



Aplicando consistencia basada en el mercado a un emprendimiento social

Estudio de Caso Oficial

*Información provista por Philip Wilson¹
Redactado y editado por Omar Regalado²*

1. Introducción

A medida que la población mundial sigue aumentando, los desafíos sociales antiguos y nuevos requieren soluciones innovadoras, especialmente en los países en vías de desarrollo. A lo largo de las últimas décadas, se han establecido distintos enfoques para enfrentar tales desafíos, con propuestas de todos los sectores, incluyendo: Agencias de Cooperación Internacional, Naciones Unidas, Organizaciones Filantrópicas y No Gubernamentales (ONG's), Sector Público, Academia, y Emprendimiento Social.

Por más valiosos que sean todos los enfoques presentados por cada sector, todavía hay una gran brecha entre los recursos invertidos y los resultados, lo que revela que la mayoría de las iniciativas no están alcanzando el impacto deseado. Los responsables de la formulación de políticas públicas delimitan metas elevadas, mientras que los académicos diseñan modelos y

marcos conceptuales sobre cómo podrían alcanzarse tales metas. Además, la Responsabilidad Social Corporativa empieza a liderar el camino en el control de daños. Todos proveen experiencias, datos y resultados importantes, pero pareciera que los problemas sociales alrededor del mundo siguen desatendidos. Como un sector relativamente nuevo, el Emprendimiento Social se ha unido a la causa, con sus propias ventajas y desventajas.

En un esfuerzo por compartir un enfoque que ha estado reportando un éxito notable en Guatemala, este documento presenta el caso del Emprendimiento Social Ecofiltro. Esta empresa proporciona agua potable a hogares en áreas rurales, a través del uso de un sistema de filtrado de cerámica (llamado Ecofiltro, de ahí el nombre de la empresa). Su objetivo es llevar agua potable a un millón de familias rurales para el año 2020.

Aunque Ecofiltro reporta una serie de soluciones innovadoras para el problema del agua potable, tiene conexión con múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible, y ha recibido premios y reconocimientos internacionales, este documento no profundizará en tales elementos. El alcance de este documento es evaluar el modelo de distribución de Ecofiltro en la zona rural de Guatemala. Éste es un modelo híbrido, en el cual las ventas urbanas de Ecofiltro subsidian parte de las operaciones rurales, sin embargo, como se describirá en las siguientes páginas, las operaciones rurales han tenido un impulso como eje independiente para la empresa. Este impulso provino de un robusto rediseño en operaciones, basado en investigación, análisis, recopilación de datos, una revisión detallada de mejores prácticas y diseño de productos, lo que dio lugar a una nueva estrategia. Todo lo anterior fue parte de un ciclo

¹ CEO y Fundador de 'Ecofiltro', Emprendimiento Social dedicado a la provisión de agua potable a las zonas rurales en pobreza de México y Centro América. Es egresado como MBA de la Universidad de Pennsylvania, Wharton y recibió su BA por la Universidad de Notre Dame.

pwilson@ecofiltro.com

² Fundador de 'Negocios a Otro Nivel', Firma Consultora que apoya empresas y organizaciones sin fines de lucro a elevar su valor en el mercado y en la sociedad, mediante el diseño e implementación de Estrategia Principal, Desarrollo Organizacional, y Sistemas de Cumplimiento.

omar@negociosaotro nivel.com

intencional que suele ser típico en las empresas basadas en el mercado, pero no es una práctica común en los Emprendimientos Sociales. Por lo tanto, además de presentar este estudio de caso como informativo, también busca ser evaluado junto con nociones populares y resultados cuantitativos del sector de Emprendimiento Socialⁱ.

2. Ecofiltro

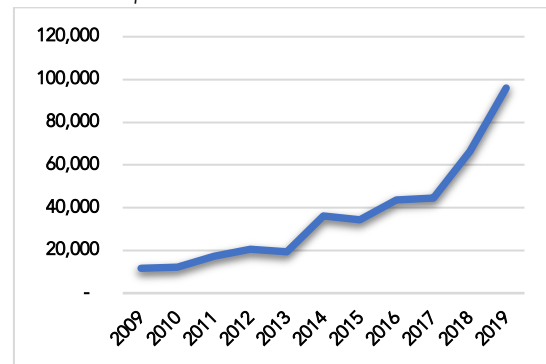
2.1 El Problema del Agua y una Solución Prometedora

El acceso al agua potable ha sido planteado como uno de los Derechos Humanos básicos. Sin embargo, una cosa es declararlo fundamental para la condición humana -e incluirlo también como uno de los Objetivos del Desarrollo Sostenible-, y otra muy diferente es asegurar el acceso a ella. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en las regiones en vías de desarrollo, el 80% de todas las enfermedades están relacionadas con el agua, con una fuerte influencia sobre la mortandad infantilⁱⁱ. A nivel técnico, el suministro de agua potable en áreas remotas -especialmente las más afectadas por la pobreza- es un reto complejo, y tiende a requerir no solamente tecnología, sino también infraestructura, participación social, marcos de gobernanza, y voluntad política. En los países del tercer mundo, grandes segmentos de la población carecen de acceso a agua potable, y el contexto típico en torno a este problema supera en gran medida la capacidad de los gobiernos locales y de la sociedad en general. Soluciones más simples se basan en tecnología o procedimientos puntuales (como la cloración o hervir el agua), pero aún así tienden a encontrar resistencia cultural y obstáculos para lograr escalabilidad -entre muchos más.

Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el científico guatemalteco Fernando Mazariegos creó un sistema de filtrado cerámico con la capacidad de filtrar agua en prácticamente cualquier estado, removiendo parásitos y bacterias. Este es el invento que ha

sido adoptado por Ecofiltro desde su fundación como empresa, presentándolo como un medio para mejorar la salud pública en áreas rurales. Para ello, Ecofiltro ha pasado por tres fases distintas, según se describe en las siguientes secciones. Como un preámbulo y cronograma visual para dicha descripción, el Gráfico 1 ilustra cómo la distribución de filtros ha pasado de 11,640 unidades por año en 2009, a 34,436 en 2015, a una estimación pronosticada de 96,000 para el año 2019. Antes de 2009, se habían logrado distribuir únicamente 2,000 al año a través de donaciones. El presente estudio de caso tiene como objetivo exponer este crecimiento.

Gráfica 1. Progresión de unidades de Ecofiltro distribuidas por año en zonas rurales de 2009 a 2019.



2.2 Abordando el Problema del Agua Potable

2.2.1 Primera Fase: La Ruta de la Caridad

En 1992, la organización sin fines de lucro "Fundación de las Américas", se propuso abordar el problema de acceso a agua potable en Guatemala. Lo hicieron mediante la distribución gratuita de unidades de Ecofiltro en zonas rurales del país. Esto incluía un arreglo administrativo a cargo de la gestión y recaudación de fondos, mantener operaciones para fabricar los filtros, determinar criterios para seleccionar a los beneficiarios, y luego, distribuirlos. Dado que este enfoque dependía de donaciones, su alcance se limitó a 2,000 filtros por año, aproximadamente. Esta no era la única línea de acción a cargo de la Fundación, por lo

que la escalabilidad en la distribución de filtros, con los recursos disponibles, no era una opción viable.

Tras algunas consideraciones, se decidió trabajar en alianza con ONG's locales, como una forma de reducir los costos de distribución y gestión, aprovechando la presencia y credibilidad de distintas organizaciones en todo el país. Esto mantuvo la meta comprometida de poder llevar la mayor cantidad posible de filtros a las familias rurales, pero a pesar de los esfuerzos y dedicación continua, el impacto logrado a través de esta ruta caritativa fue mínimo.

Al considerar este enfoque como ineficaz, se realizó cierto trabajo en el campo. El personal y el CEO de Ecofiltro recorrieron las zonas rurales, lo que permitió reconocer tres factores muy instructivos. Primero, las familias rurales tenían en sus hogares televisores de pantalla plana, dispositivos móviles y, a veces, una antena parabólica para ver eventos deportivos. Esto significaba que, pese a sus recursos limitados, contaban con cierto presupuesto para gastos libres. Segundo, muchas de las unidades de Ecofiltro que se habían donado, no estaban en uso, y muchas de ellas adaptadas como basureros o macetas. Esto mostró la falta de valor percibido al recibir los filtros de forma gratuita. Y tercero, todas las familias en las áreas rurales estaban hirviendo agua, usando tres o cuatro trozos de leña al día para esto. La inspiración para el modelo de emprendimiento social hacia el cual Ecofiltro migró, inició con el valor monetario de la leña utilizada para hervir el agua de consumo doméstico.

El modelo caritativo también puso en evidencia una percepción implícita en relación con las familias rurales. La cual, irreflexivamente, los enmarcaba como objetos de lástima, en lugar de relacionarse con ellos como personas con dignidad y con el potencial de resolver sus propios problemas si se les abordaba correctamenteⁱⁱⁱ. Al unir los tres factores

provenientes del trabajo de campo, junto con un cambio de percepción hacia las familias rurales, se dio inicio a una nueva fase para Ecofiltro.

2.3 Al Servicio del Mercado de Agua Potable

2.3.1 Segunda Fase: Red de Emprendedores Comunitarios

Con el fin de alejarse del modelo caritativo, pero, sobre todo, buscando mejorar su impacto, Ecofiltro se renovó como un Emprendimiento Social en el año 2010. En resumen, cambió su modelo basado en donaciones a uno basado en el mercado. Entre otras cosas, esto implicó explorar enfoques de mercadeo "bajo la línea^{iv}" en áreas rurales. La primera iteración con un enfoque de mercado giró alrededor de la identificación y selección de distribuidores clave para Ecofiltro. Esto fue realizado mediante la designación de "Emprendedores Comunitarios," quienes, en su mayoría, fueron líderes locales referidos por los directores de escuelas públicas y autoridades comunitarias no oficiales^v en aldeas a lo largo de Guatemala. Una vez identificados, los candidatos fueron contactados, evaluados, y entrevistados por representantes de campo de Ecofiltro, para tener una idea de sus cualidades a escala comunitaria, honradez percibida, y nivel de simpatía social. A los seleccionados, se les entregaron cinco unidades de Ecofiltro en consignación, con la expectativa de que los promocionaran y vendieran en un formato de ventas de "puerta en puerta," con una comisión del 10%. Se contactaron alrededor de 300 Emprendedores Comunitarios, de los cuales 200 fueron seleccionados, en toda la Guatemala rural.

Para bien o para mal, este modelo dependía demasiado en el compromiso, talento, y habilidades individuales de los Emprendedores Comunitarios. Además, Ecofiltro ofrecía crédito a consumidores finales, con planes de pago de hasta 24 cuotas -dado que la garantía del filtro es de dos años. Éstos eran planes de pago muy liberales, que al final hicieron que cobrar el

dinero fuera prácticamente más caro que el resto de las operaciones. Luego de cierto avance con este modelo de distribución, el promedio de ventas mensuales reportado ascendió a 3.3 unidades de Ecofiltro por distribuidor, lo cual no era alentador.

Se realizaron distintos esfuerzos para mejorar la efectividad de este modelo de distribución, principalmente apoyando directamente a los Emprendedores Comunitarios. Esto incluyó una considerable cantidad de capacitaciones para desarrollar sus habilidades en ventas, la creación de programas de clientes referidos, visitas pagadas a las instalaciones centrales de Ecofiltro, e incentivos en forma de premios para los mejores distribuidores -imitando lo que marcas como AVON hacen con sus representantes independientes^{vi}. A pesar de estos esfuerzos, después de dos años, el aumento en ventas no fue sustancial, alcanzando un promedio de ventas mensuales de 4.6 filtros por Emprendedor Comunitario. En un grupo de 200 distribuidores, este promedio significaba que un gran porcentaje de ellos no estaba vendiendo en absoluto, mientras que algunos distribuidores destacados eran los responsables de las ventas reportadas. Además, la tasa de abandono (referido usualmente como churn^{vii}, del inglés) de los Emprendedores Comunitarios a la red de distribución de Ecofiltro fue bastante alta, aumentando aún más la -ya agravante-informalidad.

Todo esto significó que el modelo no produjo la penetración esperada en zonas rurales, con una amplia variabilidad a escala individual entre los Emprendedores Comunitarios, en todos los ámbitos -tiempos, ventas, y regiones geográficas. Además, el financiamiento ofrecido por los filtros hacía que el modelo fuera insostenible. Si se permite aquí un breve juego de palabras, un refrán popular refleja esta fase: *“puedes sacar al cura de la iglesia, pero no puedes sacar a la iglesia del cura,”* denotando que, al haberse retirado del modelo caritativo, Ecofiltro no había eliminado la

caridad en su nuevo modelo. Y sería necesario uno nuevo para afrontar esto. Pero considerándolo todo, la experiencia obtenida con la red de Emprendedores Comunitarios sentó las bases para desarrollar un nuevo modelo de negocios en Ecofiltro.

2.3.2 Cultivando Activos Intangibles desde un inicio

Antes de abordar en detalle el diseño y estructura del modelo de negocios que ha reportado un notable avance en las zonas rurales de Guatemala, es apropiado resaltar dos elementos adicionales que desempeñaron un papel fundamental en su éxito, valorados como activos intangibles, específicamente: reconocimiento de marca, y recopilación de datos.

Reconocimiento de Marca

El primer activo proviene del respaldo que ofrece el reconocimiento de marca, desde tres frentes independientes. El primero es el modelo de distribución de Ecofiltro en centros urbanos; el segundo, el trabajo realizado a través de relaciones públicas y exposición en medios de comunicación; y, el tercero, la división social de Ecofiltro. Cada uno se describe debajo.

Ecofiltro tiene una presencia visible en la mayoría de las tiendas de ventas al por menor y supermercados principales urbanos, que resulta difícil pasar por alto. Esto significa que, cuando los residentes rurales viajan a centros urbanos, entran en contacto con la marca. Lo anterior se acentúa con propietarios de tiendas rurales, quienes se abastecen en tales tiendas urbanas o simplemente realizan compras frecuentes ahí. Esta visibilidad genera el primer frente para el reconocimiento de marca.

A medida que el ímpetu, exposición, y escala de Ecofiltro han ido en aumento, distintos canales de comunicación son utilizados de manera continua para aumentar visibilidad y crear promoción. Publicidad tradicional, principalmente en medios impresos, junto con

materiales promocionales en ubicaciones clave, son relativamente permanentes. Asistencia, patrocinios, y sorteos en eventos públicos, fechas festivas, o ferias temáticas, son una práctica común. Se mantiene actividad en redes sociales y el personal busca activamente eventos, espacios y oportunidades que coincidan con los valores e intereses de Ecofiltro. En conjunto, todo esto crea un efecto dominó en la forma de Relaciones Públicas y exposición en medios de comunicación, para distintas audiencias, incluidos los residentes rurales. Lo cual da lugar a la creación del segundo frente para el reconocimiento de marca.

En el tercer frente, Ecofiltro ha imitado las acciones de Microsoft® en su asociación con escuelas y universidades alrededor del mundo, otorgándoles productos gratuitos como una estrategia de entrada en el mercado. Para Ecofiltro, esto ha significado donar un filtro para cada salón de clase y cocina en más de 4,000 escuelas en todo el país. Para el año 2018, estas donaciones habían superado las 25,000 unidades, beneficiando a cerca de 850,000 niños con acceso a agua potable en sus escuelas. Esto forma parte de la división de labor social de Ecofiltro, aún activa y financiada por las ventas urbanas y alianzas corporativas.

El reconocimiento de marca establecido con estos tres frentes ha creado una plataforma importante, que ha servido como respaldo para el modelo de distribución actual en áreas rurales, según se describe en la sección 2.3.3.

Recopilación de Datos

El segundo, y quizá el elemento más importante de todos, fue la cuidadosa recopilación de datos desde que Ecofiltro se estableció como un Emprendimiento Social. En todo este tiempo, el personal había estado creando registros de casi todo, lo cual permitía acceso a diferentes métricas, tales como la rentabilidad de las ventas urbanas o los costos detallados de las operaciones rurales. Aunque era evidente que el área rural estaba generando

pérdidas económicas, era posible determinar cuánto exactamente, y mapearlo geográficamente. Del mismo modo, las pocas áreas que no estaban tan mal podían ser analizadas por separado, lo que ayudó a identificar y comprender patrones o prácticas aisladas que reportaban resultados positivos. Sin embargo, en general, los datos confirmaban que el modelo de Emprendedores Comunitarios no era sostenible, tanto por el bajo nivel de ventas, como por el riesgo financiero que provenía de ofrecer crédito a los consumidores finales.

Este análisis de datos también llevó a explorar modelos alternativos, implementados por Emprendimientos Sociales en otras regiones del mundo, incluyendo experiencias en Asia y África. Muchos de ellos habían adoptado y seguían operando con estrategias similares a la de Ecofiltro -en referencia a la red de Emprendedores Comunitarios-, y ninguno reportaba mejores resultados. Es decir, tampoco parecían estar funcionando.

Todos los datos existentes, en su gran mayoría, fueron generados por los doce Representantes de Campo de Ecofiltro a cargo de las operaciones rurales. Quienes, con el tiempo, también desarrollaron un entendimiento de la geografía y de las dinámicas culturales en todo el país. Combinando datos con experiencia, durante un período de 18 meses, se realizó una investigación de mercado adicional, que dio paso a un giro importante en el modelo de distribución rural de Ecofiltro. Este giro se desarrolló y ensayó a través de un programa piloto, y se diseñó en base al perfil de propietarios de pequeñas tiendas minoristas en áreas rurales -denominado como "*Distribuidor Local*." Pero nada de lo anterior podría haber sido desarrollado en ausencia de datos e investigación de mercado.

2.3.3 Tercera Fase: Red de Distribuidores Locales

La revisión y el análisis exhaustivo de los datos exigían una reingeniería completa en el modelo de negocios rural de Ecofiltro, lo que

permitió al personal desarrollar una nueva estrategia^{viii}, mejorada, y más robusta, según se detalla a continuación.

Un aspecto cardinal que la investigación de mercado mostró, entre otros, fue el alcance financiero de los empresarios rurales. La mayoría de las tiendas rurales necesitan una inversión promedio de USD \$ 3,000.00 en costos de inicio, generalmente utilizados para inventario, instalaciones y equipos. Esta cifra se convirtió en una guía de referencia más adelante para evaluar cuánto podría invertir alguien en unidades de Ecofiltro.

El perfil para los distribuidores potenciales también se evaluó, y quedó claro que cierto nivel de formalidad era necesario para garantizar confiabilidad. Se estableció un nuevo perfil basado en los propietarios de tiendas minoristas en áreas rurales, y se establecieron condiciones para verificar su grado de formalidad, tales como: establecimiento legal de su tienda, instalaciones abiertas al público, longevidad de al menos dos años, solvencia financiera, medio de transporte propio, y ausencia de productos que pudieran ser competencia para Ecofiltro (principalmente agua embotellada). Como se mencionó antes, este perfil fue denominado "*Distribuidor Local*."

Adicionalmente, en términos de localización, los Distribuidores Locales contaban con ubicaciones convenientes y estratégicas con respecto al tráfico de personas, en contraste con la disposición anterior de los emprendedores comunitarios, que solían estar dispersos en grandes territorios y, en muchos casos, en medio de la nada. Esta diferencia significaba que las ventas ya no dependerían de un formato de "puerta en puerta", y le permitió a Ecofiltro pasar de ser un producto tipo PUSH o de "empuje" a uno tipo PULL^{ix} o basado en "atracción".

Por último, pero no menos importante, la nueva estrategia dejó atrás la consignación de filtros, al hacer que los nuevos distribuidores inviertan directamente en las unidades de

Ecofiltro. A partir de los datos obtenidos en la investigación de mercado, si el propietario de un negocio rural quisiera convertirse en un Distribuidor Local, sería necesaria una compra de 20 unidades, que debían ser pagadas por adelantado, directamente a Ecofiltro. Esta compra, manejada como una inversión, asciende a aproximadamente USD \$ 500, con un margen de ganancia de 20% al vender tal mercadería. Este fue probablemente el factor más determinante del nuevo modelo, y significó que los Distribuidores Locales, como se dice en lenguaje común, debían tener "*pellejo en juego*."

Con esta nueva estrategia, se desarrolló un programa piloto para comprobar la efectividad de los cambios realizados al modelo de distribución. Cada uno de los doce representantes de campo de Ecofiltro se encargó de seleccionar a tres Distribuidores Locales en las zonas rurales de Guatemala, para poder lanzar el plan piloto. Poco después, se habían ubicado y elegido un total de 35 Distribuidores Locales, quienes procedieron a realizar sus respectivas compras. El reconocimiento de marca existente (ver sección 2.3.2) ayudó a este grupo inicial a tener no solamente una confianza en la marca de Ecofiltro, sino también un interés expresado en vender sus productos.

Los Distribuidores Locales en el programa piloto demoraron entre 45 y 60 días para recuperar su inversión, y les tomó alrededor de seis meses lograr cierto ritmo de ventas, alcanzando un rendimiento promedio mensual de 20 filtros. Una vez más, este nivel de ventas fue posible en gran parte gracias al reconocimiento de la marca que Ecofiltro ha construido a lo largo de los años. Para el consumidor final en zonas rurales, luego de haber visto los filtros en medios de comunicación y tiendas urbanas, convirtió al producto en uno que se aprecia con una actitud de aspiración. Y en una gran cantidad de casos, las familias que los compraban tenían hijos que ya consumían agua potable de las unidades de Ecofiltro donadas en su escuela local,

convirtiendo a esos niños en embajadores de la marca en sus hogares y vecindarios.

Además, dado que los Distribuidores Locales conocían mejor a sus comunidades en términos económicos, algunos de ellos crearon planes de pago para sus clientes, absorbiendo el riesgo financiero que solía asumir Ecofiltro. La entrega de las donaciones hechas a las escuelas ahora es realizada a través de los Distribuidores Locales, - de ser posible-, lo que los convierte en colaboradores de la comunidad y sirve como un medio de mercadeo creativo. Todo dentro de un ambiente de positivismo y solidaridad. Esto permite que tanto Ecofiltro como los Distribuidores Locales puedan llevar salud a las comunidades, al mismo tiempo que logran sostenibilidad financiera.

Tras el éxito decisivo del programa piloto, el nuevo modelo de distribución se convirtió en el oficial en el área rural para Ecofiltro. Se expandió en unos meses de 35 a 99 Distribuidores Locales en todo el país. Y como una manera de estimular aún más la escalabilidad, en 2019, el equipo directivo y los Representantes de Campo dividieron a Guatemala en 270 distritos, cada uno con aproximadamente 7,500 familias. Esto se ha hecho con la intención de establecer un Distribuidor Local en cada uno de estos distritos, implicando que cada uno de los doce Representantes de Campo supervisará de 20 a 25 distribuidores. Los emprendedores comunitarios aún activos (del modelo de distribución anterior), o su clientela, ahora son dirigidos hacia un Distribuidor Local. Y a través de un aumento previsto en eficiencia, se espera que el rendimiento mensual por distribuidor alcance las 30 unidades. Para mostrar la radical mejora que la red de Distribuidores Locales ha hecho posible, en contraste con los modelos anteriores utilizados por Ecofiltro para la distribución rural, la Tabla 1 resume algunas de las variables más relevantes.

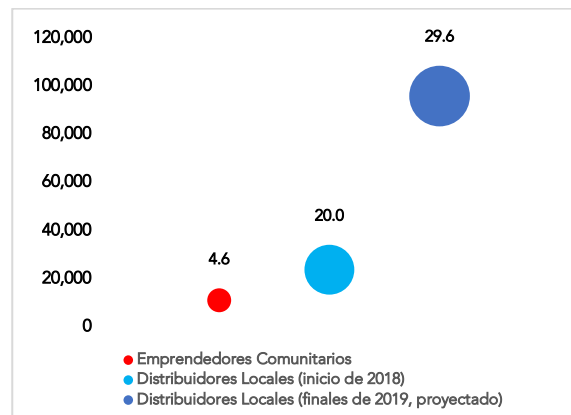
Tabla 1. Comparación de variables clave a lo largo de las diferentes fases de distribución rural para Ecofiltro.

No	Fase	Numero de Distribuidores	Rendimiento Mensual por Distribuidor	Ventas Anuales
1	Caridad*	N/A	N/A	2,000*
2	Emprendedores Comunitarios	200	4.6	11,040
	Distribuidores Locales (2018)			
3	Distribuidores Locales (2018)	99	20.0	23,760
4	Distribuidores Locales (2019)	270	29.6	96,000
	Distribuidores Locales (2019)			

* = Esta fase no incluyó ventas, pero sus números se presentan con fines comparativos.

Como apoyo para captar la magnitud de los resultados contenidos en la tabla anterior, la Gráfica 2 ilustra el crecimiento exponencial en volumen, propiciado por la optimización de la red de Distribuidores Locales (círculo azul oscuro, derecha), junto con su desempeño a inicios de 2018 (círculo azul claro, al centro). Ambos muestran el aumento significativo que provocó el cambio en la estrategia, en relación con la red de Emprendedores Comunitarios (círculo rojo, izquierda). Dentro del gráfico, las cifras de distribución provienen de la Tabla 1, donde el eje vertical corresponde a la columna de ventas anuales, y el tamaño relativo de los círculos representa el aumento en rendimiento mensual por distribuidor en cada una de las redes.

Gráfica 2. Comparación de rendimiento en unidades anuales totales (eje vertical) y unidades mensuales por distribuidor (tamaño del círculo), entre la 'Red de Emprendedores Comunitarios' y la 'Red de Distribuidores Locales'



Hubo una medida adicional que generó un importante estímulo al ya notable crecimiento en la distribución de las zonas rurales. Y es otra práctica común tomada de enfoques basados en el mercado, relacionada con diseño de productos. En 2018, mientras se realizaba la adopción en gran escala de la red de Distribuidores Locales, se introdujo una nueva línea de productos, conocida como “modelo aspiracional de bajo costo”. Antes, el enfoque se centraba en mantener el costo del filtro lo más bajo posible, de manera que una familia pobre tuviera menos objeciones para la compra. Esto significaba vender el modelo de menor costo en un contenedor plástico de 20 litros que no era atractivo en absoluto, y que básicamente lucía como una cubeta de pintura.

Esto llevó a considerar que los consumidores rurales de escasos recursos son como cualquier otro mercado: desean productos atractivos, que reflejen aspiraciones, que puedan ser usados para presumir a sus vecinos. Y tal consideración dio lugar al ‘modelo aspiracional de bajo costo’, que consiste en el mismo filtro de cerámica, ahora dentro de recipientes modernos y coloridos. A pesar de su precio, que es un veinte por ciento más alto, se ha estado vendiendo a un ritmo tal que ha sido casi imposible mantenerlos en inventario, y se está vendiendo en las zonas rurales a un ritmo mucho mayor que el modelo anterior de bajo costo.

Sumado a todo lo anterior, paralelamente al crecimiento y los cambios en la distribución rural, y como un medio para optimizar la red de Distribuidores Locales, se ha desarrollado un paquete de mercadeo y capacitación. Entre otras cosas, incluye una “Guía para Distribuidores Locales” de 29 páginas, listados de preguntas frecuentes, y mejores prácticas, para facilitar la curva de aprendizaje a los nuevos miembros de la red y mejorar su rendimiento en ventas. Esto se ha hecho a través de diseño gráfico profesional y la elaboración de mensajes promocionales coherentes con las familias rurales, lo que significa un enfoque estandarizado en todo el

país, lo cual tampoco fue un elemento presente en el modelo anterior. Este paquete, con todos sus componentes, se asemeja al conjunto de materiales que incluye la compra de una franquicia (que Ecofiltro no es), lo cual transmite aún más credibilidad y se suma al ya establecido reconocimiento de marca. Por último, las mejores prácticas identificadas y reportadas se usan como base para una actualización cada tres meses dentro de la red, tomando en cuenta lo que los Distribuidores Locales hayan observado y puedan aportar.

Al combinar y aprovechar todo lo anterior, se espera que se registren 270 Distribuidores Locales en toda la zona rural de Guatemala para mediados de 2019, con un rendimiento proyectado de 30 filtros vendidos por mes, por distribuidor. Esto es lo que permite un crecimiento exponencial a partir del modelo de distribución anterior, y está muy lejos del impacto mínimo que el modelo caritativo solía tener (ver sección 2.2.1). Para evaluar mejor el contraste entre los distintos modelos de distribución empleados hasta ahora por Ecofiltro, a continuación, se incluye una discusión de cierre para el presente estudio de caso.

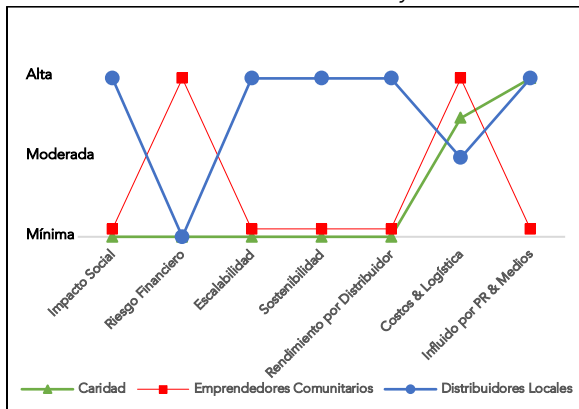
3. Discusión

Ecofiltro ha atravesado una larga y accidentada curva de aprendizaje en las últimas tres décadas, antes de lograr un impacto significativo. Esto representó dejar atrás dos décadas de trabajo caritativo con impacto mínimo, la transición a un enfoque basado en el mercado, desafortunadamente todavía con un impacto mínimo, para finalmente llegar a un modelo de distribución robusto que ha permitido un impacto social en línea con el objetivo principal: proporcionar agua potable a un millón de familias para el año 2020.

Estos tres modelos de distribución, cada uno de los cuales comprende una fase distinta, podrían medirse en términos del valor -o falta de este- que aportó cada uno. Se han descrito

diferentes variables en las páginas anteriores, pero podrían agruparse en siete que han demostrado tener relevancia a lo largo del tiempo y, cuando se combinan, se pueden integrar para mostrar “curvas de valor” (siguiendo el enfoque del Lienzo de la Estrategia de la metodología de la Estrategia Océano Azul; ver nota número vii al final). Las siete variables incluidas para la comparación de cada uno de los modelos son: Impacto Social; Riesgo Financiero; Escalabilidad; Sostenibilidad; Rendimiento por Distribuidor; Costos y Logística; y, disposición a ser influido por Relaciones Públicas y Medios de Comunicación. Posteriormente, cada una de estas variables se puede apreciar cualitativamente, de acuerdo con una significancia mínima, moderada, o alta, como se muestra en la Gráfica 3. La gráfica sirve como ayuda visual para captar las principales diferencias entre los tres modelos de distribución que han sido utilizados por Ecofiltro en zonas rurales de Guatemala, asignando una curva a cada uno de ellos.

Gráfica 3. Curvas de valor de los tres modelos de distribución empleados por Ecofiltro en zonas rurales de Guatemala entre 1990 y 2019



La gráfica es lo suficientemente auto-explicativa, y las páginas anteriores incluyen una evaluación descriptiva para cada uno de los modelos, por lo que no se incluirán más detalles. Pero es importante resaltar dos observaciones que se desprenden de esta gráfica.

La primera, corresponde a las curvas casi idénticas entre el modelo de Caridad (línea verde, conectada por triángulos) y el modelo de Emprendedores Comunitarios (línea roja, conectada por cuadros). Para recapitular, este último surgió como la primera iteración basada en el mercado (en áreas rurales) para Ecofiltro en calidad de Emprendimiento Social. Como se ve en la gráfica, en siete de las variables mostradas, sólo se diferenció del modelo de Caridad en una de ellas: Riesgo Financiero; con una segunda diferencia, menos pronunciada en una variable más: Costos y Logística. Lamentablemente, en ambos casos, esto fue todo lo contrario de una mejora al modelo de Caridad, colocando a Ecofiltro a cargo de costos adicionales, así como de una nueva y compleja logística, y, lo que fue más desfavorable, todo el riesgo financiero del modelo.

En retrospectiva, es evidente lo idealista e imperfecto que pudiera parecer este enfoque, al depositar la confianza y apostar insistentemente en líderes comunitarios que no contaban con capacidades o aptitudes para las tareas necesarias. Se cuenta con toda la certeza de que la transición de Ecofiltro hacia un Emprendimiento Social fue un cambio correcto. Pero en un inicio, tuvo un rumbo equivocado. O, para ser más precisos, el cambio necesario tuvo lugar para alejarse del enfoque de caridad, pero sin mayor cambio de rumbo, al absorber riesgos financieros, costos, y logística que antes no existían. Pero aún con su alto costo, las lecciones aprendidas durante esta fase fueron las que estimularon una reingeniería completa -con datos en mano.

La segunda observación de la Gráfica 3 es también muy instructiva y, afortunadamente, llena de connotaciones positivas. Como se puede apreciar, la curva correspondiente al modelo de Distribuidores Locales (línea azul, conectada por círculos) es una desviación completa de sus predecesores, y pareciera un ejemplo de libro de texto de un ejercicio de Estrategia Océano Azul. En las siete variables, el

modelo se encuentra en el extremo ideal del espectro. Como modelo, ofrece un nuevo potencial de impacto social, con escalabilidad y sostenibilidad integradas en su diseño fundamental. Permite un rendimiento mucho mejor por distribuidor, con espacio para optimización continua, también contemplado en su diseño. El modelo es propenso a ser influido por relaciones públicas y exposición de medios de comunicación, lo que magnifica aún más sus resultados. Muy notablemente, elimina completamente el riesgo financiero que provenía de ofrecer crédito a los consumidores finales. Y, por último, logra todo lo anterior con menos costos y complejidad logística. En otras palabras, en términos de valor aportado a Ecofiltro y sus metas, destaca como un modelo excepcional -en el mejor sentido posible.

Implícito en todos estos cambios, un elemento no puede dejar de ser enfatizado: la recopilación de datos. Esta es la conclusión más importante de este estudio de caso. Si no hubiera sido por el enfoque objetivo y basado en datos, con toda probabilidad, Ecofiltro habría seguido cavando un agujero sin fondo, mientras se alejaba cada vez más de su objetivo e impacto deseado. Si bien es comprensible que muchos emprendimientos sociales y sus promotores puedan mostrarse escépticos hacia la adopción de un enfoque basado en el mercado, no hay una excusa válida para omitir el enfoque basado en datos. En realidad, es de este elemento del cuál proviene la consistencia, no de las prácticas de mercado en sí mismas. Para cualquier emprendimiento social, un enfoque basado en datos debería tomarse como una insinuación para poder apropiarse completamente de la parte de 'emprendimiento' en su nombre^{xi}.

3.1 Activos Intangibles Parte Dos: La Filosofía de Abundancia

Tal y como se ha señalado, este estudio de caso gira en torno al modelo de distribución rural para Ecofiltro. Y también se ha señalado que ciertos elementos de una empresa pueden llegar

a cumplir funciones clave como activos intangibles. En el caso de Ecofiltro, se han citado dos de ellos: reconocimiento de marca y recopilación de datos. Pero este estudio de caso no podría estar completo sin mencionar una fuente adicional de activos intangibles. Una que permite cerrar el círculo con el aspecto 'social' en el calificativo de 'emprendimiento social'.

A todo nivel, desde su fundación, Ecofiltro ha promovido y buscado, decididamente, una cultura organizacional anclada en valores humanos. En gran parte, éstos se basan en un firme sentido de claridad que proviene del objetivo principal de la empresa, el cuál vale la pena repetir: llevar agua potable a un millón de familias en áreas rurales para el año 2020.

Pero esta claridad es solo un elemento entre muchos más. En toda la organización, se fomenta un ambiente de apertura y transparencia. Prueba de ello es que su fábrica está abierta a cualquier persona. Se cultiva una atmósfera de ética, respeto y buena voluntad, que parece ser transferida a la reputación pública de Ecofiltro. Se ejerce un estilo de liderazgo en todos los niveles, que promueve la responsabilidad de confrontar los hechos más complicados, reinventar operaciones según se requiera, haciendo que el timón de mando organizacional gire para lograr un avance decisivo^{xiii} cuando haga falta. Estos elementos, combinados, crean la fuente citada de este activo intangible, enmarcándolo aquí como la *Filosofía de Abundancia*. Este activo se encuentra en el centro de todo lo que hace Ecofiltro y sirve como un recordatorio constante para mantener enfocado el rumbo de la empresa.

Contar con una política de puertas abiertas y compartir esta información con todos, es algo que ha hecho de Ecofiltro una entidad ampliamente conocida, lo que muestra claramente que los mercados y los consumidores valoran a las empresas que trabajan arduamente para mejorar la sociedad. Una frase comúnmente expresada en toda la organización engloba y

resume esta filosofía de abundancia: *“nuestra naturaleza, como la de los árboles, es generosa. Los árboles no comen su propio fruto”*.

Junto con su compromiso social, solidez operativa y resultados verificables, esta Filosofía de Abundancia ha permitido a Ecofiltro ampliar su impacto a proporciones Globales. Prueba de ello es que, al momento de escribir este texto, su modelo se está reproduciendo en países como Uganda, y se están recaudando fondos para replicarlo a nivel mundial.

4. Comentarios Finales


La información presentada en este documento tiene un propósito educativo. La complejidad de los problemas del mundo es cada vez mayor, y este estudio de caso no se presenta para insinuar que atenderlos es una tarea fácil. Por el contrario, se presenta precisamente porque sabemos por experiencia que no es una tarea fácil^{xiii}.

El sector de Emprendimiento Social ha optado por defender causas que habían sido descuidadas, ignoradas, o simplemente caído fuera del alcance de Gobiernos, ONG's, y los mercados. Y junto con esas causas olvidadas, también hay un número creciente de ellas que han sido originadas por empresas basadas en el mercado. Por lo tanto, el sector social, parece tener una postura de cautela hacia los métodos que se basan en el mercado. La lógica aquí pareciera ser: si los enfoques basados en el mercado están causando problemas, no tiene sentido buscar soluciones ahí.

Sin embargo, por contradictorio que pueda parecer, los autores de este estudio de caso proponen que el sector social no debería apartar la vista del conocimiento disponible basado en el

mercado. Debería acogerlo. Si la experiencia de Ecofiltro puede ser un ejemplo, el cambio puntual en mentalidad que puede ser tomado como referente para emprendimientos sociales, podría resumirse en dejar de pensar en términos de un “problema a ser resuelto” hacia una postura más asertiva de “mercado a ser atendido”.

La curva de aprendizaje para Ecofiltro antes de adoptar esta mentalidad fue larga y costosa. Y aunque puede servir como una historia preventiva, quizá no sea suficiente para evitarle a nadie su propia curva de aprendizaje larga y costosa. Sin embargo, la intención aquí no es persuadir a otros Emprendimientos Sociales para que busquen evitar las complicaciones de tal curva de aprendizaje, sino que puedan asumirlas de mejor manera. Y de elegir esta postura, buscar hacerlo con una agenda robusta y basada en datos. Es posible que esto no facilite la curva de aprendizaje, pero existe una dura diferencia entre una curva de aprendizaje difícil y dejar de existir -viendo frustrado el impacto deseado.

El presente estudio de caso se ofrece como un aporte simbólico en la conversación sobre Emprendimiento Social. En ciertas regiones del mundo, parece que este sector podría beneficiarse de una revisión a sus prácticas y suposiciones, así como trascender sus historias de éxito aisladas y anecdóticas. Podría plantearse un cuestionamiento adecuado a las narrativas populares y “vacas sagradas” al tomar en cuenta la consistencia que el conocimiento basado en el mercado ofrece. Lo cual podría preparar mejor al sector para asumir su rol como un verdadero pionero de cambio social en los países en vías de desarrollo -tal como fue el caso para Ecofiltro. 

**Guatemala,
2 de Julio 2019**

ⁱ Este documento se inspiró en el Episodio No. 106 del Podcast “Finding Impact”: *“Cómo hacer pivotar un modelo de distribución de puerta en puerta a uno de venta al por menor,”* con Philip Wilson, por Andy Narracott. (Disponible solamente en inglés).

ⁱⁱ Kofi Annan. Naciones Unidas. 2003. *“Enfermedades relacionadas con el agua responsables del 80 por ciento de todas las enfermedades y fallecimientos a causa de enfermedad en países subdesarrollados,”* Declaraciones y mensajes del Secretario General.

ⁱⁱⁱ Ver Wilson, Philip. 2018. "The Problem with 'Free': Why treating the poor as customers works better than charity." <https://nextbillion.net/why-social-business-is-better-than-charity/>

^{iv} La técnica publicitaria "bajo la línea" (BTL por sus siglas en inglés), se basa en el uso de medios no masivos de comunicación para mercadeo, dirigidos a segmentos de mercado específicos.

^v En específico, presidentes de Consejos de Desarrollo Comunitario (COCODE) en distintas regiones del país.

^{vi} Solamente en Guatemala, AVON, una empresa internacional de productos cosméticos, cuenta con una red de aproximadamente 70,000 distribuidores.

^{vii} El término "churn", en inglés, se utiliza para referirse al porcentaje de usuarios que descontinúan su adherencia a una red, servicio, organización, o grupo, en un período de tiempo determinado. Para Ecofiltro, se refiere a la proporción a la cual los Emprendedores Comunitarios elegían dejar de vender sus filtros o eran descalificados como distribuidores de confianza.

^{viii} Inadvertidamente, este proceso coincidió con muchas pautas estratégicas presentadas por W. Can Kim y Renée Mauborgne, en sus libros "Estrategia Océano Azul" (2012. Carvajal Educación. Bogotá), y "Blue Ocean Shift"

(actualmente sólo disponible en inglés: 2017. Hachette Book Group. New York)

^{ix} Un producto tipo PUSH requiere de labor física o personal de ventas, mientras que uno tipo PULL cuenta con un reconocimiento en el mercado que lo hace lo suficientemente atractivo y popular para que los clientes potenciales lo busquen por su cuenta.

^x Para una discusión más profunda de este concepto, ver Taleb, Nassim Nicholas. 2018. "Skin in the game." Random House. New York (actualmente también disponible únicamente en inglés).

^{xi} Para un marco conceptual técnico de referencia relativo a Emprendimientos Sociales, ver: MIT. 2019. "The Demand Engine: Growth Hacking Strategies for Scaling Demand at the Base of the Pyramid (BoP)." <https://d-lab.mit.edu/resources/publications/demand-engine-growth-hacking-strategies-scaling-demand-bop>

^{xii} Aludiendo aquí al marco conceptual del libro clásico de negocios "Empresas que sobresalen", de Jim Collins. 2010. Ediciones Deusto. Barcelona.

^{xiii} Para conectar con una perspectiva más amplia y de carácter económico, ver: Sachs, Jeffrey D. 2007. "El fin de la pobreza". Editorial Debolsillo. Barcelona.