



---

# Programa Valle E:

formando gacelas con  
garras de tigre

## EQUIPO DE CONSOLIDACIÓN DE ECOSISTEMAS

Redacción: **Elizabeth Vejarano Soto** - Asesora de Emprendimiento e Innovación

Medición: **Jorge Enrique Uribe** - Jefe de Consolidación de Ecosistemas.

**Marcela Torres** - Asesora de Emprendimiento e Innovación

**La naturaleza es un sistema perfecto:** el depredador siempre tendrá su presa, pero la presa también desarrollará, evolutivamente, las capacidades para eludir la muerte.

Es el caso de la muy conocida batalla en la selva entre los felinos y las gacelas, que ha sido registrada por las cámaras de National Geographic y que observamos con curiosidad desde la comodidad de los sillones de nuestras casas. De manera superficial, **podríamos concluir que las gacelas son esos animales tiernos y débiles, que están en total desventaja frente a la ferocidad de los tigres.**

No obstante, la velocidad y la ligereza son sus grandes aliadas, además de contar con una visión envolvente y un sistema similar a un radar que les permite conocer la distancia exacta ante el depredador para iniciar la huida; también, desde recién nacidas, estas entrenan maniobras de evasión claves para ganar esa batalla. De todos modos, si escapan sólo lo hacen para vivir unos días más.

### ¿Hasta cuándo resistirán?

Todo este escenario es comparable con la situación que viven los emprendedores cuando se perfilan para el crecimiento.



Nos podemos preguntar hasta cuándo resistirán en el mercado las empresas que se encuentran en esta etapa, las cuales han sido catalogados por la literatura como Gacelas (Reyes, 2019), pues tienen todas las condiciones que las disponen para crecer y lograr alto impacto en un tiempo no inferior a tres años.



“ La naturaleza es un sistema perfecto: el depredador siempre tendrá su presa, pero la presa también desarrollará, evolutivamente, las capacidades para eludir la muerte. ”

Para sobrevivir y tener éxito en el ecosistema, los emprendimientos Gacela, deberán actuar rápidamente frente a los embates de la competencia o el clima financiero y activar su radar con el fin de leer a sus clientes y al entorno, tendrán que ser hábiles, extraordinarias en sus movimientos, que mejoren su modelo negocio. El tigre representa a la competencia, a empresas más grandes o simplemente a un contexto económico donde es inminente escalar.

Estos emprendedores transformacionales tienen el desafío de desarrollar todo su potencial a través de programas especializados, cuyas herramientas les muestren la ruta clave para escalar y huir del tigre, aunque también deben prepararlos para sostenerse en su escalada. Por ello, los programas de aceleración como Valle E' (Reyes, 2019: 7) no sólo brindan la formación y acompañamiento para que las Gacelas se muevan rápidamente, evadan los potenciales peligros o detecten las oportunidades, sino que les proporciona garras de tigre, con el propósito de que permanezcan sobre una ruta ascendente en búsqueda del siguiente nivel.



---

No es un secreto que emprender requiere de diversas habilidades y conocimientos, que permiten que las compañías puedan sobrevivir y superar los cinco años de vida: **el 42,9% de los emprendedores “...enfrentan barreras para crecer, por dificultades externas para expandirse o por falta de competencias o incentivos para hacerlo”.**<sup>2</sup> Para contrarrestar esta situación, Valle E se centra en que el empresario en etapa temprana tenga oportunidades, como una ruta de su crecimiento.

Este programa de aceleración para la empresa joven, liderado por la Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca (RREV) y operado por la Cámara de Comercio de Cali desde 2015, parte de la convicción de que los emprendedores requieren formarse en el desarrollo de su capital empresarial (habilidades de gestión, redes, contactos, visibilidad, entre otros), a partir de formación, mentorías y estrategias de visibilidad, sacando provecho de sus ventajas competitivas. En general, la Cámara de Comercio de Cali y la RREV buscan identificar, promover y **fortalecer el emprendimiento con potencial dinámico y de alto impacto en la región.**

## Crecimiento dinámico de los emprendedores Gacela

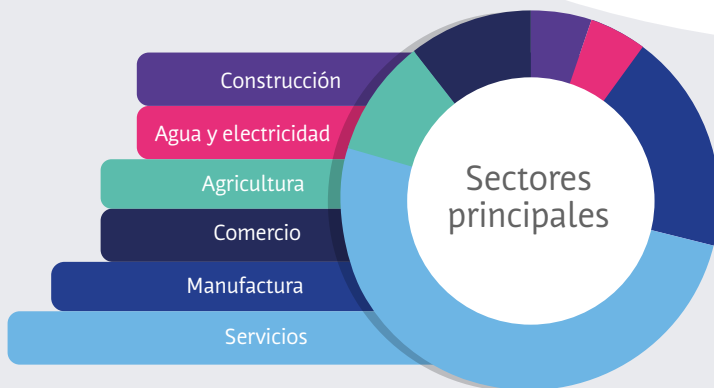
Para garantizar que su carrera sea rápida y exitosa, estos emprendedores Gacela deben tener capital empresarial básico para aprovechar las herramientas brindadas por el programa. En la selección se hace un análisis de las ventajas competitivas, como el nivel de innovación, la escalabilidad, el potencial de rentabilidad, la solidez del equipo emprendedor, así como de la validación del modelo de negocio de las empresas. Entre 2015 y 2018 fueron escogidos 190 empresarios, siendo 48 el número promedio de participantes en cada año.

El interés de los emprendedores del Valle del Cauca por romper las barreras que limitan el potencial de sus negocios y fortalecer su capital empresarial, además de hacer conexiones de valor, es notable dado que en las seis versiones del programa se han inscrito más de 2000 emprendedores. A pesar de que en Colombia los emprendimientos femeninos son menores que los de los liderados por los hombres, registramos que entre 2015 y 2018 aumentó el número de mujeres emprendedoras participando en Valle E, ya que pasó de estar en un 9% a un 33%, respectivamente. El consolidado de participación de mujeres en los cuatro años de Valle E fue del 28%; por su parte la cuota masculina representó el 72%.



Las empresas Valle E no superan los cinco años de fundadas, tienen menos de cuatro empleados en la nómina y, coincidiendo con el informe del Global Entrepreneurship Monitor<sup>3</sup>, son emprendedores en desarrollo, ya que han pagado por lo menos un salario durante 3 a 42 meses y están moviéndose en diferentes iniciativas en pro del despegue de su empresa.

Los participantes pertenecen a varios sectores, predominando el de servicios (57% en 2016), manufactura y comercio (33% y 27% respectivamente en la segunda versión de 2017), agricultura (32% en 2015) y software y manufactura (23% cada una en la primera versión de 2017).



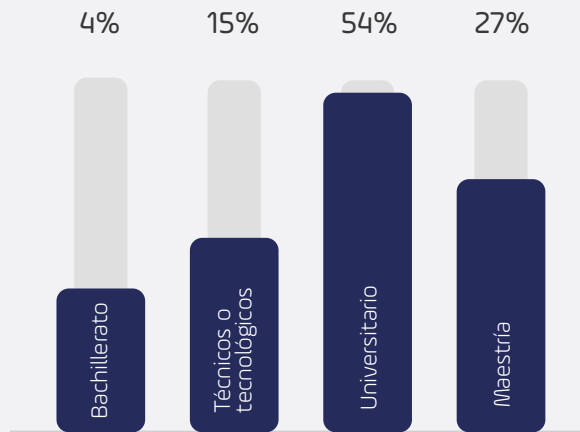
En el sector de servicios se incluye lo referente a aplicaciones y software\*

El 78% de los emprendedores Valle E, se dedican tiempo completo a sus empresas razón por la cual, como buenas gacelas, viven vigilantes del entorno y de las condiciones internas de su negocio, detonando su crecimiento con la búsqueda de apoyo en programas y entidades que los orienten a conseguirlo.

Estos emprendimientos de Valle E iniciaron por la oportunidad de tener un negocio rentable y escalable en un 75%, con lo cual se valida el informe del GEM<sup>4</sup>, donde se indica que **el 71% de los hombres y el 64% de las mujeres emprenden en Colombia por oportunidad.**

Así mismo, las oportunidades son tomadas por aquellas Gacelas que han pasado por estudios superiores, pues identificamos que **el 54% de los emprendedores Valle E son universitarios, el 27% tienen maestría y el 15% han cursado estudios técnicos o tecnológicos y 4% son bachilleres.**





Las Gacelas innovan en sus estrategias de movimiento para despistar, salir del paso y ganar en la carrera. En ese sentido, los emprendedores de Valle E tienen unas cualidades activas, que les facilita agilizar la innovación, bien sea de producto, proceso u organización, teniendo en cuenta que la innovación es la que favorece al crecimiento del emprendimiento y no a la inversa<sup>5</sup>.

Estas cualidades que propician la innovación fueron medidas por la Cámara de Comercio de Cali, con base en la aplicación del Big Five, cuestionario con el que se analizaron cinco dimensiones de la personalidad de los emprendedores Valle E.

Los resultados más representativos apuntaron a que las Gacelas de Valle E puntúan en la Apertura a la Experiencia, con un 84% en promedio, que implica una tendencia a la exploración, la perspicacia, la curiosidad intelectual y la creatividad, habilidades blandas que le permiten al emprendedor permanecer listo para el cambio, el aprendizaje y empatía con la novedad.

Otra de las dimensiones de la personalidad clave para la innovación en los emprendedores Valle E es la Extraversión, con un 79%, la cual los caracteriza por su sociabilidad, arrojo, asertividad, buena comunicación, por lo cual aprovechan las oportunidades que surgen.

## Big Five emprendedores ValleE



---

En la Unidad de Emprendimiento e Innovación se realiza una medición rigurosa de los programas, con el fin de entender los cambios que se generan en los participantes (versus el grupo de no seleccionados) en las variables más relevantes de crecimiento de las empresas como las ventas, utilidades y número de empleos.



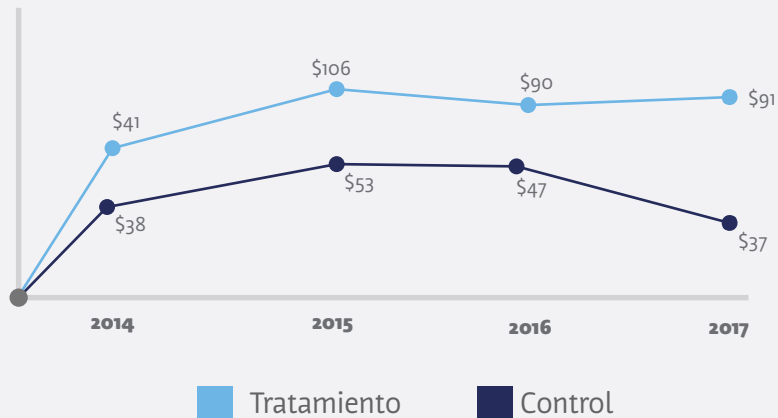
Para el caso de ValleE, se realiza una medición que abarca los tres años posteriores a la participación en el programa. En las versiones 2015 y 2016, se ha evidenciado que los beneficiarios del programa son capaces de duplicar sus ventas al año siguiente de su participación, con un crecimiento de 2.3x versión 2016 y 2.1x versión 2015. Para ValleE 2015, los empresarios pasaron de vender \$41 millones al iniciar el programa a vender \$106 un año después; en ValleE 2016 pasaron de vender \$108 millones a \$253 millones. Mientras tanto, los no participantes presentaron una disminución en sus ventas.

Con un costo aproximado de \$7.515.365<sup>6</sup> por empresa atendida, Valle E reporta beneficios e impacto en las empresas de \$82.669.015<sup>7</sup>. Esta inversión permite que la ruta estratégica de las gacelas se manifieste en un programa como Valle E, que brinda formación especializada, acompañamiento, networking, plan de crecimiento.

**Con todo esto, una vez se ha generado el crecimiento las gacelas, estas logran esquivar a su depredador, superándolo y, luego, ya fortalecidas, quedan preparadas para subir el siguiente nivel, esta vez con garras de tigre, es decir sólidas para iniciar una etapa de escalamiento sostenible.**

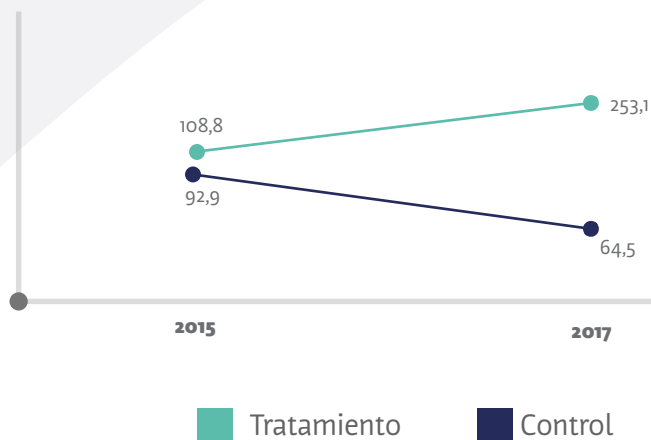


## Ventas (Millones de pesos COP)



Fuente: Seguimiento primer, segundo y tercer Valle E 2015.

## Ventas



Fuente: Primer y segundo año versión 2016.

## Valle E como ruta estratégica para las Gacelas

La ruta estratégica para los emprendimientos Gacelas, a través de Valle E, está compuesta de una serie de herramientas que influyen en el alto crecimiento de las empresas, con base en las que los participantes desarrollan capacidades que les permiten vender más y mejor, logrando robustecer sus modelos de negocio y validar sus mercados.



La estrategia de Valle E se centra en el emprendedor garantizando la selección de las Gacelas según su aptitud para desarrollarse, la formación a plazo fijo, por cohortes, en un modelo de instrucción empresarial, cuyos contenidos tienen un impacto significativo en el rendimiento de la empresa con alto potencial de crecimiento. En función de esto Valle E tiene los siguientes espacios:

## Formación:

Los participantes que han sido seleccionados, inician la fase de formación de 50 horas, durante tres meses, a través de diferentes Bootcamps de emprendimiento o jornadas de entrenamiento en diversos temas empresariales (sesiones conceptuales y sesiones prácticas), dictados por expertos nacionales e internacionales.

Al finalizar los Bootcamps los emprendedores pueden acceder a una bolsa de horas de consultoría por emprendimiento, de acuerdo con sus necesidades.

Modelo de negocio, alistamiento financiero y opciones para el levantamiento de capital, prototipado y validación, pitch de estrategia y puesta en escena, son los temas base de la propuesta de una formación que apunta a que los emprendedores amplíen su inteligencia sobre el negocio.

Para movilizar a los emprendedores a que pongan en práctica lo aprendido, en cada uno de los Bootcamps se les ponen retos, con base en indicadores de éxito (KPIs), con el fin de que las empresas empiecen a acumular victorias tempranas.



# Demo Day:

Es un espacio donde los emprendedores presentan su empresa, según los aportes recibidos durante toda la formación, en una puesta en escena a manera de pitch, la cual es la ceremonia de graduación de la fase de entrenamiento, donde reciben una certificación por parte de la Red Regional de Emprendimiento del Valle.

En el pitch los emprendedores exponen su ruta de crecimiento a los jurados inversionistas, buscando activarlos emocionalmente para llegar al siguiente nivel. Este nivel será la fase de acompañamiento, a la que solo llegan los 10 emprendedores ganadores de este reto.



# Acompañamiento:

Después del Demo Day, los seleccionados inician la etapa de acompañamiento que dura entre dos y tres meses, durante los cuales los emprendedores adquirirán herramientas para crecer rápido, rentablemente y de manera sostenida, con la orientación de la Red de Mentores de la Cámara de Comercio de Cali y el grupo de consultores formados por la institución. En esta fase se cuenta con el apoyo de CEOs y gerentes de la región, quienes brindan consejo, guía, contactos y posibilidades de nuevos clientes o mercados.



**Para lograr un buen acompañamiento vamos paso a paso:**

1.

Cada equipo emprendedor identifica tres retos para trabajar durante las sesiones de mentoría para lograr mayor efectividad en las sesiones de mentoría.

2.

Se estudia cuál es el mejor match que se pueda generar entre los 10 emprendedores con mentores que, por sus competencias, se ajusten a los retos de crecimiento del proyecto.

3.

A partir de allí se traza el plan de crecimiento adecuado.

4.

Se coordinan encuentros uno a uno, con una frecuencia de dos reuniones por mes.

5.

El emprendedor saca adelante su plan de crecimiento a doce meses, de la mano del mentor y del equipo técnico de la Cámara de Comercio de Cali.

En el acompañamiento se desarrollan aspectos muy importantes para la generación del alto impacto de la empresa:

**a) Diagnóstico inicial.**

**b) Configuración del negocio.**

**c) Estrategias competitivas. Propuesta de valor.**

**d) Horizontes de crecimiento.**

**e) Posibilidades de inversión – financiamiento.**



# Conexiones de valor:

Valle E tiene siempre el radar activo para detectar eventos, ruedas de negocios y diferentes espacios donde se puedan desplegar redes de apoyo en función del emprendedor.

Las conexiones de valor inician desde el momento de la formación y estimulan el networking, generando relaciones que le aporten a los empresarios en sus proyectos, a través de Mini Meetups o encuentros informales con empresarios exitosos y representantes de entidades que apoyan el emprendimiento, los cuales se llevan a cabo en algún lugar de entretenimiento de la ciudad, con el objetivo de tener una conversación amena sobre los conocimientos y experiencias de dicho empresario, que puedan contribuirle al camino que está siguiendo el nuevo emprendedor. Que los emprendedores cuenten sus modelos de negocio los invita a establecer relaciones o intereses de encuentro y los visibiliza.

Por otra parte, se les propone asistir a las ruedas de negocios que se convoquen en el país o en el exterior o hacer parte de alguna agenda académica, que los nutran de conocimientos y contactos. Así se fomentan relaciones con diferentes instituciones inversionistas que brinden apoyo al emprendedor.



Con todo lo anterior, preparar a las gacelas para que el tigre no las case, para que superen obstáculos, barreras y se alcen ante las limitaciones que las podrían llevar al fracaso es lo que hace el programa Valle E, aunque aporta algo más: deja a los emprendedores Gacela con garras de tigre, es decir, listos para remontar un nuevo reto, pues a mediano o corto plazo pueden convertirse en empresas en etapa de escalamiento, preparadas para iniciar otro de los programas de la Cámara de Comercio de Cali, especializado en este objetivo: **Valle Impacta**.

## Un Programa que ya se transfiere a otras ciudades y países

La experiencia de las versiones 2015, 2016 y 2017 de Valle E, generó resultados de impacto tan positivos que la mecánica del Programa fue seleccionada por APC Colombia, en el marco del Proyecto EDEM (Emprendimiento y Desarrollo Empresarial en Mesoamérica), para contribuir a la competitividad empresarial de Belice, Costa Rica, El Salvador, Honduras y República Dominicana, para el fortalecimiento de sus ecosistemas nacionales de emprendimiento.



El equipo técnico de Valle E ha estado intercambiando conocimientos y contribuyendo a esta cooperación desde octubre de 2018, con metodologías de transferencia virtuales y presenciales y desarrollando diferentes materiales de apoyo, como herramientas de trabajo muy prácticas que les han permitido aterrizar sus ideas, plantearse problemas, estrategias y soluciones y, a través de los cuales, se han examinado los procesos que se deben ir escalando, con el fin de consolidar el modelo Valle E en los países de Mesoamérica.

1. "Like other business accelerators worldwide, ValleE is a fixed-term, cohort-based program that selects participants based on the relative quality of applications submitted online, as evaluated by a panel of judges (cf. Leatherbee and González-Uribe 2018b)"

2. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/emprendimiento-como-motor-de-crecimiento-521555>

3. <http://gemcolombia.org/publications/gem-global-report-2018/>

4. En cuanto a temas de oportunidad, el 56,1% de los hombres buscan mayor independencia, en comparación con las mujeres que corresponde al 43,9%. Por su parte, el 85,4% de los hombres buscan mantener sus ingresos, en relación con el 5,3% de las mujeres y el 66,4% de los hombres quieren incrementar sus ingresos, frente al 31,3% de las mujeres. <http://gemcolombia.org/publications/gem-global-report-2018/>





5. <http://cotec.es/proyecto/empresas-gacela-basadas-en-la-innovacion/>

6. 2.300 USD por empresa atendida.

7. Beneficios e impacto por 25.300 USD.



Si las  
empresas  
**crecen** la  
región crece

Cámara Comercio Cali   
/Camaradecomerciocali   
@camaracali   
/camaradecomerciodcali 

[ccc.org.co](http://ccc.org.co)