



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



microlinks.kdid.org/afterhours

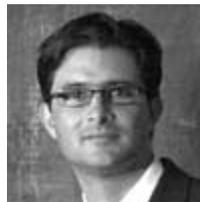
Participate during the seminar

 #MLEvents

 Follow us on Twitter
twitter.com/microlinks

 Like us on Facebook
facebook.com/microlinks

Catalizando efectivamente el crecimiento de las PyMEs a través de las Competencias de Planes de Negocios: Ejemplos Innovativos en Latinoamérica



Andrés Rico
Peter Ippolito



TechnoServe

9 de Marzo del 2011

Introducción

¿Quiénes somos?



Antecedentes

- El rol del emprendimiento en la reducción de la pobreza

El problema en cuestión y evaluación de la metodología

- Planificación estratégica
- Acceso a capital
- Otros problemas
- Resumen de estudio de impacto de las CPN y resultados

Próximos pasos

- Resultados
- Lecciones aprendidas
- Más allá de las CPN

P & R

TechnoServe es una organización internacional sin fines de lucro de desarrollo que brinda soluciones empresariales a la pobreza

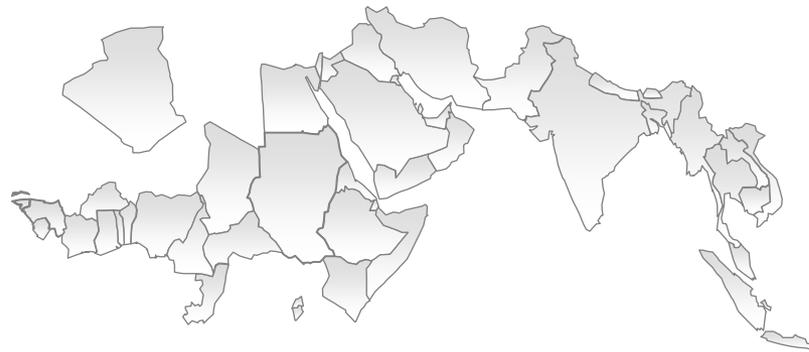


- Empoderar a personas de los países en desarrollo a crear empresas que rompan el ciclo de la pobreza
- Trabajo en más de 25 países de América Latina, África y Asia
- Fundada en los EE.UU. En 1968
- Ingresos en 2009 por \$50M
- Obtener financiamiento de diversas fuentes incluyendo agencias gubernamentales americanas y extranjeras, organizaciones multilaterales, corporaciones, fundaciones e individuos.

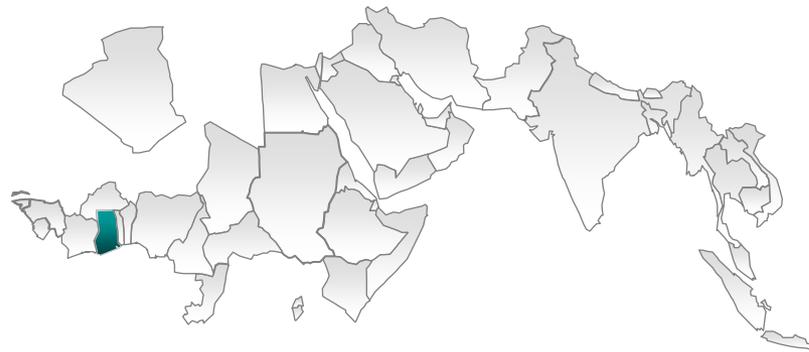


De CPN evolucionamos a Promoción de PyMEs, a Acelerador de Negocios

Comenzó con el formato de CPN de McKinsey para 15 competencias entre 2002 y 2006

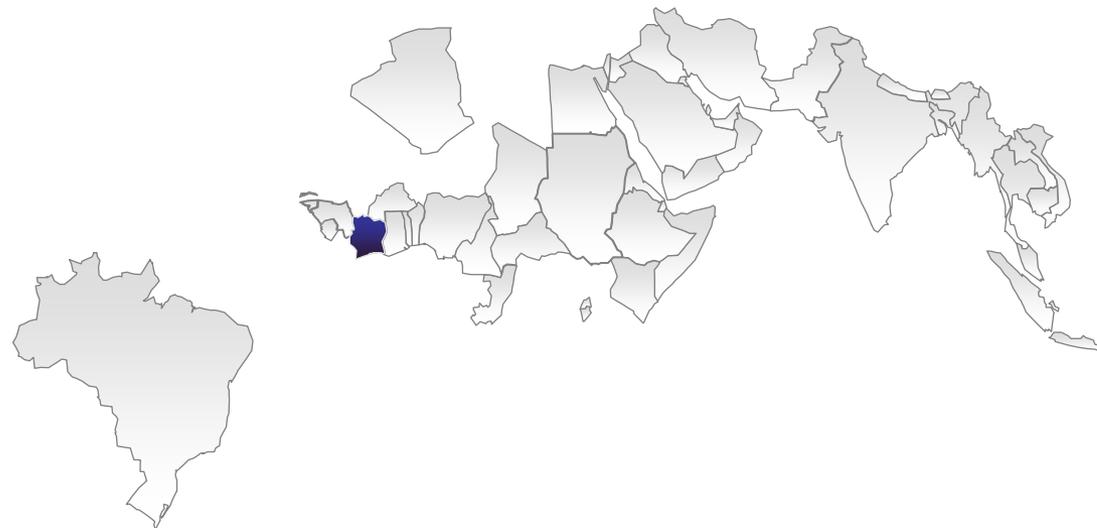


De CPN evolucionamos a Promoción de PyMEs, a Acelerador de Negocios



Seguimiento al
esfuerzo hecho en
Centroamérica
comenzando en 2003

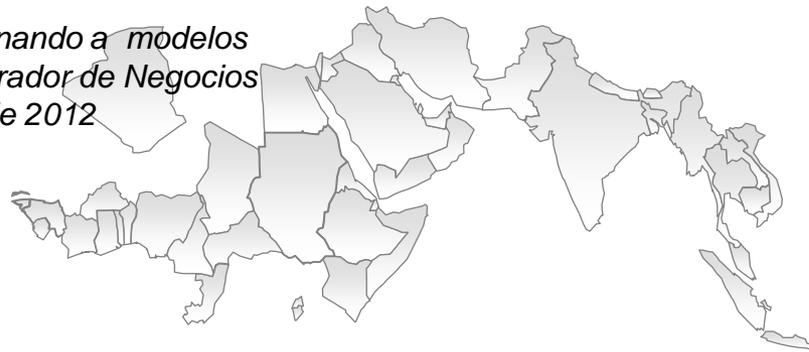
De CPN evolucionamos a Promoción de PyMEs, a Acelerador de Negocios



Esfuerzo simultáneo en seis países con fondos de MIF creando un esfuerzo de Promoción de PyMEs en 2008 con réplicas en África en 2010

De CPN evolucionamos a Promoción de PyMEs, a Acelerador de Negocios

*Evolucionando a modelos
de Acelerador de Negocios
a partir de 2012*



Agenda

¿Quiénes somos?



Antecedentes

- El rol del emprendimiento en la reducción de la pobreza

El problema en cuestión y evaluación de la metodología

- Planificación estratégica
- Acceso a capital
- Otros problemas
- Resumen de estudio de impacto de las CPN y resultados

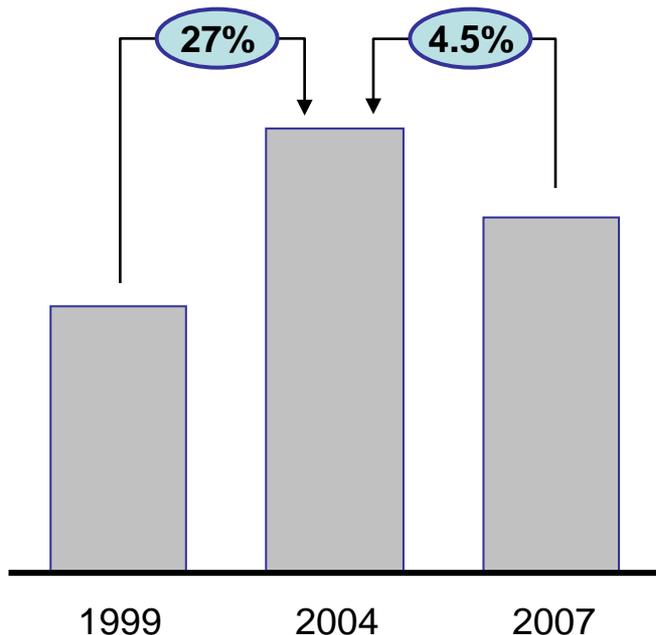
Próximos pasos

- Resultados
- Lecciones aprendidas
- Más allá de las CPN

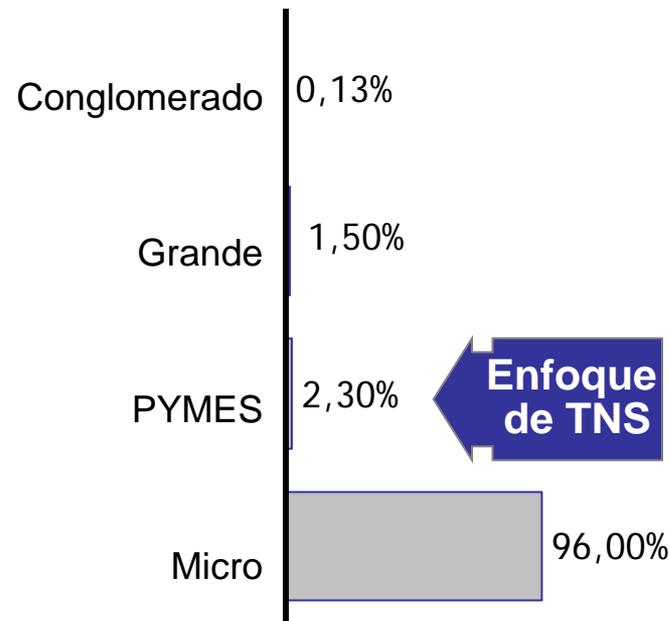
P & R

Latinoamérica carece de PyMEs prósperas

Aumento y disminución de la pobreza en Latinoamérica y el Caribe entre 1999 y 2007 (en relación con cifras de 1999) *



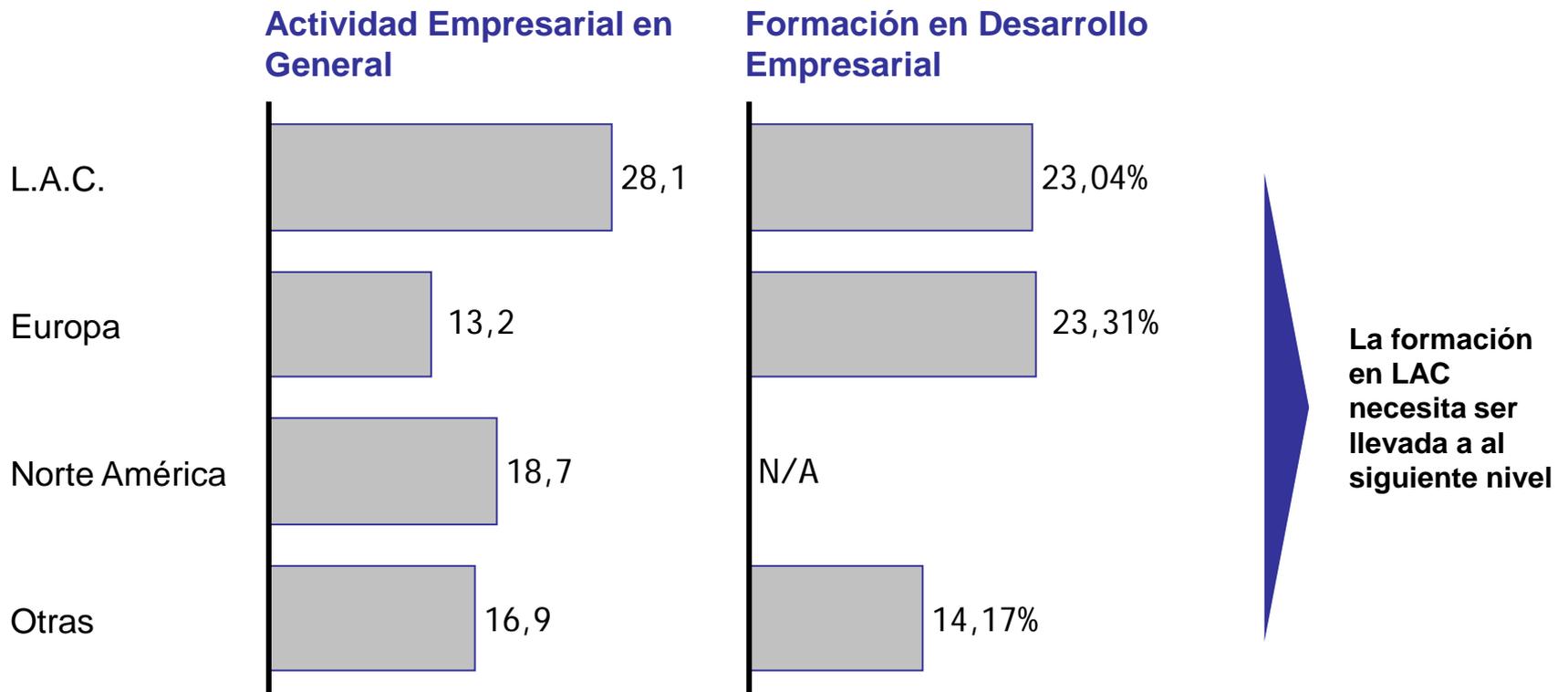
Negocios por tamaño en Latinoamérica



El desarrollo del emprendimiento es clave para promover el cambio

* En término de número de personas viviendo con menos de \$8/día

A pesar de la fuerte actividad empresarial en Latinoamérica, la región está rezagada en Formación en Desarrollo Empresarial



TechnoServe ha interpretado el problema en tres instancias de soluciones

Problemas para las PYMES en una etapa temprana



Agenda

¿Quiénes somos?



Antecedentes

- El rol del emprendimiento en la reducción de la pobreza

El problema en cuestión y evaluación de la metodología

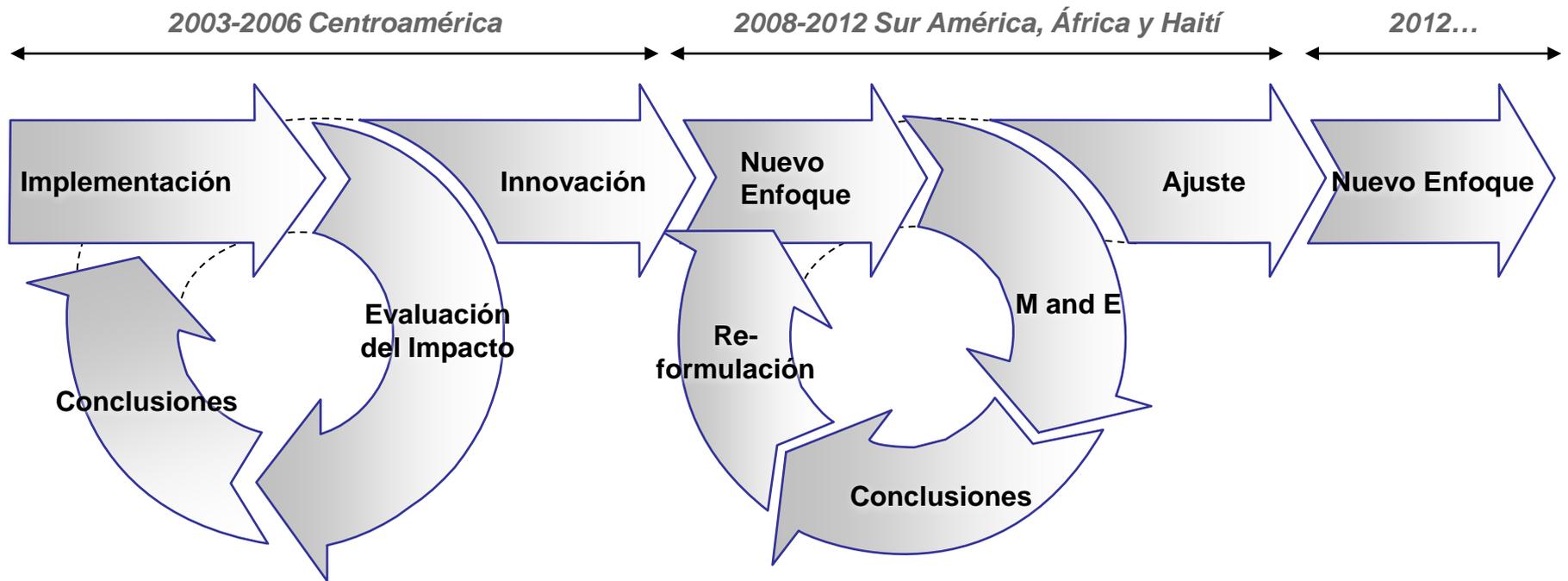
- Planificación estratégica
- Acceso a capital
- Otros problemas
- Resumen de estudio de impacto de las CPN y resultados

Próximos pasos

- Resultados
- Lecciones aprendidas
- Más allá de las CPN

P & R

Desde el 2003 hemos evaluado e innovado continuamente e iterativamente los programas de emprendimiento





Las CPN son una piedra angular de cómo TechnoServe ha envisioned la solución

Proceso básico de las CPN



- Convocar negocios de diferentes industrias que quieren iniciar o crecer
- Brindar capacitación práctica para crear planes de negocios útiles
- Selección basada en la calidad de los planes de negocios
- Seleccionar mejor propuesta y brindar capital semilla

Selección	1 ^{era} Ronda de Entrenamiento	2 ^{da} Ronda de Entrenamiento (Finalistas)	Ganadores
-----------	---	---	-----------

Preguntas Clave

- ¿Es efectivo nuestro proceso de selección?
- ¿Estamos atrayendo aplicantes fuertes?
- ¿Cómo puede ser mejorado?

- ¿Qué tan útil es?
- ¿Cómo se desglosa el impacto entre los grupos?

- ¿Qué tan efectivo es?
- ¿Qué tan efectiva es nuestra selección?

- ¿Qué ocurre con los ganadores?



Metodología del Estudio (Verano 2009)

Preparación

Recolección de Datos

Análisis de Datos

Proceso

- Plan de Investigación basado en estudio previo por el profesor de Harvard Bailey Klinger y otros documentos académicos
- Encuesta diseñada en base al los aportes de miembros senior del equipo de TechnoServe
- Pasantes capacitados exhaustivamente

- 4 pasantes encuestando telefónicamente
- Abordaron a cada persona múltiples veces en diferentes momentos del día, a través de teléfono y correo electrónico
- Cada encuesta fue revisada por el supervisor. Datos fueron comprobados y comparados con encuestas anteriores

- **Empleamos un proceso para aproximar el muestreo al azar (creíble, contra factual) para medir el impacto real**
- Análisis de regresión múltiple nos permite controlar una variedad de variables y ver el impacto de piezas específicas de las capacitaciones
- Comparaciones simples demuestran robustez

Resultados

- Encuesta efectivamente diseñada con metas y metodología de estudio en mente
- Pasantes preparados

- Gran conjunto de datos, confianza en la integridad de los datos, y reducción de sesgo de respuestas

- Confianza en medida del impacto
- Amplia variedad de métricas analizadas Wide variety of metrics analyzed

Conjunto de Datos

- 590 empresarios encuestados: 60% participantes, 40% no-participantes
- Casi 85% de las personas con las que hablamos completaron la encuesta

Información de la Empresa

- Sector
- Ventas Anuales (por año)
- Empleados de tiempo completo o parcial anuales (por año)
- Capital obtenido (por fuente, antes y después de la CPN)
- Nivel de formalidad
- Año y razón del fracaso

Información del Empresario

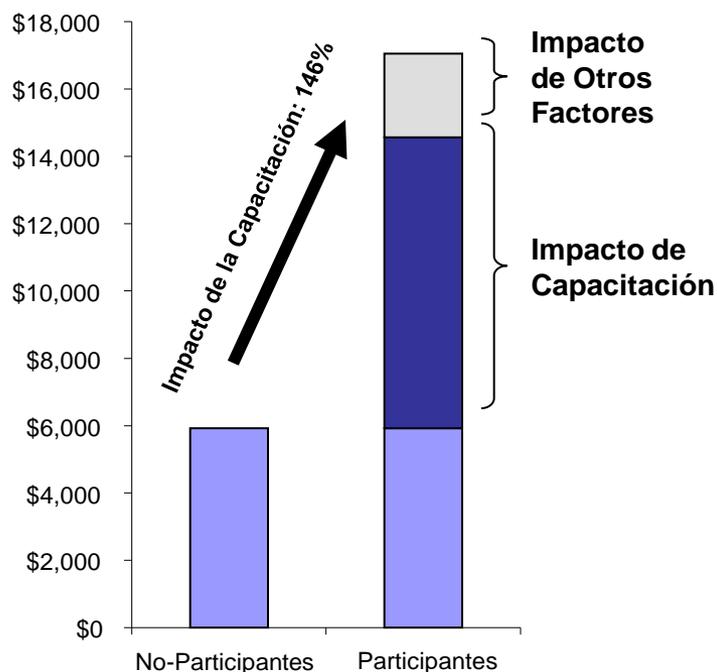
- Información demográfica (edad, educación)
- Empresas previamente fundadas
- Otras Empresas fundadas después de la competencia (incluyendo ventas, empleados, captación de capital, formalidad)
- Áreas clave de entrenamiento
- Capacitación deseada adicional
- Uso del plan de negocios



Las CPN tuvieron un alto impacto en el crecimiento de las ventas

Impacto de Aceptación de \$ Crecimiento de Ventas^(a)

Crecimiento de Ventas en 2 Años (\$)



Notas en Análisis

- Regresión múltiple y otros análisis confirman un fuerte impacto, *incluso controlando para el sesgo de selección*
- El fuerte impacto también puede ser visto en el crecimiento de las ventas de 1-año, capital captado, éxito inicial, tasa de supervivencia de negocios nuevos y tasa de formalización

Perspectivas claves

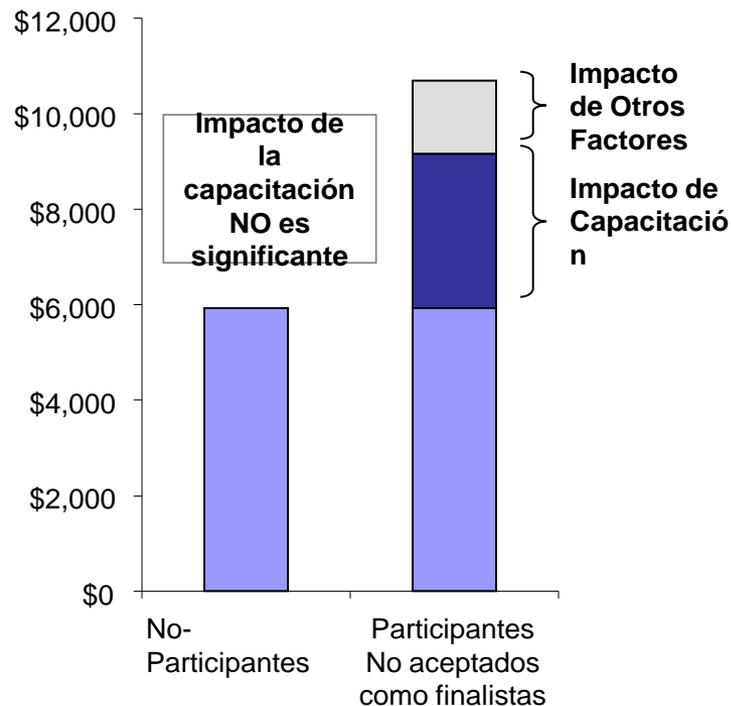
Las CPN en su conjunto tienen un fuerte impacto

(a) En base a análisis de regresión múltiple, controlando para edad, género, año y sesgo de selección. Otros factores incluyen estas variables así como diferencias no observadas

Fase I (Capacitación en planes de negocios) parece tener un impacto

Impacto de la Fase I en \$ Crecimiento de las Ventas^(a)

Crecimiento de Ventas en 2 Años (\$)



Notas del Análisis

- Ni la regresión múltiple ni otros métodos encontraron un impacto significativo en la Fase I, PERO *el conjunto de datos es pequeño y hay sesgo de selección.*
- Impacto de la Fase I no se encuentra a través de otros Indicadores claves de desempeño

Perspectiva Clave

El impacto de la capacitación no es estadísticamente significativa a un nivel de 95%. Esto significa que existe un buen chance de que si haya un impacto

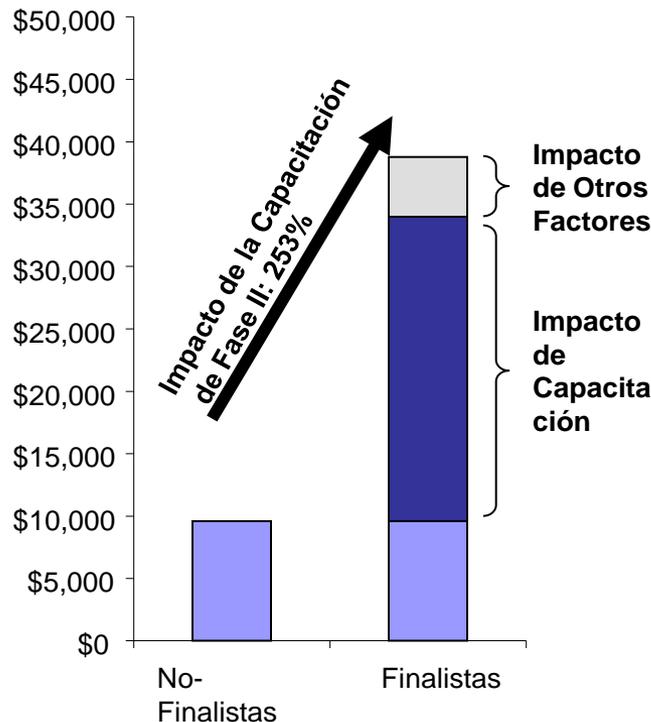
El impacto independiente de la Fase I es ambigua

(a) En base a análisis de regresión múltiple, controlando para edad, género, año país y sesgo de selección. Otros factores incluyen estas variables así como diferencias no observadas

Fase II (Mejoramiento de los Planes de Negocios) y la concesión de premios tiene un fuerte impacto

Impacto de la Capacitación en el Crecimiento de las Ventas^(a)

Crecimiento de Ventas en 2 Años (\$)



Notas del Análisis

- Análisis de regresión, controlando para edad, género, país, año, sesgo de selección muestra fuerte impacto previsto, incluso controlando los efectos del premio
- Resultados robustos a través de una variedad de técnicas y a través de otros indicadores clave de desempeño

Perspectivas Clave

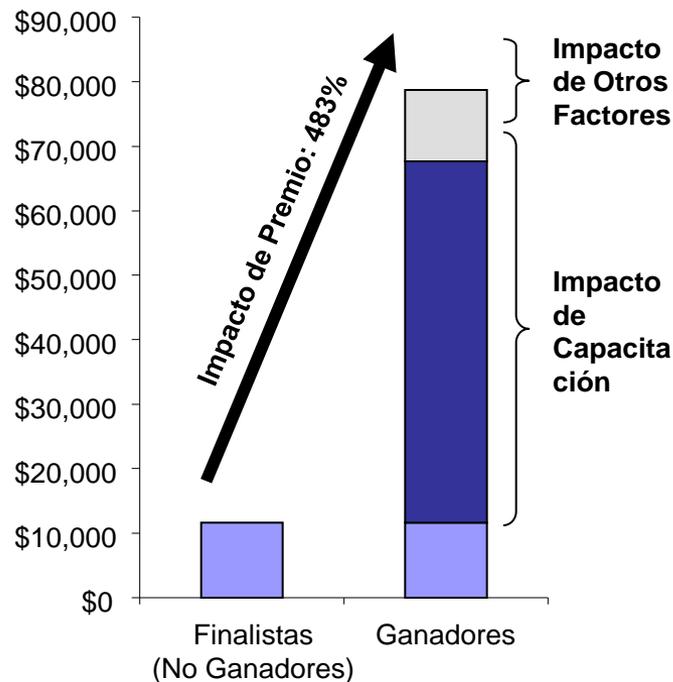
La segunda ronda de capacitación combinada con la posibilidad del premio tiene un impacto significativo en el éxito de los negocios y su crecimiento

(a) En base en análisis de regresión múltiples, controlando para la edad, género, año, país y sesgo de selección

La concesión de premios tiene un impacto bastante substancial

Impacto del Premio en el crecimiento de las ventas^(a)

Crecimiento de Ventas en 2 Años (\$)



Notas del Análisis

- Resultados robustos a través de una variedad de técnicas y a través de otros indicadores claves de desempeño
- Sesgo de selección no es controlado debido al pequeño tamaño de la muestra

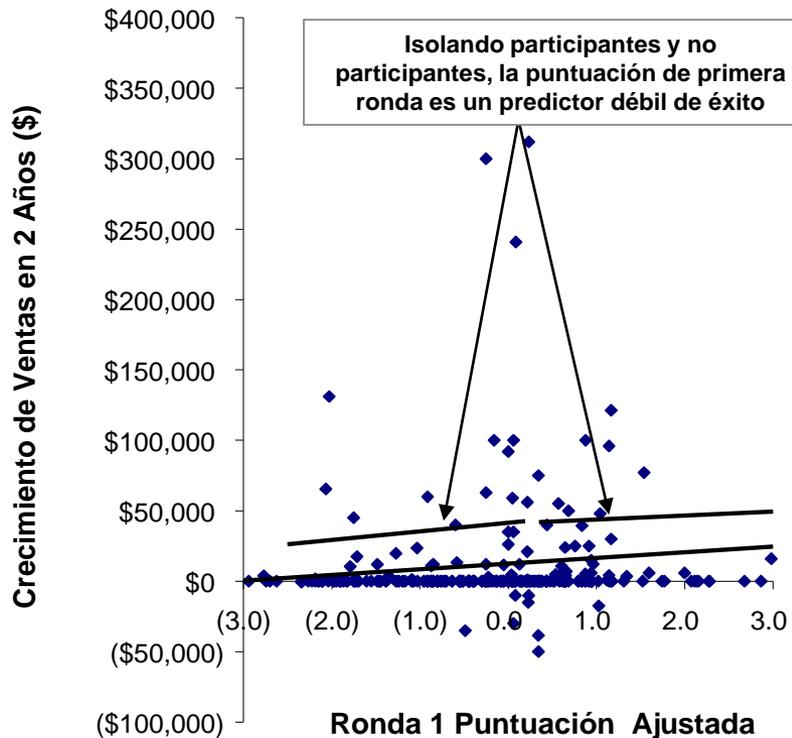
Perspectivas Claves

- El premio es una gran ventaja, sin embargo no podemos probar el impacto sin la capacitación.
- Grupos de enfoque y entrevistas 1-1 sugieren que el impacto del premio fue multiplicado por la capacitación

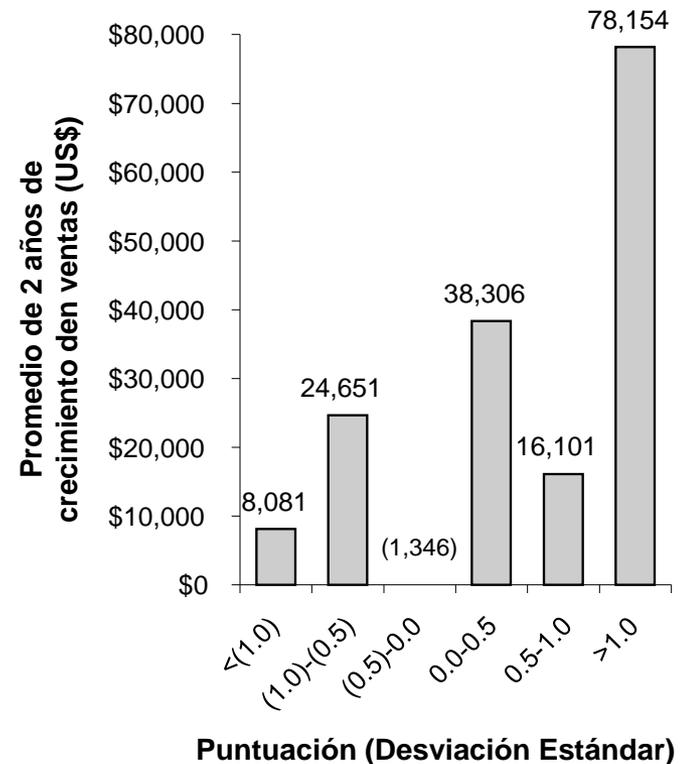
(a) En base a análisis de regresiones múltiples, controlando por la edad, género, año y país. El sesgo de selección no es controlado ya que todos los finalistas son asumidamente de alta-calidad.

La metodología de selección de participantes original de TechnoServe no fue un Predictor de Éxito

Puntuación Ajustada vs. Crecimiento en Ventas



Ronda de Selección Final

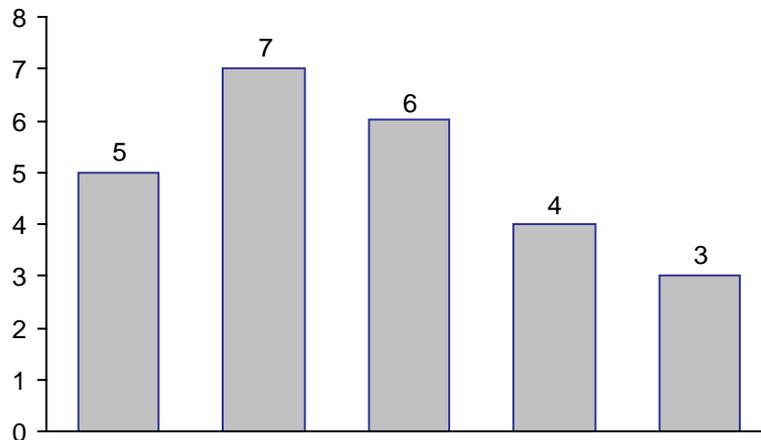


Se encontró que la Distribución del Impacto fue Extrema

- En ambos nuevos negocios y negocios existentes, la distribución del crecimiento en ventas es bastante desigual
- **Así como en capital de riesgo, nuestro impacto se basa en pocos negocios muy exitosos**

Desglose de Crecimiento en Ventas – Negocios Existentes

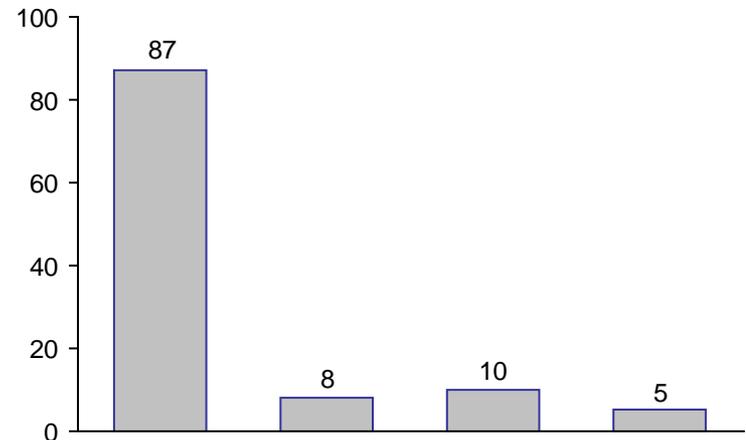
de negocios



Rango de crecimiento de ventas en 2 años

Desglose de Crecimiento en Ventas – Nuevos Negocios

de negocios

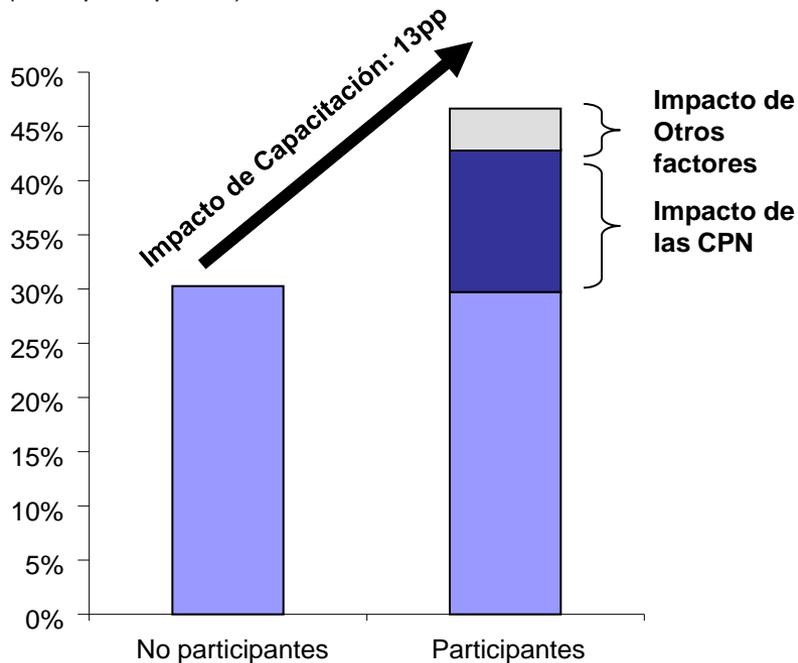


Rango de crecimiento de ventas en 2 años

Las CPN también tuvieron un fuerte impacto en las tasas de Éxito y Supervivencia

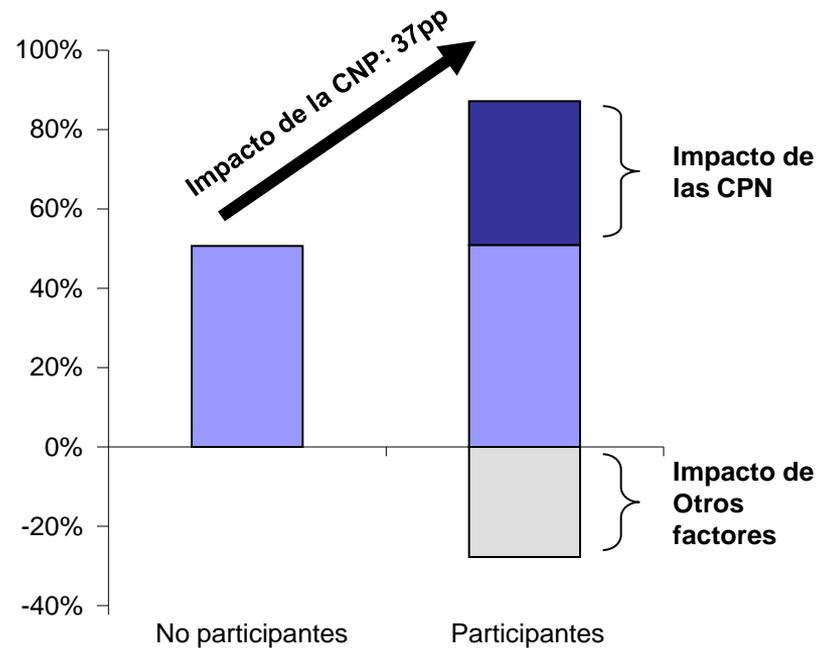
Tasa de éxito auto-descrito (1)

(% de participantes)



Tasa de Supervivencia 2 Año (2)

(% de participantes)



(1) Respuesta a la pregunta "¿Fuiste exitoso(a) fundando o expandiendo tu negocios?"

(2) Solamente incluye nuevos negocios.

Agenda

¿Quiénes somos?



Antecedentes

- El rol del emprendimiento en la reducción de la pobreza

El problema en cuestión y evaluación de la metodología

- Planificación estratégica
- Acceso a capital
- Otros problemas
- Resumen de estudio de impacto de las CPN y resultados

Próximos pasos

- Resultados
- Lecciones aprendidas
- Más allá de las CPN

P & R



Siguiendo las perspectivas de evaluación, modificamos nuestro enfoque

<u>Tomar del Estudio de C.A.</u>	<u>Mejora de 2008 en adelante</u>	<u>Impacto observado</u>	<u>Comentario</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Selección primaria no predictiva	<ul style="list-style-type: none">▪ Incorporado pruebas psicométricas en colaboración con la Universidad de Harvard		<ul style="list-style-type: none">▪ Compromiso incrementado de los participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Selección del ganador muy simple	<ul style="list-style-type: none">▪ Introducido entrevistas psicológicas y presentaciones de panel		<ul style="list-style-type: none">▪ Permitted segmentación asertiva del los grupos
<ul style="list-style-type: none">▪ Falta seguimiento a las capacitaciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Introducido el “Acompañamiento” de 1 año		<ul style="list-style-type: none">▪ Brindó los medios para el seguimiento continuo
<ul style="list-style-type: none">▪ Capacitación adicional en mercadeo y finanzas es requerido	<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollado piloto para enfocar en las capacitaciones para 6-12 meses extras en vínculos con el mercado y acceso a capital		<ul style="list-style-type: none">▪ Creó un enfoque práctico y resultados de corto plazo



Para mejorar la selección primaria trabajamos con el CIDde la Universidad de Harvard en 2008

2008-2009

- Los ganadores de la pruebas de competencias de Colombia, Perú, Chile, y Tanzania se les otorgaron una prueba de 90 minutos para observar personalidad e inteligencia
- Se hicieron pruebas pilotos de la primera selección de participantes en la competencia en Ecuador para brindar datos para la primera selección

2008

**Prueba
psicosométrica
impartida en línea
a +20
participantes por
país**

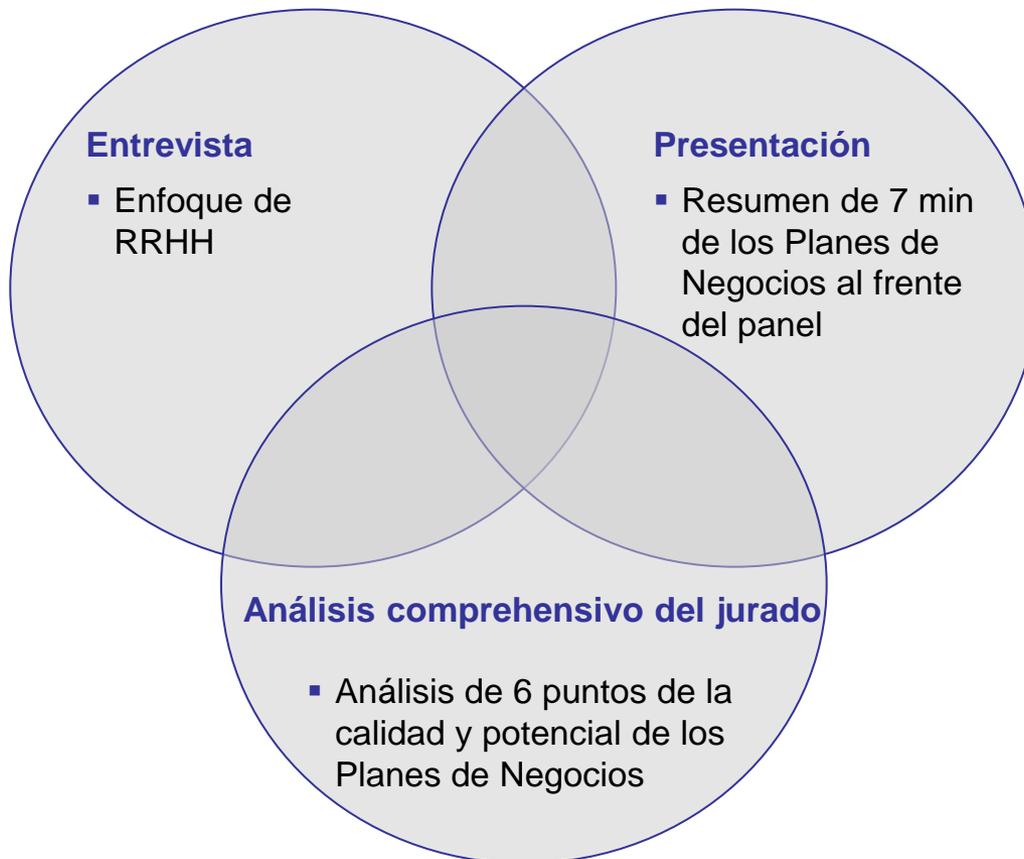
**Resultados
utilizados para
afinar las pruebas**

2009-2011

**Prueba
reducida Ta 1 hora
en papel**



La selección de ganadores fue robustecida haciéndola más sobre el emprendedor



Concepto fue pionero en Ecuador en 2010 y siguió en Bolivia



El Post-tratamiento se convirtió en una actividad después de 2008

Objetivo del Acompañamiento:

Brindar apoyo específico a los finalistas para que ellos continúen utilizando sus negocios como una herramienta práctica para guiarlos a través de la implementación y el crecimiento

Criterios del Post-tratamiento

- Priorizar las actividades del Plan de Negocios
- Brindar apoyo en áreas clave apuntando al desarrollo a mediano plazo
- Servir como una herramienta de monitoreo en el uso de los recursos así como de desempeño

Evaluación de los Planes de Negocios

- Revisar el Plan de Negocios y hacerlo factible
- Cuantificar las necesidades económicas reales

Capacitación en Especialidad

- Desarrollar capacitación financiera a profundidad
- Conocimiento en comunicación y acceso a redes

Desarrollo de Alianzas

- Crear un entorno para que los emprendedores desarrollo en alianzas estratégicas con proveedores, clientes, y proveedores de capital

Plan de Mercadeo

- Construir un plan comercial, basado en hitos para fomentar la generación de ventas

Plan de Inversión

- Construir un enfoque realista para el uso de los recursos
- Identificar necesidades de capital real

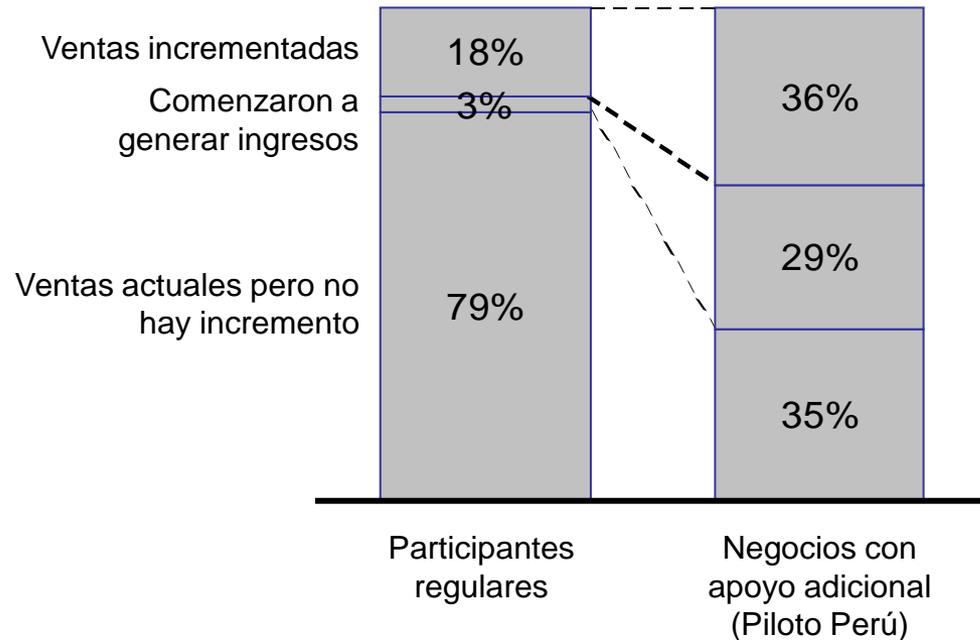


El cual complementamos con apoyo en acceso a mercado y capital después de 2010

Seguimiento a Vínculos de mercado y capital

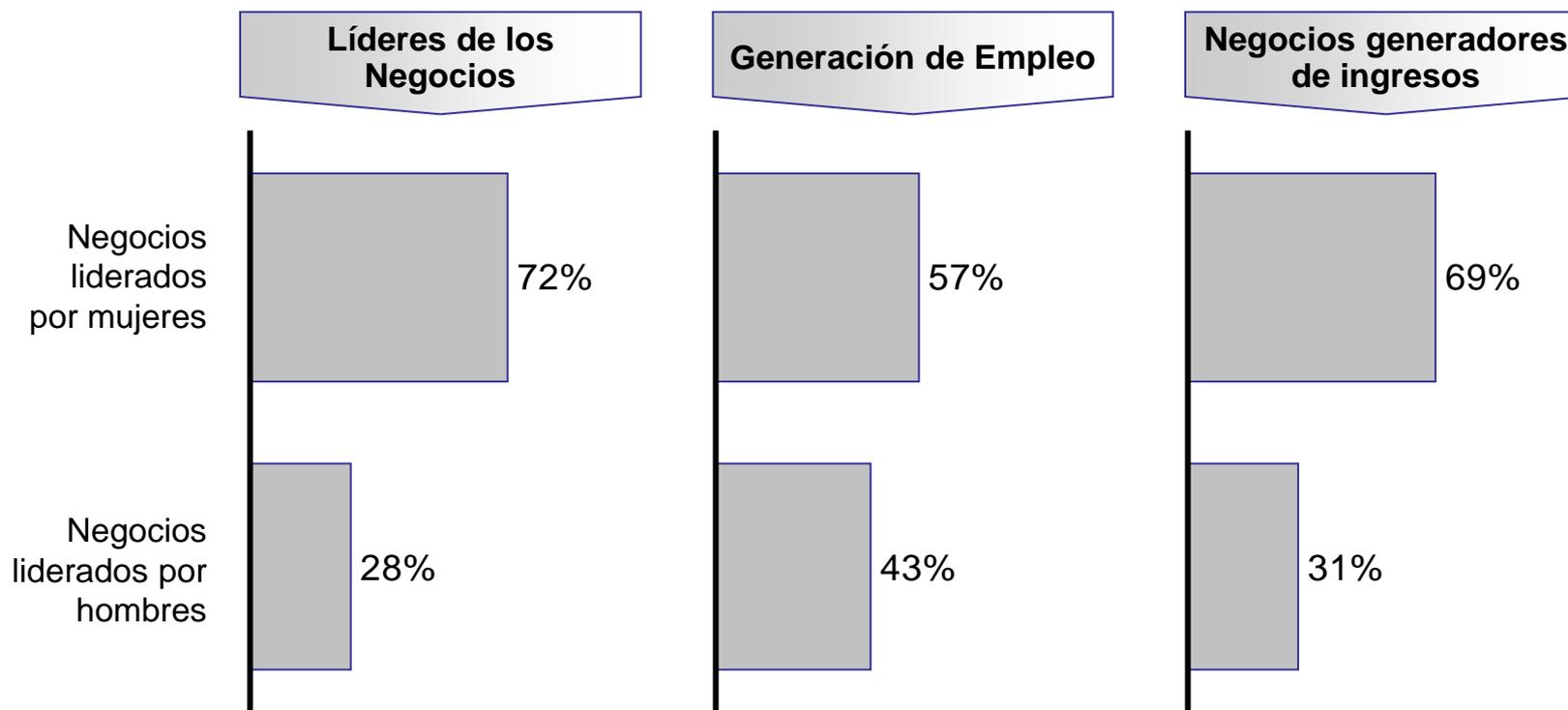
- Construir relaciones en el mercado que terminen en contratos reales
- Iniciar esfuerzos para exportar
- Obtener capital y relaciones recurrentes

Evolución de participantes durante el primer año





La igualdad y el efecto en asuntos de género son monitoreados muy de cerca





El próximo paso en emprendimiento es ir más allá de la promoción de las PYMES

CPN Tradicionales (Centroamérica)

- Aprender a crear planes de negocios y obtener capital semilla

Promoción de PYMES (Suramérica)

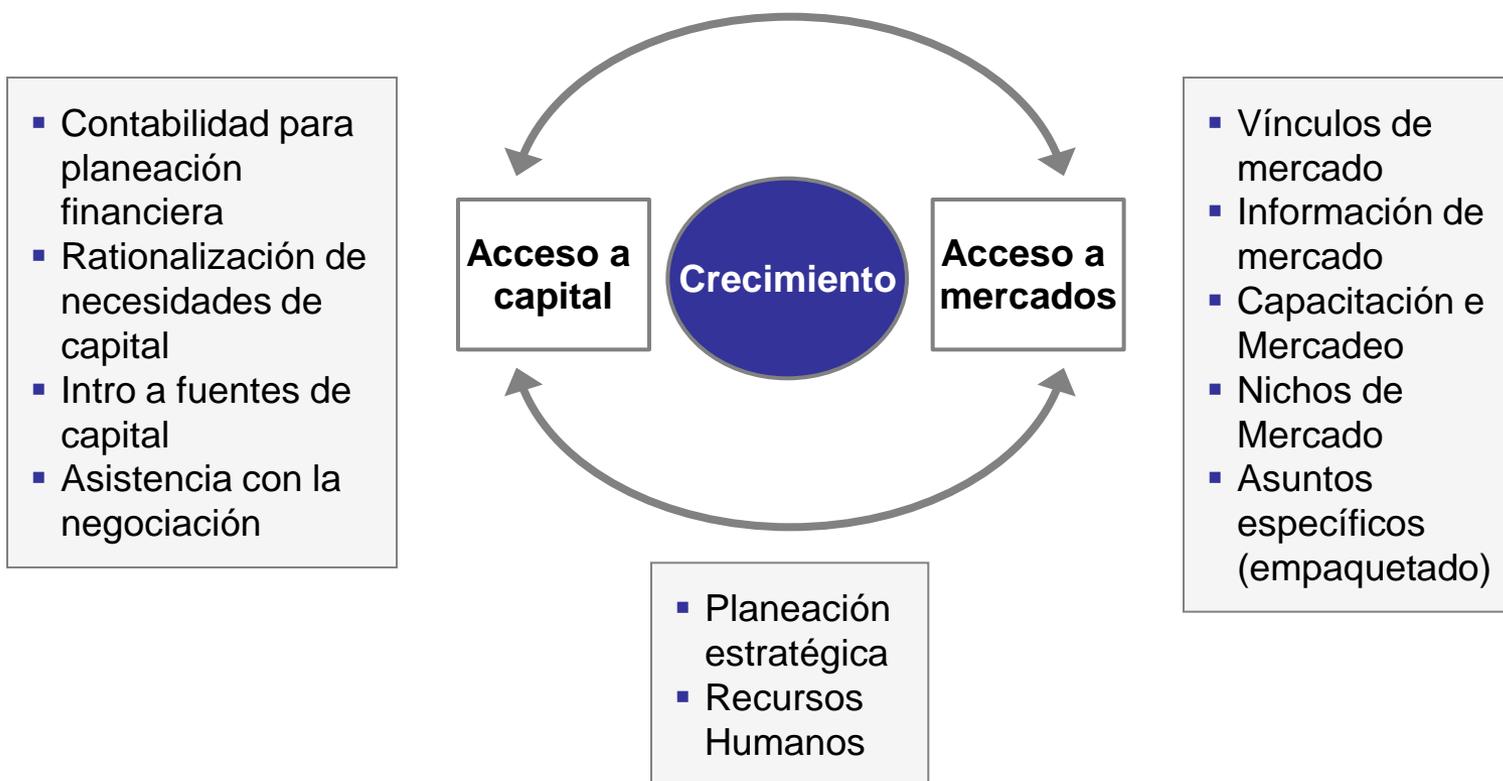
- Aprender a crear planes de negocios y obtener capital semilla
- Selección mejorada
- Post-tratamiento
- Capacitación y kit de herramientas para acceder al mercado y al capital

Más allá de la Promoción de PYMES

- Aprender a crear planes de negocios y obtener capital semilla
- Selección mejorada
- Capacitación y kit de herramientas para acceder al mercado y al capital
- Empujar a los negocios con más potencial a generar crecimiento y empleo
- Intervenciones específicas de consultoría para lograr el desarrollo sostenible



El nuevo modelo facilitará el acceso a capital y a mercados para promover el crecimiento rápido: Acelerador de Negocios



Agenda

¿Quiénes somos?



Antecedentes

- El rol del emprendimiento en la reducción de la pobreza

El problema en cuestión y evaluación de la metodología

- Planificación estratégica
- Acceso a capital
- Otros problemas
- Resumen de estudio de impacto de las CPN y resultados

Próximos pasos

- Resultados
- Lecciones aprendidas
- Más allá de las CPN

P & R



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Apéndice



Indicadores de Desempeño Clave

- Éxito Inicial – el porcentaje de negocios que respondieron “sí” a la pregunta “¿tuvo usted éxito en la fundación o expansión de su negocio?”
- Formalización – el porcentaje de negocios que se constituyeron con el aval del gobierno o que pagaron sus impuestos
- Tasa de Supervivencia – el porcentaje de negocios que lograron superar 1 o 2 años
- **Crecimiento en Ventas** → el valor monetario en dólar de la venta anuales antes de competencia, hasta 1 a 2 años después
- Capital Captado – total del capital captado de financiadores, socios, bancos, micro financieras, u otras fuentes
- Crecimiento del número de empleados – el cambio en el número de empleados de tiempo completo o el total de empleados en 1 o 2 años después de la competencia

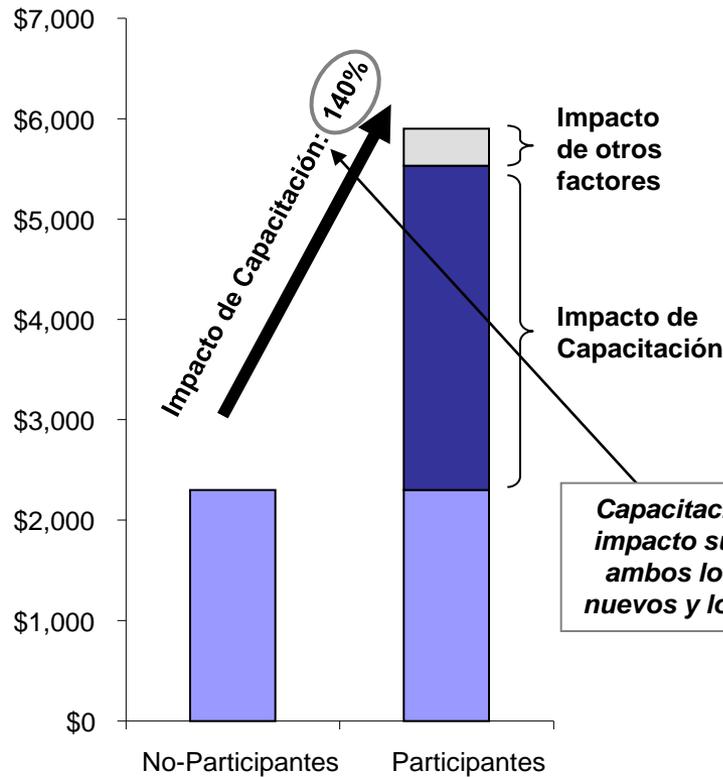
Durante la presentación, dedicaremos atención especial en el crecimiento de las ventas en dólares en 2 años, como una medida holística del crecimiento de negocios y el impacto TechnoServe



Impacto: Negocios nuevos y existentes

Nuevos Negocios: Impacto de Capacitación^(a)

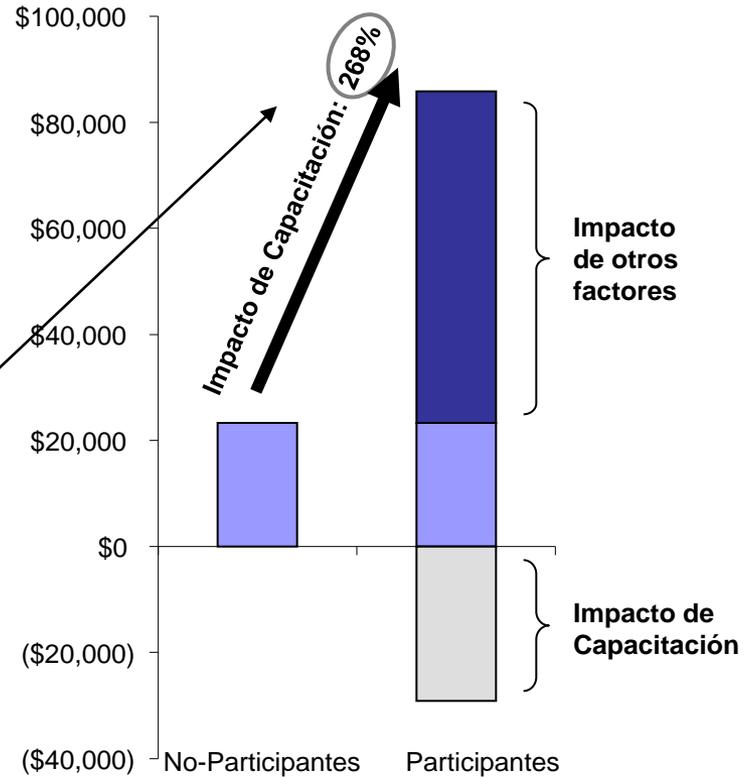
Crecimiento de Ventas en 2 años (\$)



Capacitación tiene un impacto sustancial en ambos los negocios nuevos y los existentes

Negocios Existentes: Impacto de Capacitación^(a)

Crecimiento de Ventas en 2 años (\$)



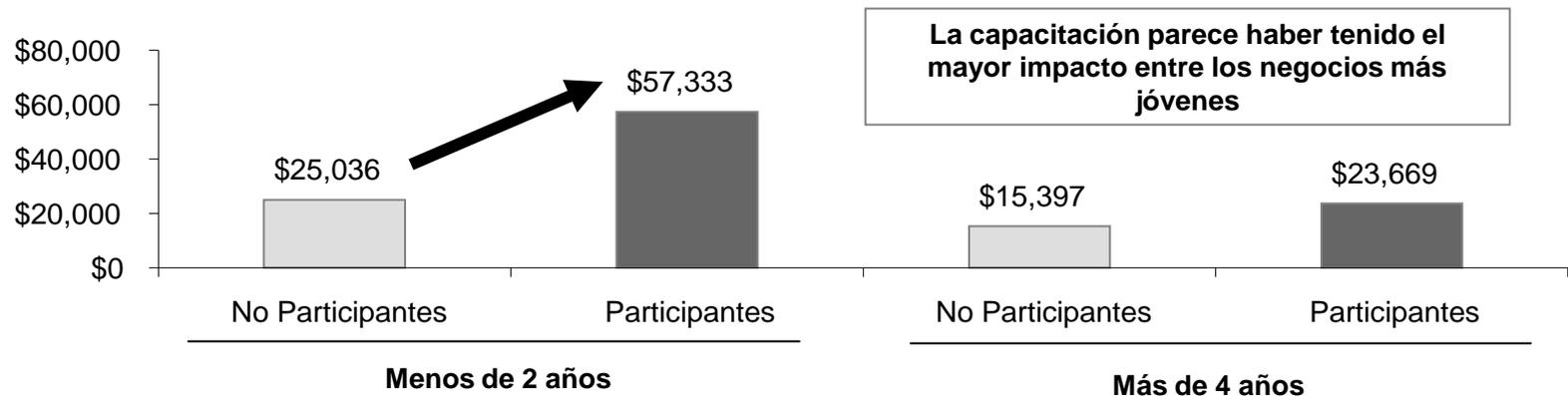
(a) En base a análisis de regresiones múltiples, controlando por la edad, género, año, país y sesgo de selección



Impacto de Negocios Existentes: nuevos vs. establecidos

Comparación de Impacto en Negocios Existentes de diferentes edades (a)

Crecimiento en Ventas de 1 año (US\$)



Notas Analíticas

- La diferencia en el crecimiento de ventas es estadísticamente significativo.
- El patrón se expresa en otros Indicadores Claves de Desempeño, pero no siempre de manera significativa

Lecciones Aprendidas

- Entre los negocios existentes, los más recientes son los más susceptibles de impactar

(a) Los participantes más jóvenes son altamente influenciados por un emprendedor con crecimiento en ventas de 2 años de \$760,000. La diferencia se mantiene pero es menor cuando es excluido

Resumen de varios Indicadores Claves de Desempeño

- La finalización de Participación y Fase II tiene un impacto severo en la ventas, capital movilizado, y en el éxito inicial
- El impacto de la Fase I es ambiguo en lo transversal de las variables. El impacto del programa en el incremento de empleos es también ambiguo.

Indicadores Claves de Desempeño: Promedios de Participante y No-Participante y el Impacto Proyectado ^(a)

	Promedio Participante	Promedio No Participante	Impacto Esperado de ^(b)		
			Participación	Fase I	Fase II
Crecimiento de Ventas 1-Año	\$12,476	\$3,738	110%***	38%	333%***
Crecimiento de Ventas 2-Años	\$17,053	\$5,925	146%***	55%	253%***
Crecimiento de Empleados de tiempo completo 1-Año	1.33	0.48	39%	26%	2%
Crecimiento de Empleados de tiempo completo 2-Años	1.23	0.77	18%	(12%)	58%*
Total Capital movilizado	\$16,803	\$8,173	172%***	91%*	224%***
Tasa de éxito inicial (Auto-descrito) ^(c)	46.6%	30.4%	42%***	4%	81%***
Tasa de Supervivencia 2-Años (Sólo Nuevos negocios)	72.5%	50.0%	73%**	73%	22%
Tasa de Formalización (Sólo Nuevos Negocios) ^(d)	84.5%	76.2%	22%	27%	(11%)

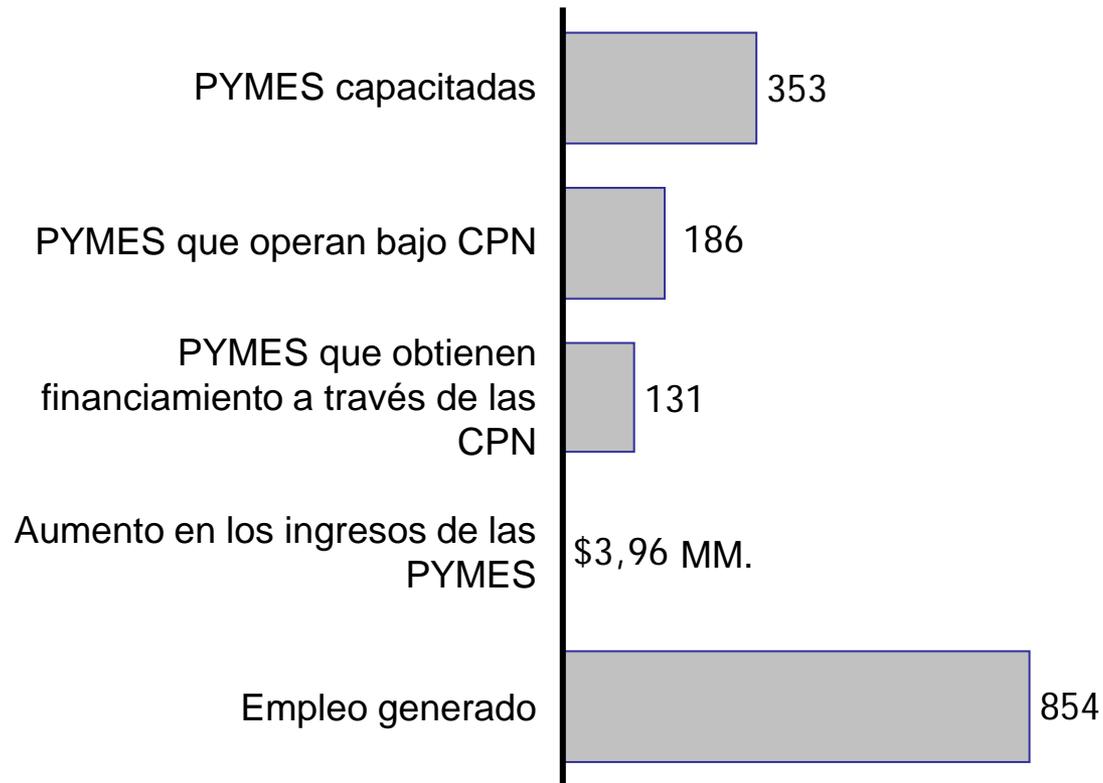
(a) Based on multiple regression analysis that controls for age, gender, country, year, and selection bias.

(b) *** 99% confidence; **95% confidence; *90% confidence. Phase II includes impact of prize.

(c) Refers to the question: "Did you succeed in establishing or expanding a new business?"

(d) Percent of new businesses founded that were formally constituted before the authorities.

Cifras Principales de Promoción de PYMES en Suramérica



TechnoServe: líneas claves para promover el sector de emprendedores

EJEMPLOS

1

Programas de Desarrollo de Cadenas de Valor

- Enfocado en capacitación y formación de proveedores para apoyar estratégicamente la cadena de valor específica
- Usualmente un gran número de productores de productos básicos están involucrados



2

Desarrollo Económico Local

- Dirigido a promover proyectos productivos empresariales para mejorar la calidad de vida de un área en específico
- Un pequeño número de productores o suplidores agrícolas de cualquier tipo son promovidos para convertirse en líderes del cambio



3

Emprendimiento

- Uniendo esfuerzos para atraer a empresarios con ideas o negocios existentes
- A través de competencias un gran número de emprendedores se convoca, se capacitan y son reducidos con el fin de brindarles asistencia



El modelo de TechnoServe se basa en 3 aspectos claves

TNS Modelo de Inclusión Económico

Bienestar	Económico	Generar negocios que incrementan ingreso residual	Establecer acceso a nuevos productos y servicios	Influenciar la comunidad
	Capacidad	Crear conocimiento y capacidades de negocios	Mejoría de la calidad de vida por medio de auto	Divulgar conocimiento a la comunidad
	Relacional	Obtener respeto de otros	Genera vínculos con el sector de negocio	Promover integración comunitaria y crecimiento (genero)
		Oportunidades de Negocios	Servicios o Productos	Comunidad Local
Enfoque				



ABOUT ▾

LEARNING MARKETPLACE ▾

GOOD PRACTICE CENTER ▾

LIBRARY

TOPICS ▾



Effectively Catalyzing SME Growth

Through Business Plan Competitions:

Innovative Examples from Latin America

After Hours Seminar #49

Presenter(s): **Andrés Rico Toro**

TechnoServe

Peter Ippolito

TechnoServe

Carissa Page (Moderator)

USAID Microenterprise Development
office

Date: March 9, 2011 - 4:00pm - 5:30pm



Location

QED Group
1250 Eye Street, NW
11th Floor
Washington, DC 20005
United States

On this page

[Presenter Bio](#)

[Comments](#)

microLINKS I.0



Browse the Marketplace



[Learning Marketplace Home](#)



[Events](#)



[Notes From the Field](#)



[Enterprising Ideas Blog](#)



[Groups](#)

On KDID

[KDID Community](#) | [Projects](#)

We Want Your Input



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Andrés Rico
arico@tns.org

Peter Ippolito
pippolito@tns.org



microlinks
After Hours Seminar

Gracias

Please visit microlinks.kdid.org/afterhours
for seminar presentations and papers

Microlinks and the After Hours series are products of Knowledge-Driven Microenterprise Development Project (KDMD), funded by USAID's Microenterprise Development office.