliar los temas y las actividades de New Ventures más allá del sistema de vínculos entre empresas.

En 2010, Rodrigo viajó a Miami a un foro que convocaba a inversionistas de América Latina, interesados en proyectos de alto impacto. Aquí coincidió con dos personas que compartían la misión de New

⁹ Rodrigo Villar, 2013, p. 99.

Ventures: Martha Smith, presidente de la US Mexican Foundation y de la Fundación del Empresariado Mexicano (FUNDEMEX), y Juan Carlos Domenzain, CEO de Promotora Social México, una organización de filantropía de riesgo que invierte y apoya con inversiones de capital a emprendedores sociales. Los tres salieron del foro decepcionados por la calidad del evento, pero convencidos de que era necesario hacer uno mejor en México.

La decisión fue crear un foro que incluyera a una audiencia, que convocara y motivara a diversos inversionistas en el sector de inversión de impacto. La idea era tener un espacio que reuniera a los agentes más importantes del sector en Latinoamérica y que además le ayudara a Rodrigo a fortalecer la marca New Ventures, generar ingresos y mostrar al público cuáles eran las empresas sociales y medioambientales más exitosas de América Latina. La iniciativa fue el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto. “Esta iniciativa, además de sanear las finanzas, cambió el paradigma completo y motivó a nuestro equipo”, cuenta Rodrigo.

“El equipo de New Ventures nos compartió su idea de hacer un evento sobre inversión de impacto en México”, relata Carmen Correa, directora operativa de Fundación Avina, un organismo creado a mediados de la década de 1990 por el empresario suizo Stephan Schmidheiny para consolidar el liderazgo de actores sociales hacia formas sostenibles de desarrollo. “A nosotros nos pareció una excelente idea porque no había nada parecido en la región”. La fundación fue socia fundadora del FLII.

New Ventures también contactó a Halloran Philanthropies para proponerles que se volvieran socios fundadores de este foro. “Me convencieron fácilmente de que el Foro era una gran idea”, recuerda Tony Carr, presidente de la fundación. “El elemento especial de New Ventures es la constante búsqueda de nuevos proyectos que traigan un beneficio para el sector del emprendimiento de alto impacto”.¹⁰

Los organizadores querían descentralizar las actividades emprendedoras de las grandes ciudades como el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey. Así que pensaron en ciudades como San Cristóbal de las Casas, Chiapas, pero les pareció que la logística para llegar ahí podría dificultar la asistencia del foro. La decisión fue organizarlo en Mérida, Yucatán por la accesibilidad del lugar, seguridad y su atractivo turístico.

La idea detrás del FLII era atraer inversionistas clave al sector para aumentar la colaboración y fortalecer el sistema; la experiencia fue invaluable. Nos permitió comprender el impacto de nuestro trabajo de una manera más integral y reconocer las áreas críticas que necesitábamos desarrollar.

El FLII en 2011 fue un éxito rotundo. El foro tuvo cobertura mediática y generó aproximadamente 200,000 dólares en ingresos y 90,000 dólares en ganancias para New Ventures, lo cual representaba aproximadamente una tercera parte de nuestro presupuesto de aceleración para ese año.

Logramos recuperarnos y prosperar, llenos de energía y con el deseo insaciable de seguir innovando. Asimismo, el FLII nos colocó como líderes de opinión en el sector y nos permitió conocer y comprender a los actores del ecosistema mejor de lo que lo hacíamos antes.

El efecto multiplicador de New Ventures ha sido tal, que en 2013 comenzaron las gestiones para crear el Fondo de Inversión de Impacto Social de Nacional Monte de Piedad, el cual ya está en proceso de analizar oportunidades de inversión. Javier de la Calle, director general de Nacional Monte de Piedad, dice que New Ventures representó la puerta de entrada para que Monte de Piedad ingresara al ecosistema

¹⁰ VenturaMx, 2015, p. 15.

emprendedor. “Pasamos de ser una institución acostumbrada a donar, a considerar apoyar con nuestros recursos a emprendedores sociales”, explica.¹¹

El FLII se ha convertido en un punto de encuentro obligado para quienes están interesados en la inversión de impacto en la región. En su quinto aniversario, en 2015, reunió aproximadamente a 350 personas de 20 países diferentes, 100 emprendedores y 15 socios patrocinadores como Cemex; Fomento Económico Mexicano, HSBC, Promotora Social México, BMW *Foundation* y Nestlé, entre otros.

Financiamiento de impacto

Gracias al FLII, el equipo de New Ventures confirmó nuevamente que las empresas desarrolladas por la aceleradora necesitaban sortear uno de los principales desafíos que viven los emprendedores en México: obtener financiamiento. El estudio realizado en 2010 de la consultora EY “¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor”, una investigación basada en una encuesta a 685 emprendedores y una serie de entrevistas a fondo con los ganadores del premio *Entrepreneur Of The Year*, confirmaba lo anterior: 73% de los emprendedores tiene como principal reto conseguir financiamiento.¹²

Por lo anterior, New Ventures desarrolló en 2011 un fondo de inversión de impacto. Rodrigo comenzó a buscar al administrador de fondos ideal para esta posición que compartiera con ellos la pasión por los retos sociales y ambientales al mismo tiempo que operara el fondo con la misma disciplina y rigor que cualquier fondo de capital de riesgo. Rodrigo relata los inicios del fondo:¹³

Nunca había trabajado dentro de un fondo de inversión, aunque sabía cómo funcionaba, nuestro equipo era relativamente pequeño y compacto. No obstante, estábamos entusiasmados por el potencial que tenía el fondo de incidir el sector en México de manera importante, así que tomamos la decisión de dar un paso adelante. Kellogg *Foundation* nos otorgó un apoyo para definir la tesis de inversión con la cual nos comprometeríamos.

La búsqueda estaba en proceso el día en que Rodrigo recibió una llamada de Erik Wallsten, quien le decía que estaba pensando crear un fondo de inversión de impacto. Ambos se habían conocido unos años antes cuando Erik dirigía un fondo de capital privado y Rodrigo le mostraba el portafolio de empresas de New Ventures con el objetivo de buscarles inversión.

Después de algunos meses, Erik volvió a la oficina de Rodrigo con la noticia de que había renunciado a su puesto (muy bien pagado) en un gran fondo de capital privado de bienes raíces para aventurarse en el proyecto, y sugirió el nombre de Adobe Capital (ver Anexo 6).

Afortunadamente, conocí a Erik cuando había decidido salir del sector de inversión tradicional y adentrarse en la inversión de impacto. No pasó mucho tiempo para que nos diéramos cuenta de que éramos una combinación adecuada de habilidades y atributos necesarios para trabajar como socios en la creación de Adobe Capital. Yo soy el emprendedor espontáneo y Erik es el estructurado y disciplinado.

Diseñaron un fondo de 20 millones de dólares que es más pequeño que los fondos tradicionales. La razón fue que así podrían realizar inversiones más pequeñas. Su tesis de inversión era financiar lo que llaman en la industria como *missing middle* o la brecha de financiamiento que existe entre las empresas en etapas

¹¹ Ventura Mx, 2015, p. 16.

¹² Fuente: <http://www.ey.com/MX/es/Services/Strategic-Growth-Markets/¿Nace-o-se-hace-Decodificar-el-ADN-del-emprendedor-Esencia-del-emprendedor>

¹³ Rodrigo Villar, 2013, p. 99.

tempranas que reciben apoyo de familiares, amigos e inversionistas ángel, y las que acceden a financiamiento de fondos de capital emprendedor tradicionales o de la banca comercial.

El fondo además, crearía una estructura financiera distinta para cada emprendedor y se apalancaría en la asistencia técnica de New Ventures. Adobe Capital buscaría ser el primer fondo de financiamiento *mezzanine* en México.¹⁴

Rodrigo y Erik lanzaron Adobe Capital en el FLII de 2011. La tesis de inversión de Adobe Capital es en gran medida la de “practicar lo que se predica” en New Ventures. El objetivo era demostrar que las inversiones pequeñas en empresas sociales y medioambientales pueden ser viables y rentables.

Adobe Capital e IGNIA, fondo de inversión de capital emprendedor fundado en Monterrey que apoya la expansión de empresas de alto crecimiento que sirven a la base de la pirámide socioeconómica de México, fueron los primeros fondos de inversión de impacto en México y en América Latina.

No obstante, la propuesta de Adobe es única al concentrarse en un nicho ignorado: las empresas pequeñas que necesitan menos de 3 millones de dólares de financiamiento y para las cuales, las inversiones directas no son la mejor solución. Por otro lado, el financiamiento *mezzanine*, da a la empresa casi la misma flexibilidad que el capital, una estrategia de salida para la el fondo y el emprendedor no se ve forzado a vender acciones de su empresa.

Desarrollar Adobe Capital fue uno de los proyectos más desafiantes en los que he trabajado, tanto en la construcción del mismo como en la dura realidad de que no podríamos invertir en la mayoría de las empresas que habíamos acelerado. Aunque yo quería de verdad que New Ventures fuera pionero en el sector de inversión de impacto en México, sabía que tenía que tomar las precauciones necesarias para hacer inversiones exitosas. Existe una línea muy delgada entre las empresas de alto y bajo riesgo, es difícil identificar a las empresas que están preparadas para optimizar el capital y servir como modelos para otras empresas sociales o medio ambientales.

Éste sigue siendo nuestro mayor reto, para bien o para mal, mismo que compartimos con otros fondos de inversión de impacto en todo el mundo. Las empresas tienen dificultades para encontrar financiamiento y los fondos tienen dificultades para encontrar empresas con los méritos suficientes. Como aceleradoras y como fondo, estamos en una posición favorable para comprender esta paradoja y permitir que ambas partes hagan las mejoras y los compromisos estratégicos necesarios, los cuales con el tiempo, acortarán las distancias y aumentarán el número de inversiones.

Adobe Capital comenzó a operar en noviembre de 2012 cuando ya había logrado levantar 15 millones de dólares de inversionistas institucionales, entre ellos, Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG),¹⁵ el Fondo de Fondos de Capital Emprendedor Mexico Ventures I,¹⁶ la Corporación Andina de Fomento (CAF)¹⁷ y Halloran Philanthropies.¹⁸

¹⁴ VenturaMX, 2015, p. 16.

¹⁵ DEG es una institución alemana que ofrece financiamiento para el desarrollo y otorga préstamos para proyectos de largo plazo en países de mercados emergentes y en desarrollo.

¹⁶ Agente de inversión del Gobierno Federal mexicano para invertir recursos en fondos que invierten en empresas con alto potencial de crecimiento, procesos o productos innovadores, que atiendan nichos desatendidos y que estén transformando la manera de hacer negocios dentro de su sector.

¹⁷ CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por 19 países (17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal) y 14 bancos privados de la región.

¹⁸ Organización cuya misión es: *To inspire, innovate and accelerate sustainable social interventions that promote human wellbeing.*

Durante el primer año de operaciones, revisaron unas 200 empresas interesadas en recibir financiamiento. De esas, sólo se invirtió en una: FINAE, una empresa que ofrece créditos educativos a jóvenes sin posibilidad económica de pagar una universidad privada que era parte de la cartera de empresas que se graduaron del proceso de aceleración.

Como resultado, el equipo de New Ventures tomó un enfoque distinto en su proceso de aceleración y se enfocó con más rigor en preparar a las empresas para recibir inversión. La segunda inversión fue en Biorganimex, fabricante de productos ecológicos de limpieza. Su tercera apuesta fue Salauno, una clínica especializada en salud visual que ofrece tratamientos de bajo costo (ver Anexo 7).

En febrero de 2014, Adobe Capital superó la meta inicial de levantamiento de inversión, con un cierre final de 20.2 millones de dólares.

A nivel global ha habido un crecimiento sostenido, en los últimos cinco años, de inversiones en propuestas de inversión que pretenden un impacto positivo y sustentable, a través de fondos de inversión de impacto. De acuerdo con el estudio *The Impact Investor Project*, de 2007 a 2012, el número de fondos de inversión de impacto casi se duplicó de 181 a 354. Según el banco J.P. Morgan y el GIIN, en 2013 se realizaron casi 5,000 inversiones equivalentes a 10,600 millones de dólares en instrumentos de este tipo. Los sectores con mayor incidencia son los de alimentos, agricultura, salud y servicios financieros. El potencial es muy alentador. Para abonar aún más al optimismo, hay que mencionar que la mayoría de las expectativas de retorno financiero de quienes han realizado este tipo de inversión se han cumplido o superado.

El modelo de New Ventures ha tenido éxito por muchos motivos. Las aceleradoras tradicionales están llenas de buenas intenciones, pero tienen dificultades para escalar o, por lo menos, para ser sustentables en una escala pequeña, según narra Rodrigo. Las personas que dirigen estas aceleradoras a menudo se convierten en búsqueda permanente de financiamiento.

Constantemente nos cuestionamos cosas, afinamos nuestros procesos, redefinimos nuestro modelo pero creemos que hemos encontrado un modelo que funciona, que es autosustentable, que está alineado con nuestra misión y que ha tenido un rol importante en el desarrollo del ecosistema emprendedor en México y en América Latina.

Las empresas a las que servimos son una herramienta para comunicar la esencia de nuestra misión: la inversión en empresas sociales y medioambientales es viable y rentable. El éxito de nuestras empresas es nuestro propio éxito, por lo que nos hemos concentrado en apoyar a estas compañías de muchas maneras. Esto nos permite difundir historia para fortalecer el ecosistema en la medida en que más talentos, recursos y actores relevantes se sienten atraídos hacia este sector.

Nuestra aceleradora aún no es sustentable de manera independiente. No obstante, cuando se integra en la plataforma empresarial que hemos creado, constituye uno de los pilares esenciales que permite desarrollar otras iniciativas en torno a ella. La aceleradora por sí misma no puede escalar porque no tiene un financiamiento seguro. Sin embargo, la aceleradora no depende únicamente del fondo y el fondo no depende completamente de la aceleradora.

Concebir un sueño inicialmente no contempla el camino que hay que recorrer para conseguirlo. Sin embargo, hacerlo realidad debe comenzar con creer firmemente que este es posible. Una vez que se toma la decisión de dar los primeros pasos para llegar a él, ya empezaste a vivir el sueño como una realidad.

Esto lo que sucedió al momento de concebir New Ventures. El camino era incierto, pero el propósito siempre fue muy claro: catalizar empresas ambientales y sociales. Poco a poco se fueron sumando más y más personas, con las cuales no sabíamos a lo que nos enfrentaríamos.

New Ventures se ha consolidado como una plataforma líder dedicada a financiar, acelerar y promover empresas que generan un impacto económico, ambiental y social positivo. El sueño parece que se ha logrado, pero con lo que verdaderamente nunca soñamos es con lo que nos encontraríamos en el camino. Ha sido fundamental ser fiel a nuestro propósito, y haber sido flexibles y creativos durante la travesía, esto nos ha brindado la oportunidad de ser libres y divertirnos en este viaje.

ANEXO 1 NEW VENTURES Plataforma New Ventures¹⁹

Misión: Catalizar empresas con impacto social y ambiental que beneficien al desarrollo de Latinoamérica.

Teoría de cambio: Impulsamos a una nueva generación de empresas innovadoras que son rentables y contribuyen a solucionar las problemáticas ambientales y sociales a las que nos enfrentamos actualmente.

Plataforma

Financiamiento

Impulsamos el crecimiento de empresas sociales y ambientales brindando financiamiento flexible y asistencia técnica a través de nuestro fondo.

Aceleración

Nuestros programas de aceleración brindan apoyo estratégico y servicios de fortalecimiento empresarial para el desarrollo, consolidación y generación de casos de éxito de empresas sociales y ambientales.

Promoción

Promovemos empresas sociales y ambientales, así como las industrias en las que operan, a través del desarrollo de proyectos estratégicos de difusión

Servicios y programas

Adobe Capital: Es liderado por un equipo experimentado con una trayectoria en gestión profesional de inversiones y emprendimiento.

Asistencia técnica: El equipo del fondo brinda asistencia técnica a las empresas, siendo parte de su consejo, vinculándolos con potenciales aliados y apoyándolos con mentorías estratégicas y certificaciones.

Momentum Project: Iniciativa anual de BBVA Bancomer, operada en alianza con New Ventures, enfocada a la aceleración de 10 empresas con impacto social y ambiental en México. Colaboran dentro del programa EGADE Business School y PwC, con el objetivo de apoyar a los emprendedores.

I³ LATAM – Impulsando la Innovación de Impacto en Latinoamérica. Proyecto de aceleración de 10 empresas con impacto social en Latinoamérica en alianza con la Corporación Suiza de Desarrollo, Hystra y Ashoka México y Centroamérica, con el objetivo de impulsar el desarrollo social a través del emprendimiento de impacto.

Sustainable Minds Network. Contamos con una red de mentores, llamada Sustainable Minds Network, la cual forma parte esencial de nuestros programas de aceleración. Dicha red está compuesta por profesionistas de alto nivel con más de 10 años de trayectoria en diversas áreas de conocimiento a nivel nacional e internacional, apasionados del impacto social y ambiental, y con una amplia experiencia para guiar y brindar asesoría estratégica a emprendedores.

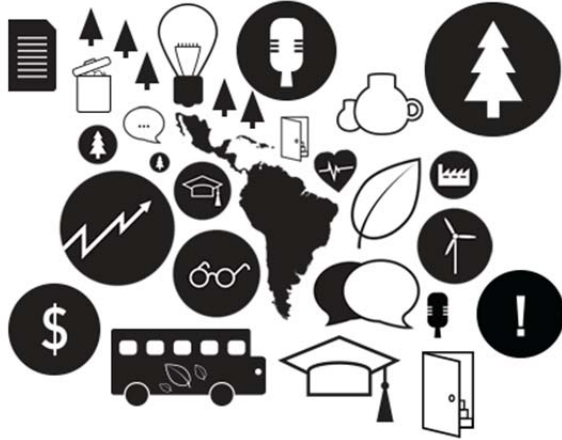
Comunidad New Ventures. Una vez que un emprendedor haya pasado por uno de nuestros programas de aceleración, formará parte de la Comunidad New Ventures. Esta reúne a las empresas sociales y medioambientales más prometedoras de México y Latinoamérica. Los miembros de la comunidad tienen acceso a una gran variedad de servicios de seguimiento, promoción y vinculación.

El Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII). Es el evento que reúne a los actores más relevantes, emprendedores, inversionistas, fundaciones, instituciones financieras, académicos, gobierno y corporativos, para impulsar el fortalecimiento del emprendimiento social y ambiental en Latinoamérica, creando un espacio de interacción en el que se cataliza el desarrollo las inversiones de impacto. Actualmente cuenta con 4 ediciones y más de 380 asistentes anualmente.

¹⁹ Fuente: Documentos internos de la empresa.

ANEXO 1
(continuación)

Sectores de interés

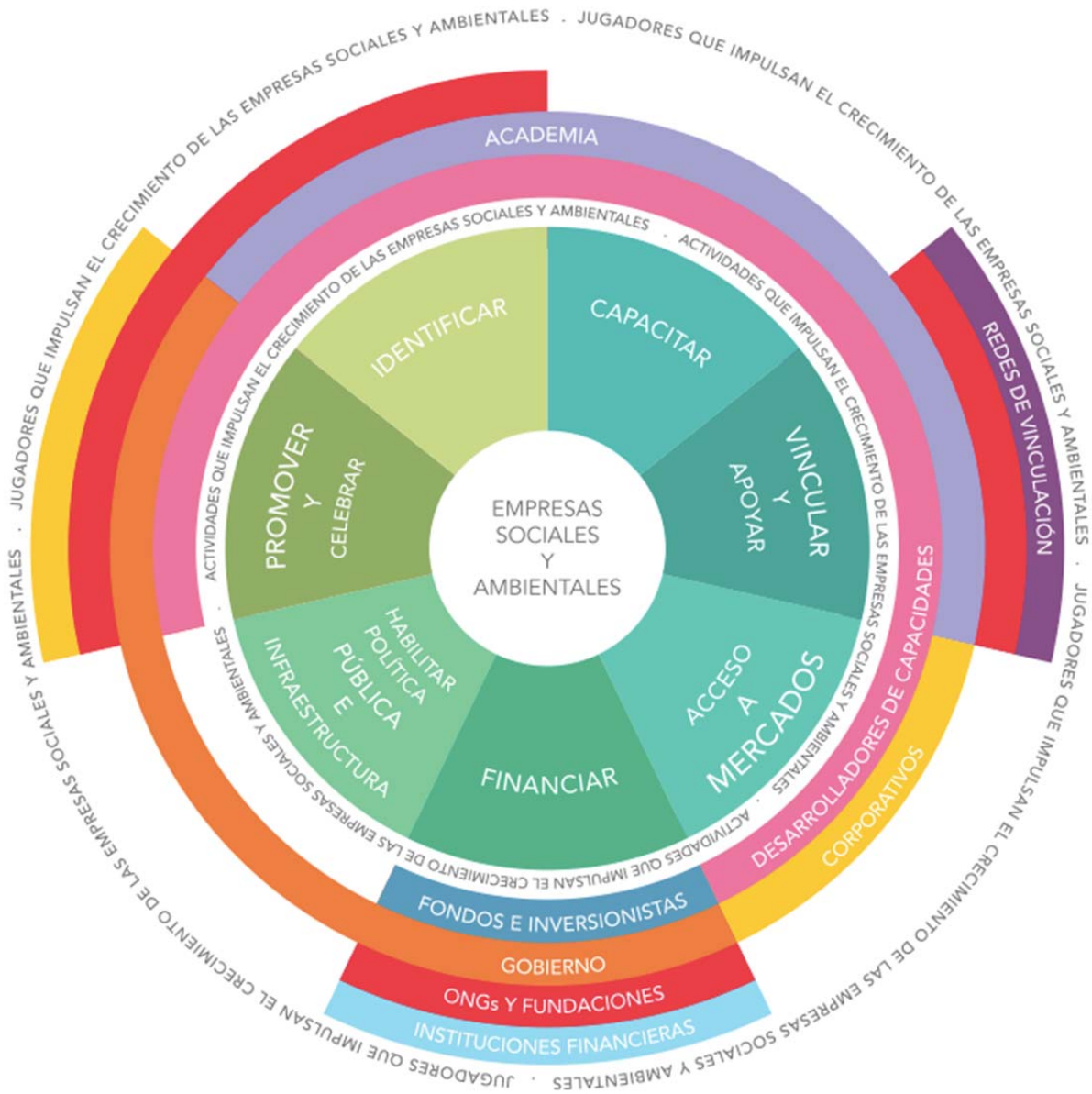


- Salud
- Educación
- Agua
- Energía alternativa
- Inclusión financiera
- Ecoturismo
- Consumo sustentable
- Reciclaje y manejo de residuos
- Conservación forestal y biodiversidad
- Productos y servicios para la base de la pirámide
- Agronegocios orgánicos y acuacultura
- Vivienda y autoconstrucción sustentable

ANEXO 2 NEW VENTURES

Jugadores y actividades que impulsan el crecimiento de empresas sociales y ambientales²⁰

New Ventures ha identificado a los participantes más relevantes y las actividades que cada uno de ellos realiza que ayudan a impulsar el crecimiento de las empresas sociales y ambientales, que se explican en la siguiente gráfica:



²⁰ Fuente: Documentos internos de la empresa.

ANEXO 3
NEW VENTURES

Etapas de desarrollo de empresas sociales y ambientales²¹

	Modelo de negocio	Validación	Preparación	Escala
Necesidades	Desarrollar plan de negocio	Probar y refinar el modelo	Preparar condiciones necesarias para escalar	Consolidar modelo para lograr expansión
Actividades	Entender NECESIDADES del cliente Desarrollar OFERTA al cliente Desarrollar PLAN de NEGOCIO Desarrollar PROTOTIPOS o tecnologías clave	Realizar PRUEBAS de mercado PROBAR supuestos del modelo de negocio REFINAR modelo de negocio, tecnología o productos	ESTIMULAR conocimiento y demanda del cliente Desarrollar CADENAS de suministro Construir HABILIDADES ORGANIZACIONALES para escalar	Entrar a NUEVOS MERCADOS: Geografías y segmentos INVERTIR en activos y talento ROBUSTECER sistema y procesos EXPLOTAR eficiencias de escala Responder con INNOVACIÓN a la competencia

²¹ Fuente: Documentos internos de la empresa.

ANEXO 4 NEW VENTURES

Las páginas verdes

Emprendedores	Paulina Moreno y Rodrigo Villar
Empresa	Las páginas verdes
Actividad	Promoción del consumo sustentable a través de herramientas de comunicación tales como la elaboración anual de un directorio de productos sustentables, el festival EcoFest y la feria Sector Verde para clientes institucionales
Industria	Consumo sustentable
Impacto social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Informa a la población sobre su decisión de consumo. • La edición de Las Páginas Verdes imprime en la actualidad 150,000 ejemplares. • Siete ediciones de directorios verdes, la última con un listado de 5,150 empresas. • Ha organizado cinco festivales de consumo responsable: EcoFest • Organizaron Sector Verde, la primera feria sobre productos sustentables enfocada a compradores institucionales. • Expansión del proyecto a Colombia.
Año de fundación	2008
Acelerada por New Ventures	2009

Construir una comunidad verde²²

El sábado 10 de marzo de 2012, una de las tormentas más fuertes de los últimos años azotó la Ciudad de México. Ese día, en pleno Bosque de Chapultepec, la producción de la tercera edición del EcoFest, un festival de cultura ecológica y consumo sustentable que abrió sus puertas ese mismo día, tuvo que resguardarse por más de una hora. Cuando la lluvia cesó la escena que vieron los organizadores era poco alentadora: más de la mitad de los puestos del festival estaba en ruinas. Había cables tirados en el suelo, mercancía mojada, puestos caídos... “Teníamos el granizo hasta las rodillas”, recuerda Paulina Moreno, hoy directora de Las Páginas Verdes, organización encargada de aquel festival. Entre lágrimas, el equipo debatía si debían cancelar el festival, que por primera vez duraría dos días: sábado y domingo.

Decidieron continuar. “Elaboramos un plan de acción”, relata Araceli Campos, entonces a cargo del área de comunicación. “Hicimos un *scouting* con los productores, coordinamos a los proveedores para reconstruir lo que se había dañado e hicimos un comunicado para los expositores”. A las 9:30 am del día siguiente, el festival estaba listo para recibir de nuevo a sus visitantes. Ese día recibieron ,000 asistentes y se convirtió en el EcoFest más exitoso hasta ese año.

Las primeras páginas

Desde su fundación en 2004, New Ventures, la plataforma que acelera, promueve y financia emprendimientos de alto impacto, ha tenido el reto de encontrar proyectos en sectores ambientales y sociales que se interesaran en entrar a su programa de aceleración. Dicho programa, el cual se basa en una metodología que incluye mentorías con expertos en diferentes industrias, tiene el fin de ayudar a crecer los proyectos de los emprendedores y de mejorar sus modelos de negocios.

“Hace 10 años que comenzamos, las convocatorias no arrojaban más de 20 empresas”, recuerda Rodrigo Villar, su director y fundador. “Era muy difícil encontrar empresas con impacto ambiental. No sabíamos en dónde buscarlas, en dónde encontrarlas”.

En 2007, al equipo de New Ventures se le ocurrió hacer una herramienta que le facilitara el proceso de encontrar compañías y que hiciera más accesibles los productos sustentables a más gente. La idea llegó en forma de un directorio gratuito al que se llamó Las Páginas Verdes, en alusión a las famosas Yellow Pages.

²² VenturaMX (2015), pp. 47-50.

El equipo original de esta iniciativa se conformó de cuatro miembros: Dania Martínez, quien fungió como coordinadora; Milissa Barrera, hoy directora de Cuentas Clave y Patrocinios; el propio Rodrigo, como mentor del proyecto, y Maricarmen Sierra, que realizaba su servicio social.

El primer paso, cuenta Milissa, fue reunir una base de datos nacional que incluyera a pequeñas y medianas empresas que tuvieran algún producto o servicio sustentable. La perspectiva del directorio, aclara Rodrigo, no era certificar que en verdad fueran sustentables. “Si lo hubiéramos visto así, habríamos hecho un proyecto pequeño, con poco alcance”, dice.

Para realizar la prospección se acercaron con entidades gubernamentales como la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Una vez identificadas las empresas, las invitaban a incluirse en el listado. Muchas empresas de la primera edición aún continúan en Las Páginas Verdes, tales como Aires de Campo, AliBio y Creartón.

“Las principales barreras que teníamos eran culturales”, recuerda Rodrigo. “Era un nicho difícil que en su mayoría se regía por investigadores y académicos”.

El segundo paso fue la recaudación de fondos. Milissa y Rodrigo iniciaron el proceso. El primero que confió en el proyecto fue Fomento Ecológico Banamex, asociación civil de la institución financiera cuyo propósito es impulsar la conservación del medio ambiente. Otros donativos importantes provinieron del banco Deutsche Bank y de Grupo Peñoles.

Así, en octubre de 2008, Las Páginas Verdes presentó su primera edición. La respuesta fue increíble. “Nuestro sueño era tener 20,000 directorios impresos con 500 empresas”, dice Rodrigo. “Pero la primera edición sumamos 90,000 directorios y más de mil empresas”.

La incubación de una idea verde

Tras este éxito, a principios de 2009, Rodrigo empezó el esfuerzo por profesionalizar la empresa. Contrató a Araceli, como gerente de Mercadotecnia, y a Paulina, entonces de 26 años, como directora comercial. Nadir Vela quedó al frente del proyecto.

Por esa época, New Ventures apoyó a Las Páginas Verdes con un recurso de mentoría otorgada por la consultora Bain & Company. Hicieron un estudio que les dio datos sobre el nivel socioeconómico de los lectores, nivel de estudios y hábitos de consumo y diseñaron una matriz de posibles proyectos para Las Páginas Verdes.

Uno de los resultados de este estudio fue que los compradores de este tipo de productos eran hombres y mujeres, entre 19 y 59 años, con un nivel socioeconómico medio-alto y alto. Desde entonces, Las Páginas Verdes se fijó el objetivo de cambiar esta percepción. “Para ser verde no es necesario gastar”, dice Paulina.

Otro desafío es romper el estereotipo del “consumidor verde”, a quien se suele relacionar con “un hippie, sandalias y vestido de blanco”, dice Paulina. “Queremos mostrar que el consumidor verde somos todos”.

El equipo tuvo que ser muy creativo, ya que muchos proyectos de este tipo viven de donativos. Se elaboró un modelo comercial muy parecido al de una revista, que separaba la venta de publicidad en Cuentas Clave y Anunciantes PyME. Se diseñó además un modelo de intercambio comercial y se migró a un esquema donde los anunciantes pagaban con transferencias bancarias en lugar de depósitos en la sucursal.

Ese mismo año, Paulina fue a Monterrey y, con el apoyo previo de Milissa, convenció de sumarse como patrocinadores del proyecto a nueve de las 10 empresas que visitó. “Es el año en que Fundación FEMSA se sumó como patrocinador y hasta la fecha nos sigue apoyando”, recuerda.

Aprendizajes invaluableles

A mediados de 2009, como resultado del estudio de la consultoría con Bain & Company, el equipo de Las Páginas Verdes ideó un festival verde que acercara el consumo sustentable con la población en general. Así nació EcoFest.

El evento se realizó en la Segunda Sección del Bosque de Chapultepec, y atrajo a 20,000 asistentes y 90 expositores. En medio del bosque, había un escenario gigante en el que se presentaron varios números musicales. En un pasillo, los asistentes podían observar a artistas locales que trabajaban con material reciclado. “Regalamos casi todos los espacios”, relata Paulina. “La vibra del evento era espectacular”.

Los errores les han dado una serie de lecciones muy valiosas al equipo directivo. Para el primer EcoFest, por ejemplo, los organizadores desarrollaron y produjeron una línea de *merchandising* de Las Páginas Verdes. El resultado fue desastroso. Sólo vendieron 10% de lo que produjeron. “Nos equivocamos”, reconoce Paulina. “Nos quisimos meter en algo que no era nuestro *expertise*”.

A la memoria de Paulina llegan diversas inversiones fallidas. En agosto de 2009, lanzaron una tarjeta de descuento verde a la cual sólo se inscribió una persona. En otra ocasión, contrataron el servicio de llamadas gratuitas 01800pagverd y nunca recibieron una sola llamada. “Eso también lo hemos aprendido de New Ventures: se vale equivocarse al construir una empresa, al crecer como emprendedor o al crecer un negocio”, dice.

Paulina recuerda que al inicio del proyecto tomaban decisiones sin tener clara la estrategia de largo plazo. Todo eso cambió cuando en 2011, el proyecto entró al Strategy Bootcamp de New Ventures, en el que cuatro mentores los ayudaron a redefinir hacia dónde iban.

“¿Por qué imprimen 200,000 ejemplares del directorio?”, fue uno de los cuestionamientos de los mentores, en referencia a los ejemplares de ese año. Paulina no supo la respuesta. Lo único que le venía a la mente era: “Porque así estaba cuando yo llegué”. Después de investigar el perfil del mercado y hacer un cálculo sobre la población meta, una extraña coincidencia justificó el número de ejemplares. “Daba 199,965 ejemplares, pero fue suerte”, dice Paulina. Aun así, la lección fue cuestionar y justificar cualquier decisión. “Son cosas muy lógicas, pero en el día a día estás con otras cosas y de repente alguien te cuestiona y te hace mucho sentido”.

Un año antes, Las Páginas Verdes consolidó su plan de negocios formal gracias a un proceso de pre aceleración que le ofreció New Ventures. “Que vayan de la mano ambas organizaciones ha sido invaluable”, dice Paulina. “Nos han abierto muchas puertas”.

En abril de 2012, Paulina viajó a Colombia para expandir la compañía. Antes, a través de patrocinadores que ya tenían en México y en búsquedas por internet, investigó qué contactos podrían ser útiles en este desembarco. En diciembre de ese año, Las Páginas Verdes abrió su versión en el país sudamericano. Este año la versión colombiana del directorio tendrá 1,200 empresas.

“Nunca nos hemos quedado en la zona de confort”, dice Paulina. “Todos los años sacamos algo nuevo”. Además de la expansión a Colombia, ahora analizan su entrada a Chile o Perú. “Eso lo heredamos de New Ventures: hacer cosas nuevas, nunca conformarse”.

ANEXO 5 NEW VENTURES

Aceleración de empresas: ejemplos

Emprendedor	Guadalupe Latapí
Empresa	Aires de Campo
Actividad	Comercialización y distribución de alimentos orgánicos
Industria	Alimentos
Impacto social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con una red de más de 80 productores entre los que se encuentran granjas familiares, cooperativas campesinas y agroindustriales pequeñas y medianas. • Certificada como distribuidor de alimentos orgánicos bajo las normas sanitarias de la Unión Europea y Estados Unidos. • Sus productos se comercializan en más de 420 puntos de venta en el país. • De 2012 a 2013, la red de productores incrementó más de 100% la superficie de manejo orgánico, pasó de 20,000 a 41,000 hectáreas. • Tiene relación con más de mil clientes directos.
Año de fundación	2001
Acelerada por New Ventures	2005

Llegaron los aires de cambio²³

El periódico británico The Guardian publicó en febrero de 2000 una nota reveladora: una de cada cuatro personas consumía algún alimento orgánico a pesar de que sus precios eran más altos que los productos no orgánicos. El texto, basado en una encuesta aplicada a 2,000 personas, reflejaba el impacto que dichos productos generaban en Reino Unido, donde las frutas y verduras eran las compras preferidas a la hora de adquirir un producto orgánico.

Ese mismo año, Guadalupe Latapí comprobó que en Estados Unidos, en donde cursaba una maestría en Ciencias de los Alimentos, en la Universidad de California, los consumidores apostaban cada vez más por un consumo de alimentos libres de pesticidas, plaguicidas, hormonas sintéticas, organismos genéticamente modificados y colorantes y saborizantes artificiales. Todas, características comunes en los productos con etiqueta de orgánicos. “Parecía una tendencia que estaba creciendo en muchos países”, recuerda Guadalupe. Empresas como Wild Oats, Hain Celestial Group y United Natural Foods se colocaban como marcas preferidas de consumo y el mercado global de productos orgánicos parecía empezar a consolidarse.

Las opciones comenzaban a ocupar espacios en los anaqueles de supermercados. “La idea que yo tenía, al regresar de la maestría, era abrir una tiendita muy chiquita para vender este tipo de productos, no tenía ni un plan de negocio”, cuenta Guadalupe. Para lograrlo, primero debía encontrar a los proveedores. La búsqueda inició de inmediato. Después de un tiempo, Guadalupe se dio cuenta que, a diferencia de lo que ocurría en Reino Unido y Estados Unidos, en el país casi no había productos orgánicos, ni un gran mercado para ellos.

En esta búsqueda, Guadalupe encontró una feria de productos orgánicos en Puebla, organizada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Ahí conoció a Enrique del Toro, productor de leche orgánica, y le comentó su proyecto y el reto que enfrentaba con la falta de proveedores que tuvieran una cobertura nacional. Juntos comenzaron a diseñar la solución a este problema y a finales de 2001, Guadalupe, Enrique y Elsa de la Garza fundaron Aires de Campo, una empresa que ayudaría a construir una red de productores orgánicos mexicanos, a quienes conectaría después con los consumidores. El reto por delante era generar un mercado casi inexistente en México. “El objetivo”, dice Guadalupe, “era apoyar el desarrollo del campo mexicano y la agricultura orgánica en México”.

Un crecimiento literalmente orgánico

En el 2000, en México existían casi 103,000 hectáreas dedicadas a la producción de productos orgánicos, equivalente a más de 150 veces la superficie total del Bosque de Chapultepec. La cifra parece alta, pero no lo es.

En México hay 26 millones de hectáreas cultivables, aunque solo la mitad de ellas están activas. La misión inicial para los fundadores de Aires de Campo era ubicar a los 33,587 productores que en ese año trabajaban dicha

²³ VenturaMX (2015), pp. 19-22.

extensión de tierra y convencerlos de que se unieran a la red. Empezaron con los productores más cercanos al proyecto: los de la leche. El proyecto de leche orgánica de Enrique fue el que inauguró la red. Para 2002, un año después de la fundación de la empresa, ya habían integrado a cinco productores orgánicos de productos como arroz, amaranto y aceite de coco. “Hubiera sido más fácil importar productos que desarrollar realmente productores nacionales”, afirma Guadalupe, “pero nosotros decidimos enfocarnos en el país, esa fue nuestra apuesta”. Durante los primeros tres años, Aires de Campo se dedicó a promover el desarrollo de los productores orgánicos. Su principal herramienta para incorporar a más integrantes a la red fue la adopción del modelo de comercio justo. “Hay coyotes que castigan muchos los precios, son los intermediarios que llegan a las comunidades, compran a precios muy baratos y se lo llevan a vender a las ciudades o a lugares como las centrales de abasto”, explica la fundadora. “Ellos son los que se llevan la mayor ganancia”.

De acuerdo con Guadalupe, el beneficio de pertenecer a la red era que los miembros podían concentrarse en producir, sin preocuparse por los precios de venta. Pero la fundadora reconoce que en el arranque no fue fácil: “Los primeros cinco años sufrimos mucho porque, al inicio, nosotros sostuvimos muchas de las producciones de integración a mercado”. La solución que identificaron para lograr que los productores fueran autosustentables fue su profesionalización. “En 2005 le conté a Rodrigo Villar, director de New Ventures, de la necesidad que teníamos y nos apoyaron con un curso para nuestros productores”, dice la fundadora.

Durante tres días, los 20 productores que entonces integraban la red acudieron a esta capacitación. Entre ellos estaban Felipe Hernández, de Amarantos Mexiquenses; Luis Enrique Castañón, de Miel Mexicana, y Carlos Malcher, de Coco Colima. “Esa fue una de las aportaciones más importantes que New Ventures nos hizo”, dice. “Ayudó a entender la relación con los productores para poder surtir la demanda existente. Sin duda, marcó el rumbo a futuro en la relación con nuestros productores”.

New Ventures también otorgó un proceso de aceleración a Aires de Campo. Las áreas de trabajo que fortalecieron fueron recursos humanos, mercadotecnia y la implementación de indicadores de resultados internos. La capacitación también les ayudó a hacer frente a la crisis económica internacional de 2008. “Fueron años complicados. Teníamos un tema de falta de capital”, reconoce. “Lo que nos ayudó fue que, tanto proveedores como Aires de Campo, nos ayudábamos unos a otros. Hicimos compromisos a largo plazo con proveedores de que si salíamos de ésta íbamos a continuar con ellos en el largo plazo”.

La recompensa de tener fe

Aires de Campo es la primera empresa de comercialización y distribución de alimentos orgánicos en México. Según Guadalupe, ocupar ese lugar estratégico en el mercado no ha sido fácil. “El principal reto personal es tener paciencia y creer en tu proyecto”, asegura. “Es difícil porque vas un poco en contracorriente”. El principal obstáculo al que se han enfrentado es la apertura de mercado en autoservicios. La negociación, explica la fundadora, es muy complicada.

A finales de 2006, Aires de Campo ingresó a Walmart. Actualmente, sus productos se comercializan en Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana, entre otros. “A veces lo que más cuesta es salir de la zona de confort y abrir nuevos mercados”. Su red está integrada por más de 80 productores que ofrecen productos clasificados en abarrotes, refrigerados y congelados. De acuerdo con Guadalupe, los productos que más se venden son pollo, huevo, amaranto, arroz, jugo, nuez y miel.

En 2011, Grupo Herdez compró Aires de Campo. “New Ventures nos invitó al primer foro de inversión de impacto en Mérida”, recuerda Guadalupe. “Eso fue muy importante porque nos capacitaron para hacer el *pitch* y de ahí salió la conexión con Angel Ventures, gracias al cual pudimos presentar el proyecto a Grupo Herdez”. En el 2012, la organización Impulso Orgánico registró 512,246 hectáreas con cultivos orgánicos en el país. Esta cifra es cinco veces más alta que la registrada 12 años antes, cuando Guadalupe, Héctor y Elsa comenzaron este esfuerzo. Aires de Campo, que desde hace nueve años mantiene la certificación como distribuidor de alimentos orgánicos, participó en los foros nacionales para la elaboración de lineamientos para la producción orgánica en México, en la fundación del Consejo Nacional de Producción Orgánica, y en la organización Impulso Orgánico. Además, fue una de las 25 empresas finalistas en el programa Iniciativa México.

La fundadora asegura que a pesar de la amplia oferta de productos orgánicos en el mercado, todavía hay oportunidades de crecimiento para todos los actores del sector. “Cada vez veo a más productores vendiendo sus productos, un consumo más consciente y un mercado, el de productos orgánicos, creciendo a tasas de 30% anual”. Sus planes a futuro son seguir surtiendo a los principales autoservicios, continuar desarrollando nuevos productos de demanda que involucren el desarrollo de agricultores orgánicos nacionales y mantener su lugar como líderes de un mercado que hasta el 2000 era casi inexistente.

ANEXO 5 (continuación)

Emprendedores	Cristina Palacios, Ignacio Cordero y Alberto Padilla
Empresa	Aventones
Actividad	Sistema en línea para promover el transporte colectivo
Industria	Transporte
Impacto social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el uso optimizado del automóvil para reducir el tránsito vehicular y los niveles de dióxido de carbono. • Prestan sus servicios a más de 80 empresas. • Han ahorrado más de 972 toneladas de dióxido de carbono. • Evitaron 76 millones de kilómetros recorridos. • Generaron ahorros por 530,000 litros de gasolina.
Año de fundación	2010
Acelerada por New Ventures	2012

Avanzar a tropezones²⁴

Cuando Cristina Palacios estudiaba en la Universidad Iberoamericana, en el Distrito Federal, pasaba hasta dos horas atrapada en el tránsito vehicular de esta zona, conocida por albergar la sede de grandes corporativos.

“Es evidente que en la Ciudad de México algo está muy mal”, dice ahora Cristina, socia fundadora de Aventones, una compañía que lleva de nombre la forma como se conoce en México el autostop, el llevar o acercar a una persona a su destino. “En el DF hay tráfico todos los días y a todas horas”.

Para Cristina, la necesidad está clara: debe frenarse esa avalancha de vehículos que hace intransitable el DF y que genera un impacto negativo al medio ambiente por el alto número de contaminantes que emite. La clave, dice, está en mirar los detalles: muchos de los automóviles que circulan por la ciudad están ocupados sólo por una persona, desperdiciando al menos tres lugares disponibles.

“Debíamos hacer un proyecto que promoviera la cultura del *carpooling* –como se conoce al uso del auto compartido– en comunidades cerradas como empresas en México”, cuenta Cristina. “Pero no sólo debía ser un modelo hippie o buena onda para compartir el coche, sino también tenía que ser un modelo de negocios viable, que generara grandes ahorros en temas de transporte y estacionamiento”.

A principios de agosto de 2010, cuando aún trabajaba en Scotiabank, Cristina se reunió con su amigo de la secundaria, Ignacio Cordero, para contarle la idea que tenía en mente y proponerle que fuera uno de los fundadores de la iniciativa. Él, que recién había renunciado a su empleo como gerente de cadena de suministro en la empresa Artículos Higiénicos, aceptó. Al equipo se unió Alberto Padilla, quien tuvo la misma idea de Cristina, pero la quería aplicar en Monterrey. “Un amigo nos presentó a Alberto. Entonces, decidimos asociarnos en lugar de competir”, recuerda Cristina.

Entre los tres definieron el proyecto que desarrollarían: una plataforma en línea y un software que permitiera a los integrantes de una organización –empresa, universidad o instancia de gobierno– conocer las rutas de sus compañeros y compartir el automóvil. De esta forma, pensaron, las personas podían ahorrarse el uso de su vehículo si decidían viajar en grupo. El negocio era cobrar a las organizaciones una cuota inicial para poner en funcionamiento el proyecto y posteriormente un monto en función del uso de la plataforma.

Sus principales objetivos eran optimizar el uso de vehículos y hacer que su empresa, además de generar un impacto ambiental, fuera rentable. En México, el mercado para lograrlo era amplio. Aventones aplicó una encuesta para medir la necesidad de su producto y descubrió que 78% de los empleados llegaban a sus trabajos en automóvil. La oportunidad de negocio existía. El reto era hacer sostenible la empresa y llevarla a otros países de América Latina, donde el tráfico también es un problema.

Lo importante es atraer clientes

Para validar los datos de la encuesta en el mercado, los fundadores coincidieron que tenían que presentarle el proyecto a un potencial beneficiario. Con el proyecto plasmado en un PowerPoint, los fundadores de Aventones

²⁴ VenturaMX (2015), pp. 27-30.

fueron a las oficinas de la cadena Costco a presentar sus servicios. Era octubre de 2010, apenas un mes después del encuentro en que Cristina e Ignacio habían acordado iniciar con el proyecto.

“Vendimos la plataforma a Costco como si ya tuviéramos el producto listo, pero no teníamos nada”, cuenta entre risas la cofundadora. “Lo que nos sorprendió fue que desde la primera junta nos dijeron que sí lo querían y de inmediato”.

En ese momento, Cristina comprobó aquel consejo que le dio un maestro en la universidad: más vale avanzar a tropezones que sufrir de parálisis por análisis. “Nunca se tiene la plataforma perfecta, pero debíamos salir, sólo así nos vamos a acercar a lo que realmente quiere el cliente”.

El interés de los directivos de Costco fue el banderazo de salida para Aventones. Inmediatamente los creadores del modelo viajaron a Monterrey, donde se encontraba el equipo técnico que desarrollaría la plataforma. Para enero de 2011, el producto estaba listo y Costco, su primer cliente, comenzó operaciones en febrero.

Ese fue el primer logro para los fundadores de Aventones. Nada mal si se considera que incluso algunos de sus familiares se mostraban escépticos sobre el modelo de negocio. Establecieron que buscarían financiar su arranque con ventas, para demostrar que el proyecto era viable. De la cantidad de ingresos que registrarán dependería el surgimiento, la permanencia y la expansión de la *start-up*.

“Siempre tuvimos claro que la cosa era vender, salir a demostrar con ventas que el proyecto sí funcionaba”, asegura Cristina. “Los emprendedores siempre deben tener un enfoque basado en ventas. Eso es clave. Antes de levantar capital tienes que generar efectivo”.

Durante 2011, se enfocaron en posicionar el producto en el mercado nacional. A los 12 meses ya le brindaban servicios a 15 organizaciones en México. Pero no fue fácil, recuerda Cristina. Tenían que evangelizar a los usuarios sobre los beneficios de compartir el automóvil y optimizar su uso. Para ello, Aventones empezó a ofrecer campañas de comunicación al interior de las organizaciones, pláticas sobre impacto ambiental y capacitación para utilizar la plataforma.

“Ese fue y es todavía nuestro principal reto: luchar contra el concepto que las personas asocian el coche como un símbolo de éxito”, destaca Cristina. A pesar de ello, estaban dispuestos a dar el siguiente paso: consolidarse como líderes en el mercado mexicano y expandirse a otros países de América Latina.

El apoyo para una expansión ordenada

Para Aventones, la expansión ha sido primordial, pues de esa forma puede hacer economías de escala. A finales de 2011 iniciaron los preparativos para llevar su modelo a Chile, y ahí, la empresa mexicana fue seleccionada para participar en el programa gubernamental Start-up Chile, que consiste en atraer a emprendedores de otros países para que prueben sus modelos en territorio chileno.

“Justo cuando nos estábamos preparando para la expansión a Chile conocimos a New Ventures”, cuenta Cristina. “Nos invitaron a participar en su proceso de aceleración y nos hizo mucho sentido, porque no conocíamos a otra aceleradora con la tesis de apoyar proyectos de impacto”.

Aventones aceptó la invitación y arrancó el proceso de aceleración a inicios de 2012. Durante ocho meses trabajaron de la mano de mentores, quienes los asesoraron en estrategia de ventas y la conformación de un gobierno corporativo, entre otros temas, pues su siguiente objetivo era levantar una ronda de inversión que financiara la expansión y la diversificación de productos.

“Antes de entrar a New Ventures no teníamos consolidado el gobierno corporativo dentro de la empresa. Todas las decisiones las tomábamos los fundadores”, indica Cristina. “Sin gobierno corporativo, difícilmente puedes conseguir inversionistas”.

Aventones cuenta con un consejo de administración que incluye consejeros independientes, quienes los apoyan en la toma de decisiones. En 2012, levantaron su primera ronda de inversión por 350,000 dólares. El dinero se destinó a desarrollar un nuevo producto: *Rides*, o “aventón” en inglés, una plataforma que permite compartir el automóvil para viajes entre ciudades.

A pesar del éxito de ventas con sus primeros 15 clientes, la estrategia de comercialización de Aventones debía fortalecerse. New Ventures les asignó mentores en temas de responsabilidad social, quienes les ayudaron a entender las necesidades de los clientes y a ampliar su red de contactos.

“Nos dieron mucha retroalimentación. Entendimos desde la forma de vender hasta lo que los clientes quieren escuchar y el impacto que querían generar”, explica la cofundadora. Tras este proceso, comenzaron a asignarle un valor económico a los beneficios de utilizar Aventones y a resaltar, por medio de indicadores, el impacto ambiental que se genera. Por ejemplo, ahora saben que es necesario dar a conocer los litros de gasolina y el número de toneladas de dióxido de carbono que se ahorran al utilizar el esquema de *carpooling*.

En poco más de cuatro años de operación, Aventones llegó a más de 80 empresas, universidades y dependencias de gobierno, entre las que se encuentran Bayer, GNP, Comisión Nacional Bancaria de Valores, Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, Gobierno del DF, Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, Hospital ABC, BMV y Coca-Cola FEMSA, entre otros.

A la fecha, Aventones tiene presencia en cinco países, además de México: Chile, Argentina, Perú, Colombia y Venezuela. Con Rides también operan en Chile y ya preparan una nueva expansión.

Los planes de Cristina a futuro son seguir posicionando sus productos y desarrollar más soluciones de movilidad para ciudades latinoamericanas. Siempre bajo la lógica de “más vale avanzar por tropezones que parálisis por análisis”.

ANEXO 5 (continuación)

Emprendedores	Guillermo Jaime Calderón
Empresa	Mejoramiento Integral Asistido
Actividad	Ofrece a la población rural y a las familias de bajos recursos soluciones integrales de vivienda bajo el modelo de autoconstrucción asistida, opciones financieras viables y tecnologías de construcción
Industria	Construcción
Impacto social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a que las familias que viven en zonas rurales y marginadas adquieran una vivienda y la paguen a plazos. • Atiende a una tercera parte del mercado de viviendas en México, equivalente a 8.7 millones de unidades. • Su sistema permite construir viviendas en 13 días y ahorrar 30% del costo. • Construye unas 6,000 casas al año. • Ha dado acceso a una vivienda a unas 26,000 familias. • Ha participado en diversas reconstrucciones luego de desastres naturales.
Año de fundación	2009
Acelerada por New Ventures	2010

Pensar fuera de la “casa”²⁵

En 1994, cuando Guillermo Jaime cumplió con todos los créditos de la carrera de Ingeniería Civil, en la Universidad Iberoamericana (UIA), la deuda que tenía con la escuela por las colegiaturas no pagadas le impidió graduarse.

No era la primera vez que tenía problema al pagar su educación. Años antes, Guillermo se había mudado de la Ciudad de México a Monterrey para estudiar la carrera en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). A los cuatro semestres dejó los estudios por cuestiones económicas. Guillermo regresó a la capital y buscó trabajo para volver a la escuela. Lo encontró como pasante en ICA, entonces la empresa constructora más grande del país. “Con lo que ganaba sólo me alcanzaba para pagar la gasolina”, recuerda. La única manera de ganar más dinero era titulándose.

Guillermo convenció al entonces rector de la institución, Carlos Vigil Ávalos, para que le permitiera titularse, liquidando su deuda en pagos flexibles.

Ya titulado, un ex compañero del ITESM lo invitó a trabajar a CEMEX, la principal empresa de cemento y concreto del país, que entonces vivía un crecimiento frenético a nivel global, gracias a su buena gestión y a una estrategia de compras apalancadas. Guillermo regresó a vivir a Monterrey.

La importancia de la innovación

En 1998, los directivos de CEMEX estaban convencidos de la fuerte relación que había entre el crecimiento de una empresa y la innovación. Con eso en mente, Lorenzo Zambrano, entonces director general de la empresa, creó un departamento especializado en la innovación. CEMEX capacitó a 10 empleados de diferentes áreas, y Guillermo fue uno de ellos. Al término de su capacitación, Guillermo fue elegido como Líder de la Plataforma de Innovación. Su nuevo puesto consistía en buscar oportunidades de negocio y presentarlas en forma de plan de negocios ante los directivos de CEMEX. “Fue uno de los mejores trabajos que he tenido en mi vida”.

Guillermo presentó un proyecto llamado Construcción Acelerada, enfocado a la industria de vivienda. En ese entonces, una de las propuestas de campaña del recién electo presidente, Vicente Fox, era multiplicar por tres las 250 mil viviendas que se construían cada año en el país. El proyecto consistía en atraer y convertir en clientes leales a las desarrolladoras de vivienda a cambio de recursos asociados a la construcción y asesorías.

El proyecto se aprobó, pero a Guillermo le llamó la atención que casi todo el enfoque de esta política pública se dirigía a la vivienda formal. Él había descubierto que el mercado informal era igual de grande, pero estaba completamente desatendido. Empezó a pensar propuestas para este sector.

²⁵ VenturaMX (2015), pp. 55-58.

Al término de una conferencia que impartió sobre CEMEX, un vendedor de la empresa invitó a Guillermo a conocer un sistema desarrollado en Ecuador que construía viviendas en 13 días y a un costo 30% menor que el promedio de entonces.

Guillermo viajó a Guayaquil a conocer el sistema, el cual consistía en usar muros prefabricados de cemento y fierro, que agilizaban y abarataban la construcción de la vivienda. “Me enamoré del sistema”, recuerda. El proyecto era apoyado localmente por un poderoso empresario, el ecuatoriano Isidro Romero.

Guillermo presentó el sistema al Comité de CEMEX, pero el proyecto fue rechazado al saber que los ahorros que generaba el sistema era en la compra de concreto. Los esfuerzos del emprendedor para que el Comité reconsiderara su decisión fueron en vano.

Los primeros cimientos

En 2002, Isidro lo invitó a asociarse. Después de pensarlo y aún con dudas y miedos, Guillermo renunció a su trabajo, se mudó al Estado de México y emprendió una nueva etapa de su vida. A la sociedad, de la cual Isidro tenía 80% de las acciones, invitaron también a César Baquerizo, uno de los constructores más importantes de Ecuador.

Unos meses después, nació Walltech, una empresa que construía viviendas como si usara ‘piezas de Lego’. En lugar de ladrillos, las paredes las hacían con paneles compuestos de dos láminas de malla de acero, separadas por armazones de alambre soldados a la malla.

Los primeros meses fueron difíciles. “Te das cuenta que la vida del emprendedor no es tan glamorosa como parece”, dice. Guillermo elaboró un prototipo de autoconstrucción asistida que consistía en dar a los pobladores los materiales para que, a través de capacitación y asesorías, ellos mismos hicieran sus casas.

Su contrato más importante fue con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) con la cual Walltech construyó sus primeras 100 casas en la Sierra Negra de Puebla. El contacto llegó a la empresa a través de CEMEX, empresa con la que siempre mantuvo una relación cordial. El modelo funcionó y poco después construyó otras 100 casas en el Estado de México. Con este tipo de proyectos, Walltech ganó en 2005 su primer Premio Nacional de Vivienda.

A mediados de 2006, el dueño de Mexalit, su principal proveedor de techos, cuyo material era fibrocemento, pidió hablar con él. Guillermo no sabía que era Antonio Del Valle Ruiz, uno de los empresarios más importantes del país, con negocios en el sector financiero, petroquímico y de la construcción. La reunión era para ofrecerle ser su nuevo socio.

Guillermo aceptó. Después de la adquisición, Antonio le ofreció la dirección general de Walltech. Guillermo no quería regresar a ser empleado. Hasta ese momento había dos líneas de negocio identificadas en el nuevo proyecto: la manufactura del sistema de construcción (Walltech) y la logística de la construcción asistida. Con el fin de atender la segunda, Guillermo y Grupo Kaluz, la empresa de la familia Del Valle, fundaron Mexicana de Servicios para la Vivienda (MexVi).

Con el tiempo, MexVi compró las acciones de Walltech y formaron una sola empresa. En 2009, dos años y medio después de haber iniciado la empresa, MexVi tenía 400 empleados y ventas por más de 30 millones de dólares.

En la empresa surgió entonces una discusión sobre dónde buscar el crecimiento. Hasta entonces, su enfoque había sido la base de la pirámide, pero había una tendencia por parte de la familia Del Valle de migrar hacia el sector de los proyectos de interés social, tal como lo hacían la mayoría de las desarrolladoras de vivienda. Pero Guillermo seguía convencido que el verdadero potencial estaba en la población de menores recursos.

En medio de esta disyuntiva, el fondo de capital Ignia, mostró su interés en participar en el capital de la empresa. La valuación que hizo de la empresa era muy buena para Guillermo y decidió vender su parte. Así, dejó MexVi y arrancó su tercer emprendimiento, esta vez completamente solo. Nombró a su empresa MIA, Mejoramiento Integral Asistido.

Empezar por el techo

El primer elemento diferenciador de MIA sería el modelo de negocio. Hasta entonces, las viviendas que habían construido Walltech y MexVi habían sido financiadas por el gobierno. Guillermo quería que MIA vendiera las viviendas directamente a quienes las habitarían.

El segundo elemento fue un modelo de construcción que llamó "Vivienda Progresiva Rural". Consistía en construir la casa en etapas, empezando por el techo, algo inusual en la construcción de cualquier inmueble. De esa forma, la obra tendría un uso desde el primer día de su edificación, ya fuera como almacén o como protección a los animales.

La otra ventaja es que el pago también sería por etapas. Las siguientes etapas eran construir los muros y el piso. "Sin darme cuenta, puse en manos de las familias pobres algo que era completamente de su aspiración a su alcance", comenta.

En 2010, MIA participó en Iniciativa México, un *reality show* donde diversos proyectos sociales compitieron para obtener financiamiento. Guillermo llegó a la final y obtuvo un millón y medio de pesos. Ahí también inició su relación con New Ventures al conocer a Rodrigo Villar, quien participó como jurado del concurso.

MIA participó en el programa de aceleración de New Ventures y consolidó su modelo de negocios. Además, recibió su apoyo para elaborar su primer reporte de sustentabilidad bajo los parámetros del Global Reporting Initiative (GRI), que certifica el impacto social de los proyectos que lo solicitan y lo aprueban.

Un año después, Guillermo ganó el premio al Emprendedor del Año Endeavor y en 2012 fue uno de los 20 finalistas de "Los Emprendedores del Año", un reconocimiento que realiza la revista *Expansión*.

Hace unos meses, el gobierno de Guerrero invitó a MIA a participar en la reconstrucción del estado después de que el huracán 'Manuel' devastara poblaciones y comunidades en la región. MIA ha construido poco más de 100 casas en la comunidad de El Paraíso, una de las más afectadas. Asimismo, analiza su entrada a Chiapas, en donde el gobierno ha anunciado que construirá 10,000 casas.

Hace poco, Guillermo buscó al rector que le permitió titularse. "Le dije que sin su ayuda, no hubiera tenido la oportunidad de ayudar a todas las personas que he apoyado".

ANEXO 6 NEW VENTURES

Adobe Capital²⁶

New Ventures es una plataforma que cataliza empresas con impacto social y ambiental que benefician al desarrollo de Latinoamérica. Esto lo hace a través de tres pilares principales: financiamiento, aceleración y promoción. El área de financiamiento es representada por Adobe Capital, un fondo de inversión de 20 millones de dólares que es el primer fondo de triple resultado en México: inversiones que buscan tener un retorno e impacto medible social, ambiental y económico. Su objetivo es maximizar y escalar el impacto de las PyMEs en las que invierte.

Adobe Capital cuenta con un equipo de inversiones experimentado con una trayectoria relevante en la gestión profesional de inversiones y apoyo a emprendimientos sociales y medioambientales. El equipo está liderado por su socio fundador, Erik Wallsten, quien ha contribuido a catalizar el crecimiento del sector de inversión de impacto en México y Latinoamérica. Antes de formar parte de New Ventures, realizó numerosas inversiones de capital emprendedor, capital privado y bienes raíces en México. Se tituló con una maestría en Administración de Negocios por parte de la Universidad de Chicago y cuenta con una licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad Iberoamericana, de la cual se graduó con honores.

Además, el director de Inversiones, Miguel Duhalt, tiene una sólida experiencia en finanzas, capital privado y desarrollo de negocios. Antes de unirse a Adobe Capital trabajó en Cottonwood Technology Fund, un Fondo de Capital de Riesgo en EE.UU. donde fue responsable de la identificación, manejo y evaluación de las oportunidades de inversión. También, cuenta con experiencia operativa en diferentes industrias, incluyendo servicios financieros, CPG, Internet, TI y Banca de Inversión. El equipo de New Ventures, se caracteriza por una filosofía de trabajo basada en la libertad, en la confianza y en la autodisciplina centradas en alcanzar metas de impacto social y ambiental a través de la pasión y la innovación.

Los principales sectores en los cuales invierte Adobe Capital son educación, salud, servicios y productos para la Base de la Pirámide, inclusión laboral y financiera, tecnologías de información, vivienda económica y sustentable, energías limpias, agua, reciclaje y manejo de residuos, agronegocios sustentables, ecoturismo, transporte y productos orgánicos.

El valor diferencial con el que cuenta Adobe Capital se centra en su financiamiento flexible y asistencia técnica que se enfoca en impulsar el crecimiento de PyME sociales y ambientales con gran potencial de escalar y que han alcanzado o están próximas a alcanzar su punto de equilibrio. La innovadora tesis de inversión del fondo se enfoca en poder otorgar financiamiento flexible con estructuras de capital, deuda y deuda *mezzanine*, con inversiones que oscilan entre US\$500K a US\$3M lo que permite alinear el financiamiento con el crecimiento del modelo de negocios.

Una vez dentro del fondo, las empresas reciben asistencia técnica del equipo, a través de la participación del mismo en el Consejo de la empresa, acceso a mentorías de alto nivel de la red de la plataforma, apoyo para obtener certificaciones a nivel internacional y vinculación con los líderes del sector de inversión de impacto.

Todo esto, con el objetivo de impulsar a la creación de empresas exitosas que, además de ser rentables, contribuyen a la resolución de las principales problemáticas sociales y ambientales de la región. Durante sus tres primeros años de operación, el fondo ha realizado cuatro inversiones en los sectores de educación, productos sustentables, salud y energías alternativas, que han destacado en sus sectores con alto potencial de impacto. Estas son Finae, Biorganimex, Salauno y Natgas.

²⁶ Fuente: Documentos internos de la empresa.

ANEXO 7 NEW VENTURES

Inversiones de Adobe Capital: Ejemplos

Emprendedor	Josué Hernández
Empresa	Natgas
Actividad	Ofrece y promueve Gas Natural Vehicular como alternativa de combustible más limpio, principalmente para el sector de transporte público. A través de subsidios estatales, financia la coinversión y el reemplazo de las unidades vehiculares. Tiene una estación de carga en la ciudad de Querétaro.
Industria	Energía
Impacto social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • El gas natural es el carburante que produce menos emisiones de contaminantes. • El combustible genera ahorros a los usuarios de más de 50% con respecto a la gasolina. • Su adopción reduce el ruido generado por vehículos pesados. • Más de 750 unidades de transporte público han sido convertidas a Gas Natural Vehicular (16% del parque de taxis.) • Ha logrado reducir 400,000 toneladas de dióxido de carbono. • Generó ahorros para los usuarios de más de 40 millones de pesos.
Año de fundación	2011
Acelerada por New Ventures	2014
Inversión realizada por Adobe Capital	2014

La oportunidad de los contrastes²⁷

En 2008, mientras Josué Hernández trabajaba en el departamento de planeación financiera de la empresa Gas and Power, una idea le rondaba la cabeza: ¿Por qué si México es la cuarta reserva más grande a nivel mundial de gas natural sólo se usa en viviendas e industrias, pero no se utiliza como combustible vehicular?

Resultaba paradójico no usar este combustible a pesar de que hacerlo le podría generar ahorros de hasta 55% a los propietarios de los vehículos. Además, este combustible es menos contaminante que la gasolina, y en México, el transporte en general representa casi una tercera parte de las emisiones de gases efecto invernadero.

El interés de Josué en el tema no sucedió en un momento específico. “Fue poco a poco. Investigué y me di cuenta que en otros países, como Argentina, Colombia, Perú, el uso de gas natural en los vehículos tenía un desarrollo de muchos años”.

La oportunidad de negocio estaba latente. Ese año, la compañía de distribución de gas natural más importante de México reportó que 98% de sus clientes eran casas y el resto eran industrias y comercios. Otro indicio: en Argentina, 17% del parque vehicular emplea ese combustible, mientras que en México sólo lo hace 0.04%.

¿Qué hacía falta en México para desarrollar esta industria? Poco a poco llegó a sus primeras conclusiones: poca gente conoce los beneficios de usar gas natural en sus vehículos, no hay infraestructura y falta voluntad política para incentivar su uso.

Ser piloto de impacto ambiental

Josué dedicaba cada espacio libre en su agenda para investigar más sobre este combustible. Dejó su trabajo en Gas and Power y comenzó a trabajar en Casa de Bolsa Accival, como administrador de fondos. También, entró a estudiar una maestría en Finanzas.

Al indagar más sobre el tema, Josué descubrió que los casos de éxito en otros países tenían en común la participación activa del gobierno y transportistas. Pensó en desarrollar un proyecto piloto que mostrara los beneficios de este cambio. Las zonas metropolitanas no eran una buena opción para esta prueba dado el gran tamaño que

²⁷ VenturaMX (2015), pp. 35-38.

tienen. Pensó entonces en hacerlo en una ciudad de tamaño medio. De inmediato pensó en Querétaro, lugar donde vivió gran parte de su infancia.

Cada fin de semana y en sus vacaciones iba a Querétaro a "evangelizar", como llamó las pláticas donde daba a conocer este combustible al sector de transporte local y al gobierno local para generar interés y obtener su apoyo.

Su primer esfuerzo en esta etapa lo hizo con Francisco García, el dueño de la empresa más importante de transporte colectivo de Querétaro, Taxibuses. Francisco era "conocido de un conocido" de su papá. Tras presentarle su proyecto, a fines de 2010, Francisco le permitió a Josué hablar con los transportistas de la empresa.

Francisco contactó a Josué con Miguel Inzunza, el entonces Secretario de Transporte de Querétaro, a quien presentó los beneficios económicos y ecológicos de su proyecto. Inzunza y sus colaboradores recibieron muy bien la propuesta, pero Josué los sintió escépticos de que los transportistas quisieran participar. Este descrédito alejaba la posibilidad de recibir un subsidio para una prueba piloto. Entonces, Josué ajustó la estrategia: "Si el gobierno no creía que los transportistas quisieran el cambio, teníamos que demostrarles que el transportista no sólo lo quería sino que, además, exigía el apoyo del gobierno", recuerda.

Comenzaron las reuniones con los transportistas. Hubo muchas, pero no había avances sustanciales. Su escepticismo sobre el combustible era real. Tenían la idea de que el gas natural dañaría los motores. A principios de 2011, el mismo gobierno lo acercó con los líderes de taxistas. Durante ese año Josué continuó su proceso de evangelización, pero ahora con un propósito más específico: generar una alianza que hiciera notar a las autoridades el interés de los transportistas sobre el uso del gas natural como combustible para sus vehículos. En algunas de estas reuniones estuvo presente Melisa Munguía, directora regional de MaxiGas, quien tiene una concesión para manejar este tipo de gas en Querétaro. "Ella es argentina y nos compartía la experiencia de su país", dice Josué. Busca referencias internacionales de tu proyecto, podrían mostrarte la ruta que debes seguir.

En una de estas reuniones, Melisa comentó un plan para instalar una estación de pruebas que mostrara unidades convertidas a sus clientes industriales. La estación de Maxigas estaría dentro de sus instalaciones y no estaría abierta al público. "Yo, luego, luego, le dije que cuando estuviera lista nos diera una oportunidad de hacer ahí nuestras pruebas", dice Josué. Pero MaxiGas no aceptó esta petición.

Después de unas 80 reuniones, a mediados de 2011, por fin se cristalizó lo que se llamó Alianza Pro Gas Natural Vehicular, que incluía a tres sindicatos de taxistas. Este gremio envió decenas de oficios a distintas dependencias oficiales destacando los beneficios de este combustible. Esto no significaba una aceptación implícita de los transportistas al combustible, pero sí que estaban dispuestos a indagar más sobre los beneficios del proyecto en su negocio. Josué aún trabajaba en Accival, pero empezaba a notar que cada día le dedicaba más tiempo a su proyecto. Llegó el punto de tomar decisiones y en diciembre de 2011 renunció a la Casa de Bolsa.

Lo curioso es que un poco antes de que esto sucediera, Josué consiguió su primer ángel inversionista en el mismo lugar donde trabajaba: María Fernanda Ramírez, una colega de la Casa de Bolsa. "Yo siempre lo veía muy concentrado. Y pensé 'ha de estar buenísimo lo que está preparando, siempre le dedica muchas horas'". En algún *coffee break*, María Fernanda conoció el proyecto y le pidió a Josué que la invitara. "Me dijo que podría contribuir con capital", relata. "Yo acepté. Si el proyecto está respaldado por alguien que le dedica cuerpo y alma, eso es más que una garantía". Pero no fue suficiente. Josué necesitaba más dinero para instalar la primera estación de servicio y comenzar las pruebas. Levantar capital era una situación urgente.

Acilador a fondo

Alejandro Violante era profesor en la maestría que entonces estudiaba Josué. También, era miembro del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). Josué pensó que él le podría ayudar a conseguir el capital que necesitaba su proyecto.

"Hicimos un *roadshow* y de todos los inversionistas que vimos salió el capital para construir la primera estación", dice. En total, fueron 12 inversionistas quienes aportaron los recursos para seguir con el proyecto. La directiva de Maxigas reconsideró su decisión original y accedió a prestarle a Josué la estación de pruebas que usaban para sus clientes industriales. "Si esto es lo que les va a generar credibilidad y probar la oferta de tecnología, adelante con las pruebas", dijo Josué a Melisa. Josué hizo una alianza con Ulises Pérez, un colombiano que tenía un taller en la Ciudad de México donde convertían los autos para que pudieran funcionar con gas natural. "Yo no tenía el conocimiento técnico y por eso busqué alianzas estratégicas para la prueba piloto", relata.

La prueba inició con tres taxis, uno por cada sindicato involucrado, y un autobús de transporte público. Natgas usaba todo el día la miniestación de Maxigas. La prueba piloto y la presión que habían comenzado meses antes para que

el gobierno los apoyara empezaba a tener sus primeros efectos. Sergio Tapia, responsable de la Secretaría de Desarrollo Sustentable, se reunió con Josué y su equipo. “Nos dijo que lo veía muy viable y que no veía dificultad para encontrar dinero”. Unos meses después de este encuentro, en marzo de 2012, Josué recibió la llamada de un funcionario de esta Secretaría para decirle que Natgas recibiría un primer subsidio para un proyecto piloto más grande. El monto era 1.2 millones de pesos y lo tendría a finales de ese año. Josué estaba feliz de que por fin se sumaría el gobierno al desarrollo de Gas Natural Vehicular.

Josué ya tenía mucho tiempo investigando diversas opciones de predios para instalar su propia estación. Una vez que tuvo el dinero de los inversionistas, inició su construcción en una zona industrial de Querétaro que a la vez estaba muy cerca del Centro. “Con ayuda de otra persona diseñé la estación, porque pagarle a un despacho de arquitectos era imposible”, explica. En diciembre de 2012, Josué renunció a su trabajo en Accival. En abril de 2013 inauguró su estación de servicio y un mes después Natgas inició operaciones formalmente.

A principios de 2014, Natgas recibió la visita de Rodrigo Villar y Erik Wallsten, miembros de New Ventures. “Sabía que tenía algo que ver con lo que estaba haciendo, pero honestamente no lo relacionaba”, dice. El contacto fue, otra vez, Alejandro Violante, el profesor de la maestría de Josué. Natgas entró al programa de aceleración Momentum Project, una iniciativa de BBVA Bancomer que consiste en mentorías y asesorías. Al término de este proceso, los participantes son sujetos de crédito para el banco, con condiciones preferenciales.

El proceso duró de mayo a octubre de 2014. “Estar con New Ventures ha sido tener varios pares de ojos frescos”, dice María Fernanda. “A veces estamos tan embotados con el proyecto que no nos damos cuenta de muchas cosas”. A 15 meses de haber iniciado operaciones, Natgas tiene una quinta parte del parque vehicular de taxis y otro tanto del transporte público colectivo de Querétaro. Aún no recupera la inversión, pero este año ya tiene flujo operativo positivo.

Ahora planea expandir su proyecto. Quiere abrir otra estación en Querétaro y entrar al mercado de San Luis Potosí. “Buscamos estar presentes en todos los proyectos de Gas Natural Vehicular que se presenten en México, ya sea en un tema de asesoría, gobierno y transportistas, para que si esto llega a política nacional seamos los primeros a quienes tengan en el radar”, explica Josué

ANEXO 7 (continuación)

Emprendedor	Francisco Vizcaya
Empresa	FINAE
Actividad	Institución financiera que ofrece créditos para cursar educación superior a la base de la pirámide.
Industria	Financiera
Impacto social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Ha otorgado 6,027 créditos a jóvenes para que estudien en universidades privadas, en los cuales desembolso 572 millones de pesos. • Tiene convenios con 13 universidades privadas en 23 estados del país, abarcando más de 100 campus. • De los estudiantes apoyados, cerca del 70% son el primer miembro de la familia en estudiar una licenciatura. • El 80% de los estudiantes son de los niveles C y D.
Año de fundación	2006
Acelerada por New Ventures	2010
Inversión realizada por Adobe Capital	2013

Cómo dar crédito a la educación²⁸

Cada año, un grupo numeroso de jóvenes se suele reunir en un punto representativo de la Ciudad de México para exigir su derecho a estudiar en alguna de las principales universidades públicas del país, en particular, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Son los aspirantes no aceptados de cada ciclo escolar que exigen una solución a la exclusión educativa, que cada año deja fuera de las universidades públicas a unos 500,000 jóvenes mexicanos en edad de estudiar.

Para Francisco Vizcaya, fundador y director de FINAE, la brecha educativa a nivel superior es un desafío histórico. “Año con año salen de la preparatoria cientos de miles de jóvenes”, dice Francisco. “La mayoría de ellos presenta exámenes de admisión en universidades públicas saturadas y son rechazados”.

Son pocos los alumnos que tienen recursos para costear una colegiatura en alguna de las 1,620 universidades particulares del país.

Un gran problema genera una gran oportunidad de negocio. “No soy experto en educación, pero soy financiero”, dice Francisco. “En 2006, me di cuenta que la forma como yo podía ayudar a cerrar la brecha era a través de un negocio financiero enfocado en educación”. Su sueño no sólo ha sido disminuir la brecha, sino abatir el rezago educativo a nivel superior.

Hasta 2006, Francisco trabajó como director ejecutivo de banca institucional en Santander. Tras su renuncia, diseñó en el comedor de su casa un modelo para ofrecer préstamos educativos a jóvenes que no tienen recursos pero con deseos de cursar la universidad. Con este esquema fundó FINAE, que otorgó sus primeros créditos en noviembre de 2007.

“Al inicio, nuestra meta era llegar a muchos miles de jóvenes. Queríamos apoyar a todos los muchachos que no podían entrar a las universidades públicas”, cuenta Francisco. “Luego resultó que el modelo que habíamos diseñado no era el que el mercado aceptaba”. El motivo: los estudiantes y sus padres no entendían el esquema financiero.

El modelo consistía en que FINAE financiaba un porcentaje de la colegiatura y el estudiante pagaba el resto directo a la universidad. “Les explicábamos que a nosotros nos iban a pagar intereses sobre saldos insolutos mientras estaban estudiando”, detalla Francisco. “Al terminar tendrían un programa de pagos crecientes, pero desconocíamos el monto inicial porque no sabíamos cuánto incrementaría la colegiatura”.

El modelo estaba bien diseñado, según el fundador de FINAE. Sin embargo, los clientes potenciales no lo entendían. La mayoría de ellos pertenece al nivel socioeconómico C y D. “Ante la duda, la gente se abstenía”.

²⁸ VenturaMX (2015), pp. 43-46.

Se sumó además la crisis económica de 2008, que limitó aún más los recursos. El resultado: en sus primeros dos años de operaciones, FINAE otorgó muy pocos créditos, a pesar de que cada año crecía el número de jóvenes rechazados. “Teníamos un porcentaje muy alto de interesados, pero muy bajo de acreditados”, recuerda Francisco.

Crecer con pagos chiquitos

Hicieron estudios más profundos para conocer a qué se debía la poca aceptación del producto. Francisco, quien tiene más de 30 años dedicados al sector financiero y amplia experiencia apoyando fundaciones orientadas a la educación, recuerda una de las anécdotas que les ayudó a rediseñar su modelo financiero.

—¿Qué opinas del crédito?— preguntó un trabajador de FINAE a los padres de un joven que no fue aceptado en una universidad pública.

—Es muy malo, solamente lo usa la gente cuando está en problemas muy graves. Pero los créditos sólo te meten en más problemas—respondió uno de ellos.

El trabajador se quedó pensando un momento en la respuesta, mientras observaba detalladamente la vivienda de la familia del estudiante. Entonces, continuó la conversación.

—Qué bonita está su televisión ¿cuánto les costó?— preguntó curioso el trabajador de Finae.

—Ah, la estamos pagando en Elektra, con pagos muy chiquitos— respondió el padre.

“Nos dimos cuenta que los conceptos de planes de pago no son considerados créditos por nuestros mercados”, dice Francisco. “Además, los entendía muy bien y les permitiría tomar la decisión fácilmente”.

Así, en enero de 2010 la empresa puso en marcha su segundo esquema de pago, basado en un plan con montos predefinidos.

“Después de que lanzamos el segundo producto nos acercamos con New Ventures”, recuerda el fundador de FINAE. La idea era aprovechar la experiencia del organismo haciendo crecer a compañías cuyo producto o servicio tienen un alto impacto social.

Francisco conoció el trabajo de New Ventures gracias a miembros del equipo de trabajo de Luiz Ros, ex director de operaciones de New Ventures global y actual director del programa Opportunities for the Majority.

“Entramos en un proceso de selección para ver si éramos una empresa que podía aplicar al proceso de aceleración que ellos ofrecen”. Fueron seleccionados y a mediados de 2010 iniciaron el proceso.

Como parte de su metodología, New Ventures le asignó tres mentores. Durante los ocho meses de aceleración, Francisco y su equipo elaboraron nuevos estudios de mercado, desarrollaron estrategias para llegar a más jóvenes y fortalecieron los sistemas operativos de la empresa, pues se encontraban en proceso de ajuste.

“Lo que vino a hacer New Ventures fue complementar las necesidades de la empresa”, asegura Francisco. “No es que tuviéramos un problema, pero al ser una empresa nueva nos hacían falta herramientas que ellos nos ofrecieron”.

Los equipos de New Ventures y FINAE establecieron las bases para crear un plan de mercadotecnia por redes sociales, ampliar sus capacidades de mercado y finalizar favorablemente los ajustes a los sistemas operativos de la empresa. “Acercarse a ellos ayudó a acelerar nuestro proceso de maduración”.

Los cambios al interior de FINAE y la relación con New Ventures les ayudó a proyectar una mejor imagen ante inversionistas. “Fuimos de los primeros que asistimos al primer Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto en 2011”, recuerda Francisco. “Tuvimos la oportunidad de tener contacto con mucha gente de fondos de capital distintos y nos empezamos a dar conocer”.

Antes de iniciar el proceso de aceleración, FINAE contaba con inversionistas de impacto social como Oasis Fund y Social Alpha Investment Fund. Tras finalizar la aceleración New Ventures se sumó al capital de FINAE, a través de su brazo financiero, Adobe Capital. Además, lograron alianzas importantes con organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Oikocredit y KIVA.

“Todo el apoyo que nos dio New Ventures nos permitió tener una mejor imagen para los inversionistas”, dice Francisco. “Nos ayudó a darnos a conocer en el mercado y a llegar a otros fondos de inversión de impacto social”.

La base de la pirámide y de la educación

FINAE es la empresa líder en crédito educativo en México y es una de las pocas compañías a nivel internacional que ha logrado poner al mercado de valores al servicio de la base de la pirámide. “Somos una empresa que en el medio de impacto social somos conocidos y reconocidos”, destaca. “Con los años hemos demostrado que el modelo funciona”.

Hasta ahora ha entregado créditos educativos a cerca de 6,000 jóvenes, pero su intención es llegar a cientos de miles de jóvenes más. FINAE atiende a un mercado que en México apenas cubre a 1% de los estudiantes de universidades privadas. En contraste, en países como Colombia, Chile, Estados Unidos, los préstamos educativos alcanzan a más de 50% de los estudiantes de universidades. “Estamos todavía muy lejos de eso, pero estamos trabajando”, dice el director de FINAE.

Francisco tiene muy clara la agenda de temas a futuro: diseñar más productos orientados al apoyo de la educación en el país, convertir a la empresa en una sociedad financiera popular, actualmente son una sociedad financiera de objeto múltiple, y llevar su modelo a otros países de Latinoamérica donde también se necesita apoyo en este sector. “El objetivo sigue siendo ayudar a estos muchachos que no pueden entrar a las universidades públicas”, dice Francisco. “Queremos que tengan una carrera profesional y puedan obtener un empleo de mejor calidad”.

ANEXO 7 (continuación)

Emprendedores	Javier Okhuysen y Carlos Orellana
Empresa	Salauno
Actividad	Servicios oftálmicos y cirugías oculares en el Distrito Federal para todo público con precios preferenciales para personas de escasos recursos.
Industria	Salud
Impacto social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Practica cirugías oculares a personas de bajos recursos, a quienes cobra una tercera parte de su costo comercial. • Sostiene alianzas con fundaciones que subsidian parte de las cirugías que practica, tales como Fundación Televisa, Fundación Cinépolis y nacional Monte de Piedad. • En tres años ha atendido a más de 85,000 pacientes y ha practicado más de 8,000 cirugías de catarata.
Año de fundación	2011
Inversión realizada por Adobe Capital	2014

Empresa con visión de cambio²⁹

Cuando Javier Okhuysen y Carlos Orellana contaban su idea de crear una nueva empresa, una clínica oftálmica para gente con escasos recursos, les llovían las críticas y las advertencias. Primero, porque competirían contra el sector médico, que es uno de los más recelosos de su actividad. Segundo, porque competirían con ellos con precios más bajos, lo que en el sector salud suele causar suspicacias entre los pacientes y puede ser un motivo de desprestigio entre la comunidad médica.

A pesar de ello, los emprendedores siguieron adelante con sus planes y formaron Salauno, una clínica que ofrece cirugías para operar cataratas a una tercera parte del costo promedio del mercado. Esto es posible gracias a que tienen procesos de trabajo muy eficientes. Así, logran atender a una población que generalmente no puede pagar los tratamientos que existen en el mercado.

Su modelo de negocios y su visión social los convirtió en una rara avis por partida doble del gremio médico. “Nos causó mucho conflicto al principio. Los médicos que queríamos contratar desistían por los rumores que corrían entre sus compañeros”, recuerda Carlos. “Pero de cierto modo ya sabíamos que eso iba a pasar, así que hicimos frente al problema, nos enfocamos en lo nuestro y seguimos adelante”.

La historia de Salauno comenzó en 2005, cuando Javier y Carlos, ingenieros de profesión, se conocieron mientras trabajaban en un banco de Madrid. En esos días Carlos había leído *La fortuna en la base de la pirámide*, de C.K. Prahalad, un libro sobre cómo resolver los problemas del mundo a través de modelos responsables y empresas con filosofía social y ya no con filantropía.

El caso del libro que más le llamó la atención fue el del hospital oftálmico Aravind, en la India, cuyo modelo estaba enfocado en atender a personas de escasos recursos. “¿Por qué eso no existe en Latinoamérica, si también lo necesitamos?”, se preguntó Carlos.

Javier y Carlos no sabían nada de medicina. El sector médico cumplía con las características para el emprendimiento que tanto soñaban: una empresa económicamente rentable pero que al mismo tiempo generaba un impacto social positivo.

Había ganas, pero faltaba experiencia y madurez a la idea. Carlos viajó a California a estudiar una maestría y Javier se fue a trabajar a Londres. El tiempo y las diferentes experiencias de ambos ayudaron a moldear el proyecto a la realidad mexicana.

En el verano de 2010, ambos pasaron un tiempo en México haciendo estudios de mercado más concretos y platicando con gente de negocios y con médicos que los pudieran asesorar. A principios de 2011, Javier y Carlos viajaron a India, donde pasaron cinco semanas conociendo cómo funcionaba el hospital ORBIS, su modelo de negocio y la filosofía de los fundadores.

²⁹ VenturaMX (2015), pp. 67-70.

“Fue un viaje muy inspirador”, recuerda Carlos. “Hay mucha información sobre el hospital, pero lo que más nos sorprendió fue su cultura de servicio, esa necesidad que todos sienten por generar un cambio, y eso ningún libro nos lo dijo, lo vivimos”.

De regreso en México, empezaron a armar la empresa. Y en marzo de 2011, Javier y Carlos fundaron Salauno. “Queríamos hacer una marca que nos sirviera para hacer salud visual pero también otras especialidades en el futuro”, cuenta Javier. “Elegimos un nombre aséptico y fácil de recordar: ‘sala’, que es un lugar donde estás cómodo y feliz, y uno, porque buscamos ser los primeros en calidad, atención y servicio”.

Pero la empresa no podía lanzarse a construir una clínica sin antes asegurar que tendrían pacientes. “Necesitábamos un aliado”, cuenta Carlos. “Es normal, al principio nadie te conoce y no tienes pacientes, por lo que antes de abrir nuestra clínica y contratar gente necesitábamos asegurar que tendríamos trabajo”.

La solución llegó con la Fundación Cinépolis en abril de 2011. Javier contactó a su amiga Gina Badenoch, quien creó la Fundación Ojos que Sienten. El joven emprendedor le contó que necesitaba un aliado y ella le propuso acercarse a Lorena Guillé, directora ejecutiva de Fundación Cinépolis. Para suerte de los emprendedores, la fundación buscaba gente que les ayudara en un programa llamado “Del Amor Nace la Vista”, que consiste en diagnosticar a personas con problemas de cataratas y realizarles cirugías sin costo para ellas.

“Se mostraron muy dispuestos a ayudar”, cuenta Carlos. “Ese mismo mes firmamos con ellos un acuerdo para hacer 100 cirugías por mes, Cinépolis las financiaría y nosotros las realizaríamos”.

El primer mes sólo hicieron 75 de las 100 que el contrato incluía. Con el tiempo se convirtieron en la empresa que hoy practica entre 35 y 40% de las cirugías del programa, que equivale a 120 cirugías al mes.

El impulso de Fundación Cinépolis fue la piedra angular que les permitió, en agosto de ese año, abrir su primera clínica en el DF. “La lección es que, cuando tienes un proyecto nuevo, debes buscar gente que este alineada con tu misión, porque la gente de Cinépolis no buscaba nada económico a cambio, sino que vieron en nosotros emprendedores que estaban haciendo lo que ellos buscaban”.

Un panorama a ciegas

Salauno inició 2012 con el pie derecho. El Gobierno Federal había lanzado años atrás el Seguro Popular, un programa asistencial para ofrecer servicios médicos gratuitos a personas de escasos recursos y a todo aquél que no tuviera seguridad social cubierta.

El Seguro Popular incluía la cirugía de cataratas como un servicio gratuito a la comunidad. En junio de 2012, Salauno empezó a practicar estas cirugías. El primer mes hicieron 20 cirugías; el mes siguiente, 40; hasta que en enero de 2013 hicieron 250 cirugías.

Salauno contrató más personal y compró equipo nuevo. Abrió también 15 Centros de Visión, es decir, módulos para consultas y diagnósticos en el DF para detectar problemas de visión en los pacientes. En febrero de 2013 el Seguro Popular eliminó esta cirugía de su catálogo y eso cambió las cosas. “Estas cirugías eran una parte muy importante de nuestros ingresos, habíamos invertido mucho en eso y, de pronto, todo se vino abajo”, relata Carlos.

Salauno despidió a 10% del personal, cerró los Centros de Visión y reestructuró la empresa con un enfoque más comercial que promoviera servicios sin subsidio pero a bajo costo.

No dejes de emprender por las críticas que le hagan a tu propuesta emprendedora, mantén la mente abierta para tomar los mejores consejos y aplicarlos a tu proyecto.

A mediados de 2013, Javier y Carlos empezaron su búsqueda de capital. Entonces pensaron en Erik Wallsten, director del fondo de inversión de impacto Adobe Capital, el área de financiamiento de New Ventures. “Creo que nos buscamos mutuamente”, agrega Javier. “A ellos les gustaba nuestro modelo y a nosotros nos gustaba su perfil de inversionistas y ellos como personas”.

A Erik lo conocieron dos años antes, en el primer Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII), cuando ellos apenas estaban creando Salauno y el inversionista acababa de crear el fondo. “Cuando empezamos las negociaciones, el Seguro Popular nos había sacado de la jugada y necesitábamos crear servicios accesibles sin apoyos del gobierno”, recuerda Carlos. “Una de las primeras cosas en las que nos ayudó la gente de New Ventures fue en encontrar la manera de lograrlo”.

En mayo de 2014, Javier recibió la llamada del fondo. La entrega de recursos por fin se había concretado. Y no nada más recibieron financiamiento del fondo de New Ventures, sino también del Banco Mundial, con quien ya venían analizando una opción de inversión a través del International Finance Corporation (IFC).

Algunos miembros del fondo Adobe Capital son parte del Consejo Directivo, algo que ha permitido que la empresa tenga un mejor gobierno corporativo y tome decisiones mejor pensadas.

La compañía acaba de abrir en la Ciudad de México un nuevo módulo que diagnostica problemas de visión y remite a los pacientes a su clínica, tal como antes lo hacía con la hoy extinta red de Centros de Visión.

En 2014, Salauno fue uno de los 12 proyectos en ganar el Premio Nacional del Emprendedor, que otorga el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), organismo de fomento y financiamiento de proyectos emprendedores dependiente de la Secretaría de Economía.

Además, hoy la clínica tiene un convenio con Fundación Televisa, que consiste en un intercambio de cirugías gratuitas a cambio de publicidad. Salauno también está involucrada en la campaña "Un gol por México", de la misma fundación, que entre los servicios que ofrece está el de trasplante de córnea y atención de otros problemas visuales para personas de escasos recursos.

"Poco a poco vamos extendiendo nuestras redes de colaboración con un solo propósito: generar mayor impacto social y mejorar nuestra calidad en los servicios", dice Carlos.

La idea, coinciden los emprendedores, es que cada vez más médicos se unan a esa visión de cambio con responsabilidad social que a ellos los ha hecho crecer. Y sobre todo, seguir ayudando a más personas para ver el mundo con claridad.

ANEXO 8 NEW VENTURES

Si una empresa social hace dinero, engaña y deshonra: Muhammad Yunus³⁰

El emprendimiento social genera controversia a nivel mundial. Hay voces que consideran que los negocios sociales lucran con la pobreza y necesidades de la población, mientras que otras destacan su labor por atender a la base de la pirámide.

Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006, se suma al debate y va más allá de las voces que aprueban el emprendimiento social. El fundador del Grameen Bank asegura que en las empresas con impacto social o ambiental positivo está la clave para resolver de raíz problemas como el cambio climático, la pobreza, la disparidad de ingresos y el desempleo. “Los negocios sociales harán que la pobreza sólo exista en los museos”, dice.

Son herramientas que se encargan de mejorar el panorama actual, destaca. Además, desaprueba aquellas opiniones que afirman que este tipo de negocios hacen dinero de la pobreza y simulan resolver problemas. “Por definición, las empresas sociales son compañías autosustentables y sin beneficios que resuelven problemas humanos”, dice en conferencia durante la sexta edición del Global Social Business Summit 2014. “Si la gente hace dinero a partir de una empresa social, realmente está engañando, deshonra el término de empresas sociales”.

Han pasado 38 años desde que Yunus fundó en Bangladesh el Grameen Bank, conocido también como El Banco de los Pobres. A través de dicha institución, el Premio Nobel pretende hacer frente a un problema social específico: la falta de financiamiento para la población de bajos recursos. A la fecha, el modelo de microfinanzas de Yunus se replica a nivel mundial. De acuerdo con el fundador, hasta ahora más de 8.5 millones de personas se han visto beneficiadas con micropréstamos.

“En México tenemos un programa en Oaxaca, Chiapas y otros lugares”, afirma Yunus, conocido como el padre de las microfinanzas y el concepto de empresas sociales. El éxito de las empresas sociales, explica Yunus, radica en que no buscan competir con otros negocios que ofrezcan los mismos productos o servicios. “Las empresas sociales no están buscando ningún beneficio propio, entonces su precio puede estar por debajo del de la competencia y así atraer a más clientes”.

Las oportunidades para emprender e invertir en temas sociales en México están particularmente en los temas relacionados con la pobreza y el abasto de agua, afirma el experto.

“El agua es un grave problema en México, millones de personas no tienen acceso, y como negocio social algunos lo han desarrollado y llevan agua de buena calidad a los hogares y a muy bajo precio. México es un ejemplo de cómo resolver este problema global”, dice. “Sugiero que cada compañía diga: ‘voy a encargarme de esta parte de la ciudad’. Se tiene que invertir dinero, pero nadie debe quedar sin agua potable”.

La idea de los negocios sociales, agrega el Premio Nobel, es que se puedan direccionar y resolver los problemas. “Si los emprendedores sociales pueden resolver los problemas en México, será una lección de aprendizaje para el resto del mundo”. Respecto de la participación que deben tener los gobiernos en la resolución de dichas problemáticas, Yunus considera que es una responsabilidad compartida. “No se trata de que alguien lo haga solo y el gobierno se tenga que quitar, deben hacerlo juntos y el gobierno debe apreciar lo que hacemos los ciudadanos y qué podemos hacer para ayudar”.

³⁰ Fuente: <http://venturamexico.com/2014/11/si-una-empresa-social-hace-dinero-engana-y-deshonra-muhammad-yunus/>

ANEXO 9
NEW VENTURES

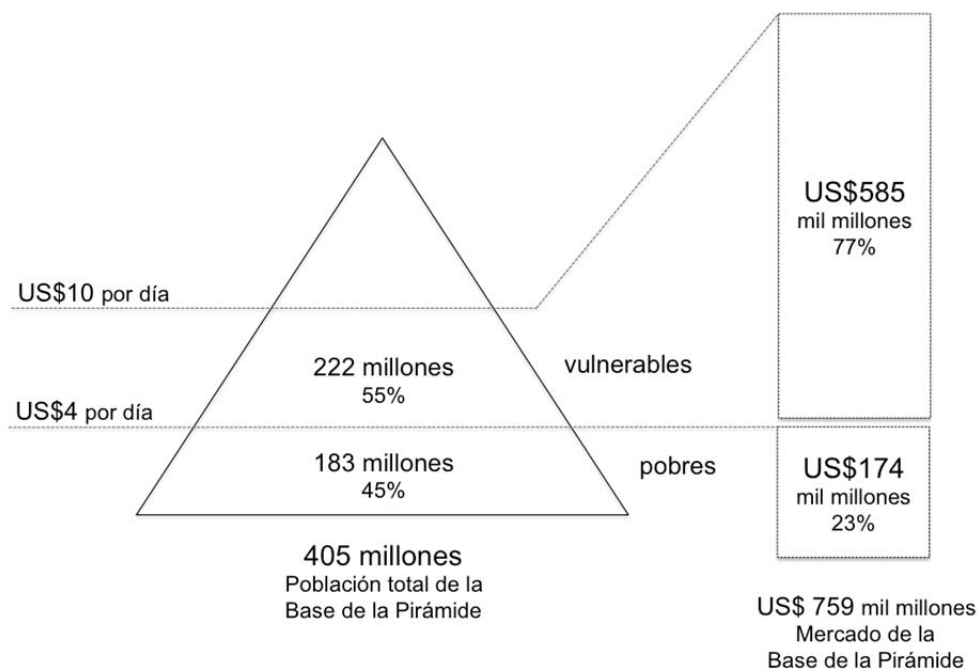
Base de la pirámide, oportunidad de negocio en América Latina: BID³¹

El mercado de la base de la pirámide asciende a 759,000 millones de dólares y presenta oportunidades de negocio sumamente prometedoras para el sector privado, según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presentado el 28 de julio de 2015.

El reporte: *Un mercado creciente de 750,000 millones de dólares: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe* presenta información acerca del tamaño del mercado de la base de la pirámide, sus características socioeconómicas, la segmentación, los patrones de gasto y factores relacionados con la demanda. También incluye estadísticas sobre las preferencias de los consumidores del segmento.

Tomando como referencia encuestas nacionales de ingreso y gasto del hogar, el reporte estima que el mercado de personas que viven con menos de 10 dólares al día creció 22% en una década, pasando de 623,000 millones de dólares anuales en 2000 a 759,000 millones en 2010.

Hoy dos de cada tres latinoamericanos conforman este creciente mercado, es decir, unas 405 millones de personas. Específicamente en el caso mexicano, el reporte detalla que de 2000 a 2010 la población de la base de pirámide aumentó 10% de 82 millones de personas a 90 millones de personas.



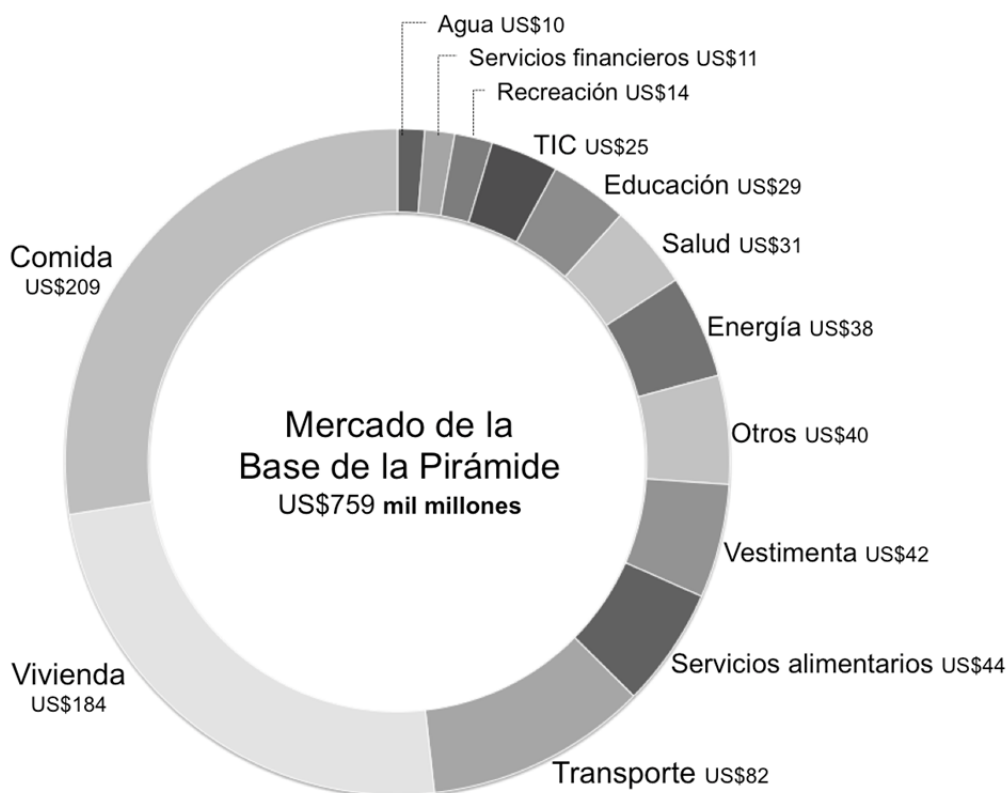
³¹ Fuente: <http://venturamexico.com/tag/base-de-la-piramide/>

ANEXO 9
(continuación)

Con base en información sobre el mercado de la base de la pirámide en los sectores de salud, educación, alimentos, tecnologías de la información, servicios financieros y vivienda, el reporte muestra que en la actualidad los consumidores de la base de la pirámide de América Latina y el Caribe están más urbanizados, más conectados, más educados y disponen de más ingreso para realizar gastos discrecionales que antes.

Según el reporte, el crecimiento económico de la región entre 2000 y 2010 impactó positivamente a las personas de la base de la pirámide, tanto que los gastos discrecionales aumentaron 33%, llegando a representar 18% del gasto total de las familias.

Dentro de los sectores con mayor peso dentro del perfil de gasto del consumidor de la base de la pirámide en la región están el de alimentos (209,000 millones de dólares anuales), vivienda (184,000 millones de dólares anuales) y transporte (82,000 millones de dólares anuales). Ellos representan 63% del consumo global de la base de la pirámide. Si bien, el gasto en tecnologías de la información y comunicaciones por parte de la base de la pirámide sólo representa el 3.3% del gasto total, la tasa anual de crecimiento de este mercado fue de 4% entre 2000 y 2010.



ANEXO 10 NEW VENTURES

PROTEAK: Oferta Pública Inicial³²

La oferta pública inicial de la empresa forestal Proteak consistió en la colocación de 77.1 millones de Certificados de Participación Ordinaria (CPO) a un precio de US\$0.79 recaudando algo más de US\$60.7 millones. Con la emisión de dichos certificados, los nuevos inversores pasarán a controlar el 50.95% del capital social de la empresa. Dada las características de la operación de la Proteak, los principales inversores fueron las Afores (fondos de pensión) cuyo horizonte de inversión es de mediano y largo plazo.

Proteak es una de las empresas forestales más importantes de México cuya actividad principal es la siembra de árboles para su posterior explotación comercial, concentrándose principalmente, en plantaciones de árboles de madera tropical de la especie Teca. Desde su fundación en el año 2001, Proteak ha crecido mediante la adquisición de pequeñas propiedades distribuidas en tres estados de la República de México. En la actualidad cuenta con 3,905 hectáreas, de las cuales 3,500 aproximadamente, son propiedad de la empresa. Del total de hectáreas, más de 2,680 se encuentran plantadas con Teca de edades que van desde uno hasta nueve años.

Proteak creó un plan de desarrollo que se puede dividir en cuatro grandes etapas. La primera de ellas, comprendió el periodo 1999-2000 donde se realizó un estudio estratégico financiero para determinar la factibilidad de llevar adelante el proyecto. La segunda etapa abarcó los años entre 2000 y 2006 y a través del apoyo de pequeños inversores, se pudo plantar a razón de 150/200 hectáreas por año. En la etapa número tres, que se inició en 2007, se establecieron los procedimientos de la operación para lograr escalar el proyecto dentro de un esquema de costos adecuados. En diciembre de 2009, Proteak logró tener 2.700 hectárea efectivas plantadas de Teca en 23 diferentes propiedades, con aproximadamente 2.3 millones de árboles.

La cuarta etapa incluyó el IPO realizado, cuya recaudación puede generar a Proteak la capacidad financiera de plantar entre 1,200 y 1,500 hectáreas por año.

³² Fuente: http://www.diariodefusiones.com/?La_empresa_forestal_mexicana_Proteak_realizo_un_IPO