

REPORTE

# Cómo cumplir el potencial de las Organizaciones de Apoyo al Desarrollo Empresarial utilizando SCALE



---

SEPTIEMBRE 2021



# PRÓLOGO

En 2013, llegué como el nuevo director de Argidius con la expectativa de que deberíamos centrarnos en las empresas pequeñas y en crecimiento y la aceleración. Los aceleradores eran la clave, ¡y el desarrollo puede ser tan víctima de la moda como cualquier otro esfuerzo humano! “Pero”, le dije a mi Consejo Directivo, “Primero, no sabemos si los aceleradores aceleran el crecimiento empresarial, y si lo hacen, ¿cómo? Y, en segundo lugar, ¿hay una variedad de otras intervenciones que podrían ser igualmente o incluso más efectivas? ¿No deberíamos averiguarlo? Para su crédito, dijeron que sí, por lo que emprendimos un viaje para financiar una variedad de intervenciones en una sección transversal de diferentes tipos de negocios en diferentes etapas de crecimiento para ver si podíamos averiguar a partir de nuestros propios datos de impacto lo que parecía trabajar más eficazmente. Al mismo tiempo, patrocináramos la investigación de otros y la recopilación más amplia de lo que el sector estaba aprendiendo para ver si lo que estábamos descubriendo se correlacionaba con los hallazgos de otros.

A través de todo este trabajo, desarrollado en este informe, surgió un patrón de características comunes que se convirtió en SCALE. Más que un marco prescriptivo, SCALE es una lente a través de la cual mirar un programa de desarrollo empresarial. Para un practicante, esto puede sugerir formas demostrables de mejorar su impacto. Para un financiador, puede ayudar a uno a ver cómo puede verse lo “bueno” y cómo ayudar a los beneficiarios a lograr resultados mejores y más impactantes. A menudo, estas mejoras pueden ser bastante pequeñas pero tener efectos convincentes.

En Argidius, hemos incorporado SCALE en las preguntas que hacemos con la debida diligencia y cómo enmarcamos la discusión con los socios, potenciales y reales, sobre en qué enfocarnos mientras trabajamos juntos para lograr los mejores resultados posibles. Esto incluye adaptar no sólo la financiación programática, sino también la financiación básica que proporcionamos a las organizaciones para ayudar a respaldar a su gente, su estructura y sus procesos. Mientras tanto, reconocemos que siempre hay más que aprender, por lo que SCALE es el comienzo, no el final, de un viaje, mientras exploramos juntos formas de ayudar a los emprendedores a construir negocios más exitosos.

Sin embargo, está muy centrado en algunos de los "tornillos y tuercas" fundamentales de una intervención exitosa. Si bien reconocemos que puede haber muchas otras consideraciones importantes que los programas de apoyo empresarial deseen incluir (género, inclusión más amplia, clima, cuestiones de sostenibilidad más amplias, etc.), no queremos perder de vista la idea de que los componentes básicos son correctos porque sin ellos, ningún otro objetivo será alcanzable. Recuerdo un programa que tenía tantos indicadores de "éxito" que el asesor empresarial dedicó más tiempo a cotejarlos que a asesorar a las empresas con, lamentablemente, resultados predecibles.

Por lo tanto, les hago entrega de SCALE y espero trabajar con nuestros socios, practicantes y financiadores, para continuar desarrollando y refinando lo que sabemos, de modo que podamos ayudar a las empresas pequeñas y en crecimiento a escalar adecuadamente y crear el empleo formal y productivo que nosotros vemos como una de las vías clave para salir de la pobreza y emigrar hacia un futuro fuerte y sostenible.

Mis mejores deseos,

**Nicholas Colloff**

Director Ejecutivo  
Argidius Foundation



## 1

### **ADE apoya eficazmente el crecimiento firme cuando se hace correctamente**

*Esta sección resume la evidencia de la efectividad de ADE e introduce cinco consideraciones fundamentales para lograr un apoyo ADE correcto.*

## 2

### **SCALE – Cinco consideraciones clave para brindar un mejor soporte a las empresas**

*Esta sección detalla cada consideración, describe la evidencia detrás de ella y destaca las buenas prácticas.*

## 3

### **Cómo lograrlo: casos de estudio con SCALE en acción**

*Esta sección proporciona casos de estudio de seis proveedores de ADE que han ofrecido programas de alto impacto de manera rentable, donde las consideraciones de SCALE jugaron un papel clave en el éxito del programa.*

## 4

### **Herramientas y recursos**

*Esta sección proporciona herramientas y recursos para ayudar a los financiadores y proveedores de ADE a integrar las consideraciones de SCALE.*

1

**ADE apoya  
eficazmente el  
crecimiento firme  
cuando se hace  
correctamente**



# ¿POR QUÉ SCALE?

- Las empresas pequeñas y en crecimiento (SGBs por sus siglas en inglés) tienen un impacto profundo en las economías y los estilos de vida, particularmente en los mercados emergentes.
- Un conjunto de evidencia cada vez mayor demuestra que los servicios de ayuda al desarrollo empresarial (ADE) crean puestos de trabajo y aumentan la productividad de las empresas pequeñas y en crecimiento
- Sin embargo, el impacto de los programas de ADE varía considerablemente.
- En 2013, Argidius se propuso identificar qué funciona mejor en ADE para permitir que las SGBs crezcan y creen empleos. Al hacerlo, se basaron no sólo en su propio portafolio, sino también en la extensa literatura académica y la experiencia de programas externos.
- Surgieron cinco consideraciones fundamentales que distinguieron los programas de ADE de alto rendimiento (aquellos que generaron crecimiento SGBs de manera rentable). Estas cinco consideraciones se han codificado como **SCALE**.
- **SCALE** ofrece a los proveedores y financiadores de ADE orientación sobre cómo implementar prácticas que mejoran la eficacia de los programas de ADE y, como resultado, aumentan los ingresos y la creación de empleo para las empresas pequeñas y en crecimiento.
- La evidencia emergente continúa reforzando el impacto positivo de las consideraciones de **SCALE** en los programas de ADE.
- Este informe tiene como objetivo compartir estas consideraciones y buenas prácticas con los proveedores, financiadores y otros actores clave de ADE en todo el ecosistema de ADE para mejorar la eficacia del apoyo ofrecido a las SGBs.



Los SGBs desempeñan un papel importante en el desarrollo de los mercados emergentes y la creciente evidencia demuestra que los ADEs efectivos ayudan a estas empresas a prosperar

**Las empresas pequeñas y en crecimiento (SGB por sus siglas en inglés) son fundamentales para el crecimiento económico de los mercados emergentes, pero su escaso acceso al conocimiento y los recursos limita su crecimiento**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) crean aproximadamente el 60% de los nuevos puestos de trabajo en los mercados emergentes y tienen el potencial de aumentar su contribución al PIB del 30% al 50%.<sup>1,2</sup> Por lo tanto, son clave para la transformación económica. Dentro de la categoría de las MIPYMEs se encuentran las SGBs, un segmento de empresas comercialmente viables que tienen un gran potencial y ambición de crecimiento. Las SGBs crean nuevos puestos de trabajo, impulsan la innovación y ofrecen bienes y servicios que abordan las necesidades de los consumidores, pero tienen un acceso limitado a los recursos, el conocimiento y las finanzas comerciales.<sup>3,4,5</sup> Para que las SGB crezcan, estos desafíos deberán abordarse.

### **Está comprobado que el ADE efectivo ayuda a crecer a las SGBs**

Las incubadoras, aceleradoras, proveedores de asistencia técnica, inversores, financiadores de impacto y otras entidades ofrecen servicios de desarrollo empresarial para ayudar a las SGBs a identificar sus limitaciones y desarrollar soluciones. ADE consiste en apoyo no financiero, a través de servicios como capacitación, tutoría, consultoría, networking y coaching. Un ADE efectivo ayuda a las SGB a generar crecimiento empresarial, mejorar la productividad, crear empleos y, en última instancia, mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población en los mercados emergentes.<sup>6,7,8</sup> Años de investigación han identificado enfoques efectivos para los ADE en una variedad de segmentos empresariales\* y tipos de servicios.<sup>9</sup>



#### **\* ACERCA DE LAS SGBs**

No son un monolito- se pueden segmentar ampliamente en cuatro perfiles (empresas de alto crecimiento, empresas de nicho, empresas dinámicas y empresas en formalización) basadas en varias características clave: crecimiento del mercado y potencial de SCALE, perfil de innovación de productos / servicios y actitudes de comportamiento emprendedor. Las SGBs de cada segmento tienen diferentes necesidades y limitaciones, que pueden abordarse mediante programas de ADE eficaces. Se puede encontrar información más detallada sobre cada uno de estos segmentos [el reporte CFF The Missing Middles.](#)

#### **ACERCA DE ADE**

Los servicios de apoyo al desarrollo empresarial son servicios no financieros que se ofrecen para ayudar a las empresas emergentes, las MIPYMEs y a abordar los obstáculos de manera más eficaz, acelerar el crecimiento y tener logros a mayor escala. Estos servicios incluyen aceleración, incubación, asistencia técnica, coaching, consultoría y otras formas de apoyo no financiero.<sup>10</sup>



Los programas de ADE han mostrado una variación considerable en su impacto, y existe evidencia convincente sobre lo que impulsa esta variación

### Existe una variación significativa en el impacto entre los programas de ADE

Las evaluaciones realizadas por Argidius Foundation,<sup>11</sup> GALI,<sup>12</sup> USAID PACE,<sup>13</sup> World Bank,<sup>14</sup> y otros han mostrado una alta variabilidad en los impactos del programa de ADE en los resultados empresariales. Incluso los programas impartidos por el mismo proveedor de ADE que utilizan el mismo enfoque y un plan de estudios similar pueden producir resultados de rendimiento empresarial muy diferentes.

### Evidencia sustancial ha revelado lo que funciona y lo que no funciona en los programas de ADE

Los enfoques de diseño, entrega y evaluación impulsan la variación más que el tipo de servicio ofrecido. Se han identificado múltiples buenas prácticas que los programas de ADE de alto rendimiento de todo tipo implementan consistentemente para generar impacto. Mientras tanto, se ha descubierto que algunas prácticas son menos efectivas para mejorar el desempeño empresarial.<sup>15-19</sup>

**Entonces, ¿qué prácticas funcionan mejor para ayudar a las SGB a crecer y desarrollarse?**

### ¿Qué generó variaciones en el impacto entre los programas de mayor y menor rendimiento de Village Capital?

En 2016, GALI evaluó 15 programas de Village Capital<sup>20</sup> para identificar prácticas que impactaron el desempeño, algunas de las cuales se describen a continuación. Se encontró una enorme variación.

En promedio, los programas de mayor rendimiento generaron USD \$86,000 en un crecimiento de inversión incremental de 1 año por empresa en comparación con un promedio de USD \$28,000 por empresa en los programas de menor rendimiento.

	<b>Programas de alto rendimiento</b>	<b>Programas de bajo rendimiento</b>
<b>Grupo de solicitantes</b>	Menos solicitantes pero más calificados y experimentados	Más solicitantes pero no necesariamente más calificados o experimentados
<b>Tiempo dedicado a actividades relacionadas con el programa</b>	Los emprendedores tienen más tiempo para trabajar solos o con sus equipos	Se dedica más tiempo a impartir formación estándar
<b>Networking entre miembros del equipo</b>	Networking sólido, aprendizaje entre pares, y componentes de colaboración	Bajo énfasis sobre <i>networking</i> , aprendizaje entre pares y colaboración



Argidius se propuso identificar qué prácticas apoyan mejor el crecimiento de las SGBs al analizar la evidencia de los programas que financia y aprovechar la investigación académica y las lecciones aprendidas de otros

En 2013, Argidius lanzó una estrategia para mejorar la eficacia y el alcance de los servicios de desarrollo de las SGBs. Desde entonces, ha financiado una variedad de organizaciones de ADEs que brindan servicios como aceleración, coaching, consultoría, redes y capacitación a decenas de miles de SGBs de diferentes tamaños, edades y perfiles. Para cada programa (en lugar de para cada participación), preguntó si, cómo y por qué se apoyaron las SGB para crecer. La recolección de información cuantitativa estandarizada y cualitativa se incorporó a cada una de las subvenciones de tres años; se completaron evaluaciones independientes de más de 30 proyectos; y se invirtió mucho en la medición y gestión del impacto en las organizaciones respaldadas.

Además, Argidius financió una investigación sólida, examinó y sintetizó los hallazgos del espacio académico más amplio y aprovechó su red para aprender de la experiencia de otros.



*“Para maximizar el impacto, queremos ayudar a los proveedores de ADE a lograr los más altos estándares posibles. SCALE es una forma de lograr esto.”*

Nicholas Colloff  
Director Ejecutivo  
Argidius Foundation

Cinco consideraciones clave son las que distinguían los programas de ADE rentables e impactantes de los programas menos efectivos; estos se codificaron como SCALE

## SCALE se basa en pruebas y puede aumentar la eficacia de los programas de ADE

La evidencia del portafolio de Argidius, la literatura académica global y las lecciones aprendidas de otros financiadores y proveedores de ADE convergieron en torno a cinco prácticas que están constantemente presentes en programas de alto rendimiento. Sin embargo, lo que realmente distinguió a los de alto desempeño de los de bajo desempeño no fueron las prácticas por sí solas, sino cómo se implementaron.<sup>21-25</sup> El análisis de esta evidencia dio como resultado SCALE, un conjunto de consideraciones que se ha demostrado que aumentan la efectividad de los programas de ADE.<sup>26,27</sup>

SCALE no pretende ser un marco prescriptivo o una lista de verificación. Es un conjunto de consideraciones útiles destinadas a alinear a los proveedores de ADE y sus financiadores con lo que funciona para lograr el crecimiento de las SGBs.

### LAS CINCO CONSIDERACIONES SCALE

# S

**SELECCIONAR**  
a las empresas  
adecuadas

[▶ Haga clic aquí para aprender más](#)

# C

**COBRAR**  
a las empresas por los  
servicios prestados  
mejora el desempeño

[▶ Haga clic aquí para aprender más](#)

# A

**ENFRENTAR  
PROBLEMAS:**  
aprendiendo a través  
de la resolución de  
problemas

[▶ Haga clic aquí para aprender más](#)

# L

**APRENDER**  
mediante la evaluación  
del desempeño  
empresarial

[▶ Haga clic aquí para aprender más](#)

# E

Liderar  
con el **EJEMPLO:**  
mejorando su propia  
organización para servir  
mejor a las empresas

[▶ Haga clic aquí para aprender más](#)



La evidencia emergente continúa reforzando el impacto de las consideraciones de SCALE en el desempeño de los programas de ADE

### Las acciones tomadas por los proveedores de ADE para integrar algunas de las consideraciones de SCALE han dado lugar a aumentos notables en los ingresos y la creación de empleo

Aunque las consideraciones de SCALE se refuerzan entre sí, no es necesario implementarlas de una manera de “todo o nada”. Incluso los pequeños y sencillos ajustes realizados por los proveedores de ADE pueden conducir a mejoras tangibles, como se ilustra en el texto de la derecha.

### Nuevos estudios continúan validando la importancia de las consideraciones de SCALE sobre el impacto del programa de ADE

Hay un cuerpo de evidencia emergente que continúa fortaleciendo el fundamento detrás de SCALE. Por ejemplo, un ensayo reciente descubrió que la contratación interna o la subcontratación de determinadas funciones era particularmente eficaz en empresas en crecimiento, más que la consultoría o la capacitación.<sup>28</sup> Detrás de este resultado están los hallazgos que: i) **abordar eficazmente los problemas** conduce al crecimiento; ii) problemas relacionados a determinadas funciones, en este caso finanzas y marketing, pueden **abordarse** de manera más eficaz incorporando nuevas habilidades ya disponibles en el mercado en lugar de desarrollar nuevas habilidades; iii) el uso de mecanismos que permitan **cobrar** horas extra a las empresas por los servicios conduce a resultados sostenidos; iv) Los **criterios de selección** y los diagnósticos garantizaron que el apoyo se dirigiera a las empresas adecuadas; y (v) en este caso se implementó una metodología de evaluación robusta para **aprender** qué funciona. A través de su modelo de Arcadia, Open Capital Advisors está adoptando un enfoque similar al capacitar y conectar a los mejores graduados con SGBs.<sup>29</sup>



#### EN LA MIRA

Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Bpeace

Tras una evaluación conjunta con Argidius, Bpeace realizó dos ajustes sencillos en sus programas de acuerdo con las consideraciones de SCALE: introdujo una tarifa de programa para sus clientes y ajustó el tiempo y la intensidad de la entrega para abordar mejor los problemas de los emprendedores. Como resultado de estos cambios relativamente pequeños, Bpeace vio una mejora significativa en el desempeño entre grupos similares. El nuevo grupo generó USD \$3.4 M en ingresos incrementales y 62 empleos de tiempo completo en sólo un año, mientras que un grupo anterior que había recibido apoyo bajo el modelo original generó USD \$180,000 en ingresos incrementales y 32 empleos después de dos años.



# SCALE puede ayudar a los proveedores y financiadores de ADE a alinearse con las mejores prácticas para brindar un mejor apoyo a las SGBs

Si bien foros como ANDE han ayudado a respaldar la creciente colaboración entre los actores del ecosistema, incluidos los proveedores de ADE y los financiadores que los apoyan, puede ocurrir una desalineación cuando se establecen expectativas para los programas de ADE sin evidencia de lo que funciona. SCALE puede ayudar a los proveedores y financiadores de ADE a alinearse con las prácticas basadas en la evidencia que están comprobadas para ayudar a las SGBs a crecer y crear empleos.



## ¿Cómo puede SCALE beneficiar a los financiadores?

- Dedicar recursos a lo que funciona para ayudar a las empresas a crecer
- Utilizar la base de pruebas para ayudar a seleccionar los proveedores de ADE adecuados y orientar los resultados
- Promover la colaboración para ayudar a brindar servicios integrales a los emprendedores a medida que se desarrollan, en lugar de alentar a los proveedores de ADE a perder el enfoque y diversificar demasiado sus ofertas
- Estimular los ecosistemas de ADE para aprovechar los aprendizajes y continuar mejorando la calidad de los programas de ADE
- Utilice SCALE como un tema de conversación para alinearse con los beneficiarios en un lenguaje común en torno a las buenas prácticas



## ¿Cómo puede SCALE beneficiar a los proveedores de ADE?

- Implementar prácticas que estén probadas para mejorar el rendimiento y aumentar el impacto
- Utilice SCALE en conversaciones con los financiadores para desarrollar las metas del programa que demuestren los resultados
- Integre el aprendizaje continuo y apoye la entrega confiable de resultados de impacto a una escala creciente
- Fortalecer la efectividad y sustentabilidad de su propia organización
- Desarrollar argumentos para que los financiadores brinden apoyo más allá de la ejecución del proyecto
- Incorporar SCALE en puntos de inflexión clave para evaluar áreas de fortaleza y áreas de mejora futura



## ¿Cómo puede SCALE beneficiar a las SGBs?

- Participar en programas de ADE que satisfagan sus necesidades y apoyen eficazmente su crecimiento y desarrollo
- Permitir a las SGBs elegir entre programas de ADE de calidad diseñados en torno a lo que funciona
- Aprenda a identificar y resolver los problemas que son directamente relevantes para su empresa
- Aprenda y establezca conexiones críticas con sus compañeros
- Generar un fuerte retorno de la inversión de tiempo y recursos para sus negocios

***Este informe y la caja de herramientas proporcionarán la información, la orientación y la inspiración necesarias para hacer ajustes basados en evidencia con confianza y maximizar el impacto en SGBs.***



# 2

**SCALE – Cinco consideraciones clave para brindar un mejor soporte a las empresas**



# El incorporar consideraciones SCALE requiere entender el qué, por qué y cómo

Las siguientes diapositivas describen cada consideración y su importancia, enfocándose en la evidencia detrás de cada una, y cómo los proveedores de ADE han integrado SCALE en su programación. Además, las diapositivas brindan información sobre cómo los donantes pueden apoyar la implementación y cómo la implementación puede incorporar una perspectiva de género y justicia social.

Si bien cada consideración se describe de forma independiente, se refuerzan entre sí.

## QUÉ

La selección implica identificar qué empresas y emprendedores se beneficiarán más de lo que ofrece el proveedor de ADE

**S** Seleccionar a las empresas adecuadas

Seleccione la empresa a la que su programa puede agregar más valor. Comuníquese claramente la oferta y lo que espera para que las empresas puedan seleccionar el proveedor de ADE que mejor se adapte a sus necesidades.

**¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UNA BUENA SELECCIÓN?**

- Seleccionar las empresas adecuadas puede mejorar el rendimiento
- Un sólido proceso de selección permite a los proveedores de ADE adaptar sus programas a las necesidades específicas de la empresa
- Seleccionar la combinación adecuada de emprendedores puede permitir el aprendizaje entre pares dentro de los grupos
- La selección permite a los proveedores de ADE identificar a emprendedores motivados para crecer y preparados para realizar los cambios necesarios para tener éxito

**DIMENSIONES**

- 1 Establezca un criterio de selección claro con el cual perfilar a las empresas y emprendedores
- 2 Aproveche referencias de participantes anteriores y actuales y de otros en el ecosistema
- 3 Establezca expectativas claras y realistas para las empresas
- 4 Segmente el portafolio y personalice la estrategia
- 5 Logre que la selección sea un proceso multigradual para evaluar periódicamente las colaboraciones y asignar recursos a las empresas que están más comprometidas y que puedan derivar más valor del programa
- 6 Integre ciclos de retroalimentación para informar sobre el criterio de selección para el futuro

Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Alterra.

Alanna identifica que la selección fue un punto de dolor para las operaciones de escalado. En respuesta, se enfocaron en tres aspectos: 1) mejorar la representación para asegurar que los emprendedores correctos fueran emparejados con los programas correctos, 2) construir un equipo de consultoría dedicado a atraer y seleccionar emprendedores, y 3) invertir en CRM (relaciones con los clientes globales) para tener un sistema de back end mediante el cual ejecutar el proceso. Como resultado, Alterra duplicó la cantidad de proyectos que podía ejecutar en un año.

David Buchbinder  
CEO  
Alterra

14

## POR QUÉ

(ENFRENTAR PROBLEMAS: APRENDIENDO A TRAVÉS DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

Los programas de alto rendimiento se centran en ayudar a las empresas a diagnosticar y resolver sus problemas

Ayudar a los emprendedores a resolver sus problemas en lugar de enseñarles lo que deben saber fomenta el crecimiento y la productividad. Las personas aprenden mejor resolviendo problemas.<sup>14</sup> La investigación ha encontrado que la capacitación empresarial tradicional, enfocada en enseñar una amplia gama de temas en un período corto de tiempo, tiene un efecto limitado en el desempeño empresarial, mientras que los enfoques que ayudan a los empresarios a diagnosticar y resolver sus problemas mejoran los resultados comerciales. Los servicios de consultoría ayudan a las empresas a abordar problemas comerciales específicos y se ha demostrado que aumentan la productividad, el empleo y los salarios.<sup>15</sup> Alternativamente, también se ha demostrado que la incorporación de expertos a través del outsourcing y la subcontratación mejora los resultados comerciales y puede ser más rentable que desarrollar sus habilidades mediante consultoría.<sup>16</sup>

La formación empresarial puede ser eficaz si proporciona contenido relevante. Por ejemplo, un estudio realizado en Sudáfrica demostró que la formación específica en marketing y finanzas mejoró las ganancias. Más específicamente, las empresas sin experiencia previa se beneficiaron del enfoque de crecimiento ofrecido por la capacitación en marketing, mientras que las empresas establecidas se beneficiaron más del enfoque de ahorro de costos de la capacitación financiera.<sup>17</sup>

Por último, trabajar con equipos, compañeros y mentores mejora el rendimiento empresarial más que las actividades "en el aula".<sup>18</sup>



15

## CÓMO

(APRENDER MEDIANTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL)

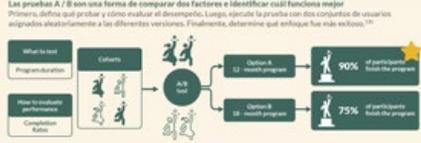
**Defina cómo evaluar sus programas**  
Los ECA contribuyen al conocimiento colectivo del sector proporcionando evidencia sólida sobre los impactos del programa. Sin embargo, son costosos, consumen mucho tiempo y limitan la capacidad de realizar cambios mientras se realiza la prueba. Para asegurarse de que las inversiones en ECA se utilicen bien, revise un programa hasta que haya encontrado un modelo sólido y luego demuestre su impacto.<sup>19</sup>

Para los programas que operan a gran escala y respaldan a un gran número de empresas, un ECA tiene sentido. Sin embargo, para operaciones más pequeñas, las alternativas, como las pruebas A/B, pueden ser más apropiadas. Los resultados pueden no ser tan concluyentes, pero pueden proporcionar información valiosa a un costo menor. Las pruebas A/B también pueden ser útiles cuando se iteran programas antes de un ECA.

Los evaluadores externos pueden proporcionar una perspectiva más objetiva y actuar como actores neutrales para obtener comentarios más sinceros de los empresarios. También pueden aportar nuevas habilidades y técnicas de evaluación y moderar debates entre empresarios y proveedores de ADE.<sup>20</sup>

**Aprenda de los demás y comparta lo que ha aprendido**  
Mide cómo su programa y su organización para saber qué funciona para otros y comparta lo que le ha funcionado a usted.

**Las pruebas A/B son una forma de comparar dos factores e identificar cuál funciona mejor**  
Primero, defina qué probar y cómo evaluar el desempeño. Luego, aplique la prueba con dos conjuntos de usuarios asignados aleatoriamente a los diferentes versiones. Finalmente, determine qué enfoque fue más efectivo.<sup>21</sup>



**EN LA MIRADA**

Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Techstars.

Techstars es una organización basada en datos que busca sistemáticamente identificar qué componentes y prácticas del programa agregan valor y compartir estos aprendizajes en todo el ecosistema.

Al diseñar un nuevo programa, Techstars se autocuestiona y prueba diferentes metodologías en grupos piloto lo que funciona cuando enfoca como las pruebas A/B. Sigue el diseño del programa varias veces hasta que siente que en la organización está sólido como para ser validado con un ECA.

**BUENAS PRÁCTICAS**

- Utilizar evaluaciones para iterar el diseño del programa
- Diseñar igualmente lo que no funciona
- Diferenciar entre la satisfacción de los participantes y el impacto del programa
- Cambiar iterando con los emprendedores incluso después de que el programa ha concluido porque el impacto toma tiempo manifestarse
- Utilizar el x/d de herramientas de los principios CBET para mejorar y evaluar programas
- Considere enfoques ligeros y rápidos como Datos Rápidos

16

## CONTENIDO

- Definición de la consideración y sus dimensiones

## CONTENIDO

- Por qué es importante la consideración
- Por qué representa un reto

## CONTENIDO

- Para los proveedores ADE: qué considerar cuando se implementen consideraciones SCALE
- Para financiadores: cómo apoyar la implementación
- Lente de inclusión social y de género
- Preguntas para la reflexión



Para cada consideración de SCALE se comparte evidencia sobre su importancia y consejos prácticos sobre cómo implementarla

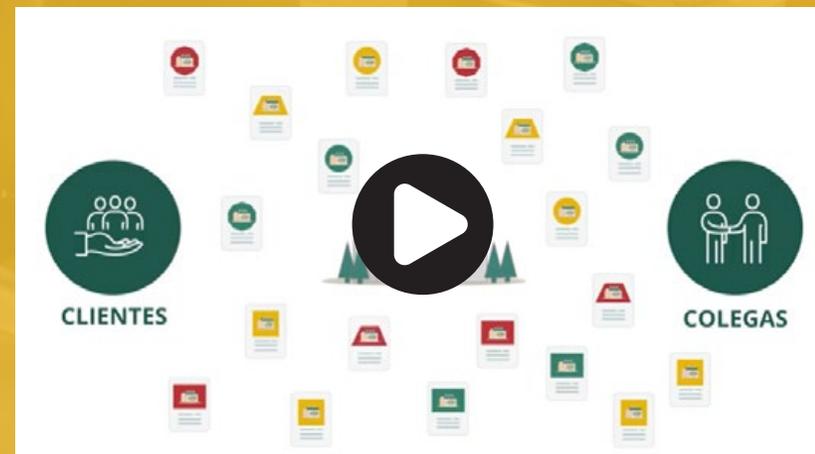
# S C A L E

	<b>SELECCIONAR</b> a las empresas adecuadas	<b>COBRAR</b> a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño	<b>ENFRENTAR PROBLEMAS:</b> aprendiendo a través de la resolución de problemas	<b>APRENDER</b> mediante la evaluación del desempeño empresarial	Liderar con el <b>EJEMPLO:</b> mejorando su propia organización para servir mejor a la empresa
<b>QUÉ</b>	Página 16	Página 29	Página 38	Página 50	Página 61
<b>PORQUÉ</b>	Página 17-18	Página 30-31	Página 39-40	Página 51	Página 62
<b>CÓMO</b>					
Dimensiones	Página 19-24	Página 32-33	Página 41-45	Página 52-56	Página 63-66
Lente de Inclusión Social y de Género	Página 25	Página 34	Página 46	Página 57	Página 67
Consideraciones para los Financiadores	Página 26	Página 35	Página 47	Página 58	Página 68
Preguntas de Reflexión	Página 27	Página 36	Página 48	Página 59	Página 69





# SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS



[▶ Haga clic aquí para ver un corto video sobre la selección](#)

La selección implica identificar qué empresas y emprendedores se beneficiarán más de lo que ofrece el proveedor de ADE

QUÉ  
POR QUÉ  
CÓMO

## S Seleccionar a las empresas adecuadas

**Seleccione la empresa a la que su programa puede agregar más valor. Comunique claramente la oferta y lo que espera para que las empresas puedan seleccionar el proveedor de ADE que mejor se adapte a sus necesidades.**

### DIMENSIONES

- 1 Establezca un criterio de selección claro con el cual perfilar a las empresas y emprendedores
- 2 Aproveche referencias de participantes anteriores y actuales y de otros en el cosistema
- 3 Establezca expectativas claras y realistas para las empresas
- 4 Segmente el portafolio y personalice la estrategia
- 5 Logre que la selección sea un proceso multigradual para evaluar periódicamente las colaboraciones y asignar recursos a las empresas que estén más comprometidas y que puedan derivar más valor del programa
- 6 Integre ciclos de retroalimentación para informar sobre el criterio de selección para el futuro

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UNA BUENA SELECCIÓN?

- Seleccionar las empresas adecuadas puede mejorar el rendimiento
- Un sólido proceso de selección permite a los proveedores de ADE adaptar sus programas a las necesidades específicas de la empresa
- Seleccionar la combinación adecuada de emprendedores puede permitir el aprendizaje entre pares dentro de los grupos
- La selección permite a los proveedores de ADE identificar a emprendedores motivados para crecer y preparados para realizar los cambios necesarios para tener éxito



#### EN LA MIRA

altern



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Alterna

Alterna identificó que la selección fue un cuello de botella para las operaciones de escalado. En respuesta, se enfocaron en tres aspectos: (i) mejorar la segmentación para asegurar que los emprendedores correctos fueran emparejados con los programas correctos, (ii) construir un equipo de canalización dedicado a atraer y seleccionar emprendedores, y (iii) invertir en CRM (relaciones con los clientes gestión) para tener un sistema de back-end mediante el cual ejecutar el proceso. Como resultado, Alterna duplicó la cantidad de proyectos que podía ejecutar en un año.

***“El éxito fue apostar por el equipo de oleoductos en el momento adecuado. Nos ha permitido ejecutar programas simultáneos y nos ha dado la oportunidad de escalar.”***

Daniel Buchbinder  
CEO  
Alterna



## [SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS]

El éxito de un programa de ADE depende de la calidad de su correspondencia con las necesidades de los emprendedores participantes

### **Seleccionar las empresas adecuadas puede mejorar el rendimiento de los programas de ADE**

Una intervención bien focalizada puede tener un impacto significativo, mientras que la misma intervención, mal focalizada, puede no tener ningún impacto.<sup>30</sup> La evidencia más reciente del muy investigado campo de las microfinanzas muestra que el microcrédito es un enfoque eficaz para ayudar a los hogares a escapar de la pobreza si ya están administrando una empresa existente, pero no es eficaz para los hogares menos emprendedores.<sup>31</sup>

Los programas de ADE de alto rendimiento son más selectivos que los programas de ADE de bajo rendimiento y tienden a dirigirse a empresas y emprendedores con características comunes que incluyen:<sup>32</sup>

- Empresas con ingresos iniciales pero que necesitan una mayor inversión
- Empresas con propiedad intelectual (por ejemplo, patentes)
- Emprendedores con educación superior, antecedentes empresariales y experiencia en gestión

Es probable que los proveedores de ADE que se centran en atraer a un grupo pequeño pero calificado de candidatos, a través de referencias u otras formas de divulgación, tengan programas de mayor rendimiento que aquellos que buscan atraer a tantos candidatos como sea posible.<sup>33</sup>

### **Un sólido proceso de selección permite a los proveedores de ADE adaptar su programa a las necesidades de una empresa**

Durante el proceso de selección, los proveedores de ADE pueden comprender las necesidades de una empresa y evaluar si se ajusta bien a su programa. Una vez que se comprenden bien las necesidades, los proveedores de ADE pueden ajustar su programa para ofrecer el tipo de apoyo adecuado.<sup>34</sup> Este proceso puede informar la selección futura y el diseño del programa.



*“Elegir al emprendedor adecuado es el factor de éxito más crítico. Puedes hacerlo bien con un proyecto promedio y un emprendedor sobresaliente, pero no puedes hacerlo tan bien con un proyecto sobresaliente y un emprendedor promedio.”*

David Munnich  
Director Ejecutivo  
I&P Acceleration e I&P Development



### Seleccionar la combinación adecuada de emprendedores puede permitir el aprendizaje entre pares dentro de los grupos

Mientras que los mentores y entrenadores brindan un conocimiento excelente y orientación, los emprendedores a menudo valoran más los consejos de sus pares.<sup>35</sup> La creación de comunidades de emprendedores en entornos no competitivos puede permitir el intercambio de conocimientos y la colaboración, así como generar apoyo emocional entre pares.<sup>36</sup>

### La selección permite a los proveedores de ADE identificar a emprendedores motivados para crecer y preparados para realizar los cambios necesarios para tener éxito

La formación de emprendedores para desarrollar habilidades tendrá un efecto limitado si no están motivados para expandir sus negocios.<sup>37</sup> Sin embargo, algunos emprendedores, particularmente de pequeñas y microempresas, aún necesitan reconocer su capacidad para crecer.<sup>38</sup>

Un proceso de selección sólido aumentará la probabilidad de que las empresas motivadas reciban la capacitación y el apoyo que necesitan para tener éxito. Algunas preguntas que pueden ayudar a identificar a estos emprendedores incluyen:

- ¿El emprendedor está totalmente dedicado a la empresa o es una actividad secundaria?
- ¿Qué habilidades tiene o no tiene el emprendedor?
- ¿Está el emprendedor interesado en aprender y dispuesto a hacer cambios?



### DESAFÍOS QUE PUEDEN PRESENTAR AL HACER UNA BUENA SELECCIÓN

- Altas tasas de abandono antes de la conclusión del programa
- Baja participación en todo el programa porque el contenido no es relevante
- Baja compatibilidad de valores entre el proveedor de ADE y el emprendedor
- Grupos en los que los emprendedores no aprenden unos de otros porque sienten no pueden compartir información libremente
- Emprendedores insatisfechos debido a expectativas desalineadas



### LO QUE REVELAN LOS DATOS <sup>39,40</sup>



de los proveedores de ADE encuestados consideran que la selección es fundamental y básica para su programa



Casi 1/3 de los proveedores de ADE encuestados informan tener dificultades para seleccionar las empresas adecuadas

Una selección exitosa requiere definir exactamente a quién dirigirse

**1 Establezca un criterio de selección claro con el cual perfilar a las empresas y emprendedores**

**Identifique el tipo de empresas a las que está mejor posicionado para agregar valor**

Una vez que tenga una propuesta de valor clara y conozca las fortalezas de su programa, puede determinar si apuntar a un sector específico, etapa de crecimiento o tamaño de empresa. Por ejemplo, algunos programas de ADE tienen un cuadro de mentores expertos en sectores particulares y optan por centrarse en empresas dentro de esos sectores, mientras que otros prefieren abordar problemas comunes a muchas empresas en una etapa particular de su desarrollo. También debe determinar quién dentro de la empresa (fundadores, liderazgo, gerentes, etc.) está mejor posicionado para participar.

Sin un objetivo específico, es difícil establecer los criterios de selección precisos necesarios para atraer candidatos de calidad que se beneficiarán de su programa.<sup>41</sup>

Al iniciar un nuevo programa, realice un análisis de brechas participando en conversaciones con empresas y expertos del sector para comprender mejor a quién dirigirse.<sup>42</sup>

**Identifique qué características tienen en común los solicitantes de alta calidad**

Los emprendedores que escalan con éxito sus empresas después de los programas de ADE comparten características comunes.<sup>43,44</sup> Sin embargo, es importante identificar e integrar en sus criterios de selección las cualidades específicas comunes entre los emprendedores exitosos de su programa.

Apoyar a los emprendedores con alto potencial de crecimiento puede crear puestos de trabajo a través de los cuales los jóvenes pueden desarrollar las habilidades y la experiencia necesarias para convertirse, ellos mismos, en emprendedores.



**CARACTERÍSTICAS COMUNES A EMPRENDEDORES DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO:\***

Edad promedio de <b>45 años</b> <sup>45</sup>	<b>Experiencia técnica y gerencial</b> en el equipo de fundadores <sup>46</sup>	<b>Más de 20 años</b> de experiencia laboral entre los miembros del equipo fundador <sup>47</sup>	Se recibió tutoría o inversión de parte de <b>emprendedores exitosos</b> <sup>48</sup>
-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

\*Las empresas de alto crecimiento son aquellas con más de 100 empleados. La lista no es exhaustiva.



**BUENAS PRÁCTICAS**

**EJEMPLO DE CÓMO REFINAR UN SEGMENTO OBJETIVO PARA EMPRESAS DINÁMICAS<sup>49</sup>**

**Demografía general**

- 18 a 35 años
- Vivir en municipios X, Y o Z

**Identificar un segmento objetivo con necesidades homogéneas**

- Al menos 6 meses de funcionamiento
- Ventas de USD \$300 000 a USD \$1 millón por mes

**Identificar motivaciones y disposición para aplicar cambios**

- El propietario toma decisiones comerciales y es dueño de al menos el 50% del negocio
- El negocio es la principal fuente de ingresos del hogar
- La principal motivación para participar es hacer crecer el negocio
- Muestra compromiso de invertir tiempo y energía en el proyecto
- Lectura básica, escritura y alfabetización numérica

Evaluar a través de una aplicación

Evaluar a través de una entrevista



## [SELECCIONAR LAS EMPRESAS ADECUADAS]

### Evalue si los valores del emprendedor se ajustan bien al programa

Si bien es importante considerar las métricas comerciales, la selección debe centrarse en los emprendedores, sus valores y sus actitudes. Busque líderes positivos que estén comprometidos con sus proyectos, motivados para crecer y abiertos a implementar lecciones y recomendaciones del programa.<sup>50</sup>

### Asegúrese de que los emprendedores también puedan seleccionar en su programa

La selección debe ser mutua. Disponer de mecanismos que permitan a los emprendedores conocer y autoseleccionar el programa. Comunique claramente su oferta (consulte la dimensión #3). Muchos proveedores de ADE cobran una tarifa para atraer a aquellos candidatos que ven el valor suficiente en el programa para pagarlo. Otros proveedores ofrecen vistas previas gratuitas del contenido del programa o emplean estrategias de marketing y comunicación específicas.



## LO QUE REVELAN LOS DATOS<sup>51</sup>

### Incremento de 2-3x

Un plan de comunicación eficaz puede respaldar la autoselección y dar como resultado 2-3 veces más solicitantes que la cantidad de lugares disponibles dentro del segmento objetivo



## BUENAS PRÁCTICAS

- Utilice una combinación de metodologías para evaluar a los solicitantes. Considere:
  - Visitas al sitio
  - Conversaciones profundas
  - Entrevistas con el personal en varios niveles, no sólo con el equipo de liderazgo
  - Cuestionario con datos auto-informados
  - Campamento de entrenamiento para seleccionar a los participantes
- Tenga una herramienta para recopilar y analizar métricas clave (por ejemplo, aplicaciones, páginas web y hojas de cálculo)
- Evalúe a los emprendedores en función a su disposición a escuchar comentarios
- Identifique los canales de comunicación que prefiere su segmento objetivo
- Tenga un mensaje claro y convincente que resuene con su público objetivo



## EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el estudio de caso de Bpeace

Bpeace identificó características comunes de los participantes anteriores exitosos y utilizó esta información para refinar sus criterios de selección. Bpeace ahora se enfoca en empresas con ingresos anuales de más de USD \$200,000, que es un indicador de la complejidad de la organización que se alinea con las capacidades de su red de expertos voluntarios.

Bpeace también busca características de liderazgo muy específicas en los emprendedores que selecciona. De hecho, al realizar visitas al sitio, incluso rastrea si el emprendedor está saludando a los empleados por su nombre.



Los participantes actuales y pasados que encajan bien con el programa pueden ayudar a atraer a otros como ellos

## 2 Aproveche referencias de participantes anteriores y actuales y de otros en el ecosistema

### Aproveche referencias

Los pares emprendedores pueden ser muy eficaces a la hora de identificar qué candidatos encajarán bien en un programa,<sup>52</sup> especialmente si eran participantes anteriores. Por lo tanto, es beneficioso cultivar a los alumnos y participantes del programa como fuentes de referencias.

Otros actores, como los emprendedores exitosos, los inversores ángeles y los proveedores de ADE ascendentes y descendentes, también están bien posicionados para derivar a los emprendedores a programas específicos de ADE.

Sin embargo, la evidencia sugiere que incluso los expertos pueden equivocarse al predecir quién se beneficiará de una intervención específica, por lo que las referencias nunca deben ser el único medio de selección.<sup>53, 54</sup>



### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de TechnoServe

TechnoServe comprende la importancia de las referencias y las ha alentado activamente, especialmente de los ex alumnos del programa. En algunos de los programas de TechnoServe, más del 80% de los participantes provienen de referencias, lo que resulta en un grupo mejorado de candidatos y menores costos de selección.



### BUENAS PRÁCTICAS

- Crear mecanismos para seguir interactuando con los emprendedores una vez finalizado el programa (por ejemplo, eventos de *networking*)
- Involucrar a los ex alumnos del programa en el proceso de selección



La transparencia es crítica para identificar los candidatos correctos

### 3 Establezca expectativas claras y realistas para las empresas

#### Sea claro en lo que está y lo que no está incluido en su programa

Una propuesta de valor clara ayuda a los emprendedores a comprender qué pueden ganar si participan en su programa.<sup>55</sup> Sea específico y comunique los resultados esperados de crecimiento, ingresos o creación de empleo, y respalde estas afirmaciones con evidencia cualitativa y cuantitativa.

También es importante que los emprendedores comprendan, a detalle, cómo se pretenden lograr los resultados. Por ejemplo, los programas que utilizan consultores deben ser muy transparentes sobre lo que los consultores pueden y no pueden hacer por ellos.

#### Comunique lo que espera de sus candidatos

Para decidir si es viable participar, las empresas deben comprender claramente el nivel de interacción y la cantidad de tiempo al que se están comprometiendo. Comunique esta información en materiales de divulgación y repítala durante todo el proceso de selección.

#### Comprenda las motivaciones de sus candidatos

Asegúrese de que lo que impulsa a los emprendedores a unirse al programa se alinee con lo que ofrece y espera de ellos.



#### EN LA MIRA

Para obtener más información, vaya al caso de estudio de ViCap

Antes del inicio de un programa, [Village Capital](#) comunica claramente a las empresas lo que se espera de ellos. Les pide que se comprometan a cumplir con estos términos y solicita un depósito de 500 a 1000 USD. Si los emprendedores cumplen con estos compromisos, recuperan sus depósitos al final del programa, pero si no lo hacen, los pierden.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Realice entrevistas informativas / seminarios web dirigidos por ex alumnos del programa
- Realice un campamento de entrenamiento para demostrar el valor de su programa
- Recopile comentarios de los participantes anteriores sobre lo que encontraron valioso y utilice esta información para desarrollar mensajes que puedan resonar en otros emprendedores como ellos.

La selección puede informar cómo agrupar empresas con necesidades comunes y qué ofrecerles

#### 4 Segmente el portafolio y personalice la estrategia

##### Identifique cómo agrupar a sus participantes

La segmentación debe ocurrir antes de que se desarrolle la cartera. Asegúrese de que las empresas que pueden aprender unas de otras se agrupen en el mismo grupo y de que las que compiten directamente o que se encuentren en diferentes etapas de su desarrollo se mantengan separadas.

##### Adapte su enfoque para satisfacer las necesidades específicas del grupo

Utilice el proceso de selección para explorar e identificar las necesidades comunes de las empresas en un grupo y adapte su enfoque en consecuencia.



##### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el estudio de caso de Alternativa

Alternativa diseñó líneas de servicio separadas para sus dos segmentos, reconociendo que los emprendedores tenían necesidades diferentes que no pueden ser abordadas por un solo programa. Para satisfacer mejor estas diversas necesidades, Alternativa decidió segmentar los servicios en Básico o Avanzado. Tener criterios de selección personalizados para cada segmento fue clave para identificar empresas y hacerlas coincidir con los servicios adecuados.



##### BUENAS PRÁCTICAS

- Mapee las etapas (pre-idea, idea, establecida, etc.) en las que se encuentran las empresas con las que trabaja
- Identifique criterios para segmentar las empresas a las que atiende
- Solicite a los participantes comentarios sobre el ajuste del grupo



Tanto la asociación del programa con empresas como su proceso de selección deben evaluarse continuamente

**5 Logre que la selección sea un proceso multigradual para evaluar periódicamente las colaboraciones y asignar recursos a las empresas que estén más comprometidas y que puedan derivar más valor del programa**

**Defina puntos clave para reevaluar una asociación**

Una empresa que encajaba bien con uno de sus programas puede no encajar bien con todo lo que tiene para ofrecer. Las evaluaciones periódicas le permiten a usted y a la empresa determinar si aún vale la pena invertir en la sociedad.<sup>56</sup>

**6 Integre ciclos de retroalimentación para informar sobre el criterio de selección para el futuro**

**Evalúe y perfeccione su proceso de selección para asegurarse de que está satisfaciendo las necesidades de las empresas**

Pida retroalimentación a los emprendedores sobre si sienten que el programa es adecuado para ellos. Además, evalúe el ajuste desde su perspectiva. Utilice esta información para refinar y mejorar su proceso de selección.

Evalúe si los participantes anteriores que se desempeñaron con más fuerza tienen diferentes características individuales o comerciales y refine sus criterios de selección en consecuencia.



**EN LA MIRA**



Para obtener más información, vaya al caso de estudio de Technoserve

TechnoServe evalúa su asociación con los emprendedores a lo largo de la duración del compromiso con los emprendedores. Por ejemplo, permite a los solicitantes optar por no participar durante la primera etapa del programa programando una entrevista para comprender sus motivos para irse.



**BUENAS PRÁCTICAS**

- Participe en conversaciones profundas o entrevistas de seguimiento
- Garantice una comunicación abierta y una retroalimentación bilateral
- Marque etapas claras en las que reevaluar las asociaciones



**BUENAS PRÁCTICAS**

- Realice grupos focales o entrevistas de salida para validar propuestas de valor y / o teorías de cambio
- Realice evaluaciones periódicas del proceso de selección
- Utilice una herramienta de CRM para realizar un seguimiento de la retroalimentación



La selección debe garantizar que todos disfruten de la misma oportunidad de participar en el proceso

## Lente de Género

### Utilice un lenguaje inclusivo en el material de comunicación

Para los idiomas que no son neutrales al género (por ejemplo, español, alemán), asegúrese de que el valor predeterminado no sea masculino. Utilice pronombres inclusivos para dirigirse a todos los géneros.

### Incluya mujeres emprendedoras en imágenes en todo el material de divulgación y comunicación

Evite alienar a las mujeres desarrollando material de comunicación con imágenes que sólo tengan emprendedores hombres (y clientes mujeres).

### Busque a tener representación femenina en los grupos

Asegurar proactivamente la representación femenina en todos los grupos. Cuando se dirija a sectores dominados por hombres, reclute mujeres de manera proactiva.

### Realice un seguimiento de qué porcentaje de los empleados de una empresa son mujeres y qué porcentaje de mujeres ocupan puestos de liderazgo

Al seleccionar, busque empresas que contraten mujeres, así como aquellas con mujeres en puestos de liderazgo.

### Busque llegar proactivamente a mujeres emprendedoras

Identifique grupos de mujeres emprendedoras en las ciudades y regiones donde opera. La inclusión tiene tanto que ver con la divulgación activa como con la selección abierta.

### Involucre a las exalumnas como modelos a seguir, mentoras y fuentes de referencias

## Lente de Inclusión

### Incluya a las minorías y los grupos marginados en imágenes en todo el material de comunicación; evite las imágenes totalmente blancas o exclusivamente masculinas

Desarrolle material de comunicación con imágenes que aseguren que las minorías se sientan representadas.

### Considere si su solicitud y el proceso de selección son accesibles para todos los solicitantes

Proporcione copias impresas de las aplicaciones junto con las versiones digitales. Ofrezca solicitudes en varios idiomas (si es relevante) y sea consciente del tiempo que requiere un emprendedor para participar en el proceso de selección.

### Realice un seguimiento del porcentaje de empleados de una empresa que forman parte de una minoría o un grupo marginado y el porcentaje de minorías o personas marginadas que ocupan puestos de liderazgo

Busque empresas que contraten una fuerza laboral diversa, así como aquellas con personas de minorías y grupos marginados en posiciones de liderazgo.

### Comuníquese de manera proactiva con los emprendedores minoritarios

Identifique y reclute a grupos de emprendedores minoritarios en las ciudades y regiones donde opera.

### Si incluye una pregunta sobre el género en la aplicación, proporcione opciones más allá de masculino / femenino y no lo haga obligatorio

### Involucre a alumnos de minorías y alumnos de grupos vulnerables como modelos a seguir, mentores y fuentes de referencias



Los financiadores juegan un papel clave para permitir una buena selección

## ¿Cómo pueden los financiadores ayudar a los proveedores de ADE a seleccionar mejor a los participantes?

### Asóciese con los proveedores de ADE que pueden ayudar a los perfiles empresariales que apoya

Comprenda las áreas en las que desea invertir; identifique las brechas en las que se necesita hacer más; y asóciese con los proveedores de ADE que estén mejor posicionados para actuar en ese espacio.

### Alinee con los proveedores de ADE para permitir la mejor selección posible

Participe en una conversación abierta con los proveedores de ADE para determinar si alguno de sus criterios impide su capacidad para contratar empresas adecuadas. Ayude a los proveedores de ADE a desarrollar una teoría del cambio y un proceso de selección que permita su misión. Además, cree una alineación con las motivaciones de los emprendedores y apoye su crecimiento.

Para facilitar una selección impactante, pregúntese:

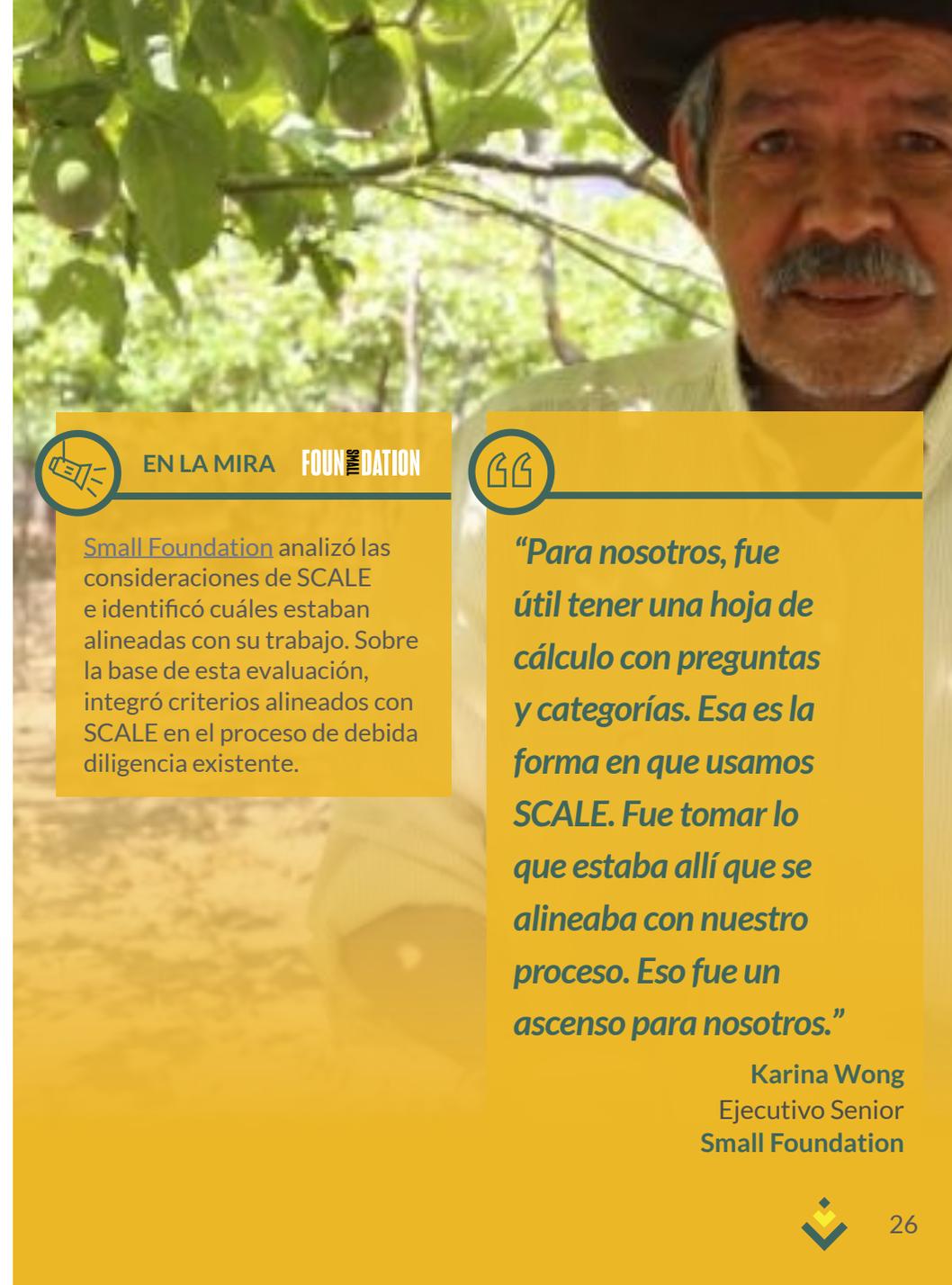
- ¿Está permitiendo que los proveedores de ADE realicen la mejor selección posible o está dictando con quién se debe trabajar?
- ¿Está permitiendo que las empresas tomen una decisión o son empresas que se sienten obligadas a participar debido a su recomendación?

## Otros usos para SCALE

### Considere evaluar hasta qué punto los proveedores de ADE están integrando las consideraciones de SCALE en sus formas de trabajar

Esto puede ayudarlo a determinar con qué proveedores de ADE asociarse y cómo apoyarlos.

[Para aprender más, vaya a la Herramienta de Diagnóstico en la Sección 4](#)



EN LA MIRA FOUNDATION

*Small Foundation* analizó las consideraciones de SCALE e identificó cuáles estaban alineadas con su trabajo. Sobre la base de esta evaluación, integró criterios alineados con SCALE en el proceso de debida diligencia existente.



*“Para nosotros, fue útil tener una hoja de cálculo con preguntas y categorías. Esa es la forma en que usamos SCALE. Fue tomar lo que estaba allí que se alineaba con nuestro proceso. Eso fue un ascenso para nosotros.”*

Karina Wong  
Ejecutivo Senior  
Small Foundation



## Preguntas para la reflexión

### 1 Establezca un criterio de selección claro con el cual perfilar a las empresas y emprendedores

- ¿Quién es su emprendedor y empresa objetivo?
- ¿Su proceso es útil para filtrar en el perfil deseado?
- ¿En qué tipo de perfiles de empresas o emprendedores (y en qué etapa) está mejor posicionado para agregar valor?
- ¿Está evaluando si el emprendedor es un buen match?

### 4 Segmente el portafolio y personalice la estrategia

- ¿Está segmentando a sus compañeros antes de desarrollar sus grupos?
- ¿Está considerando si los compañeros que se encuentran en etapas similares enfrentan problemas similares al segmentar a sus participantes?
- ¿Se está asegurando de que los competidores directos no estén en el mismo grupo?
- ¿Está evaluando las necesidades de las empresas antes de la segmentación?
- ¿Está utilizando información y comentarios sobre el rendimiento empresarial para evaluar a qué perfiles está mejor posicionado para ofrecer valor?

### 2 Aproveche referencias de participantes anteriores, actuales y de otros en el ecosistema

- ¿Cómo se están enterando los candidatos sobre su programa?
- ¿De dónde obtiene sus candidatos?
- ¿Está desarrollando relaciones con sus participantes pasados y presentes?

### 5 Logre que la selección sea un proceso multigradual para evaluar periódicamente las colaboraciones y asignar recursos a las empresas que estén más comprometidas y que puedan derivar más valor del programa

- ¿Está validando si la asociación es valiosa para usted y para la empresa?
- ¿Hay aspectos de su apoyo que se adapten mejor a una subsección de participantes?

### 3 Establezca expectativas claras y realistas para las empresas

- ¿Comunica de forma clara y transparente lo que ofrece a los candidatos?
- ¿Comunica de forma clara y transparente lo que espera de los candidatos?
- ¿Pueden sus candidatos articular su propuesta de valor?

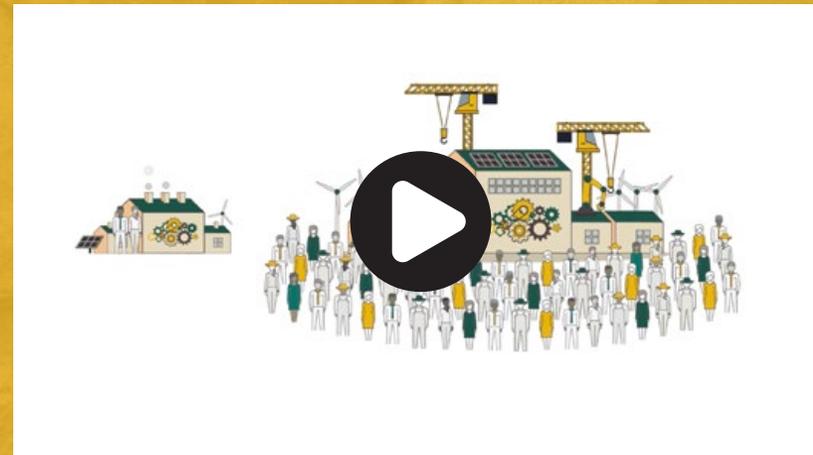
### 6 Integre ciclos de retroalimentación para informar sobre el criterio de selección para el futuro

- ¿Está recibiendo comentarios de las empresas sobre su proceso de selección?
- ¿Está pidiendo a las empresas que proporcionen retroalimentación sobre el proceso de selección?
- ¿Cómo está utilizando esta retroalimentación?
- ¿Cuáles son las características de los anteriores participantes y sus negocios que han tenido un desempeño mejor?





**COBRAR**  
a las empresas por los  
servicios prestados  
mejora el desempeño



[▶ Haga clic aquí para ver un video corto sobre selección](#)

# Cobrar puede optimizar la participación de emprendedores motivados

## **C** COBRAR a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño

El cobrar consiste en encontrar un precio que fomente el compromiso y el aprendizaje, pero no excluya a las empresas objetivo.

### DIMENSIONES

- 1 Comunique el valor de cobrar
- 2 Construya relaciones basadas en valor
- 3 Defina y evalúe el nivel apropiado de contribución
- 4 Diversifique sus flujos de ganancia para fortalecer su sostenibilidad financiera\*

\*La sostenibilidad financiera se aborda en "Liderar con el ejemplo". El cobro es un componente de la sostenibilidad financiera, pero no la respuesta.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE COBRAR?

- Cobrar permite mejorar la creación de empleo y el retorno de la inversión
- Cobrar es posible
- Cobrar ayuda a los proveedores de ADE a seleccionar a los candidatos adecuados y aumenta la participación en el programa
- Los precios más altos impulsan una mayor participación, pero pueden excluir a las empresas objetivo



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de TechnoServe

TechnoServe promueve abiertamente la autoselección mediante el cobro y cree que las empresas adecuadas verán el valor de sus servicios.

Cobrar ha permitido a TechnoServe obtener retroalimentación de alta calidad de sus participantes, ya que los emprendedores esperan más cuando pagan. Cobrar ha promovido una cultura de mejora continua dentro de la organización.



***“Cobrar promueve la autoselección. Las empresas adecuadas ven el valor de los servicios. Son más exigentes y están más dispuestos a dar retroalimentación porque están arriesgando algo.”***

**Juan Carlos Thomas**  
Director de Emprendimiento  
TechnoServe



El cobrar permite mejores resultados al atraer a los candidatos adecuados y aumentar la participación

### El cobrar permite una mejor creación de empleos y un mayor retorno de la inversión

Una evaluación de un programa de ADE que introdujo tarifas como parte de un perfeccionamiento encontró que las empresas participantes duplicaron el número de empleos creados en la mitad del tiempo y el retorno de la inversión aumentó más de 10 veces.<sup>57</sup>

### Cobrar es posible

Los proveedores de ADE comúnmente eligen no cobrar porque creen que va en contra de su misión o asumen que las empresas no pueden pagar las tarifas.<sup>58</sup> Sin embargo, una prueba en Jamaica exploró la disposición de las microempresas a pagar por la capacitación y descubrió que todas estaban dispuestas a contribuir al menos con una tarifa nominal.<sup>59</sup>

### El cobrar ayuda a los proveedores de ADE a seleccionar a los candidatos adecuados y aumenta la participación en el programa

En promedio, sólo el 65% de los participantes asiste a programas de capacitación empresarial cuando se ofrece un subsidio completo.<sup>60</sup> En la prueba, las empresas que pagaron asistieron a más clases que las que recibieron capacitación gratuita. El cobrar excluye a las empresas que tienen menos probabilidades de asistir y selecciona las empresas que esperan beneficiarse más.<sup>61</sup>



*“El cobrar hizo que nuestros emprendedores se sintieran más como clientes reales y tenían voz. Desde que comenzamos a cobrar, los emprendedores se han vuelto más exigentes con la calidad del programa y brindan comentarios sobre cómo debemos mejorar ”.*

Alexandra Salas  
Directora de Programas  
Bpeace



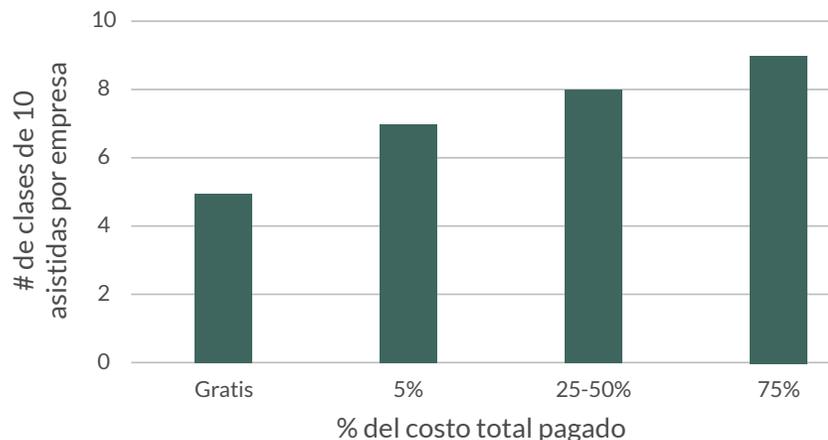
## El cobrar puede optimizar la participación de emprendedores motivados

Los precios más altos impulsan una mayor participación, pero pueden excluir a las empresas objetivo

Pagar más lleva a los emprendedores a asistir a más sesiones de formación y a esforzarse más en el aprendizaje.<sup>62</sup>



### LO QUE REVELAN LOS DATOS<sup>63</sup>



Sin embargo, cobrar cerca o al costo de recuperación total termina excluyendo a muchos propietarios de negocios, lo que hace que sea más costoso lograr números de reclutamiento específicos.<sup>64</sup> Los proveedores de ADE necesitan encontrar puntos de precio que estimulen una participación óptima pero que no excluyan los mercados objetivo.



### LO QUE REVELAN LOS DATOS<sup>65,66</sup>



Más del **80%** de las organizaciones encuestadas están cobrando actualmente o están considerando cobrar por programas de apoyo empresarial



El **75%** de las organizaciones encuestadas cobran el **40%** o menos del costo total del programa por participante



### DESAFÍOS QUE PUEDE ABORDAR UNA BUENA SELECCIÓN

- Baja participación en el programa
- Gran cantidad de solicitantes totales pero poca cantidad de solicitantes que cumplen con los criterios de selección
- Una propuesta de valor poco clara
- Altas tasas de deserción
- Participantes que siguen programas de ADE por razones distintas a la capacitación (por ejemplo, subvenciones de financiación)

Promover la contribución de la empresa implica comunicar el valor del programa, no sólo el costo

## 1 **Comunique el valor de cobrar**

### **Asegúrese de que haya aceptación del personal**

Si tradicionalmente ha ofrecido programas gratuitos, trabaje en estrechar la colaboración con su personal para asegurarse de que comprendan los beneficios de cobrar y aceptar esta nueva modalidad. Esto es importante porque pueden temer no poder obtener suficientes aplicaciones.

### **Trabaje en estrecha colaboración con los financiadores**

Si bien algunos financiadores fomentan activamente las contribuciones de las empresas, otros son más cautelosos. Para defender el cobro y desarrollar un modelo que satisfaga las necesidades de los financiadores, es importante comprender sus objetivos y las barreras de apoyo que puedan enfrentar. Ilustrar el impacto positivo que tiene la carga en el rendimiento puede ayudarlo a abogar por su integración.

### **Comunique valor a los emprendedores**

Encuadre el precio en términos del valor monetario y no monetario que las empresas pueden esperar obtener. Utilice datos y comentarios de los clientes para ajustar la estrategia de comunicación y el monto cobrado. El cobro puede ser un instrumento para atraer a las empresas que ven valor en el programa y están dispuestas a invertir en él.

## 2 **Construya relaciones basadas en valor**

### **Trate a los emprendedores como clientes, no como beneficiarios**

Los emprendedores que pagan por los servicios de ADE están más motivados para dar a conocer sus necesidades y brindar retroalimentación para mejorar el programa. Disponga de mecanismos para fomentar e integrar esta retroalimentación.



### EN LA MIRA



Para aprender más vaya al caso de estudio de Bpeace

Antes de cobrar, [Bpeace](#) buscó alinearse con sus partes interesadas clave: clientes, pares y personal. Realizó entrevistas con exalumnos, analizó el mercado para comprender si otros estaban cobrando y cuánto estaban cobrando, y trabajó en estrecha colaboración con el personal local para abordar sus preocupaciones sobre el cobro.

Si bien la introducción de una tarifa resultó en una disminución del 60% en las solicitudes, los candidatos que se postularon encajaron mejor con los criterios de selección de Bpeace. El primer grupo de empresas que pagaron creó el doble de puestos de trabajo y el retorno de la inversión (ROI) aumentó más de 10 veces en un año en comparación con un grupo anterior.



### BUENAS PRÁCTICAS

- Fomente la retroalimentación de los emprendedores
- Haga ajustes a su estrategia de cobro en función de los comentarios



### BUENAS PRÁCTICAS

- Si está introduciendo un cargo por primera vez, analice y aborde los riesgos potenciales
- Sensibilice al personal local sobre los beneficios de cobrar utilizando pruebas y una justificación clara
- Monitoree los cambios resultantes del cobro (por ejemplo, solicitantes totales, número de solicitantes calificados)
- Construya evidencia sobre el impacto de cobrar y utilícela como una herramienta para sensibilizar a las partes interesadas que no están a bordo
- Pruebe el precio óptimo y cómo se comunica a las empresas

## El nivel correcto de contribución deberá ser definido considerando al emprendedor

### 3 Defina y evalúe el nivel apropiado de contribución

#### Involucre a las empresas en el proceso

Las contribuciones deberían representar una inversión significativa pero seguir siendo asequibles para las empresas. Definir la cantidad correcta requiere que consulte a los participantes pasados y actuales sobre lo que encontraron valioso y cuánto estarían dispuestos a pagar por ello. Además, debe comprender el mercado y comparar si la competencia está cobrando y cuánto está cobrando. Encontrar el equilibrio adecuado será un proceso iterativo.

#### Explore qué modelo de contribución es el que mejor se ajusta

Un modelo basado en tarifas es una forma sencilla para que las empresas contribuyan; sin embargo, existen múltiples alternativas a las tarifas. Explore qué modelo tiene más sentido para el tipo de servicios que ofrece. Algunos ejemplos son:

- Freemium: las empresas obtienen contenido digital de forma gratuita, pero pagan por contenido adicional o por servicios en persona y de alto nivel.
- Éxito compartido \*: las empresas pagan un porcentaje acordado de los ingresos futuros o del capital social a cambio de su participación en su programa.
- Garantía de satisfacción: las empresas pagan una tarifa por adelantado y, al final del programa, en función del valor que recibieron, deciden qué porcentaje de la tarifa debe quedarse con el proveedor de ADE.
- Depósitos: las empresas pagan depósitos al comienzo del programa y los recuperan al final si cumplen con los criterios de participación.

#### Construya una reputación por brindar excelencia antes de aumentar las contribuciones

Las empresas estarán más dispuestas a contribuir a los programas de ADE que creen que tendrán un impacto positivo en su negocio.

\* Aunque este modelo podría representar potencialmente un camino hacia la sostenibilidad financiera, su implementación es un desafío porque, además de las restricciones regulatorias, definir una valoración que la empresa y el proveedor de ADE acuerden puede ser difícil.



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el estudio de caso de Alternativa

Alternativa está probando nuevos modelos por los cuales cobrar a las empresas. Una de estas ideas es la garantía de satisfacción. Implica cobrar una tarifa nominal al inicio del programa y, al concluir, le pregunta al emprendedor si quiere que le devuelvan su dinero o cree que Alternativa debería conservarlo en función del valor que obtuvo del programa. La respuesta ha sido positiva y, además de obtener una nueva fuente de ingresos sin restricciones, Alternativa ha visto un aumento en el compromiso entre los participantes.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Considere los ingresos de la empresa y su contribución a su crecimiento para determinar la tarifa
- Ejecute un proceso de prueba y error para definir el precio correcto
- Analice los pros y los contras de los diferentes modelos de carga para definir cuál podría funcionar mejor para usted
- Pilotee diferentes modelos de carga
- Tenga una propuesta de valor clara
- Tenga circuitos de retroalimentación en su lugar para permitir que las empresas evalúen si el valor que reciben justifica el precio que pagan



Cobrar es importante para la autoselección, pero no debe conducir a la exclusión

## Lente de Género

### **Las empresas dirigidas por mujeres tienden a ser menos rentables**

En promedio, las empresas propiedad de mujeres tienen ganancias un 34% más bajas que las empresas propiedad de hombres.<sup>67</sup>

Las mujeres invierten de manera diferente y están dispuestas a sacrificar parte de sus márgenes para tomar decisiones a más largo plazo. Por lo tanto, es importante involucrar a las mujeres empresarias en el proceso de definición del precio de un programa de ADE. Esto es especialmente relevante para los programas de ADE que se dirigen a sectores dominados por hombres.

No se ha encontrado que cobrar precios más altos por los programas de ADE afecte de manera diferente a las propietarias de negocios.<sup>68</sup>

### **Las mujeres emprendedoras a menudo usan las ganancias de sus negocios para pagar alimentos, cuidados y otras necesidades familiares básicas, lo que significa que probablemente tengan menos dinero para dedicar a las tarifas del programa ADE**

Si bien las mujeres generalmente mantienen el control de sus ingresos comerciales, no necesariamente tienen flexibilidad para determinar cómo gastarlos.<sup>69</sup>

## Lente de Inclusión

### **Al definir cuánto deben contribuir las empresas, asegúrese de que las voces de las minorías y los grupos marginados estén representadas**

Para que los proveedores de ADE sean inclusivos, deben establecer mecanismos de cobro que garanticen que los más vulnerables puedan pagar.

### **Asegúrese de que los requisitos de contribución no excluyan a las poblaciones vulnerables**

Supervise el efecto de cobrar sobre la diversidad de emprendedores en su programa. Si identifica un impacto negativo, consulte activamente a los emprendedores de las minorías y otros grupos vulnerables para comprender la causa y remediar la disparidad.

### **Ofrezca becas a candidatos calificados de minorías o grupos vulnerables que no pueden pagar**

### **Considere si se necesita un programa separado para los grupos vulnerables que no pueden pagar**



Los financiadores pueden abogar por el cobro entre sus pares y los proveedores de ADE que financian

## ¿Cómo pueden los financiadores alentar a los proveedores de ADE a implementar contribuciones para mejorar el impacto?

### Platique y convenza a otros financiadores de cobrar

Documente casos de estudio de proveedores de ADE en su cartera que cobran y construya una base de evidencia que ilustre el impacto que tiene el cobro en la participación empresarial durante el programa. Comparta estos hallazgos con otros patrocinadores para cambiar la forma en que se valoran los servicios de desarrollo empresarial.

### Permita flexibilidad en los modelos de cobro

Si bien el cobrar es beneficioso, no existe una solución única para todos. Permita que los proveedores de ADE tengan flexibilidad para adaptar el cobro a los segmentos o perfiles empresariales a los que prestan servicios. Requiera monitoreo para garantizar que las minorías y las poblaciones vulnerables no sean excluidas del apoyo empresarial debido a las tarifas.

### Facilite el diálogo entre los proveedores de ADE en su cartera para que puedan aprender de las experiencias de los demás con el cobro

Reúna a los miembros de su cartera para compartir buenas prácticas y lecciones de su experiencia en la implementación de diferentes modelos de cobro. Esto puede ayudar a aquellos que no están cobrando, pero lo están considerando, a entender cómo seguir adelante.



EN LA MIRA

GBF

GOOD BUSINESS FOUNDATION



Basado en su experiencia trabajando con otros socios y financiadores, la [Fundación Good Business](#) (GBF) ha visto que el cobrar no se comprende bien. Existe la creencia de que debido a que muchos están sirviendo a los pobres, no deberían cobrar. GBF ha abogado por cobrar (al menos nominalmente) y está trabajando para sensibilizar a los actores de su ecosistema entablando conversaciones con ellos sobre sus beneficios.

*"Sugerí que era sobre tener algo que perder y no sobre el cobro en sí. Después de discutirlo desde ese ángulo, comenzaron a pensar en cobrar."*

Stuart Thompson  
Director Ejecutivo  
Good Business Foundation

## Preguntas para la reflexión

### 1 **Comunique el valor de cobrar**

- ¿Está de acuerdo su personal con la implementación de las contribuciones de la empresa?
- ¿Cómo los convencerá?
- ¿Sus financiadores restringen las contribuciones empresariales?
- ¿Tiene evidencia del impacto de las contribuciones empresariales?
- ¿Están conscientes las empresas del valor de su programa?
- ¿Tiene datos, retroalimentación o ejemplos de otros grupos para comunicar mejor cómo su programa crea valor?

### 2 **Construya relaciones basadas en valor**

- ¿Qué valoran los emprendedores de su programa?
- ¿Los emprendedores están usando lo que aprendieron del programa para implementar cambios en sus empresas?
- ¿Por qué los emprendedores pagarían por su programa?

### 3 **Defina y evalúe el nivel apropiado de contribución**

- ¿Cuánto deberían pagar los emprendedores por su programa?
- ¿Sabe cuánto están dispuestas a pagar las empresas?
- ¿Están cobrando sus competidores?
- ¿Cómo deben pagar los emprendedores?
- ¿Ha explorado / probado modelos más allá de una tarifa?
- ¿En qué etapa / etapas del programa debería pagar los emprendedores?
- ¿Qué cambios internos necesita hacer para implementar una tarifa?





# ENFRENTAR PROBLEMAS: aprendiendo a través de la resolución de problemas



[▶ Haga clic aquí para ver un video corto acerca de enfrentar problemas](#)

Al enfrentar problemas, los emprendedores adquieren el conocimiento y las habilidades necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir

# A

**ENFRENTAR PROBLEMAS:** aprendiendo a través de la resolución de problemas

Para enfrentar los problemas, los emprendedores deben determinar por qué surgieron, aprender a resolverlos y comprender cómo evitarlos.

### DIMENSIONES

- 1 Evalúe los problemas de la empresa de manera correcta
- 2 Construya relaciones basadas en la confianza
- 3 Facilite el aprendizaje entre compañeros que están experimentando, o ya superaron, retos similares
- 4 Logre que la educación empresarial sea relevante, interesante y fácil de aplicar
- 5 Asigne tiempo específico para que el aprendizaje pueda ser aplicado

### ¿POR QUÉ PARTICIPAR EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y EL APRENDIZAJE ENTRE PARES?

- Ayudar a los emprendedores a resolver sus problemas, en lugar de enseñarles lo que "deberían saber", fomenta el crecimiento y la productividad
- La resolución de problemas en entornos grupales puede generar impacto a menores costos
- Promover el aprendizaje entre pares para resolver los desafíos comerciales puede tener un impacto positivo en el crecimiento



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de TechnoServe

TechnoServe inicialmente ofreció un programa basado en la teoría, sin embargo, se dieron cuenta de que el conocimiento en sí mismo no conducía a ninguna mejora en la forma en que operan las empresas.

Rediseñó su proceso para seleccionar las habilidades más relevantes para cada segmento empresarial y agregó metodologías de cambio de comportamiento para ayudar a las empresas a implementar mejores prácticas.



***“El entrenamiento por sí solo puede no funcionar tan bien. Para que un emprendedor tenga éxito, no sólo necesita adquirir conocimientos. Necesita utilizar las habilidades clave adquiridas en la forma en que administran sus negocios.”***

Juan Carlos Thomas  
Director de Emprendimiento  
TechnoServe



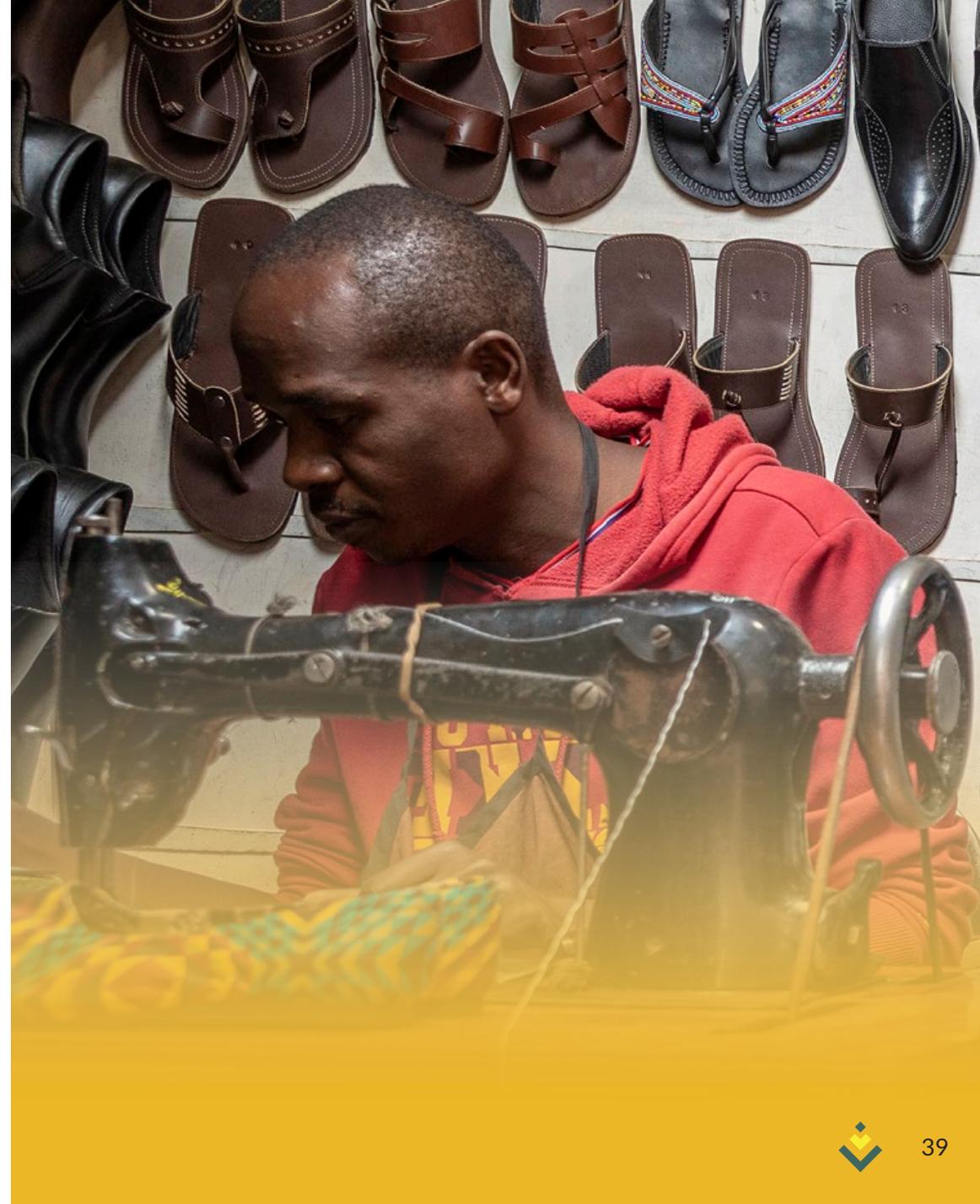
Los programas de alto rendimiento se centran en ayudar a las empresas a diagnosticar y resolver sus problemas

**Ayudar a los emprendedores a resolver sus problemas en lugar de enseñarles lo que deben saber fomenta el crecimiento y la productividad**

Las personas aprenden mejor resolviendo problemas.<sup>70</sup> La investigación ha encontrado que la capacitación empresarial tradicional, enfocada en enseñar una amplia gama de temas en un periodo corto de tiempo, tiene un efecto limitado en el desempeño empresarial, mientras que los enfoques que ayudan a los emprendedores a diagnosticar y resolver sus problemas mejoran los resultados comerciales. Los servicios de consultoría ayudan a las empresas a abordar problemas comerciales específicos y se ha demostrado que aumentan la productividad, el empleo y los salarios.<sup>71</sup> Alternativamente, también se ha descubierto que la incorporación de expertos a través del outsourcing y la subcontratación mejora los resultados comerciales y puede ser más rentable que desarrollar esas habilidades mediante consultorías.<sup>72</sup>

La formación empresarial puede ser eficaz si proporciona contenido relevante. Por ejemplo, un estudio realizado en Sudáfrica demostró que la formación específica en marketing y finanzas mejora las ganancias. Más específicamente, las empresas sin experiencia previa se beneficiaron del enfoque de crecimiento ofrecido por la capacitación en marketing, mientras que las empresas establecidas se beneficiaron más del enfoque de ahorro de costos de la capacitación financiera.<sup>73</sup>

Por último, trabajar con equipos, compañeros y mentores mejora el rendimiento empresarial más que las actividades "en el aula".<sup>74</sup>



### La resolución de problemas en entornos grupales puede generar impacto a un costo menor

Aunque los servicios de consultoría individuales pueden tener un impacto positivo en el crecimiento empresarial y la productividad, el costo es una barrera para escalar este tipo de intervención. Sin embargo, la consultoría grupal, con grupos de tres a ocho empresas, pueden mejorar las prácticas de gestión en tanto como la consultoría individual a un tercio del costo.<sup>75</sup> Una intervención de consultoría grupal condujo a un aumento de 6 a 15 trabajadores, un crecimiento de 28 a 33% en las ventas y un 5 aumento del 5-26% en las utilidades de las pequeñas y medianas empresas del sector de autopartes de Colombia.<sup>76</sup>

### Promover el aprendizaje entre pares para resolver los desafíos comerciales puede tener un impacto positivo en el crecimiento

Alentar a los emprendedores que no son competidores directos a interactuar y discutir regularmente los desafíos comerciales conduce al intercambio de información sobre proveedores y mejores prácticas de gestión. Este enfoque puede fomentar el crecimiento empresarial y aumentar el número total de clientes y proveedores.<sup>77</sup> Además, los emprendedores agrupados con pares más experimentados generan un crecimiento más rápido.<sup>78</sup> La oportunidad de compartir soluciones y aprender de otros puede ser la razón por la cual las interacciones entre pares son uno de los componentes del programa más valorados por los emprendedores.<sup>79</sup>

Los emprendedores que forman parte de redes de pares exhiben un crecimiento medio anual de ingresos superior a la definición de alto crecimiento de empresas de la OCDE.<sup>80</sup> El fomento de estas redes puede conducir a comunidades empresariales más cohesionadas y productivas. Además, las redes para apoyar a los emprendedores son más efectivas cuando los emprendedores exitosos lideran el esfuerzo y sirven como mentores.<sup>81</sup>



### DESAFÍOS QUE PUEDE ABORDAR LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y EL APRENDIZAJE ENTRE PARES

- Emprendedores aislados sin una red en la que confiar
- Poco acceso a inversores
- Baja participación y compromiso
- Emprendedores y sus equipos que no cambian los métodos de trabajo después de participar en un programa de ADE
- Estrategias que no se adaptan en función de planes comerciales refinados
- Poco recuerdo de las lecciones de los programas de ADE
- Falta de evidencia sobre formas de mejorar los ingresos, el empleo y la inversión



### LO QUE REVELAN LOS DATOS



resultó cuando pequeños grupos de emprendedores mantuvieron reuniones mensuales en las instalaciones de cada uno durante un año<sup>82</sup>



para realizar una intervención de consultoría grupal en comparación con la consultoría individual<sup>83</sup>



Definir el problema central es el primer paso para ayudar a los emprendedores a abordarlo

## 1 **Evalúe los problemas de la empresa de manera correcta**

### **Ayude a las empresas a comprender y definir sus problemas**

El problema que los emprendedores perciben inicialmente como el más crítico de resolver no siempre es el que deberían abordar. Descubrir el problema central y sus causas fundamentales es básico para determinar en qué enfocarse durante el programa.

Conversaciones profundas con asesores / consultores / equipos de proveedores de ADE ayudan a los emprendedores a desarrollar la confianza necesaria para compartir información sobre los desafíos que enfrentan sus empresas. Cuando estas conversaciones se complementan con ejercicios de diagnóstico, utilizando herramientas como el VIRAL Pathway de Village Capital,<sup>84</sup> emprendedores y quienes les sirven pueden comprender mejor el por qué del problema y entender más claramente lo que se debe hacer.

### **Las interacciones entre pares pueden ayudar a los emprendedores a definir problemas**

Las conversaciones con compañeros pueden ayudar a los emprendedores a hablar más abiertamente sobre sus problemas comerciales e incluso a identificar otros nuevos. Una vez que los problemas se identifican conjuntamente, los compañeros pueden participar en la resolución colectiva de problemas. Estas interacciones han demostrado ser eficaces para aumentar el crecimiento.<sup>85</sup>

### **Asegúrese de tener la experiencia necesaria para satisfacer las necesidades de los emprendedores**

Si bien algunos proveedores de ADE resuelven problemas comunes en grupos empresariales, otros eligen un enfoque más personalizado. Para tales proveedores, es importante tener acceso a la experiencia necesaria para resolver problemas más específicos e individualizados. Las limitaciones comerciales genéricas tienden a frenar a las empresas más pequeñas y en etapas anteriores, mientras que las limitaciones técnicas tienden a frenar a las empresas más establecidas. Cada uno requiere una pericia diferente.

QUÉ  
POR QUÉ  
CÓMO



#### EN LA MIRA

**PUM**  
Netherlands senior experts

Para obtener más información, consulte el caso de estudio de PUM

El modelo de [PUM](#) se basa en interacciones personales entre expertos voluntarios y emprendedores. Por lo tanto, es fundamental identificar las necesidades reales de los emprendedores y relacionarlas con el experto adecuado. Para asegurarse de que PUM comprenda y pueda abordar las necesidades de un emprendedor, el equipo lleva a cabo varias discusiones con ellos. Primero, un representante local mantiene una conversación con el emprendedor para identificar las necesidades de alto nivel, y luego un especialista del sector hace preguntas más específicas sobre las necesidades técnicas del cliente y evalúa si PUM tiene la capacidad para abordarlas.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Utilice la empatía para construir relaciones y comprender a las empresas. No los juzgue
- Emplee metodologías de diseño centradas en el ser humano para comprender el problema
- Haga una evaluación en profundidad una vez que los emprendedores estén en el programa
- Utilice entrevistas profundas para comprender los problemas de la empresa y ayudar al emprendedor a articular dónde debe concentrarse
- Utilice las interacciones con los compañeros como una oportunidad para hacer que los temas se puedan relacionar y aprovechar las experiencias combinadas y la sabiduría de todos los presentes

## Generar confianza permitirá compartir información y colaborar

### 2 Construya relaciones basadas en la confianza

**Promueva las relaciones personales y la empatía entre el equipo de proveedores de ADE y los emprendedores a los que atienden**  
Generar confianza requiere que los consultores, miembros del personal, asesores y mentores conozcan a los emprendedores con los que trabajan y comprendan cómo experimentan personalmente los problemas que enfrenta su empresa. Al ser empáticos y centrarse en la persona en lugar de en el negocio, los proveedores de ADE pueden desarrollar relaciones de confianza.

#### **Establezca expectativas claras para los comportamientos que espera de los emprendedores**

Los emprendedores pueden mostrarse reacios a compartir información. Por lo tanto, como proveedor de ADE, es importante establecer expectativas claras al comienzo del programa. Por ejemplo, si compartir problemas, fallas o información confidencial sobre la empresa es importante para el aprendizaje entre pares, los emprendedores deben conocer y aceptar estos términos. Los ejercicios, como los rompehielos, en los que cada emprendedor comparte un problema, pueden fomentar el intercambio de información.



#### EN LA MIRA



CEED genera confianza entre los emprendedores de su red al modelar los tipos de comportamientos que espera ver. Por ejemplo, cuando nuevos miembros asisten a un evento, un orador comparte una experiencia que de otro modo no discutiría abiertamente. Esto demuestra que la red es un entorno confiable y alienta a los nuevos miembros a abrirse y compartir.<sup>86</sup>



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Céntrese en la persona y no sólo en los desafíos a los que se enfrenta la empresa
- Pruebe diferentes ejercicios de fomento de la confianza
- Sensibilice al personal, asesores, mentores y consultores sobre la importancia de la confianza
- Si la aproximación sigue siendo 100% remota, ser intencional sobre el desarrollo de relaciones
- Asegúrese de que el diseño del grupo sea coherente
- Emplee facilitadores que sean expertos en gestionar la dinámica de grupo y de poder
- Establezca acuerdos claros sobre confidencialidad y cómo la información es compartida en sesiones
- Comunique un claro valor a corto plazo para compartir



Las conexiones entre pares hacen más que mejorar el aprendizaje y facilitar el intercambio de conocimientos, ayudan a construir una comunidad

### 3 **Facilite el aprendizaje entre compañeros que están experimentando, o ya superaron, retos similares**

#### **Forme grupos, considerando a cada emprendedor y al grupo en su totalidad**

La combinación correcta importa. enfoquese a unir emprendedores con desafíos comunes, incluso si se encuentran en diferentes sectores. Asegúrese de que los emprendedores, asesores, mentores y consultores tengan valores similares y sean apasionados por el espíritu empresarial.<sup>87</sup> Al relacionar mentores con emprendedores, asegúrese de que la trayectoria de un mentor agregue valor y esté al menos un paso por delante del emprendedor.

#### **Fomente las interacciones regulares entre compañeros**

Los miembros de los grupos que participan en reuniones periódicas con el propósito explícito de fomentar las conexiones comerciales brindan retroalimentación más relevante a sus pares.<sup>88</sup> Los emprendedores extraen el mayor valor de los compromisos con pares cuyas empresas comparten características similares pero se desempeñan mejor.<sup>89</sup>

#### **Fomente las conexiones entre pares para construir una comunidad**

Cuando los emprendedores se unen, se dan cuenta de que no están solos en los desafíos que enfrentan. Esto crea un sentido de comunidad. Si bien las reuniones en persona son una forma natural de conectarse, los cierres en 2020 requirieron un cambio a los canales digitales. En el futuro, será importante encontrar el equilibrio adecuado entre las actividades digitales y en persona.

#### **Promueva el aprendizaje colectivo**

Las empresas que se agrupan tienden a mejorar de modo similar en prácticas de gestión. La consultoría basada en grupos puede aumentar el empleo, las ventas y la rentabilidad.<sup>90</sup>



#### EN LA MIRA



Enablis Senegal reconoce que las redes están formadas por personas, no por empresas. Se centra en conseguir conocer a los emprendedores, sus motivaciones, sus valores y lo más importante, sus historias.

Una vez en la red, los emprendedores desarrollan un plan con sus principales prioridades comerciales y el personal de Enablis trabaja con ellos para identificar dónde pueden ayudar otros miembros.<sup>91</sup>



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Construya grupos de emprendedores con desafíos comunes
- Si los emprendedores son competidores directos, establezca reglas claras sobre lo que puede y debe compartirse
- Promueva el aprendizaje colectivo a través de visitas a las oficinas de otros
- Promueva interacciones repetidas a lo largo del tiempo para construir relaciones
- Aproveche las comunidades digitales para conectar a los emprendedores
- Establezca mecanismos para que los emprendedores sigan participando después de que finalice el programa
- Para formatos digitales, invierta tiempo en desarrollar actividades para romper el hielo y actividades para alentar a todos a participar



Los programas de apoyo empresarial deben centrarse en permitir que los emprendedores aprendan

#### 4 Logre que la educación empresarial sea relevante, interesante y fácil de aplicar

##### Involucre a emprendedores exitosos como asesores, mentores y personal del programa

Muchos emprendedores, especialmente aquellos que iniciaron sus negocios por necesidad, carecen de las habilidades para operarlos. Juntar emprendedores con mentores que hayan dirigido con éxito sus propios negocios puede aumentar las ganancias y ayudarlos a encontrar mejores proveedores.<sup>92</sup>

##### Encuentre un equilibrio entre la teoría y la práctica

Los mentores pueden proporcionar a los aprendices información procesable, pero no desarrollan habilidades de gestión general, que pueden aprenderse más fácilmente a través de la formación específica o enfoques basados en planes de estudios invertidos.<sup>93-95</sup> La combinación de mentores con programas de formación puede ayudar a los emprendedores a hacer crecer sus negocios. El currículo invertido \* se enfoca en resolver un problema primero y luego enseña cómo evitar que vuelva a ocurrir.

##### Ayude a los emprendedores a probar sus ideas en entornos de bajo riesgo

Capacite a los emprendedores en el uso de metodologías para probar prototipos de soluciones y obtenga comentarios de los clientes antes de implementarlos. Esto puede ayudarlos a descartar ideas que no funcionarán en el mundo real sin tener que invertir mucho tiempo y recursos.<sup>96</sup>

##### Busque mejorar continuamente su programa

Adapte su enfoque a las necesidades y perfiles de los segmentos empresariales a los que presta servicios. Busque retroalimentación periódica para identificar lo que los emprendedores valoran más, así como lo que no funciona o falta para poder iterar su programa.

\* El currículo invertido es cuando el enfoque está en la resolución de problemas primero, y luego en aprender cómo evitar ese problema nuevamente en el futuro, pasando tiempo en grupos pequeños (6-8) para resolver problemas relacionados con un tema en particular, seguido por un estudio personal para aquellos para quienes es relevante.



##### EN LA MIRA VillageCapital

Para obtener más información, vaya al caso de estudio de VilCap

Village Capital minimizó la cantidad de tiempo dedicado a las conferencias, limitándolo al 15% de un programa. Los emprendedores utilizan el tiempo restante para crear planes de implementación, dar y recibir comentarios y realizar cambios en sus empresas.

Village Capital descubrió que este cambio marca una gran diferencia, que se refleja en una mayor participación, mejores puntajes netos de promotores (NPS) y grupos de solicitantes de mayor calidad.



##### BUENAS PRÁCTICAS

- Utilice herramientas y metodologías que puedan probar enfoques antes de desarrollarlos:
  - Lienzo del modelo de negocio
  - Puesta en marcha
  - Scrum
  - Producto mínimo viable y prototipos
  - Metodologías ágiles
- Obtenga retroalimentación de los emprendedores sobre el equilibrio entre la teoría y la práctica y ajuste el programa en función de sus aportaciones



El cronograma del programa debe permitir a los emprendedores implementar sus soluciones y aprender en un entorno del mundo real

## 5 Asigne tiempo específico para el aprendizaje

### Pruebe la duración adecuada para el programa

Si un programa es demasiado largo, corre el riesgo de tasas de abandono más altas; sin embargo, si es demasiado corto, no permitirá que las empresas tengan suficiente tiempo para mejorar sus prácticas comerciales.<sup>97</sup> Si bien no existe una fórmula exacta para determinar la duración correcta del programa, la retroalimentación de los emprendedores puede ayudar.

### Construya descansos para que los emprendedores progresen

Los programas de ADE de mayor rendimiento reservan tiempo para que los emprendedores puedan implementar lo que han aprendido.<sup>98</sup> Aunque no es posible que los participantes implementen completamente los cambios durante el programa, algunos proveedores de ADE les asignan tiempo para comenzar. De esta manera, los emprendedores pueden recibir comentarios de sus mentores, asesores, consultores y pares en las primeras etapas cruciales de implementación.

### Promueva evaluaciones entre pares para fomentar la implementación

Las evaluaciones de pares pueden fomentar el aprendizaje y la mejora. Los emprendedores agradecen la responsabilidad de implementar cambios cuando las evaluaciones y los puntos de acción se comparten entre pares.

### Anime a los emprendedores a involucrar a sus equipos

Implementar cambios no es un trabajo de una sola persona. Es importante ayudar a los emprendedores a diseñar planes de intercambio de conocimientos y alentarlos a involucrar a otros miembros del equipo.



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Bpeace

Hace varios años, el programa de Bpeace se perfeccionó. Entre las cosas que cambiaron estaba la duración del programa, que se redujo de 18 meses a 12 meses o menos.

Uno de los impulsores clave de este cambio fue la retroalimentación de los emprendedores, quienes dijeron que era un desafío para ellos permanecer activamente enfocados en sus planes de crecimiento a largo plazo durante un periodo tan prolongado. La duración más corta condujo a un mejor compromiso y una mayor probabilidad de que los emprendedores implementaran cambios en sus empresas una vez finalizado el programa.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Utilice un enfoque de prueba y error para definir la duración del programa
- Promueva visitas al sitio para monitorear el progreso de la implementación
- Asegure que los emprendedores obtengan la mayor cantidad de retroalimentación posible mientras implementan los cambios

Los proveedores de ADE deben fomentar un entorno en el que todos los empresarios se sientan cómodos aprendiendo

## Lente de Género

**Considere cómo equilibrar las desproporcionadas responsabilidades domésticas y de cuidado de las mujeres con la carga de trabajo del programa**

Buscar activamente la retroalimentación de las mujeres para asegurarse de que el programa se adapte a sus necesidades y no al revés. Considerar ofrecer servicios de cuidado infantil o cubrir los costos de un cuidador.<sup>99</sup>

**Anime activamente a las mujeres a participar en las sesiones de resolución de problemas, especialmente cuando están dominadas por los hombres**

**Implemente canales en los que las mujeres puedan denunciar el acoso de sus pares, mentores y personal de ADE**

**Asegúrese de que suficientes de sus mentoras sean mujeres emprendedoras exitosas y, cuando sea relevante, junto a emprendedoras y mentoras en función del género**

Para los programas con mentores, pregunte a las mujeres emprendedoras con qué género se sentirían más cómodas trabajando. El acceso a un mentor de alta calidad puede aumentar la probabilidad de escalar una empresa dirigida por mujeres.

**Cree redes de mujeres para fomentar el apoyo de pares**

Las mujeres empresarias tienden a tener redes más pequeñas y menos diversas.<sup>100</sup> Las redes más sólidas pueden aumentar el acceso de las mujeres al financiamiento empresarial.<sup>101</sup>

**Promueva el desarrollo de habilidades socioemocionales**

Brindar capacitación en habilidades socioemocionales, como la confianza, el liderazgo, la creatividad y la resiliencia, puede impactar positivamente a las mujeres emprendedoras y las ganancias de sus negocios.<sup>102</sup>

**Ofrezca apoyo financiero junto con la formación**

Por lo general, las mujeres enfrentan más limitaciones financieras que los hombres, lo que puede afectar su capacidad para pagar la capacitación o los costos relacionados, como el transporte o el cuidado de los niños.<sup>103</sup>

**Considere ofrecer un programa separado para mujeres, si es necesario**

Si las normas sociales existentes representan una limitación para que las mujeres accedan a la capacitación (por ejemplo, normas que les impiden viajar solas o normas que les impiden interactuar con hombres que no son parte de sus familias inmediatas)<sup>104</sup> considere tener un programa separado adaptado a sus necesidades.

## Lente de Inclusión

**Implemente canales donde las minorías y los grupos vulnerables puedan denunciar el acoso o la discriminación de sus compañeros, mentores o personal de ADE**

**Aliente activamente a las minorías y los grupos vulnerables a participar en redes y sesiones de resolución de problemas**

**Sensibilice a los mentores y al personal de ADE sobre los prejuicios inconscientes para prevenir la discriminación**

**Fomente la iniciativa personal, la autoestima y el espíritu empresarial al incluir componentes de capacitación que aborden estos temas**

**Tenga un cuadro diverso de mentores para que las minorías y los grupos vulnerables se sientan representados**

**Asegúrese de que los materiales del programa estén disponibles en los idiomas locales**



Los financiadores pueden apoyar los esfuerzos de los proveedores de ADE para desarrollar mejores programas y aprender de sus compañeros

### ¿Cómo pueden los financiadores apoyar los esfuerzos de los proveedores de ADE para mejorar sus programas y promover el intercambio de aprendizaje basado en evidencia?

#### Utilizar la base de pruebas para ayudar a guiar el diseño y la adaptación del programa

Algunos proveedores de ADE han validado ciertos componentes de sus programas, pero aún están experimentando con otros. Apoye este viaje ofreciendo orientación de buenas prácticas basadas en evidencia en lugar de directivas. Además, sea flexible a los cambios si el programa no genera los resultados previstos.

#### Fomente el aprendizaje entre pares entre los proveedores de ADE

Se ha argumentado a favor del aprendizaje entre pares entre emprendedores, pero también puede ser útil para los proveedores de ADE. La mayoría de los proveedores encuentran valiosa la exposición a sus pares.<sup>105</sup>

#### Promueva que el programa se centre en el emprendedor

Evalúe si los modelos de programa que apoya están realmente centrados en el emprendedor y no son soluciones prescritas.

#### Promueva la colaboración entre los proveedores de ADE para ayudar a brindar un soporte perfecto

Los diferentes proveedores de ADE tienen diferentes puntos fuertes. Por lo tanto, trabajar con varios proveedores permite a los financiadores ofrecer a las empresas acceso a una variedad de soporte de calidad. Anime a los proveedores de ADE a que se conozcan y formen alianzas. Esto puede permitir el desarrollo de asociaciones de proyectos y ayudar a construir un ecosistema eficaz en el que los emprendedores en diferentes etapas de sus trayectorias puedan acceder al apoyo que mejor abordará sus necesidades.

#### Estimule la acción colectiva para mejorar las ofertas en todo el ecosistema de ADE

Colabore con otros patrocinadores para recopilar evidencia sobre buenas prácticas de sus carteras y compártalas con el ecosistema más amplio de ADE para mejorar las ofertas de programas existentes en función de lo que funciona.



#### LO QUE REVELAN LOS DATOS



El 94% de los proveedores de ADE en un programa de Village Capital encontraron que la exposición a otros proveedores de ADE era muy o extremadamente valiosa.<sup>106</sup>



## Preguntas para la reflexión

### 1 Evalúe los problemas de la empresa de manera correcta

- ¿Qué tan bien comprende las necesidades y desafíos de las empresas con las que trabaja?
- ¿Comprende las causas fundamentales de sus problemas?
- ¿Mantiene conversaciones profundas con los emprendedores a lo largo del programa para comprender mejor sus problemas cambiantes y sus prioridades cambiantes?
- ¿Tiene las habilidades y la experiencia para ayudarlos?
- ¿Es el problema que quieren resolver una prioridad?
- ¿Cómo se utiliza la evaluación de necesidades para permitir al emprendedor mejorar su propia comprensión de las necesidades de sí mismo y de su negocio?

### 2 Construya relaciones basadas en la confianza

- ¿Los emprendedores de su programa confían en usted?
- ¿Los emprendedores con los que trabaja comparten sus fracasos con usted?

### 3 Facilite el aprendizaje entre compañeros que están experimentando, o ya superaron, retos similares

- ¿Los emprendedores de su programa están aprendiendo unos de otros?
- ¿Los emprendedores de su programa comparten abiertamente consejos y experiencias para ayudar a otros a mejorar?
- ¿Existe confianza entre los emprendedores de su programa?
- ¿Está fomentando que los emprendedores se conecten entre sí?

### 4 Logre que la educación empresarial sea relevante, interesante y fácil de aplicar

- ¿Están los emprendedores exitosos apoyando a los emprendedores en el programa para aprender?
- ¿Cuánto tiempo se dedica a las conferencias frente al aprendizaje aplicado? ¿Es esto útil?
- ¿Qué métodos de aprendizaje son los más valorados por los emprendedores?
- ¿Están los emprendedores comprometidos durante la duración del programa?
- ¿Sabe si el contenido que les proporciona les resulta útil?
- ¿Sabe cómo prefieren aprender los emprendedores de su programa?
- ¿Se están utilizando las herramientas que suministra?
- ¿Con qué rapidez puede adoptar su apoyo cuando cambian las necesidades?
- ¿Hay algo de su programa que deba perfeccionar?

### 5 Asigne tiempo específico para que el aprendizaje pueda ser aplicado

- ¿Qué piensan los emprendedores de la duración de su programa?
- ¿Tiene tiempo incorporado para que los emprendedores implementen soluciones mientras están en el programa?
- ¿Los pares brindan retroalimentación durante la implementación?
- ¿Se responsabiliza a los emprendedores de las soluciones que implementan?
- ¿Los emprendedores están involucrando activamente a sus equipos en el programa?
- ¿Están los emprendedores compartiendo aprendizajes con sus equipos?





# APRENDER mediante la evaluación del desempeño empresarial



[▶ Haga clic aquí para ver un video corto acerca de enfrentar problemas](#)

# El aprendizaje efectivo mejora el impacto



**APRENDER**  
mediante la evaluación del desempeño  
empresarial

El aprendizaje efectivo implica evaluar hasta qué punto se apoya el crecimiento de SGB, recopilar comentarios para comprender qué funciona y qué no, y utilizar el conocimiento generado internamente y por otros para realizar mejoras.

## DIMENSIONES

- 1 **Recopile puntos relevantes de información**, y asegúrese que los emprendedores obtengan valor de reportar y sea capaz de relacionar (tres indicadores clave son ingresos, empleos e inversión)
- 2 **Apoye la recolección de información de las empresas** y su uso de este recurso para manejar el desempeño y mejorar sus negocios
- 3 **Experimente** con diferentes métodos y mejore la ejecución

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EVALUAR Y APRENDER?

- La gestión del desempeño permite a los proveedores y financiadores de ADE mejorar los programas y aumentar el impacto
- Las empresas que aprenden a recopilar y utilizar datos pueden mejorar el desempeño de sus negocios
- La evaluación permite a las organizaciones comprender si están cumpliendo sus objetivos de crecimiento de SGBs y dónde se pueden realizar mejoras



### EN LA MIRA



Para obtener más información, vaya al caso de estudio de Villgro

Cuando [Villgro](#) comenzó a operar en India, su enfoque estaba en ejecutar programas y entregar informes para los financiadores. Sin embargo, Villgro entendió rápidamente que para lograr un impacto, tendría que priorizar el aprendizaje.

Este descubrimiento permitió a Villgro India concentrarse en generar impacto y ayudar a las empresas a crecer mientras aprende activamente de sus programas.



***"Empezamos concentrándonos en ejecución, pero pronto nos dimos cuenta de que el proceso por sí sólo no era suficiente para lograr el impacto."***

**Arun Venkatesan**  
Cofundador y CEO de Villgro USA,  
ex CTO de Villgro India  
**Villgro**



## El aprendizaje eleva el rendimiento de los programas de ADE y de las empresas

### La gestión del desempeño permite a los proveedores y financiadores de ADE mejorar los programas y aumentar el impacto

Los proveedores de ADE que monitorean y usan de manera efectiva los datos de desempeño empresarial generan un mayor crecimiento de SGBs a lo largo del tiempo.<sup>107-109</sup> Un ensayo controlado aleatorio (ECA) sobre un programa de emprendimiento social en Francia encontró que no tuvo un impacto detectable en la creación de nuevas empresas, pero los hallazgos se utilizaron para iterar el diseño del programa, y su modelo posterior, también evaluado con un ECA, generó un fuerte impacto.<sup>110</sup>

La gestión eficaz del desempeño ofrece a los proveedores de ADE información sobre si las SGBs están creciendo, el alcance del crecimiento y lo que funciona y lo que no en sus programas.<sup>111</sup> Esta información ayuda a los proveedores de ADE a identificar qué está generando impacto. También puede ayudar a los proveedores de ADE a comprender si necesitan iterar sus programas para lograr mejores resultados.<sup>112</sup> Los programas que mejor se comportan consideran el impacto en relación con el costo de entrega.<sup>113,114</sup>

Al invertir en la gestión del desempeño, los gobiernos y los financiadores pueden respaldar programas de apoyo empresarial cada vez más eficaces que contribuyan al desarrollo sostenible y la creación de empleo.<sup>115,116</sup>

### Las empresas que aprenden a recopilar y utilizar datos pueden mejorar su desempeño

Los datos son fundamentales para la toma de decisiones, pero no todos los emprendedores saben cómo extraer su valor. Para las empresas más grandes, la capacitación financiera puede integrar el uso de datos para aumentar las ganancias y la eficiencia.<sup>117</sup> Sin embargo, para las empresas más pequeñas, esta información puede resultar demasiado compleja para ser procesable.<sup>118</sup> Para este tipo de empresas, la formación basada en reglas generales es más eficaz.<sup>119</sup>

Los datos también pueden ayudar a los emprendedores a cambiar de rumbo. Los emprendedores de alto rendimiento reconocen que pivotar puede impulsar el crecimiento.<sup>120</sup> Sin embargo, saber cuándo y en qué dirección pivotar requiere acceso a datos de calidad.



### DESAFÍOS QUE PUEDE ABORDAR LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

#### Para empresas:

- Falta de información financiera para gestionar empresas de forma eficaz
- No saber si, cuándo y en qué dirección pivotar
- Conocimiento insuficiente de las necesidades y áreas de mejora

#### Para proveedores de ADE:

- Baja comprensión del desempeño del programa, especialmente de lo que está funcionando y qué prácticas deben cambiarse o suspenderse
- Incapacidad para capitalizar los aprendizajes y construir sobre lo que funciona

#### Para financiadores:

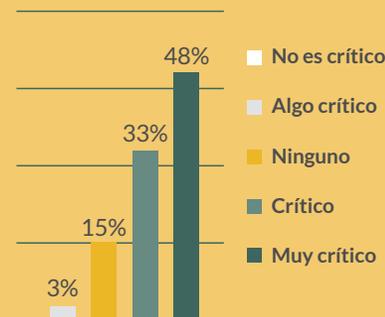
- Impacto variable



### LO QUE REVELAN LOS DATOS<sup>121, 122</sup>

Más del 80% de las organizaciones encuestadas percibieron que mejorar los programas de ADE es crítico o muy crítico, y en su mayoría prefirieron utilizar recursos internos y experiencia externa para realizar tales mejoras

#### Percepción de cuán crítica es la mejora de ADE



#### Fuentes de orientación preferidas para realizar mejoras en el programa



Las relaciones, la simplicidad y la transparencia son críticas para la recolección de información

## 1 **Recopile puntos relevantes de información y asegúrese que los emprendedores obtengan valor de reportar y sea capaz de relacionar**

### **Evite los procesos de monitoreo extensos que pueden desincentivar a los emprendedores de informar**

Seleccione indicadores relevantes y consistentes que ayuden a los emprendedores a rastrear su propio crecimiento y le permiten realizar un seguimiento del rendimiento de su programa. Tres indicadores sugeridos son:<sup>123</sup>

- Niveles de ingresos
- Número de empleados a tiempo completo con trabajos asalariados \*
- Niveles de inversión

Defina qué otra información necesita saber para administrar el impacto de su programa e identificar áreas de mejora.

### **Establezca expectativas claras**

Comuníquese claramente sus expectativas a los emprendedores cuando hagan sus reportes. Esto debe hacerse durante la etapa de selección. Sea transparente sobre la información que necesitan compartir y muéstreles cómo utilizará esta información.<sup>124</sup>

### **Cultive relaciones con los emprendedores para mejorar la recopilación de datos**

Un proceso de recopilación de datos extractivos, como el que se basa únicamente en encuestas, puede dar como resultado tasas de respuesta bajas, especialmente una vez finalizado el programa. Sea relacional compartiendo información que pueda ser útil para los emprendedores, como el análisis de su desempeño, cómo se comparan con sus pares o asesoramiento *ad hoc*.

Llamar a emprendedores para recopilar datos, especialmente cuando la llamada es de alguien que conocen y en quien confían, puede proporcionar un toque más personal. Esto puede mejorar las tasas de respuesta y permitir que los programas recopilen comentarios valiosos sobre lo que está ayudando u obstaculizando el crecimiento empresarial.

\* Un trabajo asalariado es la característica que define a alguien que no vive en la pobreza.



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Bpeace

[Bpeace](#) solicita a las empresas que informen sobre un conjunto de indicadores que incluyen ingresos, rentabilidad, acceso a la financiación y género. Luego de analizar la información, Bpeace comparte los resultados con los emprendedores, no sólo mostrando su desempeño sino también mostrando cómo se comparan con otros en su grupo.

Bpeace reconoce que los resultados se hacen evidentes 2-3 años después del programa y busca activamente fomentar la presentación de informes a más largo plazo. Crearon una plataforma donde los exalumnos pueden consultar a expertos sobre problemas comerciales específicos. Esto ha ayudado a mantener una relación más estrecha con los exalumnos y a mejorar las tasas de respuesta a lo largo del tiempo.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Encuentre formas significativas de interactuar con los emprendedores después de que el programa haya concluido
- Comuníquese con los participantes y exalumnos que no entregan reportes y comprenda por qué no lo hacen
- Evalúe la relación calidad-precio, por ejemplo, utilizando herramientas como las desarrolladas por GALI



### Identifique desafíos en torno a la recopilación de datos y el desarrollar soluciones

Identifique las principales barreras para la recopilación de datos y trabaje con su equipo y los emprendedores de su programa para superarlas. Pruebe y perfeccione soluciones y controle su eficacia.

La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de cómo TechnoServe y CEED han abordado sus desafíos de recopilación de datos, particularmente durante el programa.<sup>125</sup>

Desafío	Solución	Cómo TechnoServe y CEED implementaron la solución	
Tasa de respuestas baja	Ofrecer incentivos no financieros	 	<p><b>TechnoServe</b> integró los informes en el proceso de desarrollo empresarial para que parte de los datos reportados se utilizaran para brindar un mejor apoyo al emprendedor</p> <p><b>CEED</b> ofreció a los emprendedores información sobre su desempeño frente a sus pares</p>
	Proporcionar notificación anticipada y coherencia en el período de recolección		<p><b>TechnoServe</b> envió a los emprendedores un aviso anticipado de las encuestas y les preguntó sobre su disponibilidad y preferencias de tiempo antes de recopilar datos. La recolección ocurrió en intervalos regulares predecibles</p>
Fatiga de contestar encuestas	Ofrecer incentivos al personal		<p><b>CEED</b> ofreció premios al personal en oficinas con las tasas de respuesta más altas</p>
	Adopte un enfoque de recopilación de datos básicos	 	<p><b>TechnoServe</b> pasó del uso de encuestas anuales o semestrales extensas a la recopilación más frecuente de menos datos</p> <p><b>CEED</b> analiza los datos de años anteriores y mapea si se utilizó cada punto de datos y cómo se utilizó. Con base en este análisis, acortaron su encuesta</p>
Emprendedores en modo de supervivencia	Incorporar recopilación de datos en servicios y herramientas que los emprendedores utilizan para sobrevivir		<p><b>CEED Eslovenia</b> creó una bandeja de entrada Covid-19 SOS donde los emprendedores podían consultar a expertos sobre sus desafíos comerciales. Para enviar preguntas, los emprendedores tenían que responder preguntas sobre el impacto de Covid en su negocio</p>



Permita a las empresas reconocer que la importancia de la evaluación de desempeño puede llevar al crecimiento

## 2 Apoye la recolección de información de las empresas y su uso de este recurso para manejar el desempeño y mejorar sus negocios

### Examine los cambios en el desempeño para comprender las necesidades emergentes

Anime a las empresas a reevaluar periódicamente sus necesidades. Revise estas evaluaciones con ellos para identificar desafíos o problemas emergentes que tal vez no se hayan sentido cómodos discutiendo durante las primeras etapas del programa.

### Informe a las empresas sobre qué datos pueden ser útiles y relevantes para recolectar

A medida que desarrolle una relación más cercana con los emprendedores y obtenga una mejor comprensión de su negocio, trabaje con ellos para seleccionar indicadores que puedan ayudarlos a rastrear su desempeño.

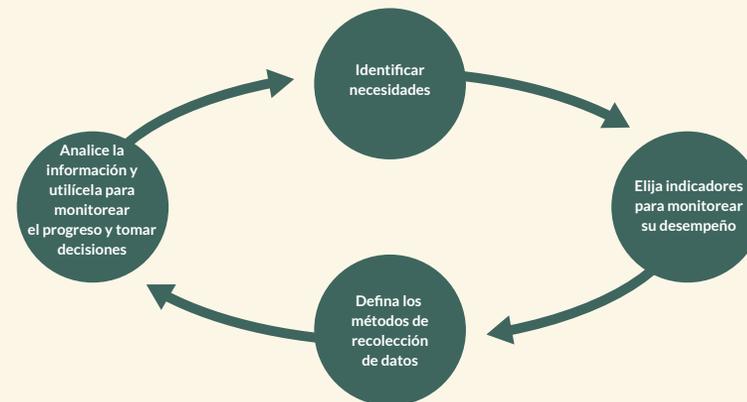
### Ayude a las empresas a definir cómo recopilar datos

La recopilación y el uso de datos requiere una experiencia específica o una gran cantidad de tiempo, que los emprendedores, en particular los que dirigen empresas más pequeñas, no siempre pueden tener. Ayude a los emprendedores a definir si deben contratar, subcontratar o invertir en software para optimizar su recopilación y análisis de datos.

### Busque que las empresas comprendan y utilicen sus propios datos

Ayude a las empresas a aprender a recopilar, analizar y utilizar periódicamente datos para rastrear el progreso de modo que si no están mejorando, puedan determinar si es porque no están resolviendo el problema o porque han identificado erróneamente la restricción. Idealmente, las empresas percibirían la recopilación de datos como una actividad de valor añadido fundamental para el crecimiento empresarial.

### ¿Cómo ayudar a las empresas a manejar su desempeño?



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, vaya al caso de estudio de Villgro

Villgro India recopila datos para apoyar el aprendizaje de los emprendedores. La recopilación de datos comienza con una evaluación de línea de base cuando los emprendedores se unen a su programa. Luego, Villgro lleva a cabo reuniones de revisión periódicas con los emprendedores, donde los datos se utilizan para medir el progreso frente a los hitos y evaluar la efectividad del apoyo brindado. Esto permite a los emprendedores ver las evaluaciones de desempeño regulares como tareas de valor agregado.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Evalúe las limitaciones que enfrentan las empresas en relación con la recopilación y gestión de datos, y trabaje para resolverlas como parte de su apoyo
- Solicite a las empresas informes sobre su desempeño durante el programa y orientelas sobre cómo utilizar los resultados
- Promueva el aprendizaje entre pares en torno a la gestión de datos y anime a los emprendedores a compartir lo que funcionó y lo que no funcionó



Los programas de ADE de alto rendimiento recopilan y evalúan datos de rendimiento empresarial y los utilizan para mejorar continuamente sus servicios

### 3 Experimente con diferentes métodos y mejore la ejecución

#### Incorpore la gestión del rendimiento en la ejecución de su programa

Busque trabajar con financiadores que estén dispuestos a asignar fondos a la gestión del desempeño o apoyarla a largo plazo. Dedicar recursos humanos y financieros para evaluar sistemáticamente los programas e integrar los cambios.

#### Complemente los datos cuantitativos con datos cualitativos

Además de recopilar datos cuantitativos para monitorear y evaluar programas, recopile datos cualitativos y retroalimentación para saber por qué los componentes de su programa están funcionando o no y para obtener información sobre las formas de avanzar. Identificar lo que los emprendedores perciben como más valioso.

#### Cree un circuito de retroalimentación para mejorar su programa

Disponga de mecanismos para integrar los resultados de su proceso de seguimiento y evaluación. Por ejemplo, tenga un grupo de trabajo que revise los resultados de las evaluaciones y recomiende cambios en el diseño del programa. Estos circuitos de retroalimentación se pueden integrar en toda la experiencia del programa.

#### Considere cuánto tiempo puede tomar para que se manifieste el impacto de un programa

El impacto de algunas intervenciones, como la tutoría de microempresas, puede manifestarse y medirse en meses, pero desaparecer poco después,<sup>126</sup> mientras que otras intervenciones, como la consultoría SGBs, pueden seguir teniendo un impacto en el empleo a largo plazo.<sup>127</sup> Tenga esto en cuenta al planificar la recopilación de datos.



#### ¿POR QUÉ RECOLECTAR INFORMACIÓN?

- Apoyar mejor el crecimiento de las SGBs y la creación de empleos
- Para mejorar la focalización y la divulgación efectivas
- Para asegurarse de que las empresas estén bien adaptadas al diseño de su programa y metas de impacto
- Mejorar el diseño del programa
- Para ayudar a determinar qué elementos / servicios deben incluirse en su programa y cómo estos elementos / servicios maximizan el impacto
- Con fines de comunicación y recaudación de fondos



### Defina cómo evaluar sus programas

Los ECA contribuyen al conocimiento colectivo del sector proporcionando evidencia sólida sobre los impactos del programa. Sin embargo, son costosos, consumen mucho tiempo y limitan la capacidad de realizar cambios mientras se realiza la prueba. Para asegurarse de que las inversiones en ECA se utilicen bien, repita un programa hasta que haya encontrado un modelo sólido y luego demuestre su impacto.<sup>128</sup>

Para los programas que operan a gran escala y respaldan a un gran número de empresas, un ECA tiene sentido. Sin embargo, para operaciones más pequeñas, las alternativas, como las pruebas A / B, pueden ser más apropiadas. Los resultados pueden no ser tan concluyentes, pero pueden proporcionar información valiosa a un costo menor. Las pruebas A / B también pueden ser útiles cuando se iteran programas antes de un ECA.

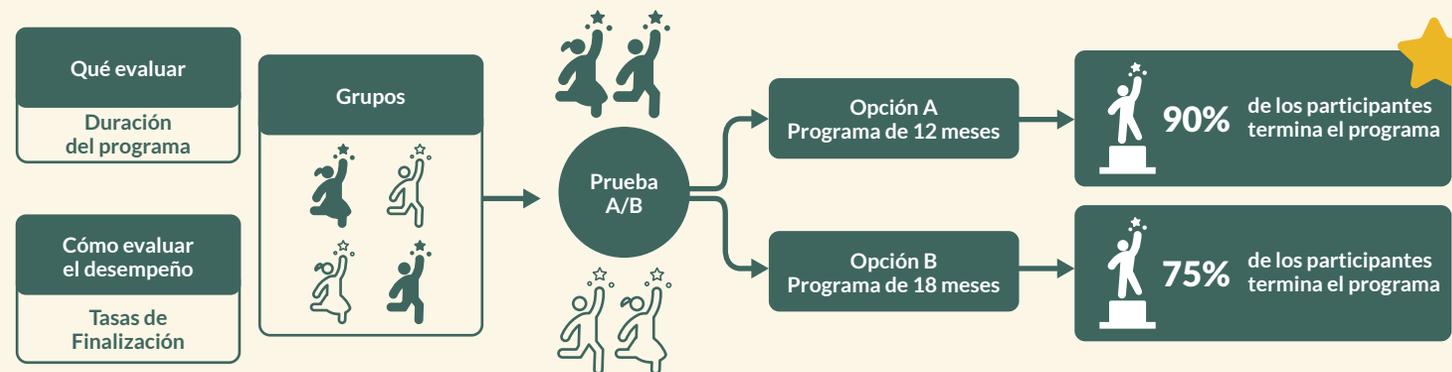
Los evaluadores externos pueden proporcionar una perspectiva más objetiva y actuar como actores neutrales para obtener comentarios más sinceros de los emprendedores. También pueden aportar nuevas habilidades y técnicas de evaluación y moderar debates entre emprendedores y proveedores de ADE.<sup>129</sup>

### Aprenda de los demás y comparta lo que he aprendido

Mire fuera de su programa y su organización para saber qué funciona para otros y comparta lo que le ha funcionado a usted.

### Las pruebas A / B son una forma de comparar dos factores e identificar cuál funciona mejor

Primero, defina qué probar y cómo evaluar el desempeño. Luego, ejecute la prueba con dos conjuntos de usuarios asignados aleatoriamente a las diferentes versiones. Finalmente, determine qué enfoque fue más exitoso.<sup>130</sup>



QUÉ  
POR QUÉ  
CÓMO



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de TechnoServe

[TechnoServe](#) es una organización basada en datos que busca constantemente identificar qué componentes y prácticas del programa agregan valor y compartir estos aprendizajes en toda la organización.

Al desarrollar un nuevo programa, TechnoServe ocasionalmente prueba diferentes metodologías en grupos y valida lo que funciona usando enfoques como las pruebas A / B. Repite el diseño del programa varias veces hasta que siente que es lo suficientemente sólido como para ser validado en un ECA.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Utilice evaluaciones para iterar el diseño del programa
- Deseche rápidamente lo que no funciona
- Diferencie entre la satisfacción de los participantes y el impacto del programa
- Continúe interactuando con los emprendedores incluso después de que el programa ha concluido porque el impacto toma tiempo manifestarse
- Utilice el [kit de herramientas](#) de los principios CART para monitorear y evaluar programas
- Considere enfoques ligeros [datos de apoyo](#)



Los proveedores de ADE deben identificar cuándo algunos grupos se están desempeñando de manera diferente y encontrar formas de brindar un apoyo más específico

## Lente de Género

**Al analizar los resultados, desagregue los datos para determinar si las mujeres tienen un desempeño diferente al de los hombres**

En promedio, las empresas dirigidas por mujeres tienen menos empleados, ventas más débiles y menores ganancias, con una brecha de hasta el 82% en comparación con las empresas dirigidas por hombres.<sup>131</sup> Identificar y abordar los factores que impulsan esta brecha es fundamental para nivelar el campo de juego para mujeres.

**Asegúrese que las mujeres emprendedoras estén representadas en las muestras de evaluación, tanto para la investigación cualitativa como cuantitativa**

**Considere las brechas de educación de género cuando pida a los emprendedores que analicen datos. Si las mujeres tuvieran acceso limitado a la escuela, es posible que necesiten apoyo adicional para aprender a analizar la información**

**Garantice que las mujeres formen parte del equipo de recopilación de datos para que las mujeres emprendedoras se sientan más cómodas proporcionando información**

## Lente de Inclusión

**Al analizar los resultados, desagregue los datos para determinar si las minorías o las poblaciones vulnerables tienen un desempeño diferente al de otros participantes del programa**

Analizar si los empresarios de minorías o grupos vulnerables tienen un rendimiento inferior al del resto de su grupo. Identificar qué está impulsando la brecha en el desempeño y aborde estos factores.

**Asegúrese que los emprendedores de minorías y poblaciones vulnerables estén representados en las muestras de evaluación, tanto para la investigación cualitativa como cuantitativa**

**Utilice mecanismos de denuncia que consideren el contexto de los emprendedores**

Ofrecer alternativas a cualquier método de denuncia que requiera acceso a Internet, una computadora o un teléfono inteligente.

**Asegúrese de que las herramientas de informes estén traducidas a los idiomas locales**



Los financiadores desempeñan un papel fundamental al permitir que los proveedores de ADE integren el aprendizaje en su forma de operar

## ¿Cómo pueden los financiadores ayudar a los proveedores de ADE a promover una cultura de aprendizaje?

### Ayude a los proveedores de ADE a integrar el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (MEL) en la estructura de su programa

Se requiere un período prolongado de compromiso y apoyo para incorporar el aprendizaje en la forma de operar de una organización. Proporcionar subvenciones de varios años que permitan a los proveedores de ADE construir o fortalecer estructuras MEL. Cuanto mejores sean los proveedores de ADE para recopilar datos relevantes y obtener información procesable, más rápido iterarán sus programas y alcanzarán los objetivos de impacto compartido.

### Priorice los resultados sobre los productos en sus requisitos de presentación de informes

En la medida de lo posible, trate de alinear sus requisitos de presentación de informes con los resultados en lugar de los productos para promover el aprendizaje. Fomentar y apoyar la recopilación de datos no solo para la presentación de informes, sino porque ayudará al proveedor de ADE y a los emprendedores a mejorar su desempeño. Solicite comentarios a los proveedores de ADE para comprender si estos informes están contribuyendo al aprendizaje.

### Deje tiempo para que los proveedores de ADE desarrollen un modelo de programa que funcione

Los proveedores de ADE, especialmente los emergentes, continúan probando y perfeccionando los diseños de sus programas. Aprender lo que no funciona y cómo mejorar es parte del proceso. Es importante reconocer que los resultados no están garantizados. Considere las subvenciones de varios años para permitir el aprendizaje y la iteración.

### Ofrezca a los proveedores de ADE comentarios sobre su desempeño

Establecer indicadores para medir el desempeño de cada programa con el fin de brindar retroalimentación y promover el aprendizaje. Es importante reconocer que la recopilación de datos puede ser compleja y los resultados no siempre son comparables. Considere la posibilidad de facilitar discusiones de mesa redonda donde los proveedores de ADE puedan compartir ideas sobre lo que funcionó, lo que falló y por qué.



EN LA MIRA



En lugar de imponer un marco MEL, The Lemelson Foundation incentiva a los proveedores de ADE a medir las cosas que demuestran el impacto que quieren lograr.

El enfoque de The Lemelson Foundation va más allá de apoyar programas o proveedores de ADE. Busca desarrollar y compartir conocimientos. Por ejemplo, ha trabajado con Villgro durante más de 18 años. Inicialmente, proporcionó principalmente financiamiento a los programas de ADE, pero ahora el enfoque está en aprender y compartir hallazgos con el ecosistema más amplio.



*“Queremos aprender con las organizaciones que están aprendiendo. Nos quedamos con Villgro, no sólo para construir sus programas, pero para compartir lo que se aprendió de ellos.”*

**Rob Schneider**  
Director Senior de Estrategia  
The Lemelson Foundation



## Preguntas para la reflexión

### 1 **Recopile puntos relevantes de información y asegúrese que los emprendedores obtengan valor de reportar y sea capaz de relacionar (tres indicadores clave son ingresos, empleos e inversión)**

- ¿Cómo sabe si sus programas tienen éxito?
- ¿Qué información debe monitorear para saber si sus programas están teniendo éxito?
- ¿Realiza un seguimiento de los indicadores de ingresos, creación de empleo o inversión?
- ¿Los emprendedores de su programa sienten que es una carga informarle los resultados?
- ¿Está utilizando toda la información que recopila de ellos?
- ¿Comparte los resultados con ellos?
- ¿Esta información es valiosa para ellos?
- ¿Por qué los emprendedores dejan de compartir información con usted una vez finalizado el programa?

### 2 **Apoye la recolección de información de las empresas y su uso de este recurso para manejar el desempeño y mejorar sus negocios**

- ¿Ayuda a los emprendedores a definir qué datos necesitan recopilar?
- ¿Los empresarios de su programa perciben la recopilación de datos como valiosa?
- ¿Orienta a los emprendedores sobre cómo utilizar los datos que recopilan?
- ¿Anima a los emprendedores a utilizar datos para evaluar continuamente sus necesidades?

### 3 **Experimente con diferentes métodos y mejore la ejecución**

- ¿Monitorea y evalúa sistemáticamente sus programas?
- ¿Qué está aprendiendo de estas evaluaciones?
- ¿Tiene circuitos de retroalimentación para integrar los hallazgos y mejorar sus programas?
- ¿Trabaja con evaluadores externos? ¿Qué has aprendido de estas experiencias?



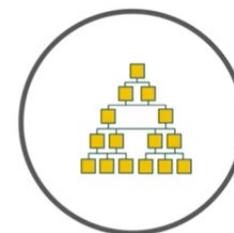
Liderar  
con el EJEMPLO:  
mejorando su propia  
organización para servir  
mejor a las empresas



Gobernanza



Estrategia



Estructura

[▶ Haga clic aquí para ver un video corto acerca de enfrentar problemas](#)

Los proveedores de ADE deben continuar desarrollando sus propias organizaciones para brindar un mejor apoyo

# E

## Liderar con el EJEMPLO: mejorando su propia organización para servir mejor a las empresas

La implementación de buenas prácticas internamente puede ayudar a los proveedores de ADE a generar resultados de crecimiento empresarial con mayor confiabilidad y a mayor escala.

### DIMENSIONES

- 1 Tenga una estrategia clara y enfocada
- 2 Integre una estructura de gestión en su organización que incluya a emprendedores exitosos
- 3 Construya un equipo organizado, empoderado y capaz de contribuir a que su organización ejecute y crezca
- 4 Diversifique sus flujos de ingresos para fortalecer su sostenibilidad financiera

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EVALUAR Y APRENDER?

- Abordar los desafíos internos puede aumentar el impacto
- Para los financiadores, apoyar a la organización y no sólo al proyecto puede aprovechar más recursos y ampliar el impacto
- El desarrollo organizacional es clave para el crecimiento a largo plazo y la sostenibilidad financiera de los proveedores de ADE



EN LA MIRA



Para obtener más información, vaya al caso de estudio de VilCap

Hace algunos años, [Village Capital](#) utilizó fondos sin restricciones para establecer sus operaciones administrativas. Esto le permitió integrar tecnología, implementar nuevos procesos y brindar un mejor soporte a los programas.

Village Capital cree que tener un sólido equipo administrativo debería ser la norma para los proveedores de ADE, pero reconoce que a menudo es difícil establecer prioridades sin una financiación ilimitada.



*"Estamos agradecidos por los financiadores que dieron un paso al frente y proporcionaron fondos sin restricciones que nos ayudaron a convertirnos en la organización que somos hoy."*

Allie Burns  
CEO  
Village Capital



## Al integrar buenas prácticas, los proveedores de ADE pueden generar un mayor impacto

### Abordar los desafíos internos puede multiplicar el impacto

Muchos proveedores de ADE son empresas en crecimiento que enfrentan desafíos internos. Un buen desarrollo organizacional es una condición previa para el impacto.<sup>132</sup>

### Para los financiadores, apoyar a toda la organización, en lugar de sólo a uno de sus proyectos, puede aprovechar más recursos e impacto

Los proveedores de ADE que reciben apoyo financiero para implementar buenas prácticas y abordar desafíos internos crecen constantemente.<sup>133</sup> Dicho apoyo puede generar una relación de confianza en la que los proveedores de ADE se sientan cómodos pidiendo ayuda y los financiadores ofrecen financiamiento más específico y efectivo.<sup>134,135</sup>

### El desarrollo organizacional es clave para el crecimiento a largo plazo y la sostenibilidad financiera de los proveedores de ADE

Invertir en el desarrollo organizacional y ayudar a los proveedores de ADE a lograr autonomía financiera<sup>136</sup> asegura la continuidad de los programas de ADE y los impactos que generan.<sup>137</sup>

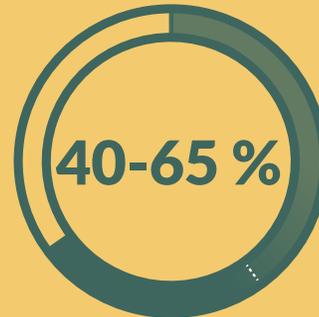


### DESAFÍOS QUE AL LIDERAR CON EL EJEMPLO SE PUEDEN ENFRENTAR

- Alta rotación entre el personal de los proveedores de ADE
- Gran dependencia de los fondos de un sólo donante
- Falta de una dirección y una estrategia claras
- Relaciones a corto plazo entre financiadores y proveedores de ADE
- Falta de los sistemas y capacidades adecuados para ofrecer calidad a escala
- Dependencia excesiva de los fundadores y / o del Director Ejecutivo
- Dificultad para acceder a la financiación del desarrollo bilateral y multilateral que requiere un mínimo tamaño de la organización y nivel de desarrollo



### LO QUE REVELAN LOS DATOS<sup>138</sup>



de las aceleradoras adquieren acciones de las empresas participantes. Las salidas son insuficientes para cubrir los costos operativos del 90% de este grupo, por lo que son necesarias fuentes alternativas de ingresos



aceleradoras en América del Norte y Europa se sustenta principalmente a través de modelos de “efectivo por capital”, el resto depende principalmente de financiadores públicos, corporativos o privados para la sostenibilidad financiera



Las estrategias organizacionales deben proporcionar una dirección clara para todo el equipo

## 1 **Tenga una estrategia clara y enfocada**

### **Encuentre un equilibrio entre ejecución y crecimiento**

Una estrategia eficaz establece una visión para el futuro y proporciona un claro sentido de propósito para el equipo. Debería permitir a una organización distinguir claramente lo que hace y lo que no hace. La estrategia debe marcar un rumbo estable pero ir acompañada de un plan ejecutable y adaptable. Evite desarrollar una estrategia que sea demasiado detallada o prescriptiva, ya que las revisiones inevitables absorberán mucho tiempo y energía en comparación con el giro de un plan.

### **Haga que su estrategia sea replicable y adaptable**

Asegúrese de que su estrategia establezca la dirección que toda su organización quiere tomar. De esta forma, los programas que desarrolle se alinearán con su estrategia y no al revés.

### **Asegúrese de que todo su equipo conozca y comprenda su estrategia**

Comunicar la estrategia a toda la organización es tan importante como desarrollarla, ya que el equipo deberá comprenderla para poder ejecutarla. Es especialmente crítico que el equipo reconozca el alcance general, para que no se distraigan con un elemento. Reducir la estrategia a un resumen de una página puede garantizar que todos los miembros de la organización la comprendan. Un fuerte sentido de apropiación es clave para el éxito.

**E** QUÉ  
POR QUÉ  
CÓMO



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, consulte el caso de estudio de TechnoServe

En su estrategia 2013-2017, [TechnoServe](#) decidió que garantizar la excelencia en los programas sería uno de sus pilares estratégicos y, dentro de ella, mejorar el seguimiento y la evaluación fue un área clave de enfoque.<sup>139</sup>

During the first five years implementing its Durante los primeros cinco años de implementación de su programa Impulsa tu Empresa, TechnoServe probó diferentes metodologías con diferentes grupos para determinar cuáles tuvieron el mayor impacto en los ingresos y el empleo. Las lecciones de estas evaluaciones ayudaron a TechnoServe a mejorar otros programas en curso.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Proactivamente desarrolle su propia estrategia y aprópiesela. Evite desarrollar una sólo para satisfacer la solicitud de un financiador
- Asegúrese de que su estrategia aborde las necesidades comerciales fundamentales
- Involucre a personas de múltiples niveles de la organización en el desarrollo de la estrategia con el fin de aumentar la apropiación
- Tenga un plan de acción claro para guiar la implementación
- Tenga un plan de comunicación para compartir la estrategia con toda la organización (por ejemplo, correos electrónicos, *town halls*, seminarios web, etc.)

Un consejo directivo es un medio de gobernanza, no un fin

## 2 Integre una estructura de gestión en su organización que incluya a emprendedores exitosos

### Forme un consejo directivo con personas que compartan sus principios

Invite a miembros del consejo que compartan sus valores y puedan brindar orientación, aprobar decisiones, desarrollar relaciones de colaboración con el personal y ayudar a la organización a mantener un rumbo constante.<sup>140</sup>

### Considere a emprendedores experimentados como miembros potenciales del consejo

Las organizaciones con emprendedores experimentados en sus consejos directivos son más eficaces que las dirigidas por personas sin experiencia empresarial.<sup>141</sup> Los emprendedores exitosos pueden llevar la perspectiva de las empresas a la mesa de toma de decisiones.

### Defina roles y responsabilidades claros para su consejo, así como los procesos mediante los cuales operará

Los miembros del consejo pueden desempeñar un papel más activo en el funcionamiento diario de las organizaciones más pequeñas, mientras que en las más grandes, por lo general, se centran en orientar la toma de decisiones. Involucre al personal en conversaciones con los miembros del consejo para alinear las expectativas y determinar las responsabilidades. Establezca estructuras y procesos que permitan un buen funcionamiento.

### Sustituya miembros cuando sea necesario

A medida que su organización evoluciona, también debería hacerlo su consejo. Valide qué habilidades, conexiones y experiencia se necesitan para ayudarlo a alcanzar sus metas actuales y futuras.



#### EN LA MIRA



Para obtener más información, vaya al caso de estudio de Villgro

Para **Villgro**, es importante tener un consejo que refleje múltiples perspectivas del ecosistema emprendedor. Los miembros de la junta incluyen emprendedores en serie, inversores, académicos y profesionales de recursos humanos, entre otros.

Además de guiar a la organización en su evolución y promover formas de trabajo más sostenibles, el consejo ha sido fundamental para desarrollar relaciones estratégicas. “Son un gran apoyo y van más allá de la mera supervisión”, dice Arun Venkatesan, Director Ejecutivo de Villgro USA.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Asegúrese de tener un consejo que contribuya al desarrollo de su organización
- Co-establezca roles y responsabilidades claras para los miembros de la junta
- Promueva las interacciones entre su personal y su consejo, y asegúrese de que el equipo no los perciba como inaccesibles o distantes
- Comience con algo pequeño y haga crecer el consejo gradualmente. Si bien no hay un tamaño ideal, de 5 a 12 miembros, pueden proporcionar perspectivas suficientemente diversas<sup>142</sup>

Una estructura que potencie las capacidades del equipo es fundamental para el crecimiento de la organización

### 3 **Construya un equipo organizado, empoderado y capaz de contribuir a que su organización ejecute y crezca**

#### **Organice a su equipo definiendo roles y responsabilidades claras**

Para equipos más pequeños, es común que muchos miembros compartan simultáneamente responsabilidades en muchos roles. Esto reduce la eficiencia y aumenta el agotamiento. Defina roles y responsabilidades claras para permitir que los miembros del equipo se concentren y desarrollen un sentido de apropiación.

#### **Delegue responsabilidades**

Asegúrese de que los líderes y gerentes de la organización deleguen responsabilidades en el equipo para permitirle escalar de manera efectiva su entrega mientras mantiene o mejora la calidad.

#### **Identifique qué impulsa el desgaste y trabaje para remediarlo**

Uno de los principales impulsores de la deserción es una estructura horizontal con oportunidades limitadas de crecimiento. Para abordar la deserción, pregunte a los miembros por qué se van y qué, si acaso, los alentaría a quedarse. Actúe sobre esta información.

#### **Haga crecer la estructura de su equipo junto con su organización**

A medida que su organización crece, asegúrese de que su estructura se adapte para ayudarlo a evolucionar hacia la organización en la que desea convertirse. El crecimiento no se trata sólo de contratar más personal. Se trata de integrar nuevas herramientas y capacidades que mejoren su operación.

Planifique activamente la sucesión. Construya un equipo de gestión capaz de dirigir la organización en el caso de una transición de liderazgo.



#### EN LA MIRA **altern**

Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Alterna

Durante sus primeros años, [Alterna](#) experimentó una alta rotación, especialmente entre los miembros más jóvenes del personal, que se fueron después de unos años con la organización. En respuesta, Alterna creó una nueva área de talento con un personal de RH totalmente dedicado al trabajo sobre cambio organizacional, reclutamiento y desarrollo del talento. Un gerente de talento mantuvo conversaciones con cada miembro del equipo para comprender sus aspiraciones y trabajó en estrecha colaboración con el equipo de liderazgo para crear nuevos puestos. Alterna ahora cuenta con procesos ágiles y eficientes y su cultura organizacional, desempeño y caminos de desarrollo profesional están mejor alineados.



#### BUENAS PRÁCTICAS

- Realice encuestas organizacionales para rastrear el nivel de motivación y bienestar del personal
- Trate de comprender las aspiraciones de los miembros del equipo
- Promueva oportunidades de aprendizaje para mantener motivados a los miembros del equipo
- Organice actividades de formación profesional, creación de redes y otros tipos de actividades que puedan aumentar la retención del personal
- Planifique trayectorias profesionales para que los miembros del equipo crezcan
- Establezca un proceso para las entrevistas de salida para comprender las causas fundamentales de la deserción
- Capacite a su equipo delegando la toma de decisiones

La mitigación de los riesgos financieros puede garantizar la sostenibilidad a largo plazo de una organización

## 4 Diversifique sus flujos de ingresos para fortalecer su sostenibilidad financiera

### Capte financiación diversificada

Depender de un sólo financiador para el funcionamiento de su programa representa un riesgo para su sostenibilidad. Cuando el contexto lo permita, diversifique no sólo agregando más financiadores sino trabajando con diferentes tipos de financiadores. Sea estratégico sobre las oportunidades que busca. Trate de comprender los objetivos de los financiadores y considere cómo su programa podría contribuir a su logro. Una forma de hacer esto es trabajar en estrecha colaboración con su consejo para expandir su red.

### Identifique nuevas fuentes de ingresos

Si bien los ingresos de los financiadores pueden representar una parte importante de su presupuesto, a menudo vienen con restricciones o pueden no cubrir el costo total de un programa. Las fuentes alternativas de ingresos, como el cobro de tarifas\* por el apoyo empresarial, son una fuente de ingresos adicional y una fuente de financiación sin restricciones.

### Considere modelos combinados con múltiples fuentes de financiamiento

Si sus programas están subsidiados al 100%, evalúe los pros y los contras de este esquema. Considere desarrollar un modelo combinado en el que los emprendedores contribuyan al costo del programa. Si bien es posible que nunca cubra todos los costos o represente un camino hacia la sostenibilidad financiera, puede ayudar. Además, se ha asociado con un mayor compromiso empresarial y participación en el programa.

\*Para obtener más información sobre las contribuciones empresariales como nuevas fuentes de ingresos, consulte la subsección "Cobrar a las empresas mejora el rendimiento"



### EN LA MIRA **altern**

Para obtener más información, consulte el caso de estudio de Alterna

Alterna ha diversificado su cartera de financiadores para evitar depender demasiado de una única fuente de financiación. Aproximadamente el 30-40% de su financiamiento proviene de gobiernos y organizaciones de cooperación internacional, el 30-40% proviene de corporaciones y el 20-30% restante de financiadores internacionales.

En los casos en que no existan restricciones por parte de los financiadores, Alterna está poniendo a prueba nuevos mecanismos de cobro para promover la contribución empresarial. Reconocen que estas tarifas son una fuente adicional de ingresos, pero nunca cubrirían el costo total del programa.



### BUENAS PRÁCTICAS

- Trabaje en estrecha colaboración con su consejo para desarrollar una estrategia de sostenibilidad financiera
- Trabaje en estrecha colaboración con los financiadores para explorar la posibilidad de integrar la contribución empresarial.
- Trabaje con su equipo para identificar fuentes de ingresos adicionales más allá de la contribución empresarial
- Evalúe los pros y los contras de un modelo 100% subsidiado e identifique alternativas para cambiar hacia un modelo combinado

La inclusión y la diversidad deben estar presentes en todos los niveles de una organización

## Lente de Género

**Asegúrese de que las mujeres estén representadas en todos los niveles de su equipo, desde los puestos de entrada hasta los roles de liderazgo**

Las empresas que priorizan la diversidad de género en su equipo de liderazgo tenían más probabilidades de tener una rentabilidad superior al promedio en comparación con aquellas que no priorizan la diversidad de género.<sup>143</sup>

**Ayude a las mujeres a permanecer en la organización y crecer a través de una incapacidad familiar remunerada, flexibilidad laboral (trabajo desde casa o trabajo a tiempo parcial) y apoyo para el cuidado de los niños**

**Asegúrese que las mujeres estén representadas en el consejo directivo**

**Revise su estrategia con expertos en género para asegurarse de que sus programas no tengan consecuencias no deseadas para las mujeres y que las mujeres no sean excluidas**

## Lente de Inclusión

**Construya un equipo diverso con representantes de diferentes grupos vulnerables y minorías en todos los niveles, desde puestos de entrada hasta roles de liderazgo**

En promedio, las empresas con equipos diversos superan a las que tienen equipos menos diversos en términos de rentabilidad.<sup>144</sup>

**Asegúrese de que los miembros de su consejo sean diversos y representen al equipo y a las empresas a las que sirve**

**Revise su estrategia con expertos en inclusión social para asegurarse de que sus programas no tengan consecuencias no deseadas para los grupos vulnerables o minorías y que estos grupos no estén siendo excluidos**

Los financiadores juegan un papel clave en ayudar a los proveedores de ADE a construir organizaciones sólidas mediante la incorporación de buenas prácticas de desarrollo organizacional

## ¿Cómo pueden los financiadores alentar a los proveedores de ADE a liderar con el ejemplo?

### Preste atención a la organización que entrega el proyecto

Pregúntese cómo una asociación permitirá al proveedor de ADE hacer mejor lo que hace y considerar formas de impulsar la sostenibilidad a largo plazo de los modelos de negocio de ADE en lugar de centrarse en programas individuales. Piense en cómo puede apoyar a los proveedores de ADE en estos esfuerzos, ya sea a través de consultores externos o con un equipo de soporte interno.

Además, busque alinearse con otros financiadores sobre cómo promover la sostenibilidad general de los modelos comerciales de ADE a lo largo del tiempo.

### Adapte los esfuerzos de desarrollo organizacional a las necesidades de los proveedores de ADE

Pregunte activamente a los proveedores de ADE sobre sus desafíos de desarrollo. Una mejor comprensión de sus socios le permitirá adaptar los esfuerzos de creación de capacidad para apoyar sus necesidades. Asegúrese de que el apoyo al desarrollo organizacional sea continuo, ya que siempre hay espacio para mejorar.

### Proporcione financiación sin restricciones para permitir que los proveedores de ADE hagan crecer su organización

Para operar de manera efectiva y aprender de los programas, los proveedores de ADE deben invertir en áreas de su organización, como equipos administrativos y gestión del desempeño. Proporcionar a los proveedores de ADE financiación sin restricciones les permitirá construir una organización sólida que pueda ofrecer mejores resultados.

### Promueva el aprendizaje entre pares entre los financiadores

Comparta ideas sobre qué enfoques ayudan a los proveedores de ADE a crecer y cuáles podrían mejorar. Aunque los informes pueden funcionar de esta manera, también es posible participar en iniciativas más pequeñas, como almuerzos de aprendizaje o mesas redondas.



EN LA MIRA



[The Lemelson Foundation](#) apoya activamente a los proveedores de ADE con los que trabajan para fortalecer sus prácticas organizativas.

Al trabajar con nuevos proveedores de ADE, The Lemelson Foundation selecciona intencionalmente los equipos que creen que pueden construir una organización exitosa. Comienza financiando organizaciones a pequeña escala e identificando sus necesidades de capacidad, luego actúa sobre esta información para fortalecerlas.

A través de este enfoque, The Lemelson Foundation ha desarrollado asociaciones duraderas con proveedores de ADE.

*“Los financiadores deben preocuparse por desarrollar el campo, así como las organizaciones individuales, y no simplemente centrarse en los programas de financiación”*

Rob Schneider  
Director Senior  
de estrategia

The Lemelson Foundation

## Preguntas para la reflexión

### 1 Tiene una estrategia clara y enfocada

- ¿Tiene alguna estrategia?
- ¿Su estrategia permite que su organización tenga claro lo que hace y lo que no hace?
- ¿Su estrategia promueve un equilibrio entre enfoque y crecimiento?
- ¿El alcance de su estrategia es demasiado amplio?
- ¿Existe conciencia y apropiación de la estrategia por parte del equipo?
- ¿Existe un plan que permita la ejecución de su estrategia?
- ¿Su estrategia le permite a su organización poner en práctica lo que le está enseñando a los emprendedores?

### 2 Integre una estructura de gestión en su organización que incluya a emprendedores exitosos

- ¿Tiene un consejo directivo?
- ¿Cuál es el valor de tener un consejo directivo?
- ¿Los emprendedores exitosos son parte de su consejo directivo?
- ¿Están claramente definidos los roles y responsabilidades de su consejo?
- ¿Su equipo se relaciona con su consejo?
- ¿Cómo le ayuda su consejo a tomar decisiones?
- ¿Su consejo directivo responsabiliza a los líderes?
- ¿Tiene su organización un buen gobierno?

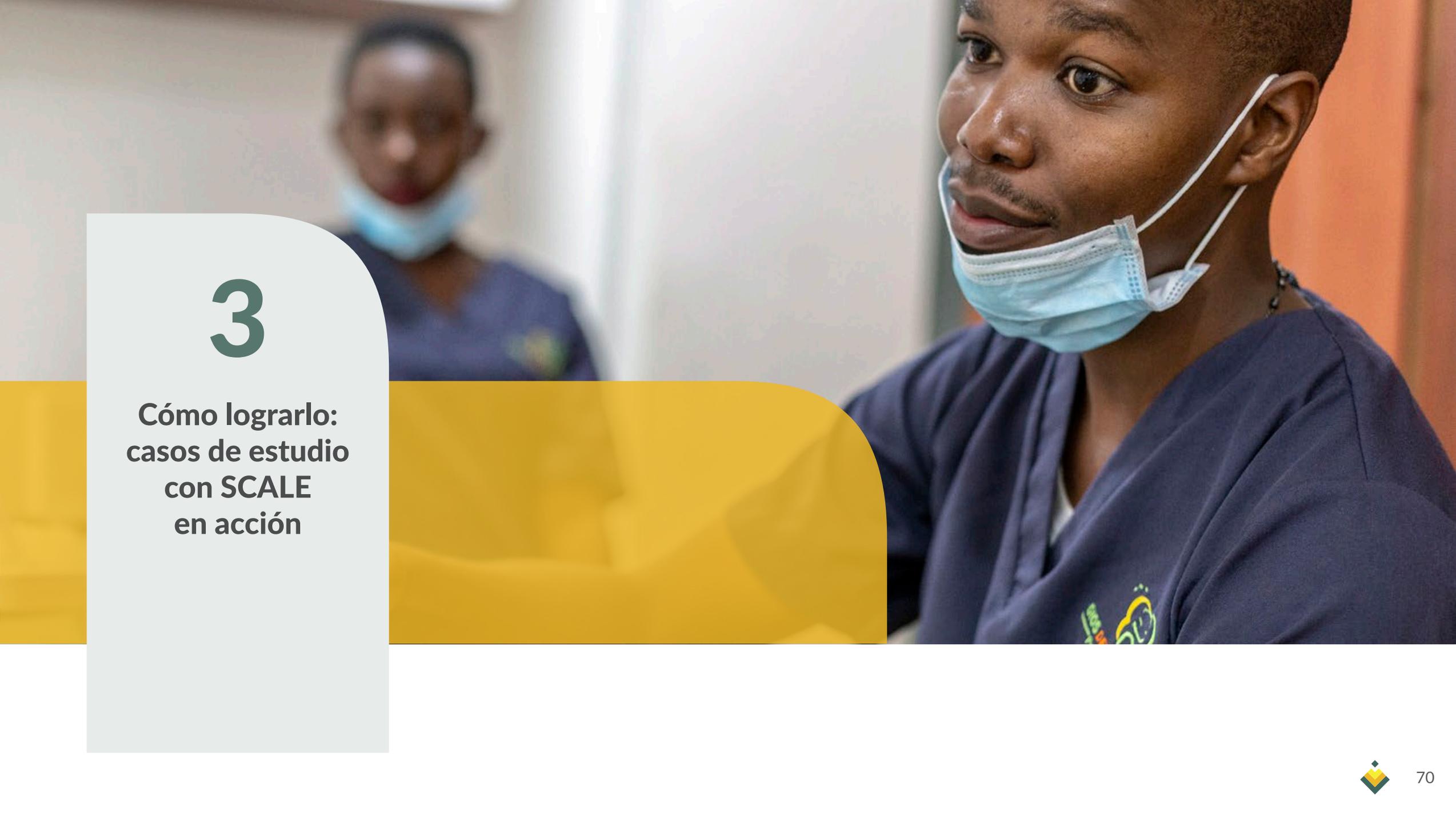
### 3 Construya un equipo organizado, empoderado y capaz de contribuir a que su organización ejecute y crezca

- ¿Tiene un equipo y una estructura para llevar a cabo sus programas?
- ¿Todos los miembros de su equipo tienen roles y responsabilidades claras?
- ¿Es el desgaste un problema?
- ¿Existen oportunidades para crecer dentro de su organización?
- ¿Tiene el equipo y la estructura adecuados para crecer?
- ¿Cómo atrae a empleados capaces?
- ¿Los miembros de su equipo tienen una mentalidad emprendedora?
- ¿Está el equipo empoderado y capacitado para pensar y actuar como emprendedores (por ejemplo, tomar riesgos, innovar, ejecutar sprints de diseño, etc.)?
- ¿Utiliza métodos y herramientas que comparte con emprendedores dentro de su propia organización?

### 4 Diversifique sus flujos de ingresos para fortalecer su sostenibilidad financiera

- ¿Depende principalmente de algunos financiadores?
- ¿Qué pasaría si una de las prioridades del financiador cambiara y dejara de proporcionar financiamiento?
- Además de la financiación, ¿tiene otras fuentes de ingresos?
- ¿Están sus programas subvencionados al 100% por financiadores?
- ¿Ha pensado en un modelo mixto (subvención + aportaciones empresariales)?
- ¿Su organización es rentable?
- ¿Cómo podría lograr la sostenibilidad financiera?
- ¿Cómo podría integrar lo que le enseña a los emprendedores sobre rentabilidad en su propia organización?





# 3

**Cómo lograrlo:  
casos de estudio  
con SCALE  
en acción**

# Los casos de estudio demuestran cómo los proveedores ADE han incorporado las consideraciones SCALE a su trabajo

Las siguientes diapositivas proporcionan casos de estudio de seis proveedores de ADE que ofrecen programas de alto impacto de manera rentable. Las consideraciones de SCALE han jugado un papel clave. Cada caso de estudio demuestra cómo y por qué estas organizaciones integraron componentes específicos de SCALE y comparte los hallazgos aplicables del proceso. Como mostrarán los casos de estudio, cada uno de los componentes refuerza a los demás para, en última instancia, crear programas de ADE más impactantes.

Muchas de las organizaciones destacadas también están implementando activamente consideraciones adicionales de SCALE que pueden no estar destacadas en el caso de estudio.

## Índice

Cada caso de estudio destacará diferentes componentes de SCALE, demostrando las sinergias entre componentes y enfoques comunes entre organizaciones

<b>FUNDAMENTO</b> Página 75 - 80	<b>SELECCIÓN</b> Página 81 - 85
<b>MEJORA</b> Página 86 - 90	<b>SELECCIÓN</b> Página 82 - 83
<b>CONSIDERACIONES</b> Página 91 - 95	<b>ATENCIONES PROBLEMAS</b> Página 83 - 84
<b>SELECCIÓN</b> Página 76 - 77	<b>SELECCIÓN</b> Página 84 - 85
<b>SELECCIÓN</b> Página 77 - 78	<b>SELECCIÓN</b> Página 85
<b>SELECCIÓN</b> Página 79 - 80	

**Costo medio por empresa:** 6,700 USD  
**Costo medio por puesto de trabajo creado:** 3,700 USD  
**Financiamiento total promedio movilizado (por programa):** 9.9 millones de USD  
**Media CAGR:** 60%

**SELECCIÓN** Página 76 - 77

- Reforzar los criterios de selección segmentando empresas
- Agilizar la selección a través de redes, selección en múltiples etapas e inversión en el equipo

**SELECCIÓN** Página 77 - 78

- Promover el aprendizaje continuo aplicando indicadores clave de rendimiento (KPI) comunes e inventando métricas de personalización
- Mejorar las tasas de respuesta a través de un enfoque coordinado de múltiples frentes

**LIDERAR CON EL EMPLEO** Página 79 - 80

- Ser en cuenta con los socios, las conexiones y la experiencia empresarial al buscar miembros del equipo
- Ampliar el impacto al asociarse con otros actores del ecosistema cuando se mantiene el enfoque estratégico

\*Las métricas clave de impacto se actualizaron de Análisis. La información sobre cómo se calcularon estas cifras está disponible en los informes anuales.

## CONTENIDO

- Por qué destaca cada organización representada en este caso de estudio
- Consideraciones de SCALE que se destacarán en cada caso de estudio

## Descripción general de la Organización

**alternia**

Fundada en 2010, Alternia es una organización que apoya soluciones sostenibles, impulsadas por el mercado y relevantes al contexto para los desafíos del desarrollo en Centroamérica a través del apoyo de la iniciativa empresarial impulsada localmente. Alternia trabaja con dos segmentos empresariales distintos: (i) SGB de inclusión y (ii) SGB dinámicas / de impacto. Las SGB de inclusión tienden a operar en sectores tradicionales o de subsistencia. Las SGB dinámicas / de impacto, por otro lado, trabajan para lograr un impacto social y / o ambiental. Alternia se considera al sistema como un "catalizador de negocios sociales" en lugar de una aceleradora o incubadora tradicional. Construye el capital social de los emprendedores al apoyar su desarrollo de innovaciones creativas y fortalecer sus conexiones dentro del ecosistema.

**PERFIL ORGANIZACIONAL\***

**USD 1.4 M** Annual expenses (FY 2023)

**Primary funding sources**  
International funders  
National funders  
Corporate funders

**~250** Enterprises supported per year

**Region of operation**  
Central America

**Segments served**  
Niche ventures  
Formalizing enterprises

**INTEGRANDO LAS CONSIDERACIONES SCALE**

**S | SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS**

- Alternia adaptó sus criterios de selección a cada uno de los dos segmentos con los que trabaja para asegurar que los emprendedores adecuados sean seleccionados y empujados con los servicios más relevantes
- Alternia ha curado eficazmente su proceso de selección aprovechando las conexiones del ecosistema, utilizando la selección en varias etapas, e invirtiendo en un equipo de selección dedicado

**L | APRENDER** mediante la evaluación del desempeño empresarial

- Alternia conecta a su equipo MEL con su equipo de selección y alinea sus KPI con los de otros actores del ecosistema para comparar más fácilmente los resultados y promover el aprendizaje continuo
- Alternia ha mejorado con éxito las tasas de respuesta al comprender las prioridades de los emprendedores, realizar ajustes internos, mantener el compromiso, proporcionar incentivos y comunicar valores y expectativas, entre otros enfoques

**E | LIDERAR** con el ejemplo

- Para desarrollar un consejo directivo eficaz, Alternia buscó miembros que tuvieran una sólida experiencia individual, conexiones con el ecosistema y antecedentes empresariales
- Alternia logró la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de su flujo de financiamiento y el desarrollo de una estrategia clara

## CONTENIDO

- Introducción a la organización
- Perfil organizacional (regiones, número y tipos de emprendedores atendidos, presupuesto anual, financiadores primarios)
- Aprendizajes clave que se destacarán

## Integrando las consideraciones SCALE

**[ALTERNIA | SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS]**

**Reforzar los criterios de selección segmentando empresas**

Alternia diseñó líneas de servicio separadas para sus dos segmentos, reconociendo que los empresarios de cada segmento tenían necesidades muy diferentes que no podían ser atendidas adecuadamente por un programa. Tener criterios de selección personalizados para cada segmento fue clave para identificar empresas y hacerlas coincidir con los servicios adecuados.

Las empresas de inclusión tienden a estar en sectores más tradicionales y en áreas semiurbanas. Los solicitantes de este segmento no están obligados a tener información detallada sobre sus empresas, como datos financieros históricos o proyecciones financieras. En cambio, la selección se basa en la necesidad percibida de la empresa, el nivel de educación del emprendedor y el tipo de modelo de negocio y / o cómo el emprendedor dirige el negocio. El objetivo es servir a estos emprendedores donde más lo necesitan y ayudarlos a desarrollar empresas que puedan generar cambios en sus comunidades.

Los criterios de selección para las empresas de impacto, que tienden a ser organizaciones lideradas por empresarios con antecedentes académicos y socioeconómicos más altos, son ligeramente diferentes. Estos emprendedores deben demostrar un impacto e innovación claros dentro de sus modelos de negocio. Además, Alternia evalúa su etapa comercial, rango de ventas, ajuste al mercado, preparación para la inversión y más. Al adaptar criterios separados, Alternia ha podido seleccionar con éxito las empresas que se ajustan perfectamente a cada uno de sus programas.

**S** Si los programas se dirigen a más de un segmento empresarial, considere diseñar servicios separados y adaptar sus criterios de selección en función de las perfiles de emprendedores e empresas.

**Agilice la selección a través de redes, selección en múltiples etapas e inversión en el equipo**

Alternia enfatiza fuertemente el aprovechamiento de las redes regionales mediante la creación de asociaciones con ONGs, instituciones de microfinanzas y donantes que trabajan en Centroamérica. Debido a que estos socios están profundamente familiarizados con la región, pueden identificar a los solicitantes calificados más rápidamente que Alternia su propio. Esto es especialmente importante al identificar a los solicitantes para el programa de inclusión, que tienen menos canales para aprender sobre Alternia. Algunos de los socios que han apoyado a Alternia en el desarrollo de esta cartera son ONU Mujeres, UNICAFS (El Salvador), ACCI / VOCA, USAID y BID.

**SINERGIAS SCALE**

**Atormentar problemas**

Al segmentar las empresas en función de distintos perfiles, Alternia pudo adaptar sus criterios de selección y sus ofertas de servicios. Para sus empresas de inclusión, Alternia ofrece un programa de "inicio básico" que se enfoca en desarrollar habilidades comerciales fundamentales. Para sus empresas de impacto, ofrece un programa de "solidez empresarial" que a menudo es más similar a un programa de aceleración tradicional. Para obtener información adicional sobre la segmentación, consulte el informe *Mapa de Impacto de CEE* y el *caso de estudio* de *Alternia*.

## CONTENIDO

- Según la consideración de SCALE: 2-3 aprendizajes clave que demuestran cómo y por qué se pueden integrar los componentes
- Sinergias de SCALE para identificar cómo las consideraciones de SCALE se refuerzan entre sí
- Destacados emprendedores

Cada caso de estudio destacará diferentes componentes de SCALE, demostrando las sinergias entre componentes y enfoques comunes entre organizaciones

**altern** Página 75 - 80



Página 81 - 85

FUNDAMENTO  
DESTACADO

Entre 2010 (su año de fundación) y 2018, Alterna apoyó con éxito a más de 800 SGBs sociales / ambientales o centradas en la inclusión. Una evaluación independiente realizada en 2018 encontró que el programa de cultivo de Alterna **es específico, relevante e impactante: aumentar los ingresos, crear empleos y aumentar la inversión.**

**Costo medio por empresa:** 6,700 USD  
**Costo medio por puesto de trabajo creado:** 3,700 USD  
**Financiamiento total promedio movilizado (por programa):** 9.9 millones de USD  
**Media CAGR:** 40%

**SELECCIONAR** Página 76 - 77

- Reforzar los criterios de selección segmentando empresas
- Agilizar la selección a través de redes, selección de múltiples etapas e inversión en el equipo

**APRENDER** Página 77 - 78

- Promover el aprendizaje continuo aplicando indicadores clave de rendimiento (KPI) comunes e invirtiendo en ciclos de retroalimentación.
- Mejorar las tasas de respuesta a través de un esfuerzo coordinado de múltiples frentes

**LIDERAR CON EL EJEMPLO** Página 79 - 80

- Tener en cuenta los conocimientos, las conexiones y la experiencia empresarial al buscar miembros del consejo
- Ampliar el impacto al asociarse con otros actores del ecosistema mientras se mantiene el enfoque estratégico

MÉTRICAS  
CLAVE DE  
IMPACTO\*

CONSIDERACIONES  
SCALE DESTACADAS

A través de muchos años de pruebas e iteraciones, Bpeace ha creado un modelo sólido y replicable que le permite trabajar en profundidad con ~ 75 empresas dinámicas cada año. **A través de algunos ajustes menores del programa, Bpeace vio una mejora significativa en los resultados** de las SGBs, incluida la duplicación de la creación de empleo y un aumento de 10 veces en el crecimiento de los ingresos de un grupo al siguiente.

**Costo medio por empresa:** 16,500 USD  
**Costo promedio por trabajo creado:** 5,200 USD  
**Median CAGR:** 6%

**SELECCIONAR** Página 82 - 83

- Introducir un cargo de manera efectiva consultando con las partes interesadas para definir una tarifa.
- Mejorar la calidad de los solicitantes y el compromiso de los emprendedores mediante el cobro

**ENFRENTAR PROBLEMAS** Página 83 - 84

- Interactuar con todo el equipo del cliente para mejorar el impacto del programa y la profundidad del aprendizaje
- Encontrar la duración adecuada del programa para mantener un compromiso constante
- Equilibrar el soporte personalizado con la escalabilidad mediante servicios remotos de bajo contacto

**APRENDER** Página 85

- Generar confianza a través de un compromiso constante para mejorar la recopilación de datos.
- Adaptar la recopilación de datos a los intereses de los emprendedores

\* Las métricas clave de impacto se obtuvieron de Argidius. La información sobre cómo se calcularon estas cifras está disponible en los informes anuales.



Cada caso de estudio destacará diferentes componentes de SCALE, demostrando las sinergias entre componentes y enfoques comunes entre organizaciones

**PUM**  **Página 86 - 90**  
Netherlands senior experts

Una evaluación de 2019 de uno de los programas de PUM encontró que, juntas, **70 empresas participantes generaron USD 84 millones en ingresos adicionales y crearon casi 700 puestos de trabajo**. Además, se ha demostrado que PUM contribuye a cambios positivos en el conocimiento y la práctica empresarial para el 90% de las empresas que apoyan, demostrando que su modelo es efectivo para la mayoría de las empresas.

**Costo medio por empresa:** 10,000 USD  
**Costo medio por empleo creado:** 900 USD  
**Financiamiento total promedio movilizado (por programa):** 87.5 millones de USD  
**Mediana CAGR:** 15%

**SELECCIONAR** **Página 87**

- Profundizar los criterios de selección para asegurarse de que los clientes encajen bien con el programa.
- Aprovechar las conexiones locales en el proceso de contratación

**AFRONTAR PROBLEMAS** **Página 88 - 90**

- Comprender las necesidades de los emprendedores y brindarles el apoyo adecuado.
- Ofrecer apoyo de seguimiento para fomentar el cambio empresarial

 **TechnoServe** **Página 91 - 97**  
Business Solutions to Poverty

Varios programas de TechnoServe han sido **muy efectivos manteniendo costos razonables (USD 500–5000 por empresa atendida)**. En particular, su programa acelerador Impulsa Tu Empresa, que ha trabajado con más de 2.000 empresas, ha aumentado las ventas generales de las empresas en > USD 45 millones, ha creado más de 1,600 nuevos puestos de trabajo y ha movilizado > USD 5 millones desde 2012.

**Costo medio por empresa:** 6,100 USD  
**Costo medio por puesto de trabajo creado:** 2,120 USD  
**Financiamiento total promedio movilizado (por programa):** 3.5 millones de USD  
**Mediana CAGR:** 9%

**COBRAR** **Página 92 - 93**

- Utilizar la comunicación y el cobro para fomentar la autoselección
- Iterar para encontrar la cantidad correcta para cobrar
- Considerar alternativas a las tarifas iniciales

**ENFRENTAR PROBLEMAS** **Página 93 - 95**

- Diseñar programas en torno a segmentos con necesidades similares
- Enfatizar el desarrollo y la implementación de habilidades sobre la capacitación en el aula
- Utilizar un enfoque de varios pasos para equilibrar la escalabilidad del programa con soporte personalizado

**APRENDER** **Página 96 - 97**

- Realizar un seguimiento de los datos concretos sobre los ingresos, los empleados y las inversiones junto con los comentarios sobre la satisfacción
- Probar metodologías para informar el aprendizaje continuo
- Considerar trabajar con investigadores externos para validar metodologías

\* Las métricas clave de impacto se obtuvieron de Argidius. La información sobre cómo se calcularon estas cifras está disponible en los informes anuales.



Cada caso de estudio destacará diferentes componentes de SCALE, demostrando las sinergias entre componentes y enfoques comunes entre organizaciones



Página 98 - 104



Página 105 - 110

FUNDAMENTO  
DESTACADO

VilCap tiene como objetivo no sólo mejorar sus propios programas, sino compartir sus mejores prácticas para apoyar el crecimiento de otros proveedores de ADE. VilCap ha trabajado extensamente con GALI y otras instituciones de investigación para probar y demostrar la efectividad de los programas de aceleración. **Los datos de impacto muestran que los ex alumnos de VilCap recaudan 3 veces más capital, obtienen 2.3 veces más ingresos y crean un 40% más de empleos en comparación con las nuevas empresas que no participan.**

Como organización centrada en el aprendizaje, Villgro ha trabajado con otros proveedores de ADE para mejorar su capacidad adaptando los aprendizajes del modelo Villgro. De 2001 a 2020, Villgro **incubó efectivamente > 300 nuevas empresas y movilizó casi USD 55 millones en financiamiento de seguimiento.** Costo promedio por empresa: N/A

MÉTRICAS  
CLAVE DE  
IMPACTO\*

Costo promedio por empresa: 25,500 USD  
Costo medio por puesto de trabajo creado: 3,100 USD  
Financiamiento total promedio movilizado (por programa): 49.2 millones de USD  
Media CAGR: 139%

Costo medio por puesto de trabajo creado: N/A  
Financiamiento total promedio movilizado (por programa): N/A  
Mediana CAGR: N/A

CONSIDERACIONES  
SCALE DESTACADAS

**SELECCIONAR** Página 99 - 100

- Centrarse en un segmento objetivo claro y una estrategia de programa para definir criterios de selección sólidos
- Considerar incorporar la selección de pares en un enfoque de selección de múltiples etapas

**SELECCIONAR** Página 106 - 107

- Identificar segmentos objetivo mediante análisis de brechas
- Evaluar a los emprendedores basándose no sólo en sus ideas comerciales sino también en sus actitudes
- Incorporar múltiples perspectivas para seleccionar las empresas adecuadas

**ENFRENTAR PROBLEMAS** Página 101 - 102

- Identificar los desafíos subyacentes a través de evaluaciones de necesidades abiertas
- Aprovechar los grupos para fomentar el aprendizaje entre pares y motivar a los emprendedores.
- Limitar el tiempo dedicado a dar conferencias para aumentar el impacto

**APRENDER** Página 107 - 109

- Aprovechar los marcos MEL existentes para desarrollar los suyos propios
- Utilizar datos para informar el aprendizaje continuo tanto para el emprendedor como para el equipo.
- Recopilar datos al nivel y con la frecuencia que mejor se adapte a su contexto

**LIDERAR CON EL EJEMPLO** Página 102 - 104

- Desarrollar una visión clara, una misión comunicable y una estrategia alineada
- Colaborar con financiadores
- Ampliar el impacto incorporando un enfoque de aprendizaje en la estrategia del programa

**LIDERAR CON EL EJEMPLO** Página 109 - 110

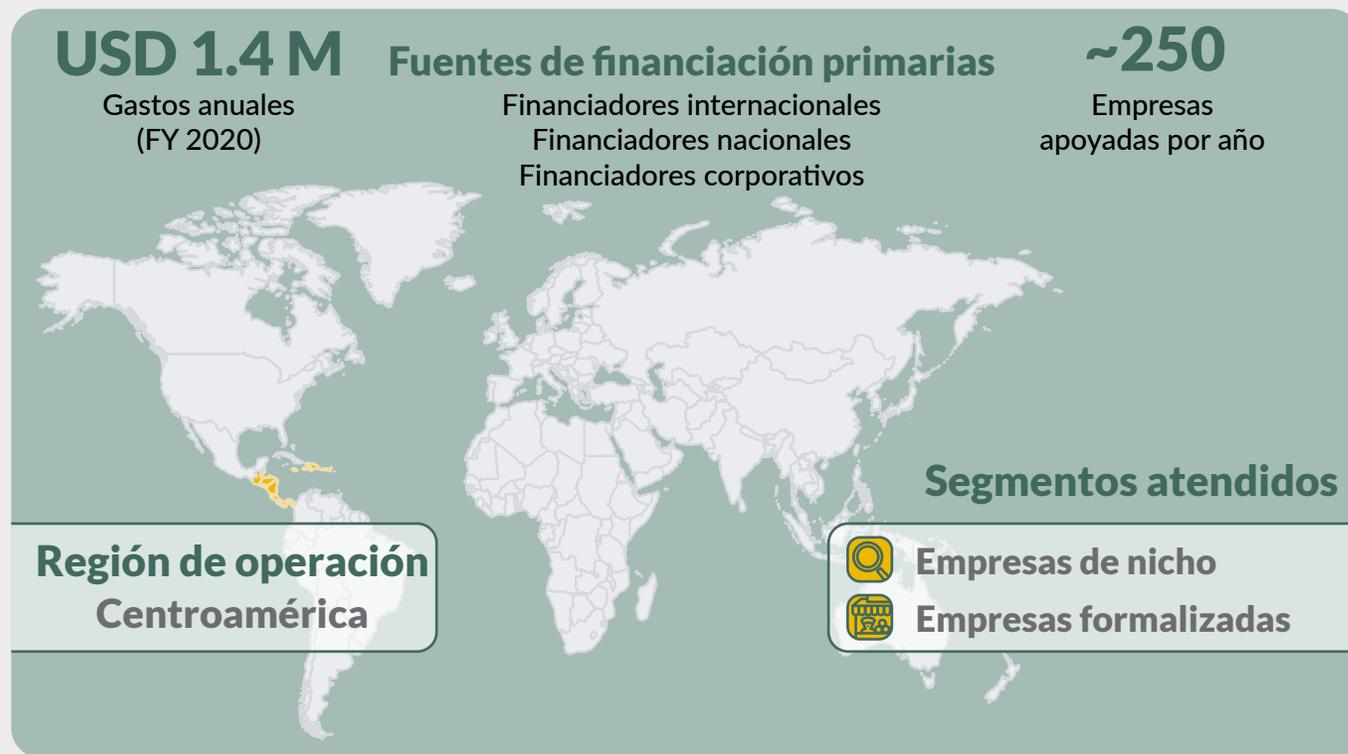
- Definir claramente los roles del equipo
- Reclutar personal emprendedor y apasionado para aumentar la retención
- Seleccionar miembros del consejo con una variedad de perspectivas para asegurar el crecimiento

\* Las métricas clave de impacto se obtuvieron de Argidius. La información sobre cómo se calcularon estas cifras está disponible en los informes anuales.



Fundada en 2010, Altern es una organización que apoya soluciones sostenibles, impulsadas por el mercado y relevantes al contexto para los desafíos del desarrollo en Centroamérica a través del apoyo de la iniciativa empresarial impulsada localmente. Altern trabaja con dos segmentos empresariales distintos: (i) SGBs de inclusión y (ii) SGBs dinámicos / de impacto. Las SGBs de inclusión tienden a operar en sectores tradicionales o de subsistencia. Las SGBs dinámicas / de impacto, por otro lado, trabajan para lograr un impacto social y / o ambiental. Altern se considera a sí misma como un “cultivador de negocios sociales” en lugar de una aceleradora o incubadora tradicional. Construye el capital social de los emprendedores al apoyar su desarrollo de innovaciones creativas y fortalecer sus conexiones dentro del ecosistema.

### PERFIL ORGANIZACIONAL\*



## INTEGRANDO LAS CONSIDERACIONES SCALE

### S | SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS

- Altern **adaptó sus criterios de selección a cada uno de los dos segmentos con los que trabaja** para asegurar que los emprendedores adecuados sean seleccionados y emparejados con los servicios más relevantes
- Altern ha curado eficazmente su proceso de selección aprovechando las **conexiones del ecosistema**, utilizando **la selección en varias etapas**, e invirtiendo en un **equipo de selección dedicado**

### L | APRENDER MEDIANTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

- Altern **conecta a su equipo MEL con su equipo de selección** y alinea sus KPI con los de otros actores del ecosistema para comparar más fácilmente los resultados y promover el aprendizaje continuo
- Altern ha mejorado con éxito las tasas de respuesta al **comprender las prioridades de los emprendedores, realizar ajustes internos, mantener el compromiso, proporcionar incentivos y comunicar valores y expectativas, entre otros enfoques**

### E | LIDERAR CON EL EJEMPLO

- Para desarrollar un consejo directivo eficaz, Altern buscó miembros que tuvieran **una sólida experiencia individual, conexiones con el ecosistema y antecedentes empresariales**
- Altern logró la sostenibilidad financiera mediante **la diversificación de su flujo de financiamiento y el desarrollo de una estrategia clara**

## Reforzar los criterios de selección segmentando empresas

Alterna diseñó líneas de servicio separadas para sus dos segmentos, reconociendo que los emprendedores de cada segmento tenían necesidades muy diferentes que no podían ser atendidas adecuadamente por un programa. Tener criterios de selección personalizados para cada segmento fue clave para identificar empresas y hacerlas coincidir con los servicios adecuados.

Las empresas de inclusión tienden a estar en sectores más tradicionales y en áreas semirurales. Los solicitantes de este segmento no están obligados a tener información detallada sobre sus empresas, como datos financieros históricos o proyecciones financieras. En cambio, la selección se basa en la necesidad percibida de la empresa, el nivel de educación del emprendedor y el tipo de modelo de negocio y / o cómo el emprendedor dirige el negocio. El objetivo es servir a estos emprendedores donde más lo necesitan y ayudarlos a desarrollar empresas que puedan generar cambios en sus comunidades.

Los criterios de selección para las empresas de impacto, que tienden a ser organizaciones lideradas por emprendedores con antecedentes académicos y socioeconómicos más altos, son levemente diferentes. Estos emprendedores deben demostrar un impacto e innovación claros dentro de sus modelos de negocio. Además, Alterna evalúa su etapa comercial, rango de ventas, ajuste al mercado, preparación para la inversión y más. Al adaptar criterios separados, Alterna ha podido seleccionar con éxito las empresas que se ajustan perfectamente a cada uno de sus programas.



Si sus programas se dirigen a más de un segmento empresarial, considere diseñar servicios separados y adaptar sus criterios de selección en función de los perfiles de emprendedores y empresas.

## Agilizar la selección a través de redes, selección en múltiples etapas e inversión en el equipo

Alterna enfatiza fuertemente el aprovechamiento de las redes regionales mediante la creación de asociaciones con ONGs, instituciones de microfinanzas y donantes que trabajan en Centroamérica. Debido a que estos socios están profundamente familiarizados con la región, pueden identificar a los solicitantes calificados más rápidamente que Alterna en su propio. Esto es especialmente importante al identificar a los solicitantes para el programa de inclusión, que tienen menos canales para aprender sobre Alterna. Algunos de los socios que han apoyado a Alterna en el desarrollo de esta cartera son ONU Mujeres, UNICAES (El Salvador), ACIDI / VOCA, USAID y BID.



SINERGIA SCALE

### Afrontar problemas

Al segmentar las empresas en función de distintos perfiles, Alterna pudo adaptar sus criterios de selección y sus ofertas de servicios. Para sus empresas de inclusión, Alterna ofrece un programa de "cultivo básico" que se enfoca en desarrollar habilidades comerciales fundamentales. Para sus empresas de impacto, ofrece un programa de "cultivo avanzado" que a menudo es más similar a un programa de aceleración tradicional. Para obtener información adicional sobre la segmentación consulte el informe [Missing Middles de CFF](#) y el [vocabulario de inversión de ANDE SGBs](#).

Otra forma en que Alterna agiliza su proceso de selección es mediante el uso de la selección en varias etapas. Por lo general, sus programas se dividen en dos o tres etapas. Al final de cada etapa, se evalúa a los emprendedores para discernir si están listos para graduarse al siguiente nivel. Los emprendedores que no son seleccionados para continuar reciben comentarios y pueden volver a postularse para un programa futuro. “A medida que demuestren su capacidad para recibir asesoramiento, absorber el valor de nuestros servicios y mantenerse comprometidos con los hitos acordados, pueden pasar a las fases de cultivo más avanzadas, íntimas e intensas”, dice Daniel Buchbinder, Fundador y CEO de Alterna.

Los programas de Alterna generalmente se dividen en tres etapas:

1. En la primera etapa del programa, grupos de 50 a 70 emprendedores asisten a mini-talleres para recibir capacitación básica. Esto también ayuda a Alterna a ver a los emprendedores en acción y determinar si son adecuados para la siguiente etapa
2. Se seleccionan unos 20 emprendedores para que asistan a varios días de formación intensiva durante unas pocas semanas
3. Se selecciona un grupo de 4 a 6 emprendedores para recibir apoyo intensivo e individualizado en problemas más complejos o proporcionar acceso a los mercados o la inversión

Alterna ha hecho que su proceso de selección sea más eficiente al invertir importantes recursos en un “equipo de canalización” que diseña aplicaciones y ejecuta el proceso de selección. Esta inversión ha permitido que el programa Alterna crezca de 3 a 4 programas por año en 2017 a 8 programas por año en la actualidad.



Considere aprovechar las conexiones regionales, utilizar la selección en varias etapas e invertir en su equipo de selección para organizar su proceso de selección.

[ALTERNA | ALTERNA SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS]

## Promover el aprendizaje continuo aplicando indicadores clave de desempeño comunes e invirtiendo en ciclos de retroalimentación

Para cada empresa con la que trabaja, Alterna realiza un seguimiento de varios indicadores clave de desempeño al principio y al final del programa y durante varios años después. Los más críticos incluyen la evolución de las ventas, el cambio en el número de empleados, el cambio en la cantidad de financiación recibida (para empresas preparadas para la inversión), la cantidad de impacto.



generated, and integration of new technology. **Estos indicadores clave de desempeño se desarrollaron para alinearse con los indicadores clave de otros actores del ecosistema**, como la Fundación Argidius, donantes, financiadores y gobiernos locales. Como resultado, Alterna puede utilizar estos insumos para comparar continuamente el retorno de la inversión de cada uno de sus programas con los de otros proveedores de ADE. Esto permite a la organización evaluar la efectividad relativa de sus propios programas y realizar mejoras.

Alterna promueve el aprendizaje continuo entre su personal. Lo más importante es que, **ahora incluye a un miembro de su equipo de selección en el equipo MEL**. Esto asegura que el equipo de selección esté profundamente familiarizado con los datos recopilados y pueda integrar los aprendizajes emergentes en el proceso de selección.



La integración de métricas comunes y la creación de conexiones entre el personal de MEL y el resto del personal puede mejorar su capacidad para aprender de los datos recopilados can improve your ability to learn from collected data.

## Mejorar las tasas de respuesta a través de un esfuerzo coordinado de múltiples frentes

Alterna utiliza múltiples enfoques para alentar a los emprendedores a responder a las solicitudes de datos:

- **Compromiso constante** – Alterna mantiene comunicación con los exalumnos a través de boletines informativos regulares, promociones de eventos y oportunidades para conectarse con mentores y expertos externos. Esto demuestra el valor de mantenerse comprometido con Alterna y el sistema de apoyo que ofrece. Para fines de recopilación de datos, **Alterna llama personalmente a los emprendedores** (a veces varias veces) para alentarlos a completar encuestas. Es más probable que los emprendedores respondan a las solicitudes de datos cuando se sienten conectados al programa.
- **Incentivos** – Alterna ofrece un premio a la empresa de impacto del año que viene con recompensas en especie y financieras. **Para ser elegible, los emprendedores deben responder a las encuestas.** Antes de implementar este premio, Alterna intentó ofrecer incentivos en especie (por ejemplo, una impresora) para motivar las respuestas, pero no tuvo tanto éxito. Más tarde, Alterna se dio cuenta de que los emprendedores estaban más motivados por el reconocimiento que por incentivos monetarios o en especie.
- **Comunicar valor y expectativas** – **Alterna intenta asegurarse de que los emprendedores comprendan cómo la recopilación de datos puede fortalecer sus propias empresas y el ecosistema en su conjunto.** "Para saber si está generando un impacto, debe estar conectado a sus datos de impacto", dice Buchbinder. Alterna también **se comunica claramente con los emprendedores al comienzo del programa sobre expectativas de proporcionar datos.** Los emprendedores que saben lo que se espera y ven que es de su propio interés tienen más probabilidades de participar en las encuestas.



*"Para nosotros era importante desarrollar indicadores clave de rendimiento que importan a la mayoría de nuestros grupos de interés. Eso hace que la comparación de resultados a lo largo del tiempo y la evaluación comparativa con el ecosistema sean más sencillas."*

**Daniel Buchbinder**

Fundador y Director Ejecutivo  
Alterna



# L

- *Ajustes internos* – para facilitar que los emprendedores completen las encuestas, Alterna las acortó y ajustó la redacción, lo que también ha mejorado las tasas de respuesta.
- *Comprender las prioridades de los emprendedores* – Alterna está muy consciente de garantizar que la recopilación de datos no se sienta como un proceso transaccional, especialmente porque muchos de los datos recopilados hacia el final del programa se recopilan a través de entrevistas. Cada entrevista es realizada por un guía que trabajó directamente con el emprendedor durante el programa. Los guías reciben capacitación y participan en entrevistas simuladas para aprender cómo comunicar adecuadamente la razón fundamental de la encuesta y recopilar datos de manera empática. Para facilitar aún más la recopilación de datos para los emprendedores, Alterna intenta ser lo más flexible posible con respecto a la programación. El equipo también envía correos electrónicos recordatorios con regularidad, pero es consciente de no abrumar a los emprendedores que no han respondido.

Como resultado de estos enfoques, Alterna ha disfrutado constantemente de altas tasas de respuesta de los emprendedores: de 2017 a 2020, en promedio, el 72% de sus empresas de inclusión y el 75% de sus empresas de impacto, respondieron a las solicitudes de datos.



Lograr altas tasas de respuesta para la recopilación de datos es un esfuerzo de múltiples frentes que puede implicar la comprensión de las prioridades de los emprendedores, realizar ajustes internos, mantener el compromiso, proporcionar incentivos y comunicar valor y expectativas.

[ALTERNA | LIDERAR CON EL EJEMPLO]

## Tener en cuenta el conocimiento, las conexiones y la experiencia empresarial cuando busque miembros para el consejo directivo

El consejo directivo de Alterna no siempre fue tan eficaz como lo es hoy. Hace cuatro años, Alterna decidió reconstruir su directorio buscando miembros potenciales con varios atributos centrales, que incluyen:

- Suficiente experiencia en el ecosistema para servir como caja de resonancia adecuada para el equipo de liderazgo
- Capacidad para brindar opiniones objetivas sobre temas que pueden ser complejos o delicados

# E



EN LA MIRA

## Cómo la recopilación de datos fortalece a las empresas

Uno de los participantes del programa de Alterna, 1.Bot, una empresa que proporciona una forma interactiva de aprender sobre STEM a través de la robótica básica, inicialmente no reconoció el valor de usar y analizar sus datos. Después de trabajar con Alterna, el equipo de 1.Bot comenzó a comprender cómo los datos podían ayudarlos a visualizar tendencias, hacer planes futuros y hablar sobre sus números comerciales con posibles inversores. Como resultado de su potencial de crecimiento, que se vio reforzado por los datos, 1.Bot ganó una inversión de impacto del fondo catalizador de Alterna.



- Gran experiencia individual en al menos un área específica relevante para los programas de AlternA
- Contactos beneficiosos dentro del ecosistema, incluso con posibles financiadores
- Al menos la mitad debe tener experiencia empresarial para aportar una perspectiva práctica a las conversaciones

Después de buscar una junta que cumpliera con estos criterios, AlternA descubrió que estaba más comprometida y podía servir como un mecanismo de responsabilidad eficaz para garantizar que la estrategia de AlternA se mantuviera enfocada e impactante.



Al formar un consejo, considere los méritos del grupo y de las personas, incluida su experiencia, conexiones y antecedentes empresariales.

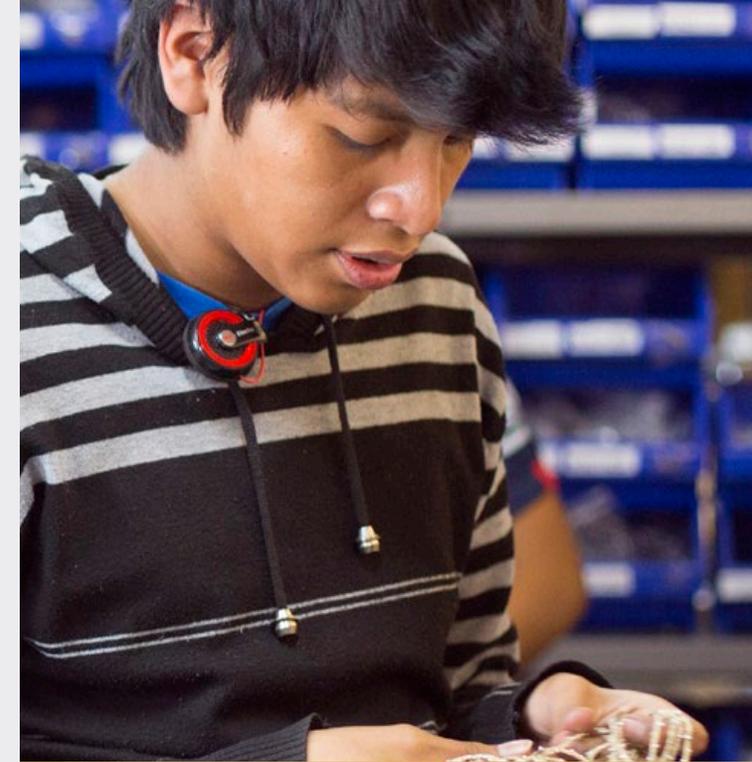
## Ampliar el impacto al asociarse con otros actores del ecosistema mientras se mantiene el enfoque estratégico

AlternA trabaja con una amplia gama de financiadores para apoyar programas y desarrollo organizacional, incluidos gobiernos (por ejemplo, el gobierno de Guatemala), corporaciones y fundaciones corporativas (por ejemplo, Unilever), fundaciones privadas (por ejemplo, Argidius), ONGs internacionales (por ejemplo, Plan Internacional) y organizaciones multilaterales (por ejemplo, BID). **Esta base de financiación diversificada ha permitido a AlternA mantener la estabilidad financiera.** Aproximadamente el 80% de sus programas son financiados directamente por estos actores.

Los financiadores se sintieron atraídos por la clara misión estratégica de AlternA. Vieron valor en el cultivo de empresas que podrían crear impacto y apreciaron el enfoque de dos vertientes de AlternA en las nuevas empresas de alto crecimiento y las empresas más pequeñas y tradicionales. También es útil que AlternA **adopte un enfoque basado en las relaciones para la recaudación de fondos.** Construyen conexiones sólidas y duraderas con los financiadores al encontrar formas en las que AlternA pueda trabajar con los donantes para abordar sus prioridades estratégicas. Estas sólidas relaciones de financiación han permitido a AlternA pasar de ser un proveedor local de ADE relativamente pequeño, a convertirse en una organización regional reconocida.



Desarrollar una estrategia claramente comunicable puede ayudarle a diversificar su red de financiadores y aumentar la sostenibilidad de su organización.



*“Hemos tenido un Consejo Directivo desde que AlternA estaba en sus primeras etapas, pero no fue muy funcional hasta hace unos cuatro años”.*

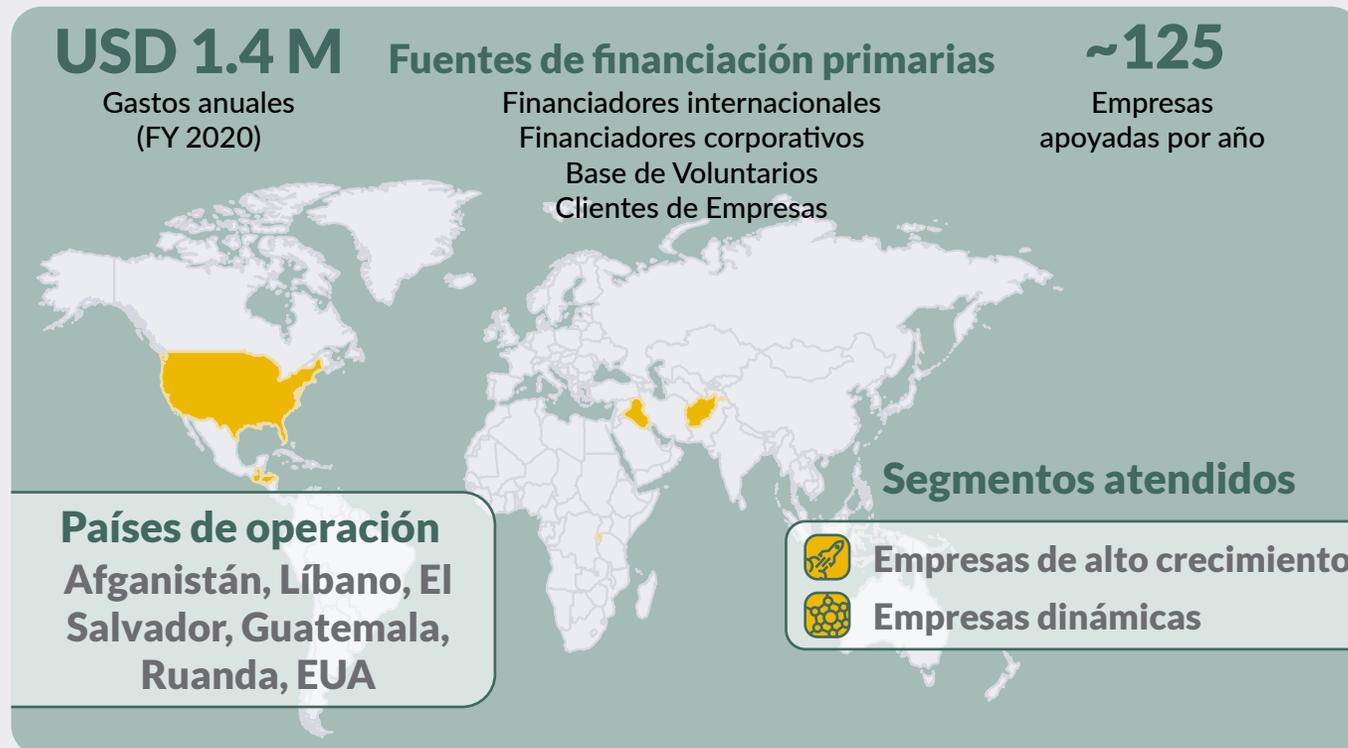
**Daniel Buchbinder**  
Fundador y Director Ejecutivo  
AlternA





Fundada en 2002, Bpeace moviliza su red de “antrópicos expertos” voluntarios para ayudar a los emprendedores de países afectados por crisis a tener éxito. El objetivo es no sólo aumentar los ingresos de las empresas, sino también crear puestos de trabajo, asegurar un futuro para los trabajadores y, en última instancia, contribuir a reducir la violencia en sus países. Bpeace trabaja con “corredores rápidos”, es decir, PYMES con alto potencial para desarrollar capacidades y crear puestos de trabajo en sus comunidades. Muchas de estas empresas son empresas familiares establecidas que han estado operando durante más de 5 años y generan alrededor de USD 200,000 a 3 millones en ingresos anuales. Bpeace ha asesorado a más de 500 empresas y es conocida por sus relaciones duraderas con empresas y su compromiso con toda la empresa en lugar de sólo con el propietario de la empresa.

## PERFIL ORGANIZACIONAL\*



## INTEGRANDO LAS CONSIDERACIONES SCALE

### C | COBRAR A LAS EMPRESAS MEJORA EL DESEMPEÑO

- Bpeace introdujo con éxito una tarifa de programa mediante la **celebración de amplias conversaciones con clientes anteriores y actuales y el uso de datos para demostrar el valor de sus servicios**
- Bpeace ha visto un impacto positivo notable por el cobro, aunque redujo el grupo de solicitantes, **la calidad de los solicitantes mejoró y los clientes invirtieron más tiempo en el programa**

### A | AFRONTAR PROBLEMAS

- Bpeace ha descubierto que **trabajar con el equipo de gestión de clientes más amplio**, en lugar de sólo con el equipo de liderazgo, mejora significativamente el aprendizaje
- **La reducción de la duración de su programa de 18 a 12 meses o menos**, dio lugar a importantes mejoras en el compromiso y el rendimiento
- El modelo de Bpeace es principalmente de alto contacto, pero ha introducido ofertas de bajo contacto, como **redes de pares y una plataforma de soporte en línea**

### L | APRENDER EVALUANDO EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

- Para mantener altas tasas de respuesta de los emprendedores, Bpeace invierte significativamente en la **construcción de relaciones de confianza y en la participación de ex alumnos**
- Bpeace garantiza que la recopilación de datos sea aditiva para los emprendedores **mediante el uso de datos para comparar emprendedores con sus pares e identificar tendencias y posibles desafíos futuros**



## Introducir un cobro de manera efectiva consultando con las partes interesadas para definir la tarifa

En 2017, Bpeace introdujo una tarifa para que los emprendedores participen en sus programas después de que una evaluación realizada por Argidius recomendara que cobrar puede mejorar el compromiso de los emprendedores. **Para asegurarse de que la tarifa que cobraba fuera la cantidad correcta, Bpeace mantuvo amplias discusiones con sus clientes empresariales y su equipo.** "Fuimos a nuestros clientes y les preguntamos, como dueños de negocios, si pagar una tarifa es algo que harían", dice Alexandra Salas, directora de programas de Bpeace. "Fue una conversación de colaboración para comprender cuál sería una tarifa razonable". Bpeace también mantuvo conversaciones con participantes anteriores, explicando el valor de sus servicios y su razón de ser para querer introducir un cargo. Además, Bpeace examinó el ecosistema y se conectó con socios para asegurarse de que su cargo fuera comparable al de proveedores de ADE similares. Después de estas discusiones, Bpeace se decidió por un modelo basado en niveles, mediante el cual las tarifas se basarían en los ingresos de la empresa. **Bpeace comenzó con cargos nominales y los incrementó gradualmente con el tiempo.**

Bpeace también necesitaba convencer al personal de que valdría la pena introducir un cargo, ya que ellos serían los que venderían la idea a los clientes potenciales. Su personal rechazó más esta iniciativa que sus mismos clientes. Principalmente estaban preocupados de perder posibles participantes en programas gratuitos. Para abordar esta inquietud, **Bpeace utilizó datos para ilustrar el valor del programa para cada empresa en comparación con la cuota relativamente pequeña** (a partir de 2021, la mayoría de las empresas pagan una tarifa equivalente a <0,005% de sus ingresos anuales). Entonces comunicó con éxito esta propuesta de valor a los clientes. Al implementar los cargos, Bpeace diversificó sus fuentes de ingresos, y las tarifas de los clientes ahora representan alrededor del 10% de sus ingresos anuales.



Al introducir un cargo, considere consultar a sus emprendedores y socios para asegurarse de que sea razonable y refine su propuesta de valor para que puedan ver fácilmente el valor de su programa en relación con la tarifa.



SINERGIA SCALE

### Seleccionar a las empresas adecuadas

El cobrar ha sido una forma muy eficaz de **incorporar la autoselección en el proceso de Bpeace.** La calidad del grupo de solicitantes de Bpeace ha mejorado notablemente, ya que los solicitantes están realmente interesados y comprometidos con el apoyo que Bpeace puede ofrecer. Esto simplifica el proceso de selección del personal de Bpeace.



## Mejorar la calidad de los solicitantes y el compromiso de los emprendedores mediante el cobro

Bpeace descubrió que el cobro condujo a una disminución significativa en el número de solicitudes que recibió, pero la calidad de los solicitantes aumentó. Para los grupos anteriores, Bpeace recibió alrededor de 75 solicitudes completas para 15 lugares. Después de que se introdujo una tarifa, Bpeace recibió alrededor de 45 solicitudes completas para 15 lugares. Esta autoselección agilizó el proceso para el equipo de Bpeace, ya que no necesitaban filtrar a tantos solicitantes no calificados. De hecho, la mayoría de los nuevos solicitantes estaban calificados, lo que hizo que el proceso de selección fuera más competitivo.

Bpeace notó que los emprendedores elegidos se sentían más como "clientes reales" y eran más propensos a hablar cuando querían un cambio en el tipo de apoyo que estaban recibiendo. Este cambio de actitud permitió a Bpeace adaptar mejor su programa a las necesidades del cliente.

Además, el cobro ayudó a Bpeace a establecer una reputación de soporte valioso y de alta calidad por el que los emprendedores están dispuestos a pagar. Esto ha atraído a empresas que de otro modo no hubieran solicitado su programa.



Los beneficios de cobrar son múltiples: si bien el grupo de solicitantes puede disminuir, la calidad de los solicitantes mejorará y es más probable que los emprendedores brinden información valiosa.

### [BPEACE | AFRONTAR PROBLEMAS]

## Interactuar con todo el equipo del cliente para mejorar el impacto del programa y la profundidad del aprendizaje

Cuando comenzó, Bpeace trabajó principalmente con 3 o 4 miembros del equipo de liderazgo de cada empresa y, dado que sus antrópicos expertos hablaban inglés, sus participantes también tenían que hacerlo. Este modelo era limitante, por lo que Bpeace trajo intérpretes y comenzó a invitar a otros miembros del equipo del cliente a participar en módulos de aprendizaje aplicables a sus roles. Esto pronto ejerció un efecto multiplicador significativo sobre el impacto de su apoyo. Los empleados que se incorporaron al proceso dijeron que les hizo sentir más como parte del negocio, que entendían mejor la misión del negocio y que habían aprendido de sus compañeros de equipo. Mientras tanto, los propietarios de empresas aprendieron formas de delegar mejor la toma de decisiones y centrarse en la planificación a largo plazo.



Apoye a todo el equipo empresarial para fortalecer el impacto y aumentar la satisfacción de los empleados.



### EN LA MIRA

## Cómo las interacciones con todo el equipo mejoran el impacto

Miniempaques es un fabricante de azúcar, especias y condimentos en Guatemala. Los emprendedores consultaron a Bpeace porque tenían dificultades para crear una estrategia a largo plazo y estaban abrumados por las necesidades diarias del funcionamiento del negocio.

Jane, la voluntaria experta asignada para trabajar con el negocio, entrevistó a los propietarios y a los 24 miembros de su personal. Esto la ayudó a reconocer dónde los roles de los empleados estaban desalineados con sus habilidades y cómo los dueños de negocios podían delegar mejor las tareas y confiar en su personal. Como resultado de trabajar con todo el equipo, Jane pudo ayudar a que la empresa se volviera más eficiente y los propietarios de la empresa adquirieron más confianza.



## Encontrar la duración adecuada del programa para mantener un compromiso constante

Los programas de Bpeace tenían inicialmente una duración de 18 meses. **Después de notar que las tasas de participación estaban cayendo, acortó sus programas a 12 meses o menos.** Este ajuste, además de la introducción de una tarifa del programa, generó un aumento considerable en el impacto: mientras que un grupo que siguió el programa original de 18 meses generó USD \$180,000 en ingresos adicionales y 32 empleos, otro grupo similar que siguió el programa condensado generó USD \$3.4 millones en ingresos adicionales y 62 empleos.



Considere acortar la duración de su programa si comienza a experimentar una caída en la participación.

## Equilibrar el soporte personalizado con la escalabilidad mediante servicios remotos de bajo contacto

El modelo de alto contacto de Bpeace se basa en una red de más de 400 "antrópicos hábiles" voluntarios para satisfacer las necesidades de los emprendedores. Este soporte personalizado ha sido efectivo, pero en los últimos años, Bpeace comenzó a complementarlo con varios enfoques de menor contacto, que incluyen:

- **Un programa basado en una red de pares / grupos** al que los emprendedores pueden unirse una vez que hayan recibido un apoyo profundo de un antropo capacitado. La red de pares se reúne mensualmente y cubre un tema específico durante cada sesión. Durante COVID-19, Bpeace invitó a emprendedores externos con antecedentes similares a participar en una red y recibir capacitación en liderazgo. Esta fue una forma útil de desarrollar la confianza con los clientes potenciales e incorporarlos al programa formal.
- **Bpeace Connect:** esta plataforma en línea **permite que los emprendedores se conecten directamente con los antropólogos expertos de Bpeace** que pueden abordar preguntas, oportunidades y desafíos en tiempo real sin la necesidad de la participación del personal de Bpeace.

Estos procesos de bajo contacto no sólo han fortalecido la propuesta de valor de Bpeace, sino que también han reducido los costos del soporte de seguimiento.



Si su organización utiliza principalmente un modelo de alto contacto, considere complementarlo con redes de pares, plataformas en línea y otros enfoques remotos de bajo contacto.



## Generar confianza a través de un compromiso constante para mejorar la recopilación de datos

Como parte fundamental de los programas de Bpeace, establece un fuerte sentido de confianza entre el emprendedor, el antropólogo voluntario y el personal de Bpeace. Como resultado, no tiene problemas para recopilar datos de emprendedores tanto durante como después de sus programas.

Los Skillanthropists establecen confianza con los emprendedores a través de una participación profunda y a largo plazo. Debido a que son consultores internacionales y no emprendedores locales, los emprendedores se sienten más cómodos compartiendo información confidencial, como datos financieros, con ellos. El personal también invierte una cantidad significativa de tiempo en establecer conexiones personales con los emprendedores. "Hacemos hincapié en conocer al cliente a nivel empresarial y personal", dice Salas. "Es importante demostrar que realmente nos preocupamos por ellos y queremos hacer algo por ellos".

Bpeace tiene un modelo de apoyo de bajo contacto para exalumnos, que pueden acceder al apoyo a corto plazo a través de la plataforma Bpeace Connect y también están invitados a participar en mesas redondas regulares con el equipo de Bpeace. El tiempo y los recursos que se necesitan para establecer la confianza con el emprendedor y mantener el compromiso una vez finalizado el programa no son inversiones pequeñas, pero Bpeace ha descubierto que los beneficios valen la pena.



Para mejorar las tasas de respuesta para la recopilación de datos, considere invertir tiempo en conocer al emprendedor por adelantado y crear oportunidades para que los exalumnos se mantengan involucrados.

## Adaptar la recopilación de datos a los intereses de los emprendedores

Bpeace construyó intencionalmente un proceso de recopilación de datos colaborativo que garantiza que los emprendedores se beneficien de la participación. Algunas de las formas en que hizo esto incluyen:

- **Analizar y comparar de forma anónima los datos de los emprendedores con los de sus pares** para demostrar su rendimiento en comparación con los demás. Los emprendedores se ubican en grupos de alrededor de 15 participantes y, a menudo, están ansiosos por ver cómo se comparan con sus pares.
- **Recopilar datos durante varios años para identificar tendencias y desafíos notables**, y luego mantener conversaciones profundas con los emprendedores sobre los resultados. Estas conversaciones ayudan a los emprendedores a ver el panorama general y a crear caminos a seguir de manera más efectiva.



Considere lo que a los emprendedores les gustaría aprender de los datos e incorpórelo a su proceso.



*"La recopilación de datos no ha sido difícil para nosotros debido a las excelentes relaciones que tenemos [con los emprendedores]."*

Alexandra Salas  
Directora de Programas,  
Bpeace



SINERGIA SCALE

## Abordar problemas / aprender evaluando el desempeño empresarial

La voluntad de las empresas de Bpeace de proporcionar información y comentarios de calidad ha tenido un impacto positivo en la forma en que Bpeace ajusta sus programas. Por ejemplo, introdujo con éxito una tarifa debido a la fuerte contribución de los exalumnos del programa. De manera similar, los comentarios de los emprendedores ayudaron a Bpeace a darse cuenta de que su programa era demasiado largo; los emprendedores expresaron que sentían que no había suficiente urgencia, por lo que los planes de implementación a menudo se quedaban en el camino cuando surgían otros problemas inmediatos.



Fundada en 1978, PUM Netherlands Senior Experts (PUM) cuenta con el apoyo principal del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos. Está formado por 1,600 expertos voluntarios en emprendimiento y 180 representantes locales que reclutan y evalúan las necesidades de los emprendedores. PUM trabaja con emprendedores en 40 sectores, principalmente a través del intercambio de conocimientos y la tutoría uno a uno. Por lo general, los expertos voluntarios de PUM trabajan con emprendedores en el lugar durante 1 o 2 semanas. Luego, a los emprendedores se les da tiempo para implementar cambios, y el apoyo a veces concluye con misiones de seguimiento. El costo promedio por misión es de ~ 6,300 USD. A los clientes no se les cobra por la misión inicial, pero se les pide que cubran el viaje y el alojamiento del experto voluntario. Por lo general, se les cobra entre 800 y 1,200 dólares estadounidenses por las misiones de seguimiento. PUM ha trabajado cada vez más de manera programática apoyando a los emprendedores durante periodos más largos y teniendo en cuenta toda la cadena económica.

**PERFIL ORGANIZACIONAL\***

**USD 13 M**

Gastos anuales  
(FY 2019)

**Fuentes de financiación primarias**

Financiadores internacionales  
Financiadores nacionales  
Financiadores corporativos

**~1.5K**

Empresas  
apoyadas por año



**INTEGRANDO CONSIDERACIONES SCALE**

**S | SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS**

- PUM ha ido **refinando gradualmente sus criterios de selección para asegurar que llega a su segmento objetivo**. Ha descubierto que las empresas más grandes responden mejor al tipo específico de intervención que brindan.
- PUM depende en gran medida de las conexiones regionales en su proceso de contratación. Los representantes locales reclutan al 90% de sus clientes, lo que demuestra la **importancia de aprovechar estas redes y construir asociaciones regionales**.

**A | ENFRENTAR PROBLEMAS**

- Para evaluar adecuadamente las necesidades de los emprendedores e identificar la combinación adecuada entre expertos voluntarios y emprendedores, PUM lleva a cabo **múltiples rondas de discusión con emprendedores y desarrolla perfiles detallados de las calificaciones de los voluntarios**
- PUM ha descubierto que **el apoyo de seguimiento es fundamental para maximizar el impacto para los emprendedores** porque le permite al experto abordar los desafíos que surgen después de que los emprendedores han tenido tiempo para reflexionar sobre los aprendizajes y comenzar a implementar cambios en sus empresas

## Profundizar los criterios de selección para asegurarse de que los clientes encajen bien con el programa

PUM ha descubierto que el apoyo que brinda es más impactante para algunas empresas que para otras y ha estado en un viaje para iterar en su proceso de selección y refinar su segmento objetivo.

Las evaluaciones externas encontraron que la mayoría de las empresas respaldadas por PUM tienen menos de 50 empleados, pero el modelo de PUM puede ser más beneficioso para las empresas más grandes y establecidas porque están mejor posicionadas para integrar conocimientos técnicos en sus prácticas comerciales y pueden invertir el tiempo y dinero requerido más fácilmente. Como resultado de estos hallazgos, PUM ha comenzado a profundizar sus criterios de selección para asegurarse de que los clientes sean adecuados para el tipo de apoyo que ofrece.

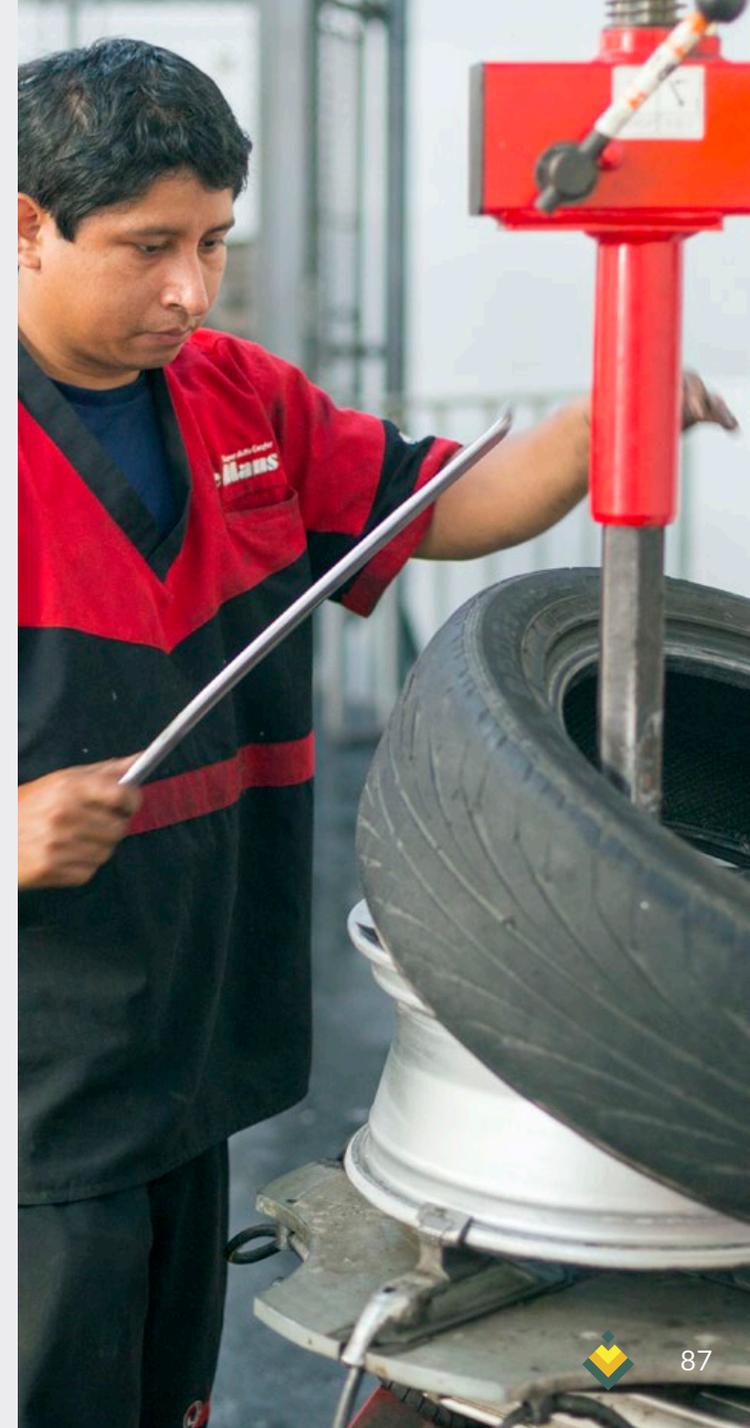
PUM también ha incluido recientemente la adicionalidad dentro de sus criterios de selección para garantizar que el equipo esté seleccionando las empresas para las que el apoyo de PUM es más valioso. “Queremos asegurarnos de que estamos abordando una necesidad que no se puede abordar de otra manera,” dice Eke Kronieger, Gerente de Proyectos en PUM. “Hemos agregado una pregunta a nuestro proceso de selección que pregunta si hay otros actores locales que podrían satisfacer mejor las necesidades del cliente.” Este ajuste le ha permitido a PUM seleccionar empresas que valoran la perspectiva de un experto internacional incluso cuando los proveedores locales de ADE están disponibles. PUM se asegura de comunicar su propuesta de valor a los clientes potenciales. Específicamente, dado que es un proveedor internacional de ADE, es más probable que los clientes confíen en sus expertos con información comercial confidencial, y los expertos pueden ser más capaces de brindarles a los clientes asesoramiento sobre cómo escalar más allá de los mercados regionales.



El perfeccionamiento de los criterios de selección para identificar el segmento objetivo correcto puede ser un proceso iterativo. Considere si sus clientes objetivo encajan con el diseño de su programa y vea el beneficio en su propuesta de valor

## Aprovechar las conexiones locales en el proceso de contratación

El modelo de PUM aprovecha las conexiones regionales para reclutar clientes. Si bien los clientes tienen la opción de postularse en el sitio web de PUM, el 90% escucha acerca de PUM a través de representantes locales que luego actúan como su contacto principal con la organización. Al reclutar representantes locales, PUM generalmente busca emprendedores que se identifiquen con la misión y los valores de PUM, que tengan redes



# S

locales sólidas y que demuestren cierto conocimiento de los principales sectores de la región. Además del reclutamiento, estos representantes realizan las evaluaciones iniciales de necesidades con los clientes antes de trasladarlas al especialista del sector. PUM está trabajando actualmente para mejorar el proceso de contratación al incluir la adicionalidad en sus criterios de selección y al probar una nueva herramienta para evaluar el potencial de impacto de los clientes.

PUM también busca desarrollar asociaciones en línea con fondos y aceleradores en etapa inicial (por ejemplo, Business Professionals Network Rwanda), asociaciones de hoteles y turismo, cámaras de comercio, asociaciones industriales y organizaciones de apoyo empresarial, que trabajan para mejorar el entorno empresarial y desarrollar el público. políticas sectoriales y programas de inversión. Estas asociaciones no sólo brindan plataformas adicionales a través de las cuales generar demanda para su programa, sino que también se suman a la propuesta de valor de PUM como proveedor de ADE con importantes conexiones regionales que, en algunos casos, pueden brindar acceso a financiamiento.



Al aprovechar las conexiones regionales, puede crear más demanda y reclutar empresas de manera más eficiente para su programa.

## [PUM | ENFRENTAR PROBLEMAS]

### Comprender las necesidades de los emprendedores y conectarlas con el apoyo adecuado

Debido a que el modelo de PUM se basa en interacciones personales entre expertos voluntarios y emprendedores, es fundamental identificar las necesidades reales de los emprendedores y ponerlos en contacto con el experto adecuado. Antes de Covid-19, la mayor parte del proceso de evaluación de necesidades se realizaba en persona, pero ahora PUM está explorando activamente formas de hacerlo de forma remota. **Para asegurarse de que PUM comprenda y pueda abordar las necesidades de un emprendedor, el equipo lleva a cabo varias discusiones con los emprendedores antes del inicio del soporte:**

- Primero, un representante local mantiene una conversación con el emprendedor para identificar las necesidades de alto nivel, el potencial de impacto del cliente, su compromiso con el programa y su adecuación a los criterios de PUM.
- A esto le sigue una conversación con un especialista del sector que hace preguntas más específicas sobre las necesidades técnicas de un cliente y evalúa si PUM tiene la capacidad para abordarlas.

# A



### Enfrentar problemas / Liderar con el ejemplo

Además de su importante papel en la selección, los representantes locales llevan a cabo una parte importante del proceso de evaluación de necesidades. Como resultado, la contratación, el compromiso y la formación adecuados de los representantes locales es clave para el éxito del apoyo de PUM.



Una vez que se han realizado las evaluaciones, comienza el proceso de emparejamiento de voluntarios:

- PUM administra un sistema que cataloga las calificaciones y capacidades de todos los voluntarios registrados, incluyendo su formación técnica, educación, experiencia empresarial y habilidades lingüísticas. Los especialistas del sector consultan el catálogo para identificar la que mejor se adapte a las necesidades del emprendedor
- A continuación, se pide a los posibles voluntarios que elaboren un perfil personalizado que explique por qué pueden ser los más adecuados para el puesto. Cuando hay varios voluntarios potenciales que podrían desempeñar un papel, a los emprendedores a veces se les da una opción
- Si no se puede identificar fácilmente una coincidencia de voluntarios en el catálogo, PUM publica una vacante en su intranet y aprovecha su red de voluntarios para encontrar a alguien que tenga la experiencia necesaria
- Una vez que se ha hecho un match, el voluntario y el cliente colaboran para producir un plan de trabajo, que establecerá el alcance del compromiso
- Para informar futuras coincidencias, PUM realiza un informe con el voluntario después de una asignación y utiliza la retroalimentación, junto con los datos recopilados del emprendedor, para evaluar si el voluntario satisfizo adecuadamente las necesidades del emprendedor y si se necesita capacitación adicional antes de que el voluntario asuma otro papel

A



Encontrar la combinación adecuada entre un emprendedor y un experto o mentor puede requerir múltiples conversaciones con el emprendedor y una comprensión profunda de las capacidades del mentor.



EN LA MIRA

## El valor del apoyo de seguimiento

Una gran empresa agrícola de Uganda trabajó con PUM para mejorar su proceso de producción de hortalizas. PUM los apoyó a través de varias misiones, que encontraron claramente beneficiosas. La primera visita ayudó al voluntario a comprender cómo funcionaba la empresa e identificar oportunidades. En la segunda visita, sabía por qué algunas prácticas funcionaban y otras no. Desde la tercera visita en adelante, pudo priorizar las sugerencias procesables que beneficiaron inmediatamente al negocio.



## Ofrecer soporte de seguimiento para fomentar el cambio empresarial

El apoyo de PUM comienza con una visita in situ del voluntario y, a menudo, termina con el apoyo de seguimiento varias semanas o meses después. Inicialmente, PUM proporcionó sólo apoyo en el sitio sin seguimiento, pero luego **PUM probó un modelo que incluía apoyo de seguimiento y descubrió que los emprendedores participantes se beneficiaron enormemente y se desempeñaron mucho mejor.** Esto se debió en parte a que el apoyo de seguimiento les dio a los emprendedores la oportunidad de reflexionar activamente sobre los aprendizajes, implementar cambios y recibir consejos más específicos. Al mismo tiempo, las visitas múltiples les dieron a los voluntarios tiempo para comprender a la empresa en un nivel más profundo, lo que les permitió hacer recomendaciones más personalizadas e implementables. Cuando el apoyo incluía sólo un consejo inicial, los emprendedores a menudo tenían dificultades para implementar los cambios de manera efectiva. “Ahora reconocemos que el apoyo de seguimiento es esencial para maximizar el impacto en un emprendedor,” dice Andy Wehkamp, Directora de PUM.



Cuando desarrolle su programa, considere construir a tiempo para que los emprendedores implementen cambios y haga un seguimiento con apoyo adicional para asegurarse de que sus necesidades se aborden por completo.



SINERGIAS SCALE

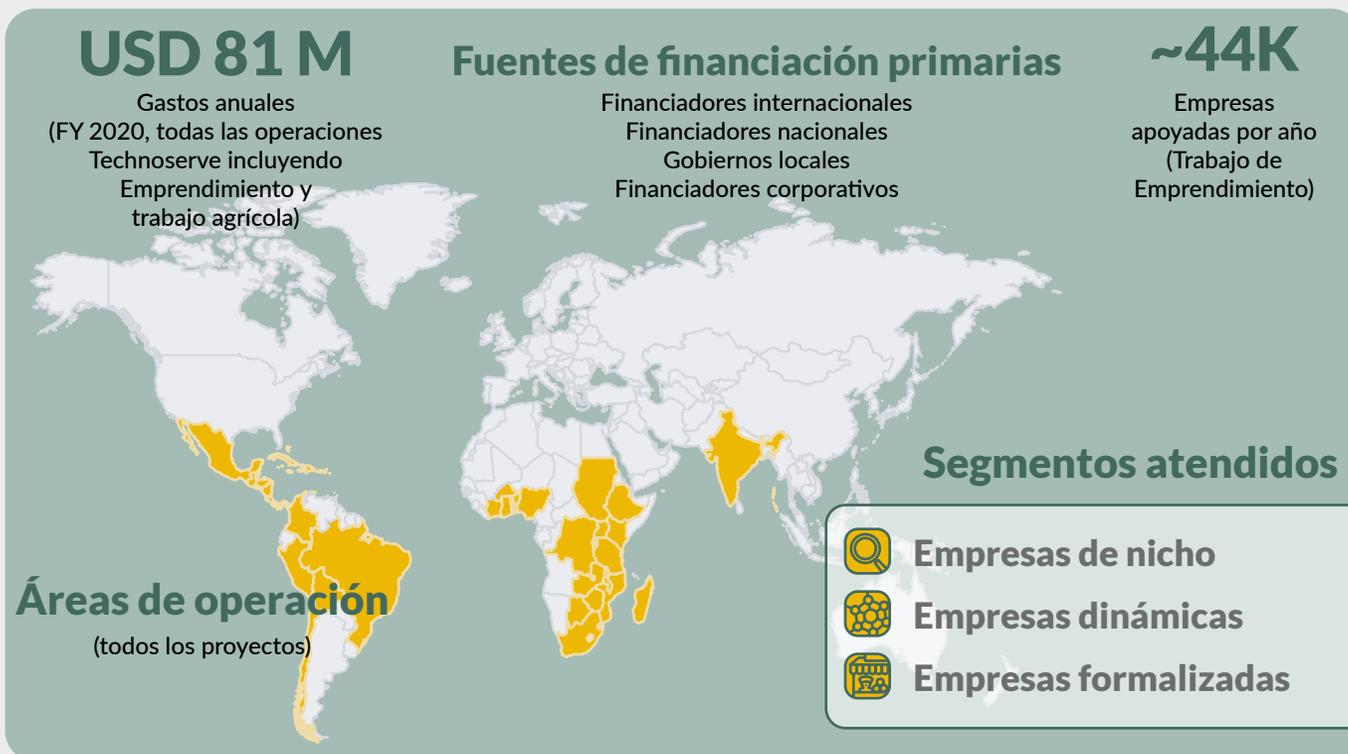
## Aprender evaluando el desempeño empresarial

A través de su proceso detallado de MEL, PUM descubrió que las empresas se desempeñaban mejor cuando recibían apoyo de seguimiento. PUM mide el desempeño empresarial inmediatamente después del soporte y luego después de 2 a 3 años. Esto se complementa con una encuesta de satisfacción y documentación, como reportes financieros, del emprendedor.



TechnoServe es una organización ADE sin fines de lucro con sede en EUA fundada en 1968. Su trabajo empresarial se dirige principalmente a micro-minoristas, proveedores pequeños y medianos de diversos bienes y servicios, y empresas de procesamiento de alimentos con ingresos anuales entre USD \$10,000 y USD \$1 millón. Los programas de TechnoServe tienen como objetivo brindar soporte a escala identificando segmentos empresariales específicos con necesidades comunes y trabajando con cada grupo segmentado a través de capacitación, teoría, implementación y monitoreo. Este modelo ha permitido que las empresas en la práctica del emprendimiento crezcan al generar USD \$98 millones de ingresos adicionales.

## PERFIL ORGANIZACIONAL\*



## INTEGRANDO LAS CONSIDERACIONES SCALE

### C | COBRAR A LAS EMPRESAS MEJORA EL DESEMPEÑO

- TechnoServe **implementó un cargo para mejorar la calidad de su grupo de solicitantes** y fomentar la autoselección. Comunicar claramente su propuesta de valor fue clave para este proceso
- TechnoServe **introdujo el cobro de manera incremental**, comenzando con una tarifa muy nominal y elevándola gradualmente
- TechnoServe ha considerado **implementar modelos de carga alternativos**, como un modelo "freemium"

### A | ENFRENTAR PROBLEMAS

- TechnoServe realiza principalmente sus **evaluaciones de necesidades durante el proceso de segmentación y selección**
- Los programas de TechnoServe **se enfocan en brindar habilidades en lugar de soluciones**, creando tiempo para la implementación para fomentar el cambio de comportamiento
- TechnoServe **equilibra la escala con la personalización al abordar las necesidades comunes a través del soporte grupal antes de abordar las necesidades individuales a través de un soporte más personalizado**

### L | APRENDER EVALUANDO EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

- TechnoServe tiene como objetivo recopilar datos sobre el **rendimiento empresarial y la satisfacción del emprendedor** a lo largo del tiempo
- TechnoServe aprovecha un **proceso de aprendizaje continuo para realizar cambios incrementales** en sus programas
- TechnoServe a menudo complementa sus hallazgos **trabajando con organizaciones externas para validar los impactos del programa**

## Utilizar la comunicación y el cobro para fomentar la autoselección

TechnoServe implementó principalmente el cobro como un medio de autoselección. “Si cobra la cantidad correcta, las empresas que decidan pagar tendrán más probabilidades de obtener buenos resultados en el programa,” dice Juan Carlos Thomas Soto, Director de Emprendimiento de TechnoServe. **“Las empresas adecuadas ven el valor de nuestros servicios y, como resultado de la tarifa, son más exigentes y están más dispuestas a proporcionar comentarios sobre el programa.”** Para TechnoServe, es importante seleccionar las empresas adecuadas porque es más probable que creen oportunidades económicas y de empleo que contribuyan a su misión de reducir la pobreza.

**Una propuesta de valor sólida ha sido una forma en que TechnoServe ha podido implementar un cobro en muchos de sus programas.** TechnoServe tiene mucha intención de demostrar que el crecimiento de los ingresos, las ganancias y la eficiencia que podría obtener una empresa sería varias veces mayor que el cobro por el programa. Algunos de sus clientes exitosos, con ingresos anuales de USD 2 millones, han crecido hasta un 35%, pero sólo se les cobra unos pocos miles de dólares por el programa, una pequeña inversión por el rendimiento que reciben.



Para asegurarse de que el cobro sea un medio eficaz de autoselección, es importante comunicar claramente su propuesta de valor a los solicitantes potenciales para que puedan evaluar el valor del programa.

## Iterar para encontrar la cantidad correcta para cobrar

**When TechnoServe introduced the idea of charging several years ago, it faced pushback from its team and donors.**

En particular, al equipo le preocupaba que no pudiera reclutar suficientes emprendedores y a algunos financiadores les preocupaba que el cobro pudiera afectar negativamente la reputación y la marca del programa. **Convencer al equipo y a los financiadores de cobrar fue un proceso iterativo.** Por ejemplo, Impulsa Tu Empresa, el programa acelerador de SGBs más grande de TechnoServe en Centroamérica, comenzó a cobrar implementando una tarifa nominal (por ejemplo, USD 10-20). Esto se incrementó y perfeccionó gradualmente con el tiempo, basándose en prueba y error. Para definir la tarifa correcta, TechnoServe utilizó encuestas y grupos focales para obtener comentarios de los clientes de forma continua. Hasta ahora, TechnoServe no ha cobrado a las empresas más del 20% del costo del programa. Esto se debe en parte a que aún no ha tenido tiempo de aumentar las tarifas más allá del 20% y porque quiere asegurarse de que el programa siga siendo asequible para los participantes. La introducción incremental de cargos ayudó a los equipos y financiadores de TechnoServe para ver cómo el cobro aumenta la calidad del grupo



SINERGIAS SCALE

## Seleccionar a las empresas adecuadas

TechnoServe pone un gran énfasis en la autoselección. Lo hace no sólo cobrando, pero también comunicando claramente las ofertas de su programa y las expectativas para el emprendedor, incluido el compromiso de tiempo, por adelantado. Esto hace que el **proceso de selección sea más eficiente al filtrar a los emprendedores menos comprometidos.**

de solicitantes. El equipo también se enteró de que, cuando el programa se dirigía a un segmento suficientemente grande de empresas, el cargo suponía un pequeño obstáculo para la contratación.



La introducción de un cargo suele ser un proceso iterativo. Si hay un retroceso significativo, considere comenzar con una tarifa nominal y aumentarla con el tiempo.

## Considerar alternativas a las tarifas que se pagan por adelantado

Además de cobrar una tarifa por adelantado, TechnoServe ha implementado y está considerando formas alternativas de cobro. Por ejemplo, algunos programas ofrecen **programa introductorio gratuito o de bajo costo con la opción de servicios de seguimiento de mayor costo**. Hasta ahora, este modelo ha funcionado bien para los programas que lo han implementado. Otros programas ofrecen una **garantía de satisfacción** en la que un emprendedor puede realizar una prueba de 1 o 2 talleres. Si no están satisfechos con la calidad del programa, reciben un reembolso. Un tercer enfoque que TechnoServe está considerando actualmente es un **modelo freemium**, donde el contenido del programa entregado digitalmente sería gratuito, pero el soporte de asesoramiento personalizado incurriría en una tarifa.



Cobrar una tarifa por adelantado no es la única forma de cobrar a los emprendedores. Considere otras opciones que puedan funcionar para su programa, como una garantía de satisfacción o un modelo freemium.

[TECHNOSERVE | ENFRENTAR PROBLEMAS]

## Diseñar programas en torno a segmentos con necesidades similares

TechnoServe se enfoca en crear modelos de programas que sean fácilmente replicables. Para ello, **diseña sus programas en torno a un segmento específico de emprendedores que tienen aproximadamente las mismas necesidades y requieren tipos de apoyo similares**. Estos segmentos a menudo se definen por el potencial de crecimiento y la etapa del ciclo de vida empresarial, pero también se consideran otras características, como el género, el sector, la edad y la región (por ejemplo, pequeños minoristas en Nairobi que están cerca o por encima del umbral de rentabilidad), lo que da como resultado un grupo objetivo que sea lo suficientemente específico como para tener necesidades comunes (por ejemplo, capacitación en gestión financiera básica y cálculo de costos de productos). A través de años de experiencia trabajando en regiones y sectores específicos, TechnoServe ha aprendido a utilizar estas características para dirigirse a grupos específicos con necesidades comunes.



Al definir los segmentos para su programa Impulsa Tu Empresa, TechnoServe también probó una serie de prácticas de gestión para determinar cuáles estaban más fuertemente correlacionadas con las empresas que mostraron un aumento de ventas de más del 30%. También identificó que las prácticas relacionadas con la planificación, la estrategia y las ventas mostraron una mayor tasa de adopción entre los emprendedores. Además, en encuestas realizadas regularmente, los participantes señalaron que los temas que sentían que no se estaban enfatizando lo suficiente durante las capacitaciones eran finanzas, contabilidad y marketing. Estos insumos se incorporaron al diseño del programa de Impulsa Tu Empresa para garantizar que las empresas reciban el apoyo que más valoran y necesitan para crecer.

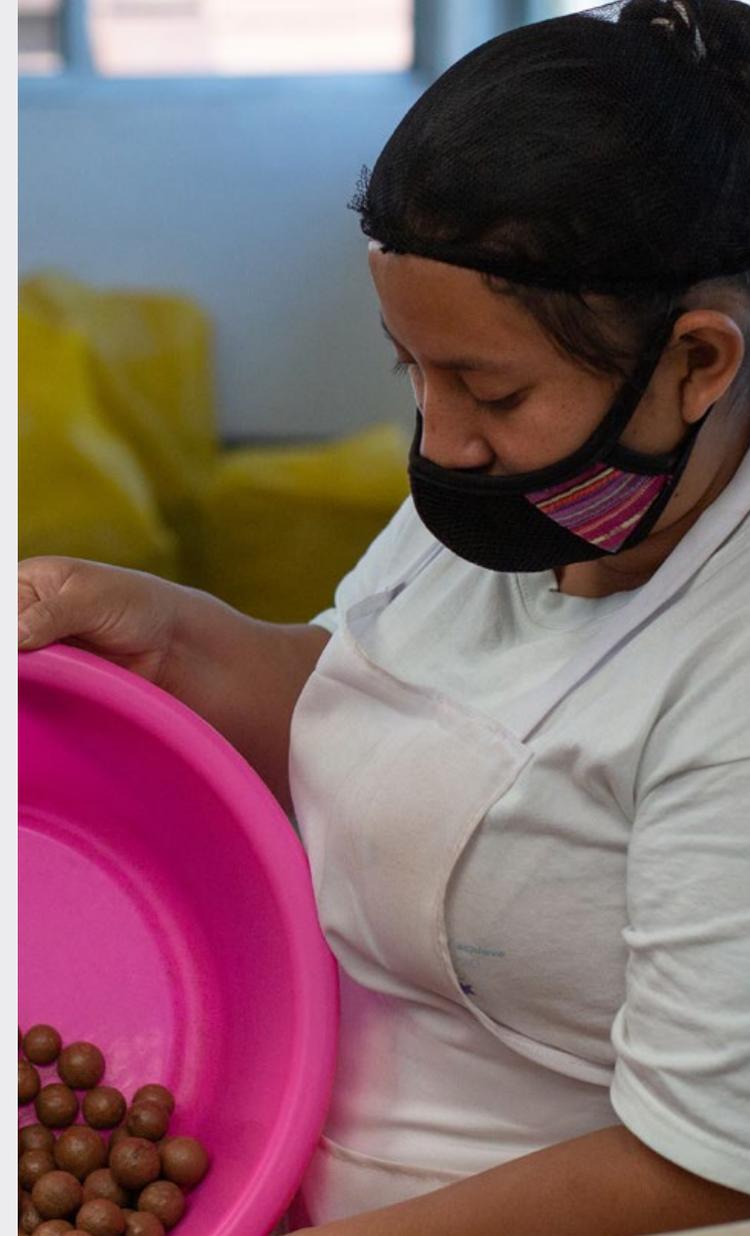


Una forma de hacer que el proceso de evaluación de necesidades sea más eficiente es desarrollar cohortes de programas que tengan necesidades similares. Podría llevar tiempo identificar los puntos en común, según el tipo de emprendedores a los que apoye.

## Enfatizar el desarrollo y la implementación de habilidades sobre la capacitación en el aula

Al diseñar sus programas, TechnoServe enfatiza un enfoque de varios pasos para el cambio de comportamiento. “El entrenamiento por sí solo no funciona. Para que un emprendedor tenga éxito, no sólo necesita adquirir conocimientos. También deben estar dispuestos a aprovechar lo aprendido y cambiar su negocio,” dice Thomas.

- Durante el proceso de selección, TechnoServe busca emprendedores que estén ansiosos por aprender cómo mejorar sus empresas.
- Cuando comienza el programa, el equipo trabaja con los emprendedores para identificar desafíos y oportunidades clave para sus empresas, y luego encuentra formas de conectar el contenido de capacitación con estos desafíos y oportunidades.
- Luego entregan contenido a través de capacitaciones de grupos, asegurándose de que los emprendedores comprendan cómo se relaciona el contenido con sus empresas.
- Posteriormente, brindan tiempo y apoyo a los emprendedores para que implementen lo aprendido en sus empresas.
- Finalmente, rastrean y demuestran los resultados de estos cambios comerciales a los emprendedores. Ver los datos sobre los primeros éxitos ayuda a reforzar y fomentar el comportamiento positivo. Cuando los resultados no son los esperados, los datos también sirven como un indicador para corregir el rumbo



A

Los programas de TechnoServe no siempre se diseñaron de esta manera. Anteriormente, “intentábamos enseñar un MBA completo. Fue un paquete de capacitación muy denso,” dice Thomas. Pero este modelo resultó en altas tasas de abandono y baja comprensión. TechnoServe cambió su enfoque hacia el desarrollo de las habilidades más relevantes para el segmento del programa y buscó generar en ellos la capacidad de reconocer problemas de manera proactiva y realizar cambios. **Ahora TechnoServe dedica menos tiempo a la capacitación directa y ve una mejor comprensión, implementación y tasas de crecimiento entre sus emprendedores.**



Al diseñar su programa, considere dedicar menos tiempo a la capacitación directa y más tiempo al desarrollo de habilidades, implementación y resolución de problemas.

## A

### Utilizar un enfoque de varios pasos para equilibrar la escalabilidad del programa con soporte personalizado

Los programas de TechnoServe están diseñados principalmente en torno a un modelo escalable, pero también se basan en cierto nivel de personalización para satisfacer plenamente las necesidades de los emprendedores. **El proceso de selección inicial asegura que los emprendedores elegidos para participar encontrarán relevante la parte de capacitación del programa. El cuidado posterior está reservado para implementación individual, grupos de pares y tutoría.** Aunque TechnoServe proporcionó inicialmente en su mayoría apoyo individualizado, pronto se dio cuenta de que ciertos segmentos empresariales tenían brechas de habilidades similares (por ejemplo, estrategia de precios, gestión de inventario, etc.) que podrían abordarse en grupos durante la capacitación y que el apoyo individualizado era más útil después de que los emprendedores tuvieran la oportunidad de aprender los conceptos básicos, habilidades y comenzar a implementar cambios.



Es posible diseñar un programa que combine la escalabilidad y la personalización mediante el soporte de varios pasos. Considere las prioridades estratégicas de su organización al determinar este equilibrio.



## EN LA MIRA

### Cómo un diseño de programa equilibrado mejora el éxito

TechnoServe trabajó con un emprendedor que estaba haciendo muchas ventas pero obteniendo muy pocas ganancias. El equipo reconoció que estaba poniéndole un precio muy bajo a sus productos, por lo que lo ayudaron a comprender cómo los precios adecuados podrían mejorar la rentabilidad citando un ejemplo de otro emprendedor que mejoró sus márgenes después de ajustar su estrategia de precios. Luego brindaron capacitación y apoyo para la implementación. Cuando los datos demostraron que estaba haciendo el mismo número de ventas con un margen superior, al empresario se le animó a mantener la nueva estrategia de precios.



## SINERGIAS SCALE

### Seleccionar a las empresas adecuadas

El soporte de varios pasos de TechnoServe está directamente relacionado con su selección de múltiples etapas. A lo largo del programa, hay varios puntos de contacto para filtrar a los participantes. Por ejemplo, permiten a los solicitantes auto-seleccionar salirse del programa programando una entrevista a la que deben presentarse. Después de la primera etapa del programa (capacitación), entre el 50% y el 60% de los participantes reciben cuidados posteriores según su propia necesidad percibida y los requisitos del programa.



## Realizar un monitoreo de los datos concretos sobre los ingresos, los empleados y las inversiones junto con la retroalimentación sobre la satisfacción

TechnoServe utiliza un sistema MEL centralizado para recopilar datos sobre el rendimiento empresarial y la satisfacción del emprendedor. Realiza un seguimiento del crecimiento de los ingresos (por ejemplo, el crecimiento de los ingresos absolutos y el crecimiento de los ingresos porcentuales), el crecimiento de los empleados (por ejemplo, el número de nuevos puestos de trabajo creados y ocupados), el crecimiento de la inversión (por ejemplo, el acceso a capital) y los vínculos con clientes potenciales. Los programas tienen como objetivo recopilar datos mensualmente, pero la frecuencia y la cantidad de datos recopilados es un equilibrio que varía para cada programa. Junto con estas métricas estrictas, el equipo administra encuestas previas y posteriores a la capacitación sobre las habilidades básicas para evaluar el impacto del programa en el desempeño empresarial. Los datos recopilados se utilizan a menudo para fortalecer el apoyo individualizado y reforzar los cambios de comportamiento en las técnicas de gestión.

Además, TechnoServe realiza periódicamente entrevistas y encuestas de satisfacción de los participantes. Si bien esta información es útil, TechnoServe **no ha encontrado una correlación fuerte entre la satisfacción y la mejora del desempeño comercial**. Sus programas ahora están diseñados para lograr un equilibrio entre mantener la satisfacción de los participantes y garantizar que el programa aborde el contenido crítico para el crecimiento.



Considere recopilar regularmente datos duros sobre el crecimiento de los ingresos, el crecimiento de los empleados y el crecimiento de la inversión junto con comentarios sobre la satisfacción del programa para asegurarse de que su programa esté logrando el impacto deseado.

## Probar distintas metodologías para fomentar el aprendizaje continuo

TechnoServe utiliza datos para demostrar qué funciona e identificar prácticas que deben replicarse en todos los programas. TechnoServe cuenta con una agenda de aprendizaje para sus programas en la que se definen hipótesis y se prueban entre diferentes grupos de programas. Luego, los datos resultantes se evalúan para revisar la efectividad comparativa de diferentes enfoques para que TechnoServe pueda mejorar las metodologías futuras. Por ejemplo, durante los primeros cinco años del programa Impulsa Tu Empresa de TechnoServe, se probaron diferentes metodologías de programa con diferentes grupos.



SINERGIAS SCALE

## Enfrentar problemas

La agenda de aprendizaje de TechnoServe ha ayudado a optimizar su proceso de evaluación de necesidades. Al adoptar la metodología del modelo de negocio, las empresas ingresan a los mercados antes, lo que permite a TechnoServe identificar y ayudar a los emprendedores a afrontar los desafíos con mayor rapidez.

A algunos grupos se les enseñó utilizando una metodología de modelo de negocio (ayudando a las empresas a analizar sus modelos de negocio y propuestas de valor mientras probaban los mercados), mientras que a otras se les enseñó utilizando una metodología de plan de negocios (ayudando a las empresas a analizar su viabilidad económica antes de probar los mercados). Los datos demostraron que el modelo anterior (y herramientas, asociadas, como Business Model Canvas y Lean Startup) llevaron a mayores aumentos en los ingresos y el crecimiento de los empleados, ya que la retroalimentación del mercado obligó a los emprendedores a implementar y adaptar sus empresas más rápidamente. TechnoServe compartió estos hallazgos con sus otros programas para informar el diseño de programas futuros. Aunque los programas establecidos fueron menos capaces de cambiar de rumbo, los programas más nuevos comenzaron a pensar en cómo podrían integrar un enfoque de modelo empresarial. Hoy en día, la mayoría de los programas de TechnoServe utilizan el enfoque de modelo de negocio.



Si su programa se basa en grupos, puede ser útil probar varias metodologías en diferentes grupos para determinar cuál es más eficaz y debe replicarse en otros grupos.

## Considerar trabajar con investigadores externos para validar metodologías

TechnoServe ha trabajado con múltiples instituciones de investigación externas, como la Universidad Emory y la Universidad de los Andes, para analizar sus programas a través de ensayos controlados aleatorios (ECA). A veces, trabajar con una institución externa es un mandato de los financiadores, pero **TechnoServe generalmente ve estas asociaciones como una forma poderosa de validar el impacto de sus programas**. Trabajar con estas instituciones a menudo requiere una inversión significativa de tiempo, dinero y recursos de equipo. TechnoServe ha descubierto que los ECA son más útiles cuando se prueba una metodología probada contra una metodología más nueva, en lugar de probar dos metodologías más nuevas entre sí. Esto asegura hallazgos más concluyentes.



Trabajar con socios externos puede validar el impacto del programa, pero debe hacerse en la etapa correcta de madurez y con los recursos adecuados.



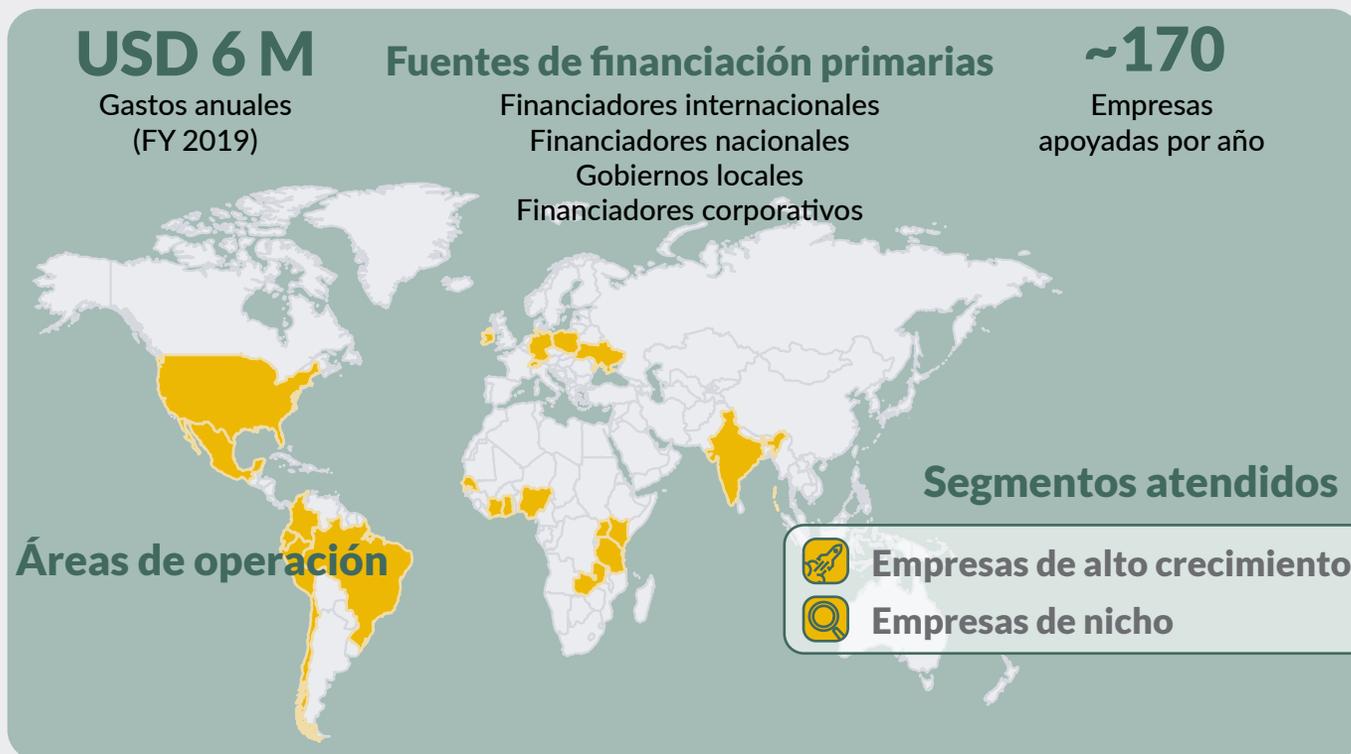
*“Trabajar con instituciones externas es bastante exigente en términos de tiempo y dinero, pero la validación externa es útil para diseñar nuestros programas y atraer nuevas oportunidades.”*

Juan Carlos Thomas Soto  
Director de Emprendimiento  
TechnoServe



Fundada en 2009, Village Capital (ViCap) apoya a empresas emergentes impulsadas por el impacto y en etapa inicial. Ha trabajado con más de 1,000 emprendedores a través de 100 programas de aceleración, talleres y foros. Sus programas se basan en problemas. El equipo define un problema específico (por ejemplo, alimentar de manera sostenible a la creciente población mundial), luego diseña un programa para abordarlo (por ejemplo, apoyar un ecosistema circular de agronegocios en África Oriental). Un sello distintivo del modelo ViCap es su proceso de selección de pares, en el que los emprendedores de los grupos del programa evalúan las empresas de los demás para determinar colectivamente cuáles recibirán USD 50,000 o más en subvenciones o capital inicial al finalizar el programa.

### PERFIL ORGANIZACIONAL\*



## INTEGRANDO CONSIDERACIONES SCALE

### S | SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS

- Los comités compuestos por personal de ViCap y expertos externos seleccionan a los emprendedores en función del ajuste con el segmento objetivo del programa, la preparación para la inversión y el potencial de escalar
- ViCap utiliza un proceso de selección de múltiples etapas que incorpora la **revisión por pares** – un enfoque que se ha demostrado para seleccionar de manera efectiva empresas de alto potencial

### A | ENFRENTAR PROBLEMAS

- En sus evaluaciones de necesidades, ViCap utiliza un **proceso de diseño centrado en el ser humano que hace preguntas abiertas** para identificar las necesidades subyacentes
- Los programas basados en grupos de ViCap brindan **múltiples oportunidades para que los emprendedores compartan comentarios entre sí**. Esto, junto con el apoyo de expertos y mentores, constituye una valiosa oportunidad de aprendizaje entre pares.
- Los programas de ViCap **no dedican más del 15% de su tiempo a conferencias**. En cambio, ponen énfasis en la discusión, la retroalimentación y la implementación. Esto ha generado un mayor compromiso y un mejor desempeño.

### E | LIDERAR CON EL EJEMPLO

- A medida que ViCap creció, mantener **una estrecha alineación entre su misión, visión y estrategia** fue clave para el desarrollo enfocado
- El **enfoque altamente colaborativo** de ViCap para la recaudación de fondos le ha permitido desarrollar relaciones de financiamiento con una variedad de donantes
- ViCap amplificó efectivamente su impacto al **incorporar una mentalidad de aprendizaje en su estrategia**



[VILLAGE CAPITAL | SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS]

## Determinar un segmento objetivo claro y una estrategia de programa para definir criterios de selección sólidos

VilCap utiliza un proceso de selección de múltiples etapas que integra perspectivas de partes interesadas internas y externas. **Durante el proceso de selección inicial, el comité generalmente incluye personal del programa y personal de inversiones de VilCap, inversores de capital de riesgo y expertos de la industria.** Los programas se diseñan con un segmento objetivo en mente; estos segmentos generalmente se clasifican por geografía, sector y etapa de crecimiento (a menudo, empresas de alto crecimiento y en etapa inicial). La selección inicial suele tener dos pasos:

- Primero, el personal de VilCap selecciona un grupo de semifinalistas que cumplen con los criterios básicos de elegibilidad basados en el segmento objetivo. Esto a menudo filtra entre el 50% y el 65% de los solicitantes. Luego, el conjunto se envía a un comité de selección externo, que se adapta para garantizar que los evaluadores tengan la experiencia adecuada para cada programa dado.
- A continuación, utilizando los criterios de evaluación del [VilCap's VIRAL Pathway](#), el comité de selección externo refina la lista a 10 a 12 finalistas, en función de dos factores principales: la preparación para la inversión y el potencial de escalar. El comité también considera cómo encajaría cada emprendedor dentro del grupo más amplio y se asegura de seleccionar un grupo diverso (por ejemplo, por género) de emprendedores.



Al desarrollar los criterios de selección, es importante tener en mente un segmento objetivo muy claro y comprender cómo los criterios contribuyen a los objetivos del programa.

## Village Capital viral pathway

VilCap utiliza ampliamente el marco VIRAL Pathway para ayudar a los emprendedores e inversores a alinearse en la preparación para la inversión y conciencia. El marco se divide en 9 niveles. El nivel 1 es una empresa que aún está estableciendo su equipo fundador, mientras que el nivel 9 es una empresa lista para salir al mercado.

S



## Considerar incorporar la selección de pares en un enfoque de selección de múltiples etapas

VilCap permite a los emprendedores seleccionar cuáles de sus pares están mejor posicionados para recibir una inversión de VilCap al final del programa. **Si bien VilCap utiliza principalmente este proceso de selección de pares para determinar la asignación de capital, el concepto es fácilmente aplicable a otros programas y en otras etapas** (por ejemplo, un proveedor de ADE podría seleccionar el grupo inicial de emprendedores, quienes luego deciden entre ellos qué emprendedores deben avanzar al siguiente etapa de soporte).

VilCap ha realizado más de 70 programas utilizando este proceso, y los datos han demostrado que los programas seleccionados por pares generan un mejor desempeño después de la graduación (en promedio, los exalumnos que participaron en los programas de selección de pares de VilCap recaudaron 2.7 veces más capital y generaron 1.3 veces más ingresos un año después el programa, en relación con un grupo de comparación). También se ha encontrado que la selección de pares mitiga los prejuicios de género, que es un desafío significativo al que se enfrentan las empresarias que buscan capital. Su fondo afiliado, VilCap Investments LLC, ha invertido en más de 100 empresas que han sido seleccionadas por pares. VilCap Investments acredita la diversidad de su cartera al proceso VilCap y al método de selección de pares, con un 46% de su cartera liderada por mujeres, en comparación con el estándar de la industria del 15%. Además, los datos han demostrado que los emprendedores pueden evaluar con precisión y rapidez el potencial comercial de sus pares.<sup>1</sup>

Durante el programa, la cohorte ejecuta tres "clasificaciones de prueba" de acuerdo con una matriz de evaluación extensa ([VIRAL Pathway](#)). Como parte de este proceso, los emprendedores deben justificar los puntajes que otorgan a sus pares. El último día realizan una clasificación final y las dos empresas principales reciben ofertas de inversión de entre 50,000 y 100,000 dólares de un fondo de riesgo.



La selección de pares es una forma probada de evaluar el potencial emprendedor y podría incorporarse como un aporte adicional en un proceso de selección de múltiples etapas.



EN LA MIRA

### Cómo funciona la revisión entre pares como método de selección

[Piggyvest](#), una empresa de aplicaciones de ahorro cofundada por mujeres en Nigeria, participó en el programa Fintech Africa 2017 de VilCap. Durante más de tres meses el equipo asistió a varios talleres y llegó a conocer a su grupo. Al final de cada taller, el grupo llevó a cabo una prueba del proceso de selección de pares, que incluyó proporcionar comentarios honestos y justificar sus evaluaciones. Al final del último taller, el grupo se reunió para una ronda final de preguntas antes de hacer evaluaciones y clasificaciones. Como empresa mejor clasificada, Piggybank.ng recibió una oferta de inversión. Luego, unos meses después del programa, el equipo recaudó con éxito USD 1.1 millones en fondos iniciales.



## Identificar los desafíos subyacentes a través de evaluaciones de necesidades abiertas

VilCap ha aprendido que los emprendedores no siempre pueden identificar de inmediato las principales limitaciones de sus negocios. Por ejemplo, muchos emprendedores consideran el acceso a la financiación como su mayor barrera, pero una brecha de habilidades puede ser el problema real. Para abordar esta desconexión, VilCap desarrolló un proceso de varios pasos que descubre de manera más efectiva las necesidades subyacentes de los emprendedores. Después de que VilCap identifica a los emprendedores para un grupo, el equipo realiza entrevistas con cada emprendedor. **En estas entrevistas, preguntan abiertamente preguntas de respuesta abierta, como, "¿Puede contarme sobre un momento en el que tuvo problemas con su negocio?" en lugar de preguntar directamente qué necesita el emprendedor.** VilCap complementa estas entrevistas manteniendo conversaciones con otros actores del ecosistema, como los inversores. VilCap también pide a los emprendedores que se autoevalúen utilizando el VIRAL Pathway como guía. Juntas, estas técnicas brindan una perspectiva completa sobre los posibles cuellos de botella y necesidades.



Considere desarrollar un proceso de evaluación de necesidades que adopte un enfoque de sistemas y haga más preguntas abiertas.

A

## Aprovechar los grupos para fomentar el aprendizaje entre pares y motivar a los emprendedores

Los programas de VilCap se basan en grupos y ponen un gran énfasis en la colaboración y el aprendizaje entre pares. La evidencia de estos programas y los de otros aceleradores basados en grupos han demostrado que **los emprendedores consideran la oportunidad de conectarse con sus pares y aprender de ellos como uno de los mayores valores agregados de participar.**<sup>1</sup> Investigaciones adicionales demuestran que los programas basados en grupos pueden liderar a casi el doble de la tasa de crecimiento para emprendedores en relación con los programas personalizados.<sup>2</sup> En la mayoría de los programas de VilCap, los grupos se reúnen en el transcurso de varios meses a través de varios talleres, cada uno de los cuales tiene un objetivo específico, desde la capacitación técnica hasta el desarrollo de hitos. Durante estos talleres, los emprendedores evalúan y brindan retroalimentación sobre las empresas de los demás, basándose en el marco [VIRAL Pathway de VilCap's](#). Debido a que estos emprendedores trabajan juntos en estrecha colaboración durante el programa y se encuentran en etapas de crecimiento similares, pueden proporcionar comentarios honestos y digeribles que pueden motivar a un emprendedor a realizar cambios dentro de su empresa.



El aprendizaje entre pares es uno de los valores agregados clave de los programas de ADE y puede motivar a los emprendedores a realizar cambios en sus negocios.



*“Necesita estructurar las entrevistas [de evaluación de necesidades] de una manera que le permita comprender cuáles son los problemas reales. Un enfoque de diseño centrado en el usuario a menudo es bueno para eso.”*

Rachel Crawford  
Directora de Proyectos Especiales  
Village Capital



## Limitar el tiempo dedicado a dar conferencias para aumentar el impacto

VilCap generalmente evita invertir más del 10-15% del tiempo del programa en conferencias. Los emprendedores pasan la mayor parte de su tiempo creando planes de implementación, dando y recibiendo retroalimentación y haciendo cambios dentro de sus empresas. Debido a que los talleres se extienden a lo largo de varios meses, los emprendedores tienen tiempo para reflexionar sobre las lecciones, implementar cambios en sus negocios e informar sobre cualquier progreso que hayan logrado. **Durante los talleres, VilCap también enfatiza el desarrollo de planes de implementación sobre las conferencias. Con una dirección más clara, los emprendedores pueden progresar mejor entre talleres.** Anteriormente, algunos de los programas de VilCap dedicaban más tiempo a dar conferencias, pero encontraron que las empresas no estaban funcionando tan bien como se esperaba. Después de ajustar el programa para minimizar el tiempo dedicado a la entrega de contenido, "la calidad de los solicitantes y la participación de los emprendedores aumentaron significativamente", dice Rachel Crawford, Directora de Proyectos Especiales de VilCap en Europa, Oriente Medio, África y Asia.



Al desarrollar su programa, considere minimizar el tiempo dedicado a la entrega directa de contenido, ya que es más probable que los emprendedores aprendan a través de la discusión y la implementación.

[VILLAGE CAPITAL | LIDERAR CON EL EJEMPLO]

## Desarrollar una visión clara, una misión comunicable y una estrategia alineada

Desde su fundación hace más de una década, VilCap se ha organizado en torno a una visión clara (un futuro donde las empresas construyen equidad y prosperidad a largo plazo) y una misión comunicable (reinventar el sistema para respaldar a los emprendedores del futuro). Para mantenerse fiel a sus valores, VilCap evalúa su estrategia cada 3-5 años. Estas evaluaciones de estrategia siempre se basan en el compromiso subyacente de VilCap de escuchar al equipo sobre el terreno y a las muchas partes interesadas que forman parte del ecosistema de VilCap.

VilCap involucra a una amplia franja de partes interesadas al establecer su dirección estratégica continua, incluidos miembros del equipo en todos los niveles, patrocinadores, su consejo y un tercero externo dedicado a ayudarlo a mantenerse disciplinado. Burns señala que **el consejo ha sido especialmente útil** ya que no están involucrados en el trabajo del día a día y pueden concentrarse mejor en prioridades estratégicas más amplias. VilCap se ha comprometido a desarrollar su consejo directivo para que sea completamente representativo de los lugares donde opera y las comunidades a las que apoya, al incluir la representación de antiguos alumnos emprendedores.



SINERGIAS SCALE

## Liderar con el ejemplo

VilCap lleva a cabo revisiones estratégicas de su equipo y su consejo una o dos veces al año para determinar si son representativas de los grupos, tanto demográficamente como en términos del tipo de experiencia requerida. Esto asegura que VilCap siga adaptándose a las necesidades de los emprendedores en los sectores y regiones en las que trabaja.



*"Tener una visión sólida desde el principio para democratizar el espíritu empresarial y comprender los resultados a largo plazo relacionados fueron clave para mantener nuestro enfoque y desarrollarnos como organización."*

Allie Burns  
Directora Ejecutiva  
Village Capital



VilCap desarrolló recientemente un Equipo de Innovaciones que se dedica a incubar nuevas ideas y decidir si estas ideas encajan bien con sus ofertas principales. Muchas ideas no pasan de esta etapa de incubación, particularmente si VilCap determina que no hay capacidad suficiente para apoyarlas, mientras que otras ideas que están estrechamente alineadas con su misión, como la inversión con enfoque de género, eventualmente se integran en el programa central. “Han surgido muchas ideas a lo largo de los años a las que decimos que “no” si no coinciden con la misión principal de VilCap”, dice Burns.



Una estrategia enfocada es clave para mantener un desarrollo organizacional específico. A veces, esto puede significar no explotar todas las ideas que surgen.

## Colaborar con los financiadores

El enfoque y la inversión de VilCap en el proceso de recaudación de fondos ha evolucionado significativamente desde la fundación de la organización. Inicialmente, el cofundador, Ross Baird, actuó como principal recaudador de fondos. Sin embargo, pronto se dio cuenta de que conseguir fondos suficientes para permitir que VilCap creciera requeriría una mayor inversión de tiempo y capacidad de la que podía dedicar. Como resultado, VilCap invirtió en un equipo de recaudación de fondos, que ha crecido a lo largo de los años.

**La recaudación de fondos es un proceso colaborativo que requiere aportaciones tanto de los miembros del equipo como del financiador.** El equipo de recaudación de fondos de VilCap trabaja en estrecha colaboración con su equipo programático para garantizar que el proceso de recaudación de fondos permanezca vinculado a los objetivos del día a día y las necesidades de apoyo de VilCap. **El equipo también inicia conversaciones con posibles financiadores, asegurándose de que tengan una sólida comprensión y pasión por la misión de VilCap, al tiempo que permite la flexibilidad para garantizar que la relación donante-donante sea verdaderamente colaborativa.** “Entramos a cada conversación con un donante potencial con una sólida comprensión de nuestra misión y una idea de a dónde queremos ir, pero se puede masajear”, dice Burns. “Reconocemos que no somos las únicas personas informadas en este espacio. Entonces, ¿cómo podemos utilizar los activos de VilCap de la manera más eficaz para lograr nuestros resultados colectivos?”

Como la mayoría de los proveedores de ADE, VilCap aún enfrenta desafíos para obtener fondos sin restricciones y mantenerse al día con los gastos operativos y los gastos generales. Sin embargo, al desarrollar un equipo de recaudación de fondos y la voluntad de participar en conversaciones de financiamiento colaborativo, VilCap ha establecido relaciones exitosas con una variedad de financiadores, incluidas corporaciones / fundaciones corporativas, fundaciones familiares y fundaciones institucionales.



## Aprender mediante la evaluación del desempeño empresarial

Un enfoque de aprendizaje dedicado no sólo ha sido clave para el desarrollo organizacional de VilCap, sino también para la mejora de su programa.

Aproximadamente el 80% de sus programas están diseñados en torno a enfoques validados y probados en el tiempo, pero aprovecha el 20% restante para probar nuevas innovaciones y comprender las brechas que pueden informar a otros programas. VilCap también trabaja con instituciones externas, como GALI y Emory University, para validar sus enfoques y ejecutar ECA.

VilCap ha optado por escalar su impacto a través de asociaciones con proveedores de ADE dirigidos localmente y dirigidos por BIPOC para mejorar el acceso a más fondos para estas organizaciones como parte de su misión de cambiar la dinámica del poder y garantizar un acceso equitativo.



Equilibrar un sentido claro de su misión y objetivos con la flexibilidad para abordar los intereses de los donantes puede mejorar la eficacia de su enfoque de recaudación de fondos.

## Ampliar el impacto incorporando un enfoque de aprendizaje en la estrategia del programa

E

Desde el principio, la estrategia de VilCap se ha centrado en el aprendizaje. “VilCap se construyó en torno a una mentalidad de aprendizaje”, dice Burns. “Es parte de nuestro ADN aprender de todo lo que hacemos”. Esta dedicación al aprendizaje ha ayudado a VilCap a expandir su impacto en el espacio ADE mientras mejora como organización. Muchas de las iniciativas que prueba VilCap son ideas nuevas, como inversiones seleccionadas por pares. **Al centrarse en el aprendizaje, VilCap pudo lograr los resultados establecidos en su estrategia y al mismo tiempo compartir lo que funciona y lo que no funciona con otros en el sector.** VilCap aborda el intercambio de varias formas. Fue una de las primeras organizaciones en trabajar con la Global Accelerator Learning Initiative (GALI), lo que le permitió dar el ejemplo a otros y recibir validación externa sobre la efectividad de sus programas. También informa los resultados y las tendencias más amplias de cada programa que ejecuta, realiza investigaciones dedicadas sobre temas específicos (por ejemplo, la efectividad de la selección de pares) y presenta y diserta en paneles con regularidad. De esta manera, VilCap se ha consolidado como líder en el sector de ADE y ha amplificado su impacto más allá de sus programas.



Para amplificar el impacto, considere incorporar un enfoque de aprendizaje en su estrategia.



Fundada en 2001, Villgro India es una incubadora de empresas sociales que trabaja con empresas en etapa de idea, principalmente antes de generar ingresos, para crear un impacto en la base de la pirámide a escala. Villgro ofrece múltiples formas de apoyo de alto contacto para ayudar a los emprendedores a desarrollar habilidades especializadas y construir redes, incluida la financiación inicial, el compromiso con expertos del sector, la tutoría a largo plazo y la asistencia técnica. Villgro se ha expandido a Kenia, Filipinas y Estados Unidos y ha comenzado a trabajar con otras incubadoras en etapa inicial para desarrollar su capacidad de escalar y generar impacto.

### PERFIL ORGANIZACIONAL\*

**USD 3.3 M**

Gastos anuales  
(FY 2020)

**Fuentes de financiación primarias**

Financiadores internacionales  
Financiadores nacionales  
Financiadores corporativos

**~20**

Empresas  
apoyadas por año



## INTEGRANDO LAS CONSIDERACIONES SCALE

### S | SELECCIONAR A LAS EMPRESAS ADECUADAS

- Villgro definió su segmento objetivo identificando brechas en el mercado regional, así como empresas que se alinearon con su estrategia
- El proceso de selección de Villgro prioriza la adecuación del emprendedor
- Villgro considera una variedad de perspectivas para garantizar que se seleccionen a los emprendedores de mayor potencial

### L | APRENDER EVALUANDO EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

- Villgro modeló su proceso MEL en marcos existentes y ha evolucionado con el tiempo
- Para garantizar que MEL contribuya al aprendizaje continuo, Villgro recopila regularmente datos de emprendedores
- Villgro está trabajando para definir el equilibrio adecuado entre la cantidad de datos buscados y la frecuencia de su recopilación

### E | LIDERAR CON EL EJEMPLO

- Villgro desarrolló una sólida estructura de equipo al asignar claramente los roles necesarios a las posiciones
- Villgro recluta personal con pasión y voluntad para aprender a minimizar el desgaste
- Villgro desarrolló su consejo al buscar miembros que pudieran servir como contactos del ecosistema y socios de pensamiento estratégicos

## Identificar los segmentos objetivo mediante el análisis de brechas

Como incubadora de empresas sociales basada en la tecnología, Villgro se enfoca principalmente en empresas en etapas muy tempranas (por ejemplo, en etapa de idea o prototipo) que exhiben un fuerte enfoque de impacto e ideas innovadoras. **Villgro identifica segmentos objetivo que están alineados con su misión, que aún no están siendo atendidos por proveedores de ADE en la región y que podrían beneficiarse de su apoyo.** Diagnostica las deficiencias de apoyo al mantener conversaciones con las empresas, escucha atentamente a los expertos del sector y realiza un análisis de ecosistemas para evaluar cómo las empresas sociales escalan de manera efectiva en ecosistemas maduros.

Los programas de Villgro se dirigen a sectores específicos, como la salud, la agricultura y la acción climática, donde Villgro tiene un conocimiento profundo y una red desarrollada. Arun Venkatesan, Director Ejecutivo de Villgro USA y ex director de tecnología de Villgro India, cree que esto es clave para la propuesta de valor de Villgro, ya que permite que el programa aborde más a fondo los desafíos específicos del sector.



Al determinar un segmento objetivo, considere la posibilidad de realizar un análisis del ecosistema para identificar las brechas donde no se satisfacen las necesidades de los emprendedores

## Evaluar a los emprendedores en función no sólo de sus ideas comerciales, sino también de sus actitudes

Durante el proceso de selección, Villgro se centra en el potencial de los emprendedores más que en su idea de negocio. Prioriza características como el compromiso con el impacto y la voluntad de aprender, crecer y ser mentor. Además, Villgro analiza qué tan bien el equipo conoce a sus clientes y su mercado para asegurarse de que tengan un fuerte sentido de cómo la empresa logrará el impacto. **Evaluar la adecuación del emprendedor es especialmente importante para los proveedores de ADE que trabajan con empresas en etapa inicial.** Esto se debe a que las ideas de negocios pueden cambiar rápidamente, pero es mucho más difícil cambiar la dedicación y la voluntad de aprender de los emprendedores.



Si bien tanto el emprendedor como la empresa deben ser evaluados durante la selección, la ponderación de cada componente puede depender de la etapa de crecimiento de la empresa.



### SINERGIAS SCALE

## Enfrentar problemas

Como incubadora de alto contacto, **comprender las necesidades de los emprendedores es una parte clave del diseño del programa.** Este proceso comienza durante la selección con la debida diligencia y es seguido por un panel de diagnóstico y solución para garantizar que el compromiso esté dirigido y centrado en la resolución de problemas.



*"El 90% de [lo que buscamos en un candidato] es el equipo ... todo lo demás es secundario".*

Arun Venkatesan  
Director Ejecutivo Villgro



## Incorporar múltiples perspectivas para seleccionar las empresas adecuadas

Debido a que hay factores, como la adecuación del emprendedor, que son una parte sustancial del proceso de selección de Villgro, se recopilan una variedad de opiniones para garantizar que se elijan a los emprendedores con mayor potencial. A través de concursos en toda la ciudad, Villgro recibe hasta 1,500 solicitudes por año.

El equipo examina y realiza la debida diligencia sobre los solicitantes antes de presentar un conjunto de candidatos al comité de inversiones. El Director Ejecutivo de Villgro y los líderes del sector, que integran este comité, recopilan información adicional sobre los candidatos de mayor potencial durante varias semanas antes de presentar sus principales opciones al comité externo de Villgro. El comité externo generalmente está compuesto por el Director Ejecutivo, el presidente del consejo, representantes del comité de inversión de un socio financiador (si los fondos se implementarán conjuntamente) y expertos externos cuando sea necesario.

Este proceso no sólo asegura que se seleccionen las empresas individuales adecuadas, sino que también asegura que la cartera final de empresas esté equilibrada y logre el nivel de impacto y sostenibilidad que Villgro está buscando.



Al evaluar ciertos factores, como la adecuación del emprendedor, puede resultar beneficioso incorporar tantas perspectivas relevantes como sea posible.

[VILLGRO INDIA | APRENDER EVALUANDO EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL]

## Aprovechar los marcos MEL existentes para desarrollar el suyo

Cuando Villgro India comenzó en 2001, el equipo se centró en la ejecución del programa, en lugar de MEL. Sin embargo, gracias a los aportes de los financiadores y otras partes interesadas, pronto se dieron cuenta de que el proceso por sí solo no era suficiente para lograr un impacto. Lo que comenzó como un proceso de evaluación basado en informes se ha convertido desde entonces en aprendizaje continuo. **Los datos ahora se recopilan durante todo el compromiso. Villgro desarrolló su propio sistema de seguimiento de datos, el Villgro Information Tracking and Learning System (VITALS),** utilizando métricas informadas por el sistema GIIN IRIS + para permitir un análisis profundo de su trabajo. Villgro aprovecha VITALS para evaluar a las empresas de su cartera, rastrear el progreso en función de los datos, administrar y predecir el crecimiento futuro e identificar desafíos potenciales. VITALS es una versión revisada del antiguo sistema de información de gestión de Villgro. Inicialmente, el sistema sólo rastreaba las métricas que eran relevantes para el programa de incubación. Los puntos de referencia y las métricas de impacto externo se incorporaron gradualmente. Luego, a medida que evolucionaron los requisitos de seguimiento para cada sector.



EN LA MIRA

## Villgro VITALS

La plataforma VITALS de Villgro, que comenzó como una herramienta interna de MEL y desde entonces se ha expandido hasta convertirse en una herramienta utilizada por otras incubadoras e inversores de impacto en etapa inicial, es un sistema basado en tecnología que captura y rastrea el proceso de incubación. Los datos se integran en un sólo lugar y el sistema proporciona las herramientas necesarias para analizarlos y compartirlos con socios y emprendedores de una manera sencilla y significativa.



y a medida que las empresas crecieron, se agregaron métricas de desempeño relevantes adicionales. Villgro continúa mejorando VITALES. Por ejemplo, actualmente está creando un panel de alto nivel y fortaleciendo sus análisis.

MEL permite a Villgro demostrar el impacto y la viabilidad a largo plazo de las empresas a las que apoya y aumenta su potencial de financiación futura. A partir de 2020, las empresas incubadas de Villgro han recaudado casi USD 55 millones en financiamiento de seguimiento, en parte debido a su capacidad para mostrar la solidez de sus modelos comerciales a través de datos a largo plazo.



Los marcos MEL existentes, como el sistema GIIN IRIS +, pueden informar el desarrollo o la iteración de su proceso MEL.

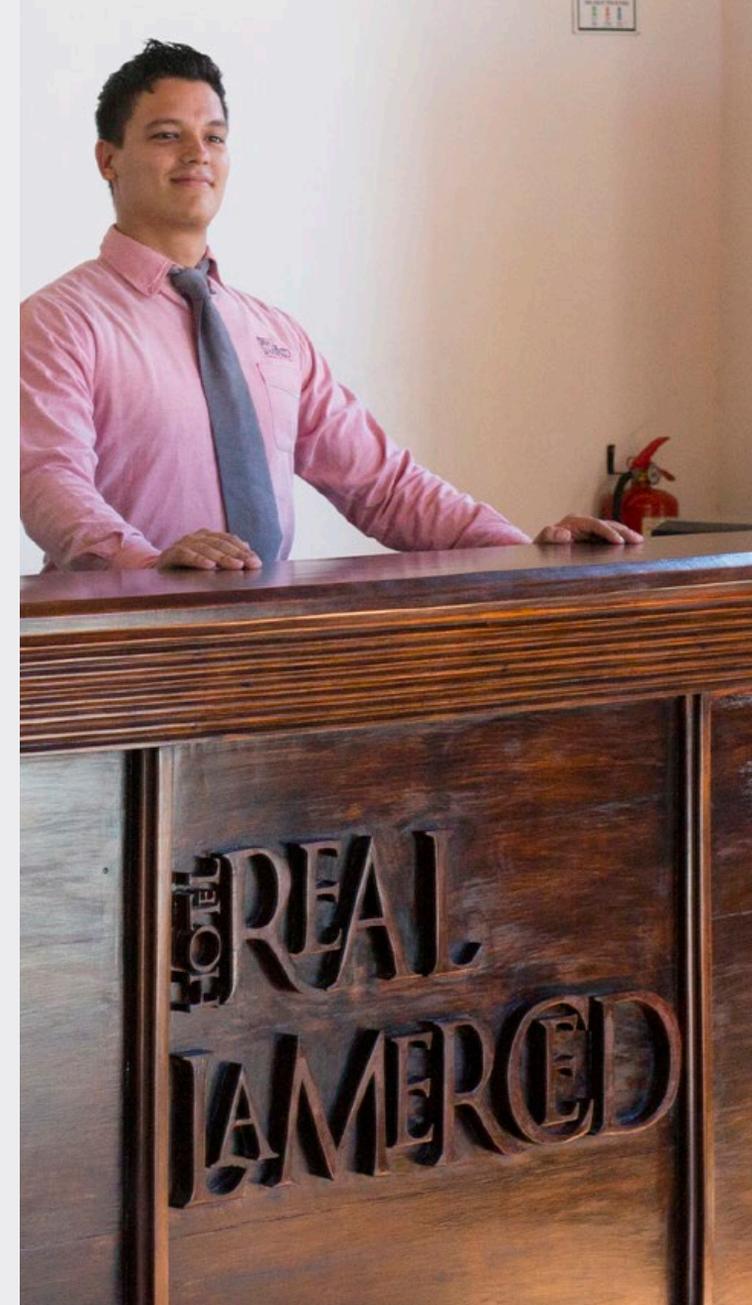
## Utilizar datos para informar acerca del aprendizaje continuo tanto para el emprendedor como para el equipo

Los datos que recopila Villgro se utilizan de forma muy intencionada en el proceso de aprendizaje, que comienza con una evaluación de referencia y un “Plan de 100 días” tan pronto como un emprendedor se une al programa. Villgro lleva a cabo reuniones de revisión semanales y trimestrales con el emprendedor para medir su progreso con respecto a los hitos y evaluar la efectividad de los servicios de apoyo. Esto permite corregir el rumbo en todas las etapas del programa. A lo largo del compromiso, los emprendedores tienen acceso regular a un panel de VITALS que les permite realizar un seguimiento de su progreso. Los datos también se utilizan para realizar análisis generales de cartera y sector y para informar la estrategia y los objetivos futuros de Villgro.

Asegurar que los datos recopilados sean útiles para el liderazgo ha sido una prioridad constante en Villgro. A medida que su comité de inversiones interno ha evolucionado, también lo han hecho los requisitos de presentación de informes al liderazgo, lo que llevó a la inclusión de los resultados del panel de diagnóstico, las aportaciones de los mentores y la profundidad del sector en la presentación de datos. Villgro también pregunta a los diversos miembros de su equipo (incluido el personal de recaudación de fondos, el personal de informes de impacto, etc.) qué tipos de datos son más importantes para ellos. En el futuro, Villgro continuará buscando formas de garantizar que el aprendizaje continuo sea relevante tanto para la ejecución de su apoyo como para su liderazgo y equipo.



La recopilación de datos es más útil cuando los circuitos de retroalimentación permiten evaluar el desempeño en relación con el apoyo durante el transcurso del compromiso con un emprendedor.



## Recopilar datos al nivel y con la frecuencia que mejor se adapte a su contexto

Debido a que Villgro tiene un equipo bastante pequeño, la frecuencia de la recopilación de datos debe equilibrarse con la cantidad de datos recopilados. **Si bien la recopilación más frecuente de menos datos es más fácil para los emprendedores, a menudo requiere más tiempo para el equipo.** No hay un equilibrio perfecto, y esto es algo que Villgro sigue probando en sus programas. Ha descubierto que invertir en personal que se concentra en MEL y obtener fondos específicamente destinados a la infraestructura de MEL ha mejorado enormemente su recopilación y análisis de datos.



Es importante equilibrar la capacidad del equipo para analizar datos periódicamente con la voluntad de los emprendedores de responder a las solicitudes de datos.

[VILLGRO INDIA | LIDERAR CON EL EJEMPLO]

## Definir claramente los roles del equipo

La evolución del equipo y la estructura de gobierno de Villgro ha aumentado enormemente la capacidad de Villgro para satisfacer las necesidades cambiantes de los emprendedores. Inicialmente, los administradores de cartera dirigieron el programa. El equipo luego se expandió para incluir líderes y mentores del sector. Ahora cada grupo tiene un rol definido: los gerentes de cartera impulsan la estrategia del programa, los líderes del sector desarrollan conexiones dentro del ecosistema más amplio y los mentores brindan apoyo técnico directo a los emprendedores. Villgro recluta personal, mentores y consultores a nivel local para asegurarse de que comprendan las barreras específicas del contexto y puedan facilitar las redes en la comunidad. Los mentores de Villgro a menudo trabajan con la misma empresa durante varios años para abordar las necesidades cambiantes a medida que la empresa crece.

Como resultado de esta estructura de equipo revisada, "somos más ágiles y flexibles al atender y satisfacer las necesidades de los emprendedores", dice Venkatesan. **"La estructura de nuestro equipo fortalece la efectividad de nuestro apoyo al permitirnos servir mejor al emprendedor".**



Al desarrollar una estructura de equipo, considere definir los diversos roles necesarios para satisfacer las necesidades de los emprendedores y asegúrese de que las posiciones del equipo se alineen claramente con roles específicos.



EN LA MIRA

## Cómo la estructura del equipo contribuye a respaldar la eficacia

Biosense, una startup tecnológica con un producto que aprovecha los dispositivos conectados para aumentar la accesibilidad de las pruebas que abordan la desnutrición y la diabetes, trabajó con el equipo de Villgro durante cuatro años antes de salir al fondo de inversión asociado de Villgro, Menterra. La diversa estructura del equipo de Villgro, con una variedad de mentores y expertos del sector, aseguró que las variadas necesidades de Biosense se satisficieran a medida que la empresa crecía a lo largo de los años. Gracias al apoyo de Villgro, los ingresos y el financiamiento de Biosense aumentaron de USD 500,000 a 1.4 millones.



## Reclutar personal emprendedor y apasionado para aumentar la retención

Como muchos proveedores de BDS, Villgro ha enfrentado desafíos para retener el talento. Planea la deserción, pero ha hecho esfuerzos para reducirla. Villgro busca profesionales de carrera temprana a media que no sólo posean la experiencia técnica adecuada (por ejemplo, experiencia en inversión o desarrollo de programas) sino que también exhiban un espíritu emprendedor, una fuerte pasión por aprender y una dedicación al impacto. Debido a que el crecimiento rara vez sigue un camino recto, Villgro busca candidatos que estén dispuestos a ocupar puestos menos convencionales y aprovechar su tiempo en Villgro para construir redes sólidas. Al enfatizar estas oportunidades, Villgro atrae personal que comprende los beneficios y desafíos de trabajar en un entorno de incubadora.



Si bien la deserción del personal es inevitable, puede minimizarse contratando personal más emprendedor y adaptable a la naturaleza, a menudo acelerada y cambiante, del trabajo de ADE.

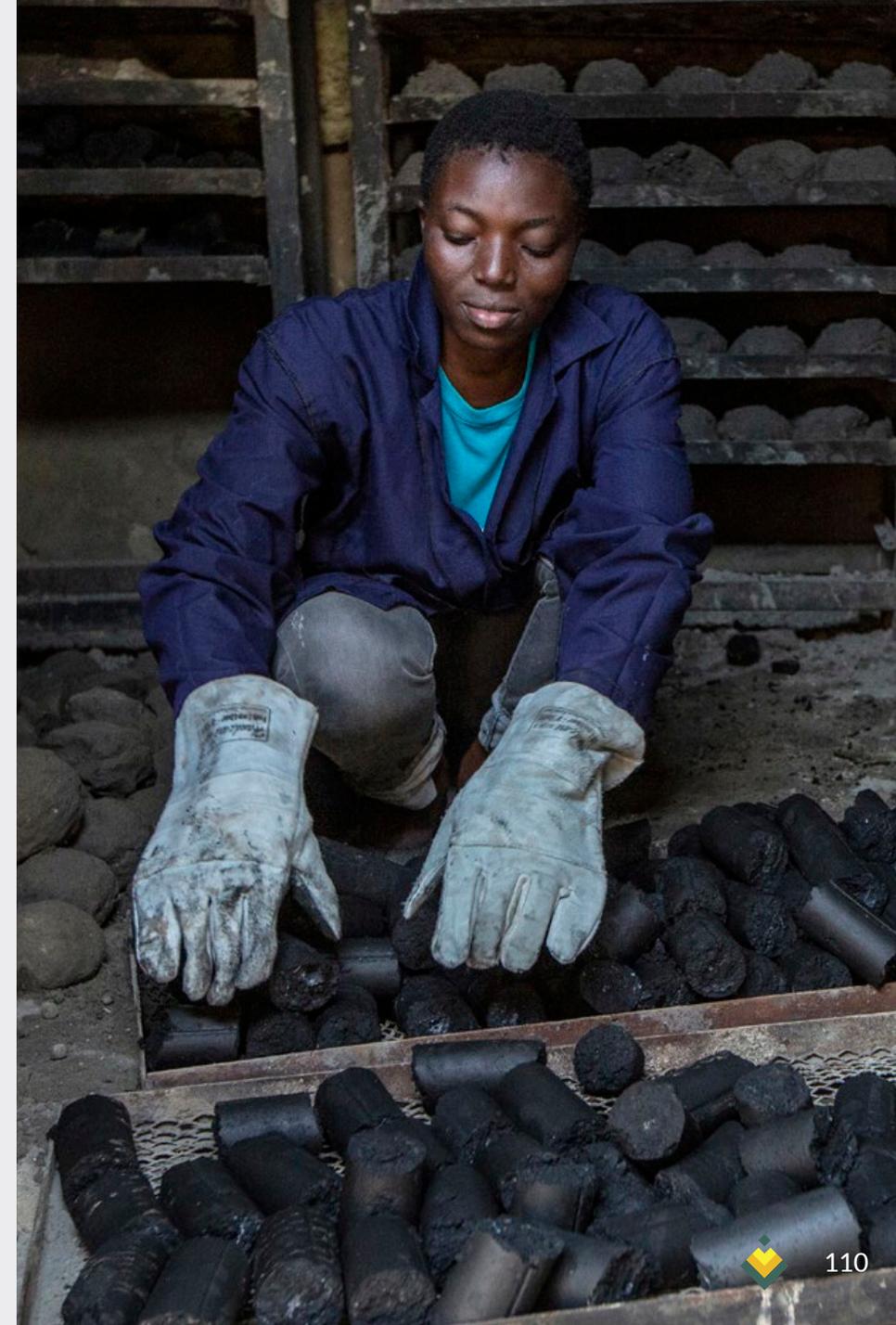
E

## Seleccionar miembros para el consejo directivo con una variedad de perspectivas para asegurar el crecimiento

El diverso consejo directivo de Villgro refuerza sus sólidos programas. El consejo incluye **inversores, emprendedores, académicos y profesionales de recursos humanos con una variedad de perspectivas**. Los miembros hacen más que supervisar y mantener la responsabilidad. Sirven como contactos del ecosistema y socios de pensamiento estratégico, lo que garantiza que los procesos diarios de Villgro permanezcan alineados con su estrategia y sostenibilidad a largo plazo. "[Los miembros del consejo de Villgro] son un gran apoyo y escuchan nuestro progreso", dice Venkatesan. "Muchas incubadoras a menudo se pierden en la ejecución; nosotros confiamos en nuestro consejo para que nos ayude y veamos el panorama general".



Considere la posibilidad de seleccionar miembros para el consejo que tengan redes sólidas y puedan brindar una variedad de perspectivas, especialmente perspectivas empresariales.





# 4

## Herramientas y recursos

# Herramientas y recursos adicionales para ayudar a los financiadores y proveedores de ADE para integrar las consideraciones de SCALE

## SCALE en una página

**S** **C** **A** **L** **E**

**SELECCIONAR** a las empresas adecuadas

**COBRAR** a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño

**ENFRENTAR PROBLEMAS:** aprendiendo a través de la resolución de problemas

**APRENDER** mediante la evaluación del desempeño empresarial

**LIDERAR** con el ejemplo: mejorando su propia organización para servir

### Audiencia meta:

- Financiadores, Proveedores ADE, y otros actores en el ecosistema empresarial

### Objetivo:

- Proporcionar una descripción general de las consideraciones SCALE

Haga clic aquí para ir a la herramienta

## Herramienta de diagnóstico SCALE

**Herramienta de Diagnóstico SCALE**

**1. INTRODUCCIÓN**

**¿Qué es SCALE?**

En 2011, Anglica lanzó una estrategia para mejorar la efectividad y el alcance de los servicios de desarrollo enfocados en las pequeñas empresas en crecimiento (SGE). El objetivo es habilitar a las organizaciones de servicios apoyo al desarrollo empresarial (ADE) y sus patrocinadores, para mejorar la efectividad del apoyo a empresas al integrar las consideraciones de SCALE en sus programas y prácticas organizacionales. Sin embargo, las consideraciones pueden variar entre sí. No es necesario implementar las cinco consideraciones para ver un impacto o mejoras en el desempeño. Sin embargo, las consideraciones pueden reforzarse entre sí.

**S** **C** **A** **L** **E**

**SELECCIONAR** a las empresas adecuadas

**COBRAR** a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño

**ENFRENTAR PROBLEMAS:** aprendiendo a través de la resolución de problemas

**APRENDER** mediante la evaluación del desempeño empresarial

**LIDERAR** con el ejemplo: mejorando su propia organización para servir

Para aprender más acerca de SCALE, consulte el Reporte "Cómo Avanzar el Potencial de los Servicios de Desarrollo Empresarial usando SCALE" y los videos de SCALE. Haga clic aquí para ir a los videos.

**El propósito de esta herramienta es:**  
Ayudar a los patrocinadores a evaluar a los proveedores ADE en términos de lo que ha sido más impactante. Ayudar a los proveedores ADE para evaluar cómo sus programas y prácticas organizacionales se alinean con lo que funciona y a identificar áreas de oportunidad.

**Cómo navegar esta herramienta:**  
Hay un total de 7 pestañas:  
Empiece con las instrucciones pestaña #2 para patrocinadores y pestaña #3 para los proveedores ADE. A continuación, visite las pestañas #4 y #5 para evaluar a su organización con las consideraciones SCALE, y con una brecha de inclusión social y género. En la pestaña #6 se presentan los resultados que se obtienen, haga clic en la flecha que está a la izquierda de la pestaña #6 para descargar un informe de resultados. Este es el PDF de evaluación múltiple programas (proveedores ADE) en numerosas organizaciones simultáneamente (financiadores). También es útil en caso de que desee comparar resultados. Finalmente, la pestaña #7 es un espacio para notas y reflexiones. También se puede utilizar para escribir prioridades que usted defina basándose en los resultados de la evaluación.

**Esta herramienta no busca ser prescriptiva, la intención es que las organizaciones la adapten para cubrir necesidades específicas.**

### Audiencia meta:

- Financiadores y proveedores ADE

### Objetivo:

- Ayudar a los financiadores a evaluar mejor a los proveedores de ADE en términos de lo que se sabe que tiene un impacto
- Ayudar a los proveedores de ADE a evaluar cómo sus programas y prácticas organizacionales están alineadas con lo que funciona e identificar oportunidades para mejorar

Haga clic aquí para ir a la herramienta

## Preguntas para la reflexión SCALE

**S** **C** **A** **L**

**SELECCIONAR** a las empresas adecuadas

**COBRAR** a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño

**ENFRENTAR PROBLEMAS:** aprendiendo a través de la resolución de problemas

**APRENDER** mediante la evaluación del desempeño empresarial

**HERRAMIENTA PARA LA REFLEXIÓN**

**¿QUÉ ES LA HERRAMIENTA PARA LA REFLEXIÓN SCALE?**  
Es un conjunto de preguntas relacionadas a cada una de las consideraciones SCALE que le permiten:  
• Reflexionar sobre el alcance en que su organización está integrando buenas prácticas basadas en la evidencia y el impacto en sus programas y su forma de trabajar  
• Identificar lo que puede mejorar  
• Comenzar una conversación en cómo hacerlo

**CUÁNDO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA**  
Idealmente esta herramienta debe ser utilizada en un momento donde se encuentre en un punto de reflexión (por ejemplo, cuando se ha completado un programa o cuando está escribiendo una propuesta) o en una encrucijada crítica (cuando está desarrollando una estrategia nueva o entrando a un nuevo mercado).

**CÓMO DEBE USARSE ESTA HERRAMIENTA**  
Planee una sesión con su equipo. Proporcione algún material del reporte para lectura previa y pídales a todos que lo lean y hagan una lluvia de ideas.

**¿CON QUIÉN SE DEBE UTILIZAR?**  
Idealmente esta herramienta está pensada para usarse por el equipo. La intención es compartir distintas perspectivas y después reflexionar juntos como un primer paso hacia el cambio. Recuerde, el cambio necesita ser un proceso que nace como resultado de un pensamiento profundo.

### Audiencia meta:

- Financiadores y proveedores ADE
- Promover la reflexión y el debate en torno a buenas prácticas y áreas de mejora

Haga clic aquí para ir a la herramienta

## Recursos adicionales

**Recursos Adicionales**

Consideración	Recurso	Organización	Descripción
Selección a las empresas adecuadas	Scout for participants	Impact Hub	Un conjunto de herramientas de documentos de orientación para ayuda de reclutamiento y selección, incluido el desarrollo de una solicitud, la selección, la creación de una estrategia de promoción y divulgación y la medición.
	Value Proposition Canvas	Strategyzer	Se utiliza para definir perfiles de clientes, definir el valor que crea un mercado.
	A quick guide to value-based pricing	Harvard Business Review	Enfoque de cuatro pasos para la fijación de precios basada en el valor
Cobrar a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño	DC Sales	Whitton and Roy Partnership	Un marco de ventas que los proveedores de ADE pueden utilizar para apoyar decisiones posibles
	Social Enterprises Closing the Deal	Stanford Social Innovation Review	Tres mitos sobre vender a clientes con pocos recursos
	Accelerating Trust Action Plan	Bleace	Una herramienta interactiva que proporciona preguntas de orientación y valores con las partes interesadas que son clave, incluidos clientes y empleados.
Enfrentar problemas	Networking Works	Argidius	Evalúa el impacto de las redes peer-to-peer en el crecimiento de SGE a través de Enablis Senegal y proporciona información para ayudar a los proveedores a un componente de M&A.
	The Lean Startup	Eric Ries	Proporciona un enfoque científico para la creación y gestión de nuevas empresas de los clientes más rápidos.
	Business Model Canvas	Strategyzer	Ofrece una forma sencilla de comunicar y visualizar un modelo de negocio.
	Village Capital VIBAL Pathway	Village Capital	Una herramienta de diagnóstico que se puede utilizar al consenso y dura crecimiento y la preparación para la inversión de un emprendedor, con la evidencia y la visión, la propuesta de valor, el modelo de negocio y más.
Program Capacity Building Support Diagnostic	Impact Hub	Se proporciona una breve guía a los incubadores de Impact Hub para ayudar a los emprendedores.	

### Audiencia meta:

- Financiadores y proveedores ADE
- Prover a financiadores y proveedores de ADE evidencia e información adicional sobre buenas prácticas de ADE

Haga clic aquí para ir a la herramienta

S

C

A

L

E

Consideración	Recurso	Organización	Descripción
<b>Seleccionar a las empresas adecuadas</b>	<a href="#">Scout for participants</a>	Impact Hub	Un conjunto de herramientas de documentos de orientación para ayudar a las incubadoras de Impact Hub a formar el proceso de reclutamiento y selección, incluido el desarrollo de una solicitud, la participación de socios, la formulación de criterios de selección, la creación de una estrategia de promoción y divulgación y la realización de eventos.
	<a href="#">Value Proposition Canvas</a>	Strategyzer	Se utiliza para definir perfiles de clientes, definir el valor que crea una empresa y lograr un ajuste entre el producto y el mercado.
<b>Cobrar a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño</b>	<a href="#">A quick guide to value-based pricing</a>	Harvard Business Review	Enfoque de cuatro pasos para la fijación de precios basada en el valor
	<a href="#">DQ Sales</a>	Whitten and Roy Partnership	Un marco de ventas que los proveedores de ADE pueden utilizar para ayudar a los emprendedores a tomar las mejores decisiones posibles
	<a href="#">Social Enterprises Closing the Deal</a>	Stanford Social Innovation Review	Tres mitos sobre vender a clientes con pocos recursos
<b>Enfrentar problemas</b>	<a href="#">Accelerating Trust Action Plan</a>	Bpeace	Una herramienta interactiva que proporciona preguntas de orientación para comenzar a desarrollar la confianza y alinear los valores con las partes interesadas que son clave, incluidos clientes y empleados.
	<a href="#">Networking Works</a>	Argidius	Evalúa el impacto de las redes peer-to-peer en el crecimiento de SGBs a través de programas dirigidos por CEED Moldova y Enablis Senegal y proporciona información para ayudar a los proveedores de ADE a fortalecer o complementar programas con un componente de red.
	<a href="#">The Lean Startup</a>	Eric Ries	Proporciona un enfoque científico para la creación y gestión de nuevas empresas y para que el producto deseado llegue a las manos de los clientes más rápido.
	<a href="#">Business Model Canvas</a>	Strategyzer	Ofrece una forma sencilla de comunicar y visualizar un modelo de negocio existente o de explorar nuevos modelos de negocio.
	<a href="#">Village Capital VIRAL Pathway</a>	Village Capital	Una herramienta de diagnóstico que se puede utilizar al comienzo y durante todo un programa para evaluar la etapa de crecimiento y la preparación para la inversión de un emprendedor, con base en una matriz de criterios que analizan el equipo, el problema y la visión, la propuesta de valor, el modelo de negocio y más.
	<a href="#">Program Capacity Building Support: Diagnostics</a>	Impact Hub	Se proporciona una breve guía a las incubadoras de Impact Hub para desarrollar un proceso de diagnóstico al trabajar con emprendedores.

Consideración	Recurso	Organización	Descripción
<b>Aprender mediante la evaluación del desempeño empresarial</b>	<a href="#">Promoting data-based learning and decision making</a>	Bpeace	Una descripción general de la importancia de la recopilación de datos, las mejores prácticas y el enfoque de Bpeace para MEL.
	<a href="#">Villgro VITALS</a>	Villgro	Un sistema de seguimiento y aprendizaje de la información diseñado para incubadoras que trabajan con empresas emergentes en etapa temprana para administrar su cartera, programas y carteras con mayor eficiencia y responsabilidad.
	<a href="#">GALI Benchmark Tools</a>	GALI	Proporciona orientación sobre cómo planificar una estrategia de recopilación de datos, sugiere preguntas de encuestas y proporciona una herramienta de evaluación comparativa interactiva que permite a las organizaciones comparar el desempeño de sus empresas con el conjunto de datos global de GALI.
	<a href="#">Argidius Enterprise Level Data Collection Template</a>	Argidius	Una plantilla de recopilación de datos que sirve como herramienta de medición principal para comprender cómo los proveedores de ADE impactan el crecimiento de SGBs
	<a href="#">Basis for Reporting</a>	Argidius	Un resumen de los criterios y definiciones utilizados para registrar los datos. Incluye: 1) indicadores clave de rendimiento e indicadores subyacentes a nivel de cartera, 2) limitaciones y 3) un resumen de las comprobaciones de limpieza y validación de datos
	<a href="#">Calculation Examples KPI Indicators</a>	Argidius	Plantillas de muestra para calcular CARG, ROTI, ingresos incrementales y trabajos netos de tiempo completo creados
<b>Liderar con el ejemplo</b>	<a href="#">Goldilocks Toolkit and CART Principles</a>	Innovations for Poverty Action (IPA) and the Center for effective Global Action	Comparte lecciones de más de una docena de organizaciones sin fines de lucro y empresas sociales sobre cómo monitorear y evaluar con éxito los programas sociales. El conjunto de herramientas sirve como recurso para el aprendizaje y la rendición de cuentas para organizaciones de todos los tamaños.
	<a href="#">Talent Playbook</a>	Village Capital	Una guía para líderes de startups que desean información práctica y ejercicios para adquirir los mejores talentos y diseñar una organización lista para escalar.
	<a href="#">Funding Organisational Development</a>	Laudes Foundation and others	Perfila cinco fundaciones (Laudes, MAVA, Mercator, Oak y PeaceNexus) que han invertido en el desarrollo organizacional de sus beneficiarios y proporciona sugerencias para otros donantes interesados en apoyar el desarrollo de sus beneficiarios.
<b>Recursos transversales</b>	<a href="#">Unlocking Pipeline: A Playbook for Entrepreneur Support in Africa</a>	Village Capital	Aprendizajes clave de VilCap Communities, un programa diseñado para convocar a los principales ESO africanos y compartir las mejores prácticas.
	<a href="#">SGB Contribution Case Study</a>	Argidius	Plantilla para desarrollar estudios de caso de SGBs exitosas
	<a href="#">Social Entrepreneur Support Toolkit</a>	Impact Hub (Devi Clark, Nayla Attas, Zulfiqar Ahmed)	Desarrollado como parte de MedUP! iniciativa y cofinanciado por la Unión Europea, este conjunto de herramientas está diseñado para ayudar principalmente a los proveedores de ADE que están comenzando a trabajar con emprendedores sociales. Escrito por: Devi Clark, Nayla Attas, Zulfiqar Ahmed
	<a href="#">Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration</a>	Duke SEAD	Este documento se basa en los aprendizajes del Acelerador de Emprendimiento Social en Duke (SEAD) para proporcionar conocimientos prácticos y buenas prácticas para los aceleradores.
<b>Herramientas para los financiadores</b>	<a href="#">Partner Assessment Template</a>	Good Business Foundation	Como financiador, GBF utiliza esta plantilla para guiar las conversaciones con posibles proveedores de ADE. Muchas preguntas de la evaluación se alinean estrechamente con las consideraciones de SCALE.





**ANEXO**

# Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a todas las organizaciones participantes por la invaluable contribución que hizo posible este informe. También estamos especialmente agradecidos con Dalberg Advisors por su colaboración en la elaboración de este informe.

Las fotos fueron generosamente proporcionadas por Stuart Freedman, Sven Torfinn (Panos), James Rodriques (Panos), Thriive Nicaragua, CRS y Village Capital.



# Bibliografía

1. The World Bank, "Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs' Access to Finance and Finding Innovative Solutions to Unlock Sources of Capital", The World Bank Group
2. Ayyagari et al., "Who creates jobs in developing countries?," Small Business Economics, 2014
3. ANDE, "ANDE at 10 Years: Impact and Influence on the SGB Sector" Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2019
4. ANDE, "Growth and Opportunity: The Landscape of Organizations that Support Small and Growing Businesses in the Developing World", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013
5. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries", USAID, 2018
6. David McKenzie, "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition?," The World Bank Group, 2015
7. TechnoServe, "TechnoServe Named the #1 Charity for Fighting Poverty", TechnoServe, 2019
8. Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
9. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
10. USAID, "More than Money: Mapping The Landscape of Advisory Support for Inclusive Businesses", USAID, 2017
11. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
12. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
13. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries," USAID, 2018
14. David McKenzie, "Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for Training Doesn't Work", The World Bank Group, 2020
15. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
16. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
17. Roberts et al., "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Technoserve, 2017
18. Christopher Woodruff, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", International Growth Center, 2018
19. Argidius, "Evaluation: Video Case Studies from Bpeace's Support to Dynamic Businesses"
20. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
21. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
22. Davidson et al., "Does Acceleration Work? Five years of evidence from the Global Accelerator Learning Initiative," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
23. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
24. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries" USAID, 2018
25. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
26. Astebro et al., "Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trials: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship", Policy of Innovative Entrepreneurship, 2021
27. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
28. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020.
29. Open Capital Advisors: Arcadia Model <https://opencapital.com/services/arcadia/>
30. Bardasi et al. "The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania", World Bank Economic Review, 2021
31. Banerjee et al., "Can Microfinance Unlock a Poverty Trap for Some Entrepreneurs?," National Bureau of Economic Research, 2019
32. Roberts et al., "What's Working in Startup Acceleration: Insights from 15 Village Capital Programs", Aspen Network of Development entrepreneurs, 2016
33. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
34. Ibid.
35. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
36. Kutzhanova et al., "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", Economic Development Quarterly, 2009
37. Cooney, T.M., "Entrepreneurship Skills for Growth-Oriented Businesses" OECD, 2012
38. IPA, "Thinking like an entrepreneur: Boosting small business growth with mindset training in Togo", (2016)
39. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "On a scale from 1-5, to what extent is selecting the right enterprise critical and central to the approach of your BDS program?," May 2021
40. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "Is your program having difficulties selecting the right enterprises?," May 2021
41. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
42. Villgro Case Study
43. Azoulay et al., "Age and High-Growth Entrepreneurship", American Economic Review: Insights, 2020
44. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
45. Azoulay et al., "Age and High-Growth Entrepreneurship", American Economic Review: Insights, 2020
46. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
47. Ibid
48. Ibid
49. TechnoServe, "Micro and Small Growing Business Acceleration Methodology Toolkit", TechnoServe 2020
50. Roberts et al., "Accelerating Impact For



# Bibliografía

- Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2017
51. Technoserve, "Micro and Small Growing Business Acceleration Methodology Toolkit" TechnoServe, 2020
52. Hussam et al., "Targeting High Ability Entrepreneurs Using Community Information: Mechanism Design in the Field" PEDL Research Papers, 2020
53. McKenzie et al., "Man vs. Machine in Predicting Successful Entrepreneurs: Evidence from a Business Plan Competition in Nigeria", The World Bank, 2017
54. Fafchamps et al., "Identifying Gazelles: Expert Panels vs. Surveys as a Means to Identify Firms with Rapid Growth Potential", The World Bank, 2017
55. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
56. Ibid.
57. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
58. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "What are your reasons for not charging?", May 2021
59. Maffoli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
60. McKenzie et al., "What are we Learning from Business Training Evaluations Around the Developing World?", The World Bank, 2014
61. Maffoli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
62. Ibid.
63. Ibid.
64. Ibid.
65. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "Does your BDS program currently charge client enterprises?", May 2021
66. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "If your BDS program charges, on average, how much is charged as a percentage of the total cost of the program?", May 2021
67. The World Bank Group, "Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa", The World Bank Group, 2019
68. Maffoli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
69. The World Bank Group, "Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa", The World Bank Group, 2019
70. Bando et al., "Effect of Inquiry and Problem Based Pedagogy on Learning: Evidence from 10 Field Experiments in Four Countries", Interamerican Development Bank, 2019
71. Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
72. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020
73. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?" VoxDev, 2019
74. Roberts et al., "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
75. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
76. Ibid.
77. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
78. Ibid.
79. Woodruff, C., "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2018
80. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
81. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
82. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
83. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
84. Village Capital Viral Pathway see here <https://www.maintechology.org/wp-content/uploads/2018/08/VIRAL-Assessment-for-Entrepreneurs.pdf>
85. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
86. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
87. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
88. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
89. Ibid.
90. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
91. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
92. Brooks et al., "Mentorship Helps Kenyan Microenterprises Profit", VoxDev, 2017
93. Ibid
94. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
95. Woodruff et al., "Training Entrepreneurs", VoxDevLit, 2020
96. Katila et al., "To Make Lean Startups Work, You Need a Balanced Team", Harvard Business Review, 2021
97. McKenzie et al., "Business Practices in Small Firms in Developing Countries", Warwick Economics Research Paper Series, 2016
98. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs" Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
99. Beegle et al., "Adapting Skills Training to Address Constraints to Women's Participation", The World Bank Group, 2020
100. Endeavor Insight, "Network Building Sets Women Entrepreneurs Up for Success", Endeavor Insight, 2020
101. Endeavor Insight, "Women in entrepreneurship: How



# Bibliografía

- women led companies drive economic growth in the United States”, Endeavor Insight, 2020
102. The World Bank, “Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa”, The World Bank Group, 2019
103. Beegle et al., “Adapting Skills Training to Address Constraints to Women’s Participation”, The World Bank Group, 2020
104. Ibid.
105. Wangari et al., “Unlocking Pipeline: A Playbook for Entrepreneur Support in Africa”, Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2019
106. Ibid.
107. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, “How We Work” for more details.
108. Bpeace Case Study
109. Astebro et al., “Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trails: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship”, 2021
110. Ibid.
111. TechnoServe, “Accelerating Impact for Entrepreneurs”, TechnoServe, 2017
112. Astebro et al., “Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trails: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship”, 2021
113. Ibid.
114. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, “How We Work” for more details.
115. Ibid.
116. Anderson et al., “Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing”, The World Bank Group, 2020.
117. Anderson et al., “Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?”, VoxDev, 2019
118. Drexler et al., “Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb.” American Economic Journal: Applied Economics, 2014
119. Arraiz et al., “Less is More: Experimental Evidence on Heuristic-Based Business Training in Ecuador”, Interamerican Development Bank, 2019
120. GALLI, “A Rocket or a Runway? Examining venture growth during and after Acceleration”, Global Accelerator Learning Initiative, 2021
121. Dalberg survey of 36 organizations. Survey question “On a scale from 1-5, to what extent is evaluation and learning, and making improvements critical and central to the approach of your BDS program?”
122. Dalberg survey of 36 organizations. Survey question “Which of the following statements best describes your organization?”
123. Research conducted by Argidius Foundation suggests these metrics help BDS providers assess the impact of their programs without distracting enterprises from focusing on their business operation. Moreover, enterprises can also benefit from knowing this information.
124. CEED, “Lessons from the Field: Collecting Data from Entrepreneurs”, CEED, 2020
125. Ibid.
126. Brooks et al., “Mentorship helps Kenyan microenterprises profit”, VoxDev, 2017
127. Bruhn et al., “The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico”, The World Bank Group, 2016
128. Ferhman, R., “Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)”, Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
129. Argidius, “Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs”, Argidius, 2019
130. Amy Gallo, “A refresher on A/B Testing”, Harvard Business Review, 2017
131. The World Bank, “Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa”, The World Bank Group, 2019
132. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.”, Laudes Foundation, 2020
133. MAVA Foundation, “Pathways to grow impact: Philanthropy’s Role in the Journey”, Grantmaking for effective organizations, 2013
134. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.”, Laudes Foundation, 2020
135. Claudia Genier, “MAVA OD Partner Perception Survey2020”, MAVA Foundation, 2020
136. MAVA Foundation, “Innovation Conservation Finance in West Africa and the Mediterranean”, MAVA Foundation, 2017
137. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.”, Laudes Foundation, 2020
138. Research conducted by Argidius Foundation
139. TechnoServe, “Strategic plan 2013-2017”, TechnoServe, 2013
140. Famelo, M, “Boards of Directors and Governance Systems: A practical guide for non-governmental organizations”, Produced with the support of The William and Flora Hewlett Foundation, 2015
141. Morris et al., “Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth, and Innovation,” Endeavor Insight, 2018
142. “Number of Directors – Board Size” Australian Institute of Company Directors, 2016
143. Dixon-Fyle et al., “Diversity Wins: How Inclusion Matters”, McKinsey and Company, 2020
144. Ibid.



# Fuentes para los Casos de Estudio



1. Interviews with Daniel Buchbinder, CEO at Alternativa, and Julia Daley, MELI Lead at Alternativa.
2. [Itad, "Executive Summary: Evaluation of Alternativa's Direct Support To Ventures," 2019.](#) In 2017, an independent evaluation was commissioned to assess the results of Alternativa's cultivation services delivered to SGBs in Guatemala between January 2017 and December 2018. The evaluation shares additional learnings on the effectiveness and impacts of Alternativa's programs, and the extent to which its approach aligns with SCALE.



1. Interview with Alexandra Salas, Chief Program Officer at Bpeace.
2. [Video case studies](#) of Bpeace entrepreneurs that demonstrate the impact of Bpeace's programs.



1. Interviews with Andy Wehkamp, Director at PUM, and Eke Kronieger, Project Manager at PUM.
2. [Pamuk et al., "Verification of PUM's intervention logic: evidence from the 2020 PRIME survey," 2021.](#) The report utilizes PUM's PRIME methodology to track impact data to demonstrate the effect of PUM's support on entrepreneur growth.
3. [Van Rijn et al., "Verification of PUM's intervention logic: Insights from the PRIME toolbox," 2018.](#) The report is the result of an independent evaluation that shares key learnings about PUM's support model, many of which are relevant to SCALE.



1. Interview with Juan Carlos Thomas Soto, Director of Entrepreneurship at TechnoServe.
2. [TechnoServe, "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America," 2017.](#) The evaluation provides an overview of TechnoServe's Impulsa Tu Empresa program in Central America, including the program's impact on revenue growth.
3. [Charity Navigator, TechnoServe.](#) The profile provides impact and results scores for the Impulsa Tu Empresa program, which has been demonstrated to be highly effective.



1. Interviews with Allie Burns, CEO at Village Capital, and Rachel Crawford, Director of Special Projects in Europe, the Middle East, Africa, and Asia at Village Capital.
2. [Village Capital, "Flipping the Power Dynamics: Can entrepreneurs make successful investment decisions?," 2019.](#) This report takes a data-driven approach to evaluating the effectiveness of Village Capital's peer investment methodology, which has been successfully applied to multiple programs. The evaluation ends with recommendations for stakeholders interested in implementing a peer selection process.
3. [GALI, "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs", 2016.](#) In 2016, GALI conducted an evaluation of fifteen Village Capital programs to determine what distinguished its higher-performing programs from lower-performing programs. Many of the findings align closely with SCALE.
4. [USAID, "More than Money: Mapping the Landscape of Advisory Support for Inclusive Businesses."](#) This USAID-commissioned landscape analysis provides an overview of the SGB advisory support ecosystem, including benefits, challenges, and key success factors for a variety of intervention types and approaches.



1. Interview with Arun Venkatesan, CEO at Villgro USA and former CTO at Villgro India.
2. Villgro, "Impact Report 2018."





argidius



La Fundación Argidius tiene como objetivo ayudar a los emprendedores a construir negocios rentables y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades. Lo hacemos mejorando la eficacia y el alcance de los servicios de desarrollo de la capacidad de las pequeñas y medianas empresas.

Las preguntas y comentarios sobre este reporte pueden dirigirse a [mail@argidius.com](mailto:mail@argidius.com)