

LAS REDES EMPRESARIALES REPORTAN BENEFICIOS:

La participación en redes colaborativas ayuda a las pequeñas empresas en crecimiento (SGBs*) a aumentar sus ingresos y crear empleo

ABRIL DE 2019



* Por sus siglas en ingles 'Small and Growing Businesses'

1 El papel de las SGBs en el crecimiento económico

2 Organizaciones en el punto de mira: los impactos que han tenido Enablis Senegal y CEED Moldova en el crecimiento de las SGBs

3 Los factores clave de éxito: determinantes del valor de las redes empresariales para las SGBs

4 Consecuencias de lo anterior para donantes, constructores de ecosistemas, organismos de apoyo a las SGBs y para éstas últimas

Las pequeñas empresas en crecimiento (SGBs) forman una parte importante de la economía de los mercados emergentes.

Las empresas pequeñas contribuyen de forma notable al crecimiento de los mercados emergentes. La Corporación Financiera Internacional (IFC) calcula que hoy por hoy el número de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en dichos mercados alcanza los 21 millones.¹ Estas empresas se reconocen desde hace mucho como motores importantes del crecimiento del empleo y se estima que crean casi el 60% de los nuevos empleos.² Muchos organismos de desarrollo son conscientes del potencial que tienen las PYMEs para contribuir a un crecimiento más incluyente. Las microempresas, por su parte, caen fuera del ámbito de este informe ya que su potencial de crecimiento es limitado en comparación con las PYMEs, a pesar de ser muy numerosas en la mayoría de mercados emergentes.

Las pequeñas empresas en crecimiento (SGBs) son una categoría de PYMEs caracterizada por su alto potencial de crecimiento. Constituyen un segmento de empresas comercialmente viables, de gran diversidad y con vocación de crecimiento, y se caracterizan por su destacado papel en la creación de empleo, el fomento de la innovación y el suministro de bienes y servicios destinados, especialmente, a los consumidores con bajos ingresos en los países emergentes.

Las SGBs impulsan el desarrollo en varios ámbitos³:



Promoción de un crecimiento incluyente

- Ampliando la variedad de bienes y servicios que pueden mejorar la vida de los pobres.
- Ofreciéndolos de forma innovadora, en muchos casos, a grupos marginados y/o de bajos ingresos
- Aportando soluciones a problemas de desarrollo locales



Fomento de una mayor equidad

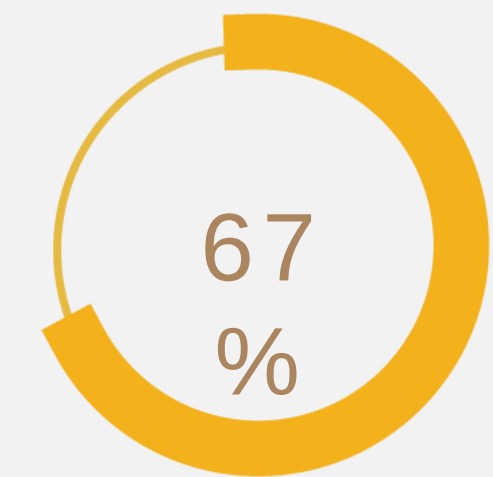
- Creando puestos de trabajo de calidad
- Contratando talento local
- Contribuyendo con sus impuestos
- Comprando a proveedores locales



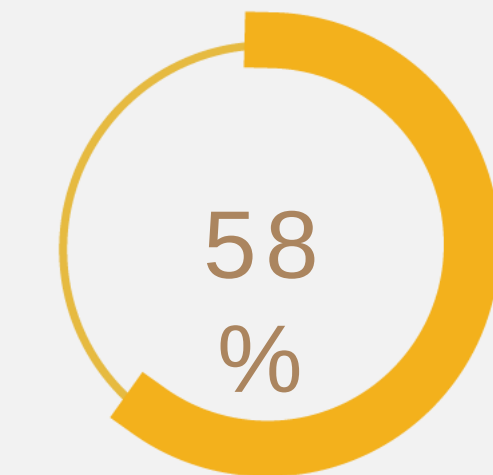
Fomento de la innovación

- Creando empleo en zonas remotas o rurales y en comunidades pobres (efecto multiplicador)
- Potenciando (en algunos casos) a grupos marginados
- Aumentando la autonomía y autoestima (especialmente, entre las mujeres)

Contribución de las PYMEs a las economías emergentes



Contribución (estimada) al PIB atribuible a las PYMEs de tipo formal e informal⁴



Creación de empleo en países de bajos ingresos atribuible al crecimiento de las pequeñas empresas²

1. La IFC define a las PYMEs como empresas registradas con menos de 300 empleados; Las PYMEs se distinguen, a su vez, de las microempresas, que tienen menos de cinco empleados. "Interpretation Note on SMEs", IFC (2012); "MSME Finance Gap" IFC (2017). 2. Ayyagari, Meghana, Asli Demircug-Kunt y Vojislav Maksimovic. "Who creates jobs in developing countries?" *Small Business Economics* 43, No. 1 (2014). 3. "Why SGBs", ANDE (2019); consultado en <http://www.whysgbs.org/whataresgbs>. 4. Teima, Ghada, Alexander Berthaud, Miriam Bruhn, Olympia De Castro, Mukta Joshi, Melina Mirmulstein y Andrea Onate. "Scaling-up SME Access to Financial Services in the Developing World". Grupo del Banco Mundial (2010) referenciado en "Small and Medium Enterprise Program Five Years in Review 2011-2016", "Innovations for Poverty Action (2016).

El sector PEC se compone de cuatro segmentos, cada uno de los cuales desempeña un papel distinto en el crecimiento económico y la creación de empleo.

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (Aspen Network of Development Entrepreneurs, ANDE) define a las SGBs como empresas comercialmente viables con entre 5 y 250 empleados, de gran potencial y con vocación de crecimiento. Por lo general, las SGBs buscan aportaciones de capital para su crecimiento de entre 20.000 y 2 millones de dólares.¹

LAS SGBS SE DIVIDEN EN CUATRO SEGMENTOS

Cada uno de estos segmentos contribuye a la economía de manera distinta y tiene capacidades de negocio y posibilidades de crecimiento diferentes.²

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN*

Variables utilizadas para agrupar a las SGBs con necesidades de financiación similares:

- Crecimiento del mercado y escalabilidad.
- Capacidad de innovación en productos o servicios.
- Atributos de comportamiento del emprendedor.



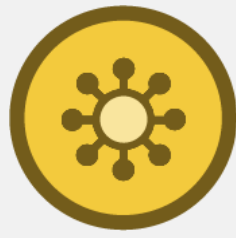
EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO

- Empresas con modelo de negocio disruptivo, enfocadas en acceder a mercados abordables (*addressable markets*) de gran tamaño.
- Empresas con elevado potencial de crecimiento y escalabilidad, dirigidas en su mayoría por emprendedores ambiciosos y con alta tolerancia al riesgo.



EMPRESAS "NICHOS"

- Empresas creadoras de productos y servicios innovadores dirigidos a mercados o segmentos nicho.
- Emprendedores con ambición de crecer, aunque en muchos casos no tengan el escalamiento como objetivo prioritario.



EMPRESAS DINÁMICAS

- Operan en las ramas de actividad básicas: comercio, manufactura, venta al por menor y servicios
- Mantienen líneas de producto/modelos de negocio estables y probados, buscando crecer a través de ampliaciones del mercado y/o innovaciones incrementales.
- Modesto potencial de crecimiento y escalamiento.



NEGOCIOS MEDIOS DE SUSTENTO

- Empresas familiares de carácter oportunista que van hacia un modelo de crecimiento incremental.
- Pueden ser de tipo formal o informal y operan a pequeña escala a fin de proveer una fuente ingresos para la familia.
- Con un modelo de negocio replicativo, se enfocan exclusivamente en mercados/cadenas de valor locales.

1. Definición de la ANDE, consultada en Internet (2019). 2. "The Missing Middle: : Segmenting Enterprises to Better Understand their Financial Needs", Collaborative for Frontier Finance, Omidyar Network, DGGF (2018).

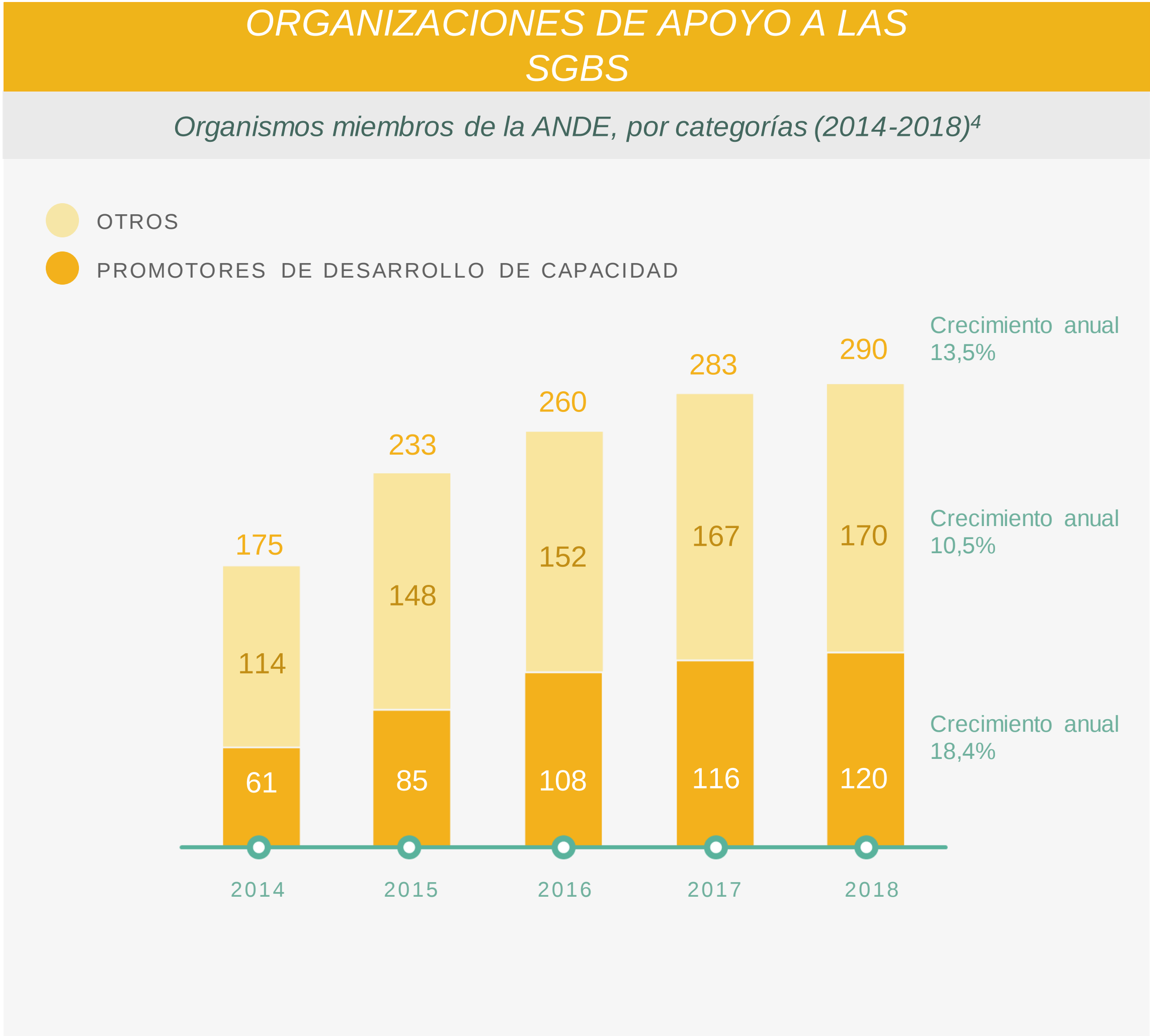
El número de organizaciones de apoyo a las SGBs en los mercados emergentes está creciendo rápidamente.

LOS EMPRENDEDORES EN LOS MERCADOS EMERGENTES SE ENFRENTAN A DUROS RETOS ...

Los emprendedores de todo el mundo se enfrentan a desafíos comunes, como el acceso a talentos, mercados y financiación. En los mercados emergentes, donde el crecimiento inclusivo es especialmente importante, estos desafíos pueden ser particularmente graves. Si bien la dedicación a actividades emprendedoras, según cómo se mide, suele ser mayor en los mercados emergentes,¹ persisten barreras sistémicas en el ecosistema emprendedor, lo que puede reducir las posibilidades de éxito empresarial. Estas barreras incluyen burocracias administrativas ineficientes, uso inadecuado del talento, incorporación insuficiente de tecnología y falta de financiación.

NO OBSTANTE, CADA VEZ ES MAYOR EL DESPLIEGUE DE MEDIOS DE APOYO AL FOMENTO DE LAS SGBs.

Va en aumento el número de instituciones, fundaciones y gobiernos que apoyan a las SGBs.² Al mismo tiempo, organismos incubadores y aceleradores, proveedores de asistencia técnica, inversores, fondos de impacto y otras entidades están participando con las SGBs de manera innovadora, en algunos casos con nuevas modalidades de financiación que abordan las distintas necesidades de las cuatro familias de SGBs y la brecha financiera a la que se enfrentan.³



1. “Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe’s Work with SGBs in Central America”, Emory, TechnoServe (2017). 2. “State of the Small and Growing Business Sector”, ANDE (2016). 3. “The Missing Middle: Segmenting Enterprises to Better Understand their Financial Needs”, Collaborative for Frontier Finance, Omidyar Network, DGGF (2018). 4. ANDE

Existen indicios valiosos sobre las mejores formas de apoyar el crecimiento de las SGBs. Hay que compartir las lecciones aprendidas.

LA INFORMACIÓN QUE SE TIENE SOBRE CÓMO AYUDAR A LAS SGBs ES DE GRAN VALOR, PERO AÚN ES INSUFICIENTE.

Si bien existen numerosos trabajos de investigación sobre el fomento y apoyo de la actividad emprendedora en los mercados emergentes, los estudios sobre las características específicas de las SGBs y la eficacia de las intervenciones llevadas a cabo en el sector son limitados en número y alcance.¹ Los estudios más recientes sobre el crecimiento de las SGBs son de gran utilidad, pero será necesario realizar nuevas investigaciones para conocer mejor los requisitos específicos de las SGBs y analizar los diferentes tipos de intervenciones que ofrecen apoyo a esta amplia categoría de empresas.

YA ES OPORTUNO REFLEJAR LOS CONOCIMIENTOS RECIÉN ADQUIRIDOS EN UN AMPLIO CONJUNTO DE LECCIONES APRENDIDAS.

Existen numerosos estudios que demuestran que intervenciones de cierto tipo tienen el potencial de producir un importante efecto positivo en el crecimiento de las SGBs en determinadas circunstancias. Corresponde ahora a las organizaciones de apoyo a las SGBs determinar qué ideas y perspectivas pueden derivarse de estos casos de éxito para su aplicación de forma más generalizada.

Necesidades de las SGBs	Tipos de apoyo ofrecido ²
Capital	Inversión
Personal	Reconocimiento y desarrollo del talento
Eficiencia	Capacitación de directivos y apoyo a la gestión
Demanda	Vínculos comerciales

Modos de realización	• Desarrollo de aptitudes, ciclos formativos, talleres • Asesoría y coaching • Redes, intercambio de conocimientos • Información sobre el ecosistema del emprendizaje
----------------------	---

¿Qué podemos aprender de la información disponible y de los éxitos logrados hasta ahora para ayudar a las SGBs a alcanzar su máximo potencial?

1. “A Research Agenda for the SGB Sector: Summarizing the Current Evidence and Research Needs,” ANDE, Argidius, IGC (2018) 2. Clasificación adaptada de la utilizada en “A Research Agenda for the SGB Sector: Summarizing the Current Evidence and Research Needs,” ANDE, Argidius, IGC (2018).

1

El papel de las SGBs en el crecimiento económico

2

Organizaciones en el punto de mira: los impactos que han tenido Enablis Senegal y CEED Moldova en el crecimiento de las SGBs

3

Los factores clave de éxito: determinantes del valor de las redes empresariales para las SGBs

4

Consecuencias de lo anterior para donantes, constructores de ecosistemas, organizaciones de apoyo a las SGBs y para éstas últimas

Enablis Senegal y CEED Moldova tienen modelos similares de apoyo al crecimiento de las SGBs y de impulso al crecimiento económico.

	 CEED Moldova	 Enablis Senegal
MISIÓN	Impulsar el crecimiento económico tutelando, asesorando e interconectando a los emprendedores para que fortalezcan sus negocios, permitiéndoles crear empleo y aumentar la prosperidad.	Estimular la creación de riqueza y empleo mediante la identificación y potenciación de emprendedores prometedores, aspirantes y emergentes.
ÁMBITOS DE FORMACIÓN	• Formación y aprendizaje personalizado. • Programas de tutoría y coaching. • Oportunidades de establecer contactos	• Redes de apoyo mutuo • Formación • Coaching • Tutoría • Acceso a redes de contactos
NÚMERO ACUMULADO DE MIEMBROS	79	223
AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS MIEMBROS (2017)	3 años o más: 69% De 1 a 3 años: 26% Menos de un año: 5%	3 años o más: 73% De 1 a 3 años: 24% Menos de un año: 3%
INGRESOS RECIBIDOS (MEDIANA)	128.483 dólares	81.504 dólares

Las metodologías de apoyo a las SGBs aplicadas por Enablis Senegal y CEED Moldova, basadas en redes de colaboración, han tenido un gran impacto.

2



La Fundación Argidius cree que CEED Moldova y Enablis Senegal ilustran los efectos benéficos que las redes empresariales pueden tener en las SGBs

1

AUMENTO APRECIABLE
DE LOS INGRESOS

- La mediana de crecimiento de los ingresos de los miembros ha sido elevada. Dichos ingresos, que proceden de fuentes muy diversas, han superado durante varios años el nivel de las empresas clasificadas por la OCDE como “de alto crecimiento”.

2

EFICACIA EN LA CREACIÓN
DE EMPLEO

- La creación de empleo, a nivel de miembro individual, ha sido importante. Ambas organizaciones están creando empleos estables a un ritmo que supera las tasas de referencia.

3

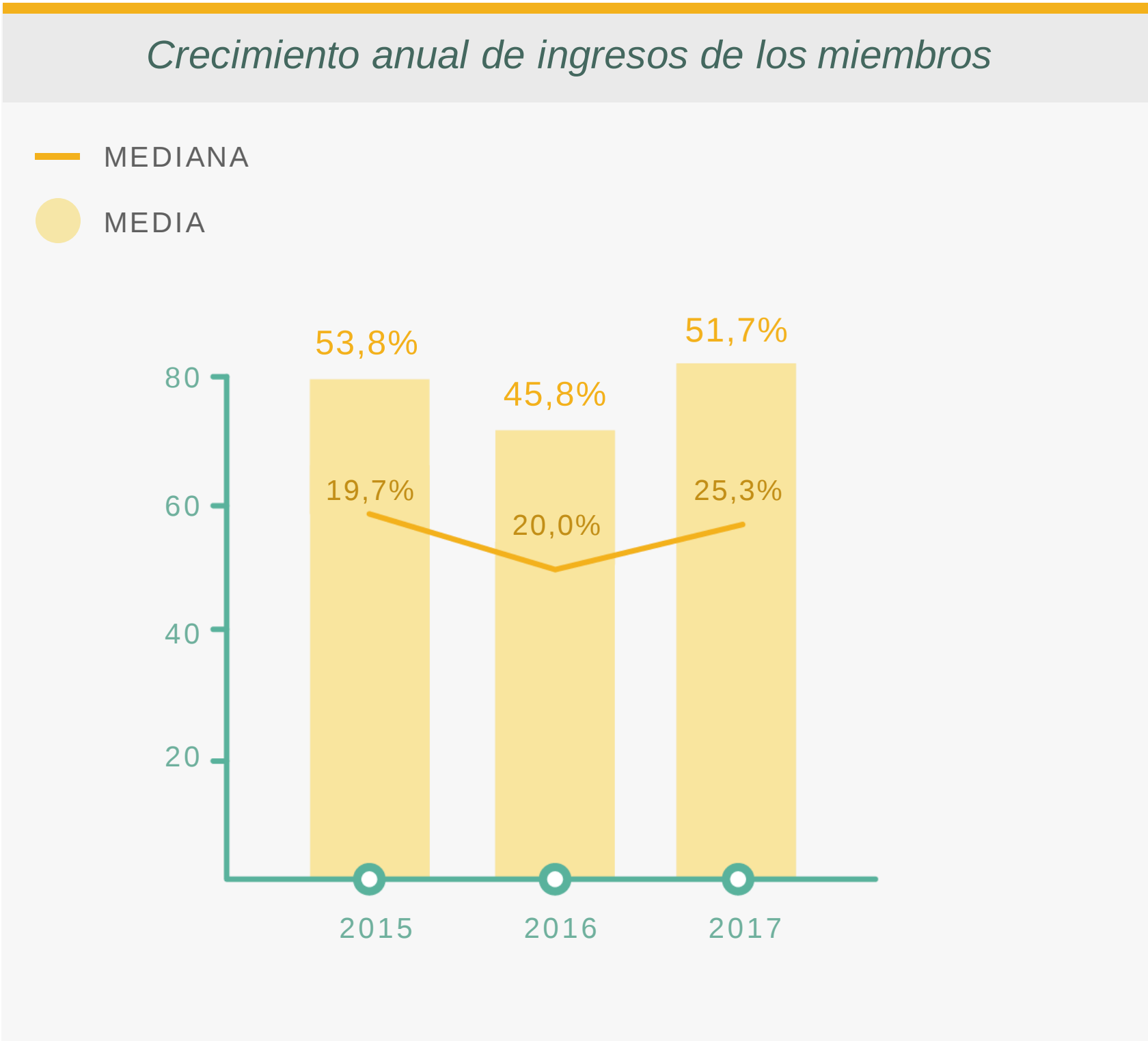
APOYO Y MAYORES
INGRESOS PARA LOS
MIEMBROS A UN COSTO
MÓDICO

- Los costos por miembro son bajos y las donaciones ayudan a generar ingresos a múltiplos importantes. Ambas organizaciones logran mantener los costos por miembro en un nivel reducido y han conseguido hacer que las donaciones se complementen con otras fuentes de ingresos.

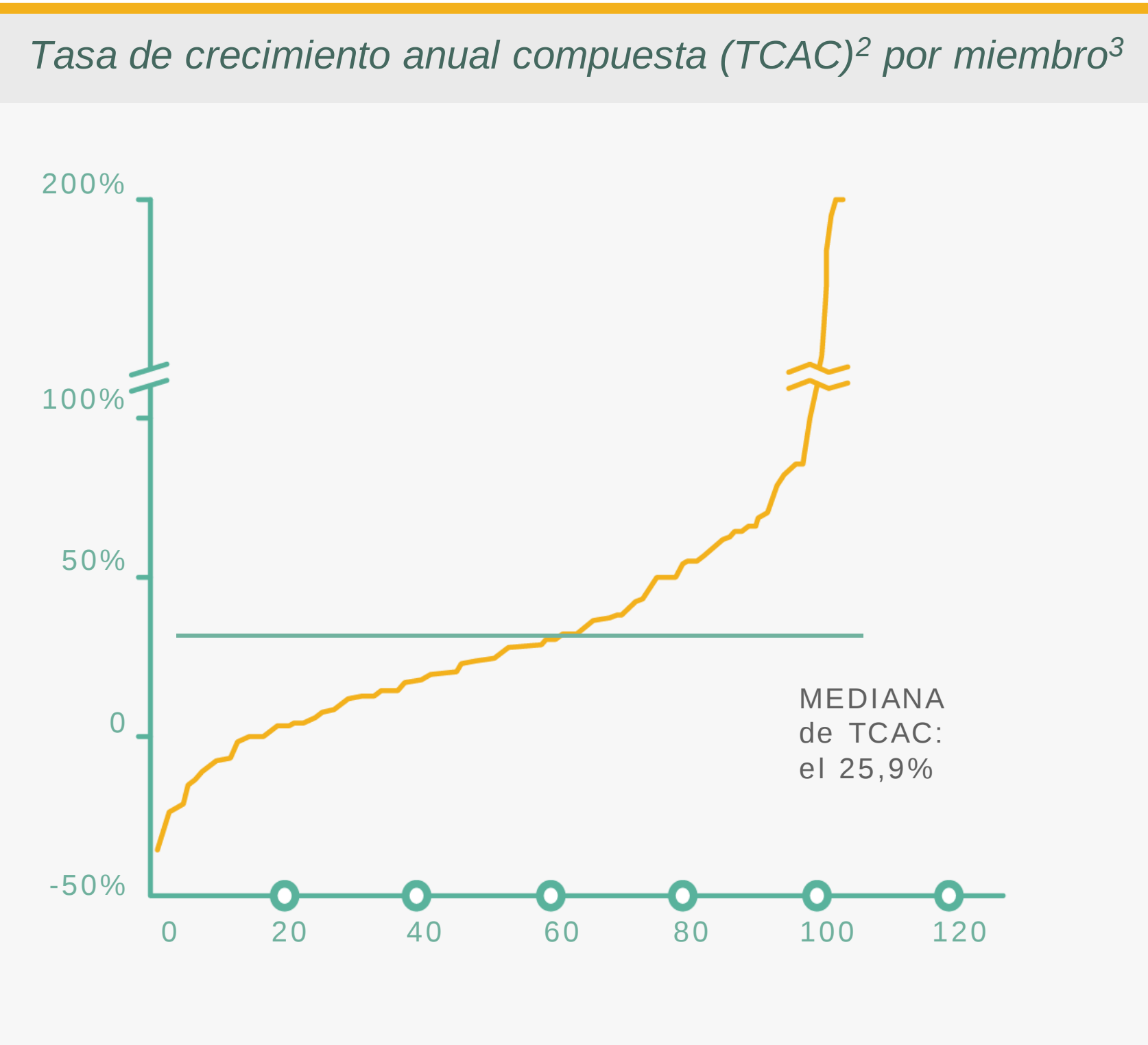
La tasa mediana de aumento de los ingresos de los miembros de Enablis Senegal supera la tasa de las empresas oficialmente categorizadas como de alto crecimiento.



La tasa anual mediana de crecimiento de los ingresos de los miembros de Enablis Senegal se situó en el 20% o más en los primeros tres años de actividad.



La tasa mediana de crecimiento anualizado de los ingresos asciende a cerca del 26%, superior al nivel marcado por la OCDE como propio de las empresas de alto crecimiento.¹



Fuente: Enablis Senegal. Téngase en cuenta, que no todos los miembros reportaron sus ingresos en todos los años.
1. La OCDE define las empresas de alto crecimiento como aquellas cuya tasa media anualizada de crecimiento haya superado el 20% al año durante un período de tres años y que hayan tenido diez o más empleados al comienzo del período de seguimiento (OCDE - Eurostat Manual of Business Demography Statistics 2007). 2. La tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC, en inglés CAGR) es la tasa de crecimiento constante durante un período dado. La TCAC modera el efecto de la volatilidad y permite hacer comparaciones entre empresas que han participado durante diferentes períodos de tiempo. La TCAC mediana refleja la evolución de la cartera de negocios y es distinta de las medias estándar, que pueden ser distorsionadas por valores atípicos. Los períodos de análisis fueron diferentes para cada empresa y variaron entre dos y tres años. 3. Las cinco primeras y las cinco últimas empresas se eliminaron del análisis.

La mayoría de los miembros de CEED Moldova también pueden calificarse como de alto crecimiento, ya que el ingreso anualizado medio es superior al 20%.

1

INGRESOS

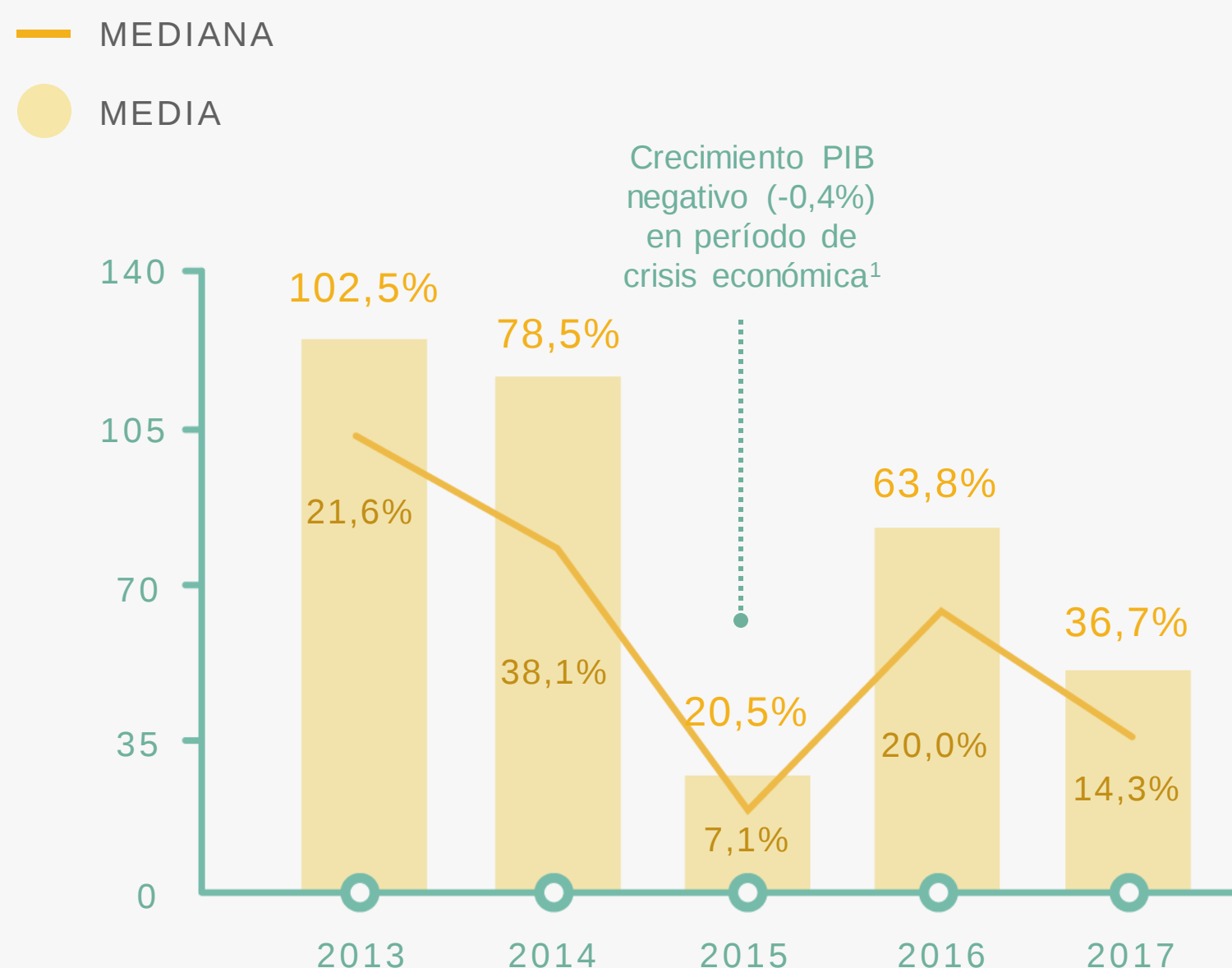


2

3

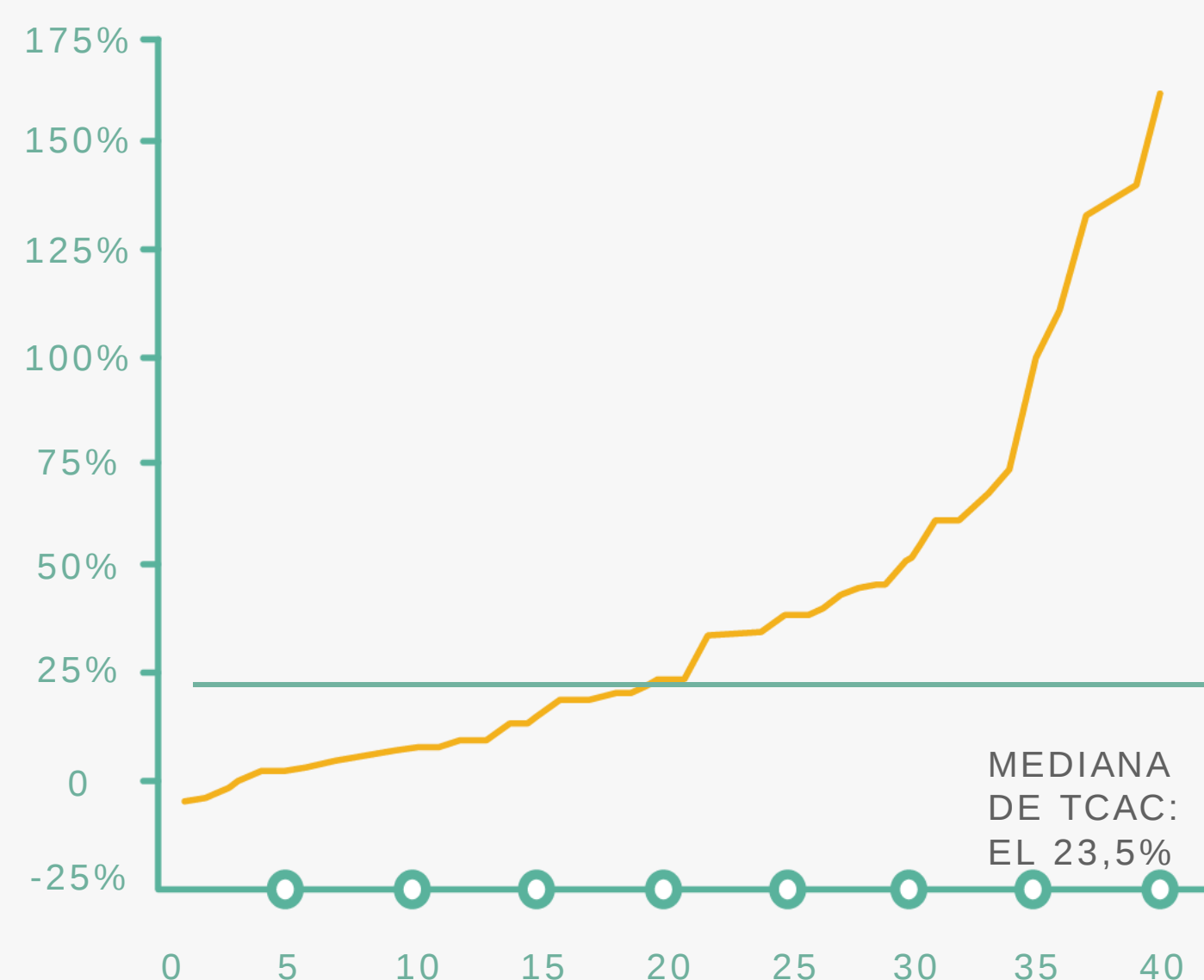
Los miembros de CEED Moldova han logrado un crecimiento anual notable en cada año, incluso durante un período de crisis económica que causó una contracción del PIB

Crecimiento anual de ingresos de los miembros (2013 – 2017)



Los miembros de CEED Moldova registran una tasa de crecimiento anual compuesta cercana al 24%, superior al nivel marcado por la OCDE como propio de las empresas de alto crecimiento¹

Tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC)² por miembro³



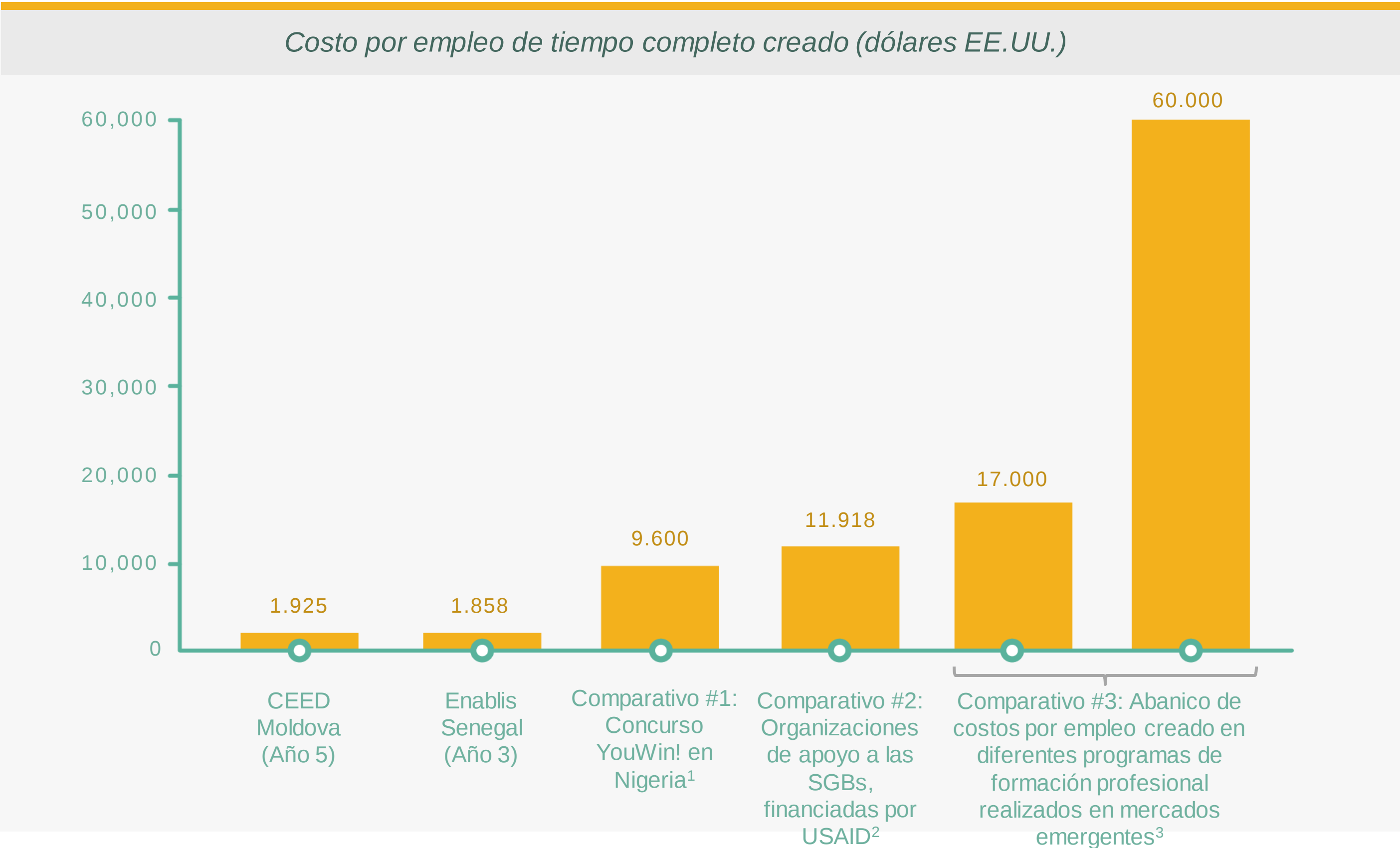
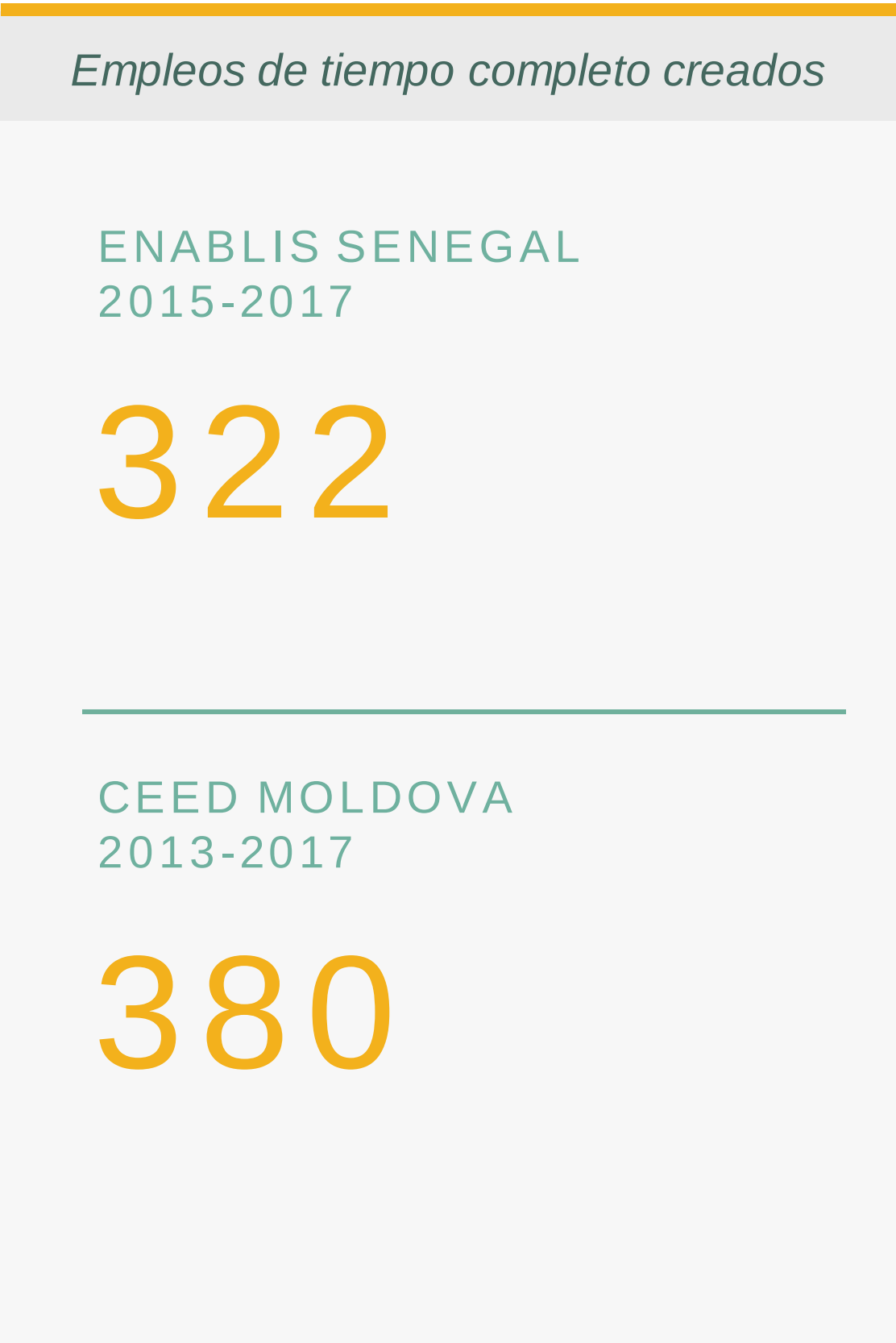
Fuente: CEED Moldova. Las variaciones entre las medias se debe en parte al tamaño reducido de la muestra (menos de 30 miembros) y a las empresas atípicas.

1. Banco Mundial. 2. La OCDE define las empresas de alto crecimiento como aquellas cuya tasa media anualizada de crecimiento haya superado el 20% al año durante un período de tres años y que hayan tenido diez o más empleados al comienzo del período de seguimiento (OCDE - Eurostat Manual of Business Demography Statistics 2007). 3. a tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) es la tasa de crecimiento constante durante un período dado. La TCAC modera el efecto de la volatilidad y permite hacer comparaciones entre empresas que han participado durante diferentes períodos de tiempo. La mediana de las TCAC refleja la evolución de la cartera de negocios y es distinta de las medias estándar, que pueden ser distorsionadas por valores atípicos. Los períodos de análisis fueron diferentes para cada empresa y variaron entre dos y cinco años. 4. Las tres primeras y las tres últimas empresas se eliminaron del análisis.

Tanto CEED Moldova como Enablis Senegal han sido más eficaces en creación de empleo que intervenciones de otro tipo.

Desde su puesta en marcha las dos organizaciones han creado, en total, más de 700 nuevos empleos de tiempo completo...

...y lo han conseguido a un costo relativamente bajo



Fuente: Fundación Argidius, CEED Moldova, Enablis Senegal, evaluación independiente de las actividades de Enablis Senegal, realizada en 2017.
1 El costo por empleo creado en este concurso ha sido estudiado exhaustivamente y utilizado como referencia en otras iniciativas (McKenzie D. "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition", American Economic Review, 107(8): 2278-2307 (2017). 2. Los datos comparativos provienen del informe de USAID "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries", USAID (2018) y representan el costo medio por empleo creado reportado por una diversidad de organismos financiados por USAID; la distribución fue bastante amplia, con una inversión de entre 3.867 y 31.121 dólares por empleo. 3McKenzie D., "How effective are active labor market policies in developing countries? A critical review of recent evidence", The World Bank Research Observer, 32 (2): 127-154.

Ambas organizaciones lograron que los costos por PEC atendida se situaran muy por debajo de los de otros organismos intermediarios.

1

2

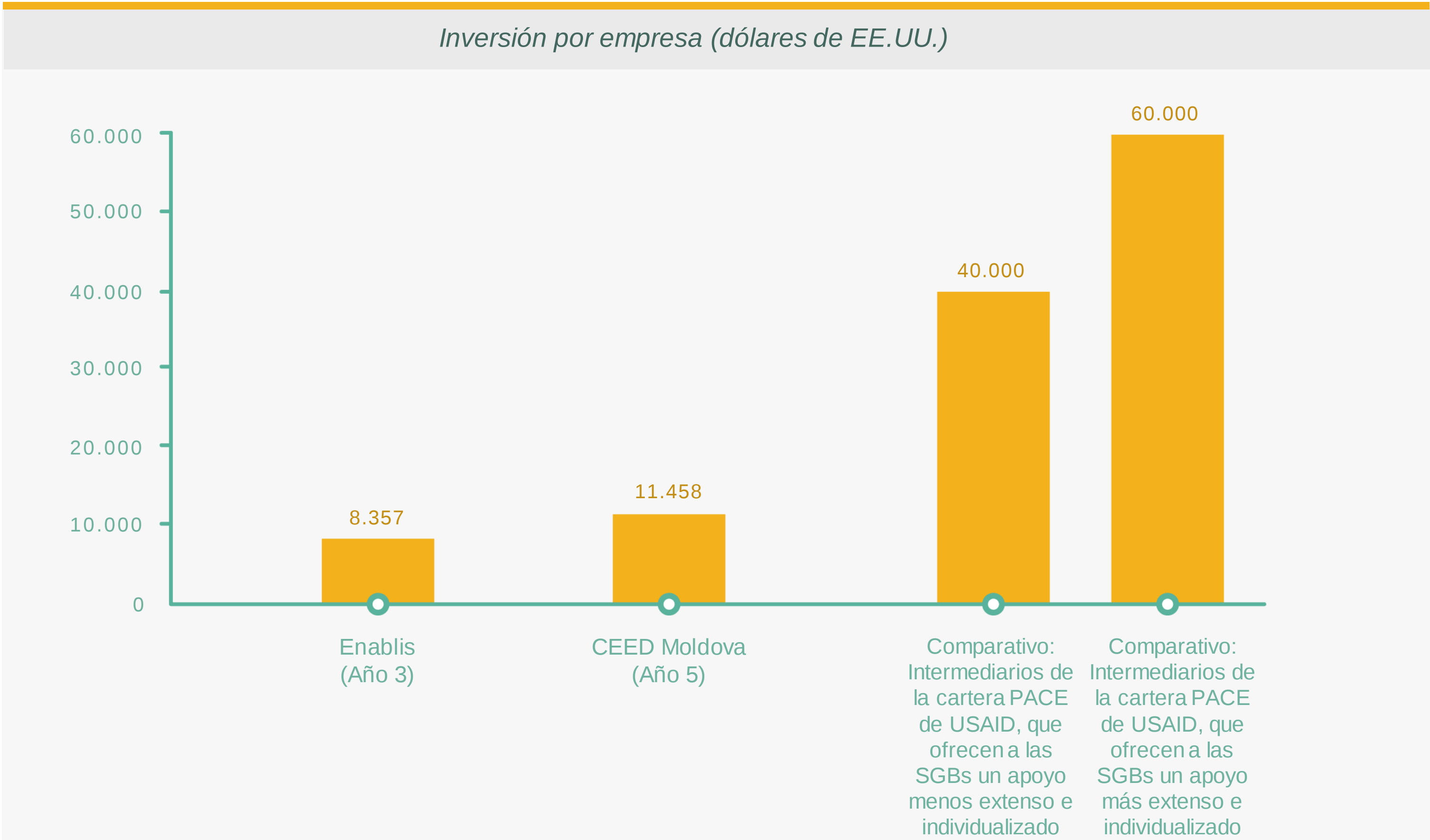
3

EFICACIA / COSTOS

enablis

CEED MOLDOVA
Powered by ProConsulting

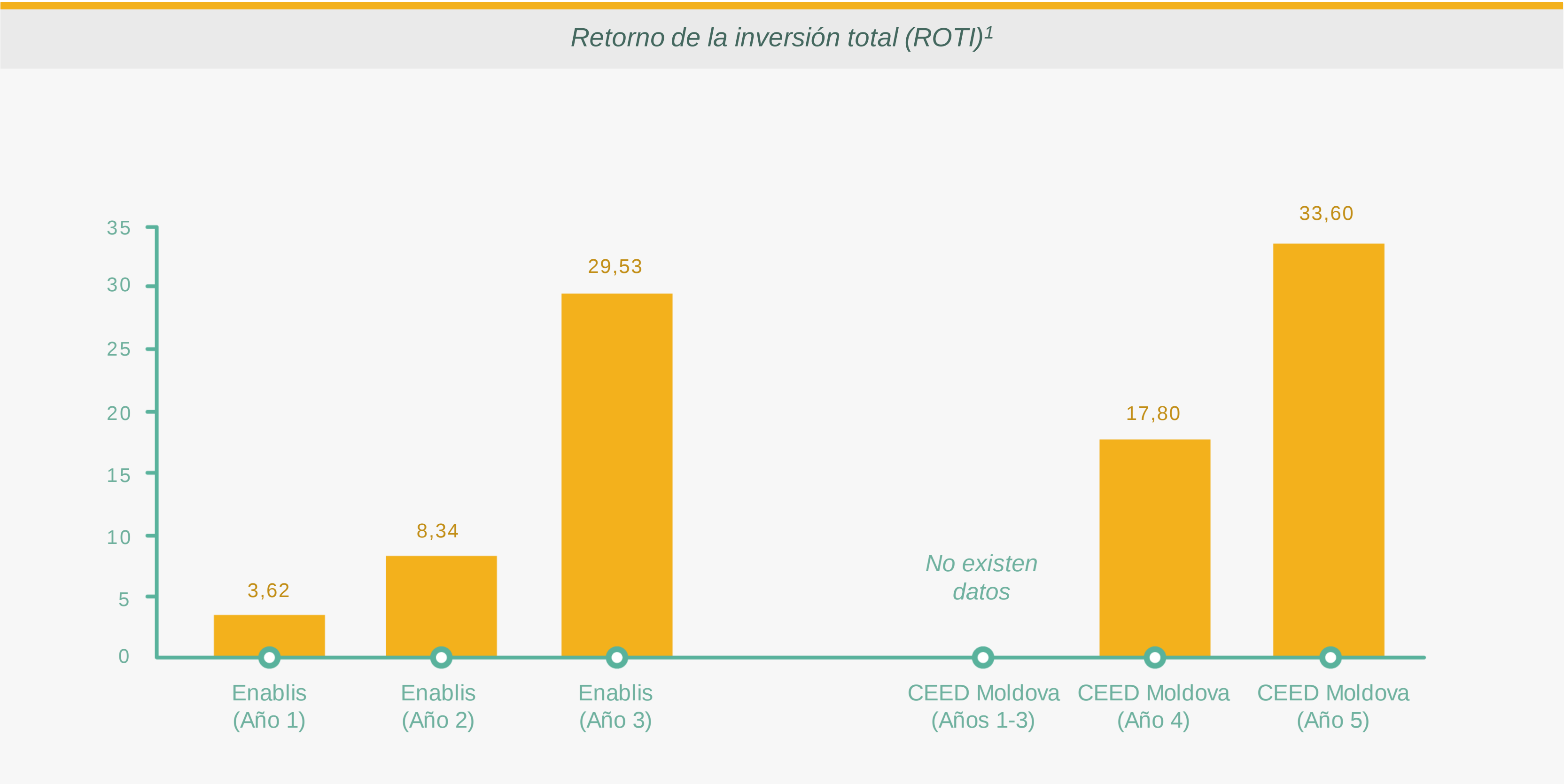
La cantidad por miembro que invierte CEED Moldova y Enablis Senegal está entre cuatro y siete veces menor que la de otros programas de apoyo a las SGBs



Fuente: Fundación Argidius; "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID Support of Intermediaries," USAID (2018).
Nota: En los organismos tomados como referencia, USAID encontró que el costo del apoyo por empresa oscilaba entre los 40.000 y los 60.000 dólares; sin embargo, afirmó que estas cifras debían someterse a una mayor validación debido a los problemas de comparabilidad de los datos entre los distintos intermediarios. Asimismo, había importantes variaciones alrededor del límite superior de 60.000 dólares en función de la intensidad del apoyo brindado.

Las ayudas aportadas han permitido abrir nuevas fuentes de ingresos en un monto varias veces mayor, especialmente en los años posteriores.

Las SGBs de ambas redes han generado ingresos adicionales cuyo monto supera en 30 veces el costo total de la inversión realizada



Fuente: Fundación Argidius; evaluación independiente de las actividades de Enablis realizada en 2017.
1. El retorno de la inversión total (en inglés, ROTI) es el total de los ingresos incrementales (calculado considerando el cambio neto en los ingresos anuales de la empresa en los años posteriores a una intervención, en comparación con los ingresos anuales de los años anteriores a la misma), dividido entre el monto global de las aportaciones de ayuda de todas las fuentes.

Hay cada vez más datos que indican que las redes de colaboración *peer-to-peer** favorecen el aumento de los ingresos de las SGBs.



Se ha demostrado que con el tiempo las interacciones *peer-to-peer* potencian el crecimiento de los ingresos.

DESCRIPCIÓN

- En un estudio importante realizado en China con cerca de 3.000 PYMEs se encontró que las empresas que participaban en encuentros mensuales de grupos de apoyo mutuo aumentaron las ventas un 8%-10% con respecto a un grupo de control.¹
- Las empresas que llevaban seis meses o más como miembros de la red de Enablis Senegal aumentaron en 2016 los ingresos un 9% más que las empresas con menos de seis meses de participación en la red (22% de media frente al 13%).²

¿Cuáles son los factores de éxito que explican que CEED, Enablis y organizaciones homólogas logren, de forma económica, ayudar a sus miembros a aumentar los ingresos y crear empleo?

*apoyo mutuo

1

El papel de las SGBs en el crecimiento económico

2

Organizaciones en el punto de mira: los impactos que han tenido Enablis Senegal y CEED Moldova en el crecimiento de las SGBs

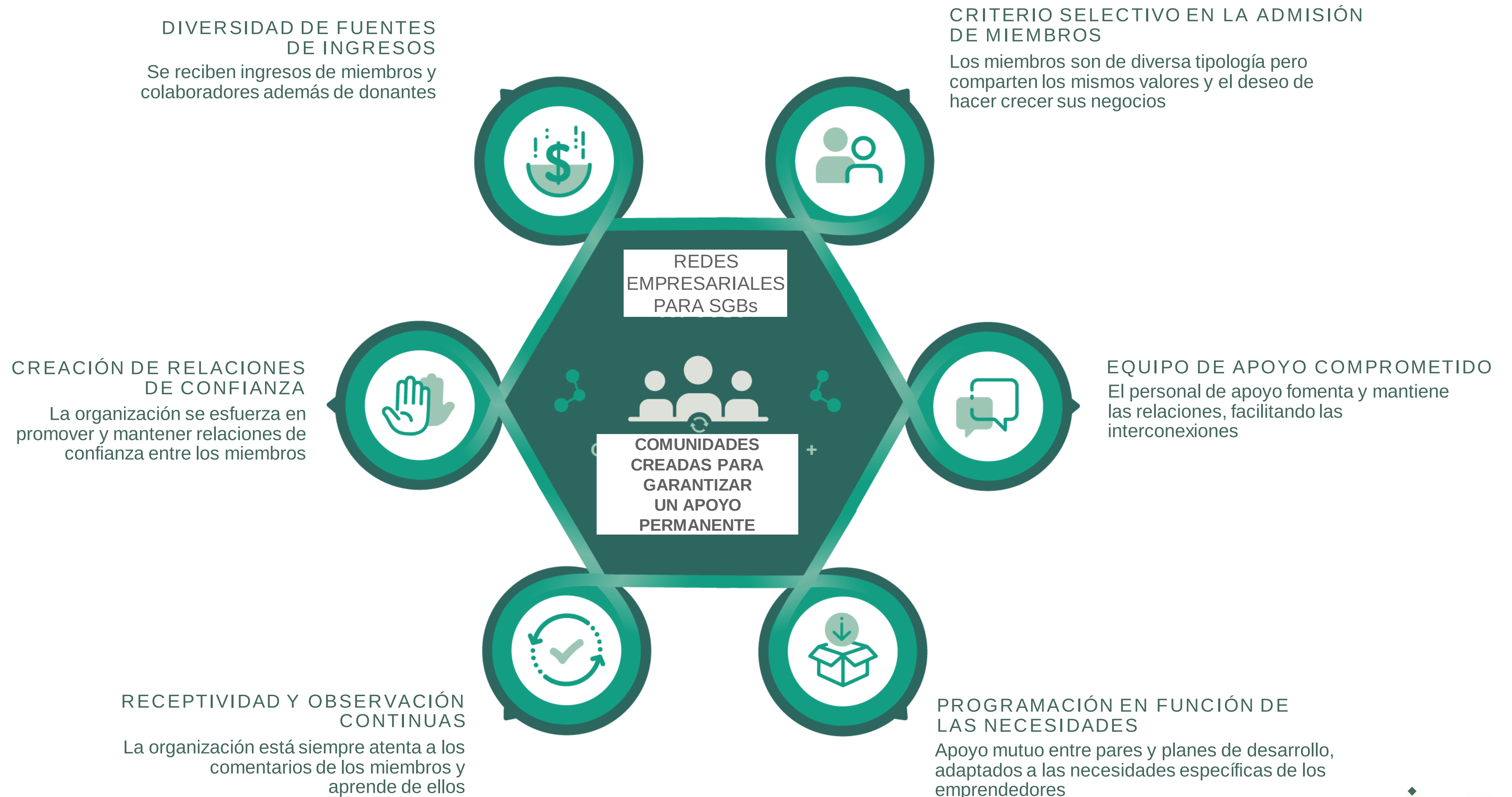
3

Los factores clave de éxito: determinantes del valor de las redes empresariales para las SGBs

4

Consecuencias de lo anterior para donantes, constructores de ecosistemas, organizaciones de apoyo a las SGBs y para éstas últimas

CEED y Enablis tienen un modelo único y de gran impacto, gracias a seis factores de éxito interconectados.



Enablis Senegal es una organización que encarga a sus miembros emprendedores la puesta en valor de los factores clave de éxito.

¿CÓMO FUNCIONA ENABLIS SENEGAL?

CRITERIO SELECTIVO EN LA ADMISIÓN DE MIEMBROS



- **Enablis Senegal selecciona emprendedores, no empresas.** Incorpora a empresarios que quieren superarse y que comparten valores tales como la pasión, la ambición y la apertura al aprendizaje y al intercambio. Los candidatos deben cumplir ciertos requisitos mínimos de tipo empresarial, pero éstos no son fundamentales para la admisión a la red.
- **Busca nuevos miembros a través de los ya incorporados.** Más de tres cuartas partes de ellos son recomendados por miembros existentes, quienes, participan, además, en las decisiones de selección.

EQUIPO DE APOYO COMPROMETIDO



- **El equipo local se encarga de la selección y gestión del personal ajeno a la red.** Gestiona las relaciones con tutores, voluntarios, mentores y demás personas ajenas a la organización que prestan apoyo a los miembros.
- **Se encarga del control de calidad.** El equipo local realiza esta tarea para las actividades de capacitación, educación y *networking*.
- **Facilita las interconexiones.** El personal de soporte ayuda a los miembros a contactar con sus colegas y con los especialistas que puedan ayudarlos.

PROGRAMACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES



- **Se ofrece un mix de servicios personalizados y para grupos.** Se organizan programas de tutoría y coaching individuales, así como capacitaciones de grupo en función de la fase de desarrollo del negocio.
- **Se facilita el apoyo mutuo entre pares.** Los miembros pueden obtener ayuda, consejos y/o contactos comerciales de los colegas que tengan experiencia en la materia o que se enfrenten a retos similares.

RECEPTIVIDAD Y OBSERVACIÓN CONTINUAS



- **Se recogen comentarios al término de todas las actividades.** Después de cada evento se realiza una encuesta muy breve entre los asistentes con el fin de aprender y mejorar la programación futura.
- **Para la valoración anual del rendimiento se recurre a un evaluador independiente.** Cada año se contrata a una persona ajena a la organización que entrevista a por lo menos el 80% de los miembros y hace una valoración de los resultados conseguidos. Las conclusiones de ésta se comunican a los miembros, quienes ofrecen sus comentarios en una reunión anual organizada al efecto.

CREACIÓN DE RELACIONES DE CONFIANZA



- **Esta actividad se centra en la integración de nuevos miembros.** Enablis Senegal reconoce que la creación de confianza lleva su tiempo y, por lo tanto, dedican muchas horas a cada nuevo miembro para asegurarse de que se siente cómodo y bien integrado.
- **Se utilizan técnicas de fomento de la confianza** realizando actividades rompehielos y ejercicios que generen confianza entre los miembros.

DIVERSIDAD DE FUENTES DE INGRESOS



- **Se colabora con una diversidad de actores.** Enablis Senegal participa con diferentes actores en una variedad de actividades generadoras de ingresos. Así, los miembros pagan cuotas anuales, los organismos de fomento del desarrollo patrocinan proyectos que suponen la prestación de servicios remunerados, y empresas y ciudadanos contribuyen fondos a través de acuerdos de colaboración y donaciones en especie.

¿CÓMO FUNCIONA CEED MOLDOVA?

CRITERIO SELECTIVO EN LA ADMISIÓN DE MIEMBROS



- **CEED Moldova selecciona emprendedores, no empresas.** Incorpora a empresarios que quieren superarse y que comparten valores tales como la apertura al aprendizaje y estar dispuesto siempre a ayudar a los demás, además de satisfacer ciertos requisitos de tipo empresarial.
- **Construye una comunidad caracterizada por su diversidad.** CEED Moldova se propone crear un colectivo empresarial, diversificado por sectores y etapas de desarrollo del negocio.

EQUIPO DE APOYO COMPROMETIDO



- **Se selecciona a personas bien conectadas y con disposición a aprender.** CEED Moldova contrata personas de la localidad que estén bien conectadas con el ecosistema emprendedor (y no solamente con el de desarrollo) o que sean emprendedores a título propio y deseen aprender junto con los titulares de las SGBs.

PROGRAMACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES



- **Se segmenta a los nuevos miembros por tipos de programas.** Después de una evaluación inicial, CEED asigna a los miembros a diferentes grupos según sus necesidades. También se agrupa a los miembros según su cargo en la empresa (p. ej. fundador o gerente senior).
- **Se crean planes de desarrollo centrados en las personas.** Dichos planes están orientados a los empresarios y no a las empresas. Asimismo, se les asignan gestores individuales que ayudan a monitorear y evaluar los progresos logrados en la consecución de los objetivos.

RECEPTIVIDAD Y OBSERVACIÓN CONTINUAS



- **Se recogen comentarios de forma continua.** Los equipos locales solicitan a los miembros, de forma sistemática, sus opiniones sobre las principales actividades desarrolladas.
- **Se estudian los comentarios recibidos de los miembros a nivel local, regional y global.** Los directivos de todos los niveles los analizan continuamente y durante un retiro anual del personal de dirección.

CREACIÓN DE RELACIONES DE CONFIANZA



- **Se muestra a los nuevos miembros, a partir del día uno, el modelo de comportamiento generador de confianza que han de seguir.** Desde el principio CEED Moldova indica claramente lo que espera de los miembros y muestra el tipo de comportamiento que les exige (por ejemplo, el hablar abiertamente sobre sus éxitos y fracasos).

DIVERSIDAD DE FUENTES DE INGRESOS



- **Se cobran cuotas a los miembros.** Éstos pagan una cuota anual para pertenecer a la red.
- **Se busca a colaboradores locales.** Al igual que en las oficinas locales de CEED en otras regiones, CEED Moldova busca generar ingresos a través de acuerdos de colaboración con empresas locales.

Las organizaciones promotoras de redes empresariales, tales como CEED y Enablis, favorecen un crecimiento más incluyente.



SE CONECTA A LAS SGBs ENTRE SÍ,
ASÍ COMO CON ASESORES
Y COLABORADORES EMPRESARIALES

EMPRESARIOS MEJOR PREPARADOS:
Mejor informados y conectados;
inspirados y motivados

MEJOR ACCESO A LA FINANCIACIÓN:
Propuestas de negocio más solventes y
más fuentes de fondos

DECISIONES MAS ACERTADAS
Mayor conocimiento de la gestión
empresarial

MÁS VÍNCULOS COMERCIALES
Acceso a posibles clientes y
colaboradores

IMPACTO

SON LAS SGBs DE MAYOR CRECIMIENTO Y RESILIENCIA
LAS QUE IMPULSAN MÁS EL CRECIMIENTO EN LOS
MERCADOS EMERGENTES

- ✓ • MAYORES INGRESOS
- ✓ • MAYOR CREACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
- ✓ • PROGRAMAS RENTABLES A BAJO COSTO

Las redes empresariales más eficaces eligen a nuevos miembros en atención a los valores de la persona, no el éxito de su negocio.



● CRITERIO SELECTIVO EN LA ADMISIÓN DE MIEMBROS

Las historias personales tienen importancia porque son una excelente manera de conocer a alguien, así que hacemos uso de ellas para determinar si alguien encajará bien en nuestra red.



Ousmane Ndoeye

.....
Director de Operaciones,
Enablis Senegal



CRITERIO SELECTIVO EN LA ADMISIÓN DE MIEMBROS

Las redes empresariales eligen y reclutan a nuevos miembros —principalmente emprendedores al frente de SGBs, pero también asesores, mentores y otros— en base a valores como la apertura al aprendizaje y al intercambio, el compromiso con su empresa y la pasión por triunfar.



Criterio selectivo en la admisión de miembros: aspectos clave

Al centrarse principalmente en los valores de los emprendedores, y no en sus empresas, se crean redes más sólidas.



PROCESO DE SELECCIÓN DE MIEMBROS DE ENABLIS SENEGAL



Los emprendedores titulares de SGBs deben cumplir requisitos específicos de tipo empresarial para poder unirse a la red de Enablis Senegal, pero el proceso de admisión se enfoca mucho más en conocer a cada emprendedor como persona.

Por ejemplo, los emprendedores de SGBs que desean unirse a la red deben contar con una cifra de negocio mínima, al menos un año de funcionamiento y un elevado potencial de crecimiento. Sin embargo, las entrevistas se centran mucho más en cuestiones como quiénes son sus modelos a seguir, si pertenecen a otras organizaciones y si dejarían su negocio si recibieran una oferta de trabajo atractiva de una empresa más establecida.

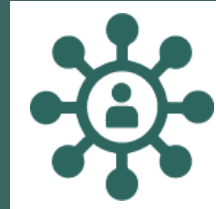
"Las historias personales son importantes porque son una excelente manera de conocer a alguien", explica Ousmane Ndoeye, Director de Operaciones de Enablis Senegal. "Así que hacemos uso de ellas para determinar si alguien encajará bien en nuestra red".

La selección de nuevos miembros de la red depende de otros factores de éxito.



CRITERIO SELECTIVO EN LA ADMISIÓN DE MIEMBROS

Al tomarse las decisiones sobre la admisión de nuevos miembros, el centrarse en los valores del emprendedor, y no en su empresa, se traduce en redes más sólidas. Las principales redes empresariales para SGBs tienen procesos de selección prolongados en los que se da más importancia al emprendedor que a la rentabilidad de su empresa. Si bien las empresariales, al estudiar una nueva solicitud de afiliación, consideran las métricas de la empresa (ingresos, número de empleados, años de funcionamiento...), son las preguntas dirigidas a conocer al emprendedor como persona las que determinan en última instancia si un emprendedor determinado tendrá un buen encaje en la red. Por ello, las organizaciones promotoras de redes dedican mucho tiempo a la evaluación de cada candidato, debiendo reducir, en consecuencia, el número de solicitudes que evalúan. Sin embargo, existen amplios indicios de que este método produce mejores resultados. Por ejemplo, después de analizar los resultados de un importante programa de desarrollo empresarial llevado a cabo en América Central con la participación de más de 400 empresas, Technoserve descubrió que el perfil, las habilidades y la experiencia del empresario resultaron ser más válidos como determinantes del éxito que el sector o la fase de desarrollo de la empresa.¹ Este hecho ayuda a explicar por qué las redes empresariales buscan identificar y reclutar a nuevos miembros que ya son conocidos por los miembros existentes.



Interrelación entre el criterio selectivo en la admisión de miembros y otros factores de éxito

Equipo de apoyo comprometido:

- El personal consulta a los miembros actuales para identificar y reclutar a nuevos miembros
- El personal ayuda a determinar si un miembro potencial comparte los valores que caracterizan a la red

Diversidad de fuentes de ingresos:

- Los miembros pagan cuotas de afiliación, lo que permite a las redes contar con una mayor diversidad de ingresos



CASO ILUSTRATIVO:

El proceso de selección de Endeavor

endeavor

Endeavor, organización que apoya a un grupo selecto de empresarios en todo el mundo, utiliza un proceso de selección multifásico para identificar a potenciales miembros de su red. Este proceso incluye investigación y divulgación proactiva por parte del personal de Endeavor, recomendaciones de empresarios ya integrados en el grupo y múltiples rondas de evaluación y entrevistas. Endeavor también labora para construir una comunidad de personas de diferentes edades, regiones y sectores y con diversas formaciones educativas, que compartan la misma pasión por los proyectos empresariales de alto impacto.

1. "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America," Emory, TechnoServe (2017).

Las redes empresariales más eficaces contratan personal capaz de apoyar a las SGBs y relacionarse con ellas y con el ecosistema en su conjunto.



● EQUIPO DE APOYO COMPROMETIDO

Buscamos a personas que hayan tenido una empresa a su cargo, que comprendan los desafíos a los que se enfrentan los emprendedores y que aporten relaciones ya formadas con emprendedores y asociaciones de pequeñas empresas.



Anne Park

Directora de Strategy & Development,
CEED Global



EQUIPO DE APOYO COMPROMETIDO

Las redes empresariales tienen un modelo enfocado en las personas y, por tanto, contratan a personas capaces de construir relaciones duraderas con emprendedores titulares de SGBs, así como con mentores, formadores y proveedores de asistencia técnica. El personal encargado de la gestión de las redes también recurren a sus propias redes como fuente de apoyo en la construcción y fortalecimiento de la comunidad, especialmente en los primeros años de funcionamiento de la organización.



Equipo de apoyo comprometido: aspectos clave

- Las redes empresariales contratan a personas que tienen una amplia red de contactos en el mundo emprendedor y por tanto son capaces de entenderse fácilmente con los emprendedores.
- Las redes de empresarios tienen una necesidad cada vez mayor de personas con arraigo local y miembros de juntas directivas que tengan experiencia emprendedora.
- Igual en importancia a la experiencia emprendedora, sin embargo, es la capacidad de establecer relaciones duraderas con miembros y asesores.



SELECCIÓN DE PERSONAL CEED PARA NUEVOS PAÍSES



CEED invierte mucho tiempo en cerciorarse de que tiene al director de país idóneo antes de pensar siquiera en el diseño de una red de emprendedores en un nuevo mercado.

“En gran medida, la labor que realizamos en un país específico depende del director”, dice Anne Park, Directora de Strategy and Development de CEED Global. “Buscamos a personas que han dirigido personalmente una empresa, que comprenden los retos a los que se enfrentan los emprendedores y que aportan relaciones ya formadas con emprendedores y asociaciones de pequeñas empresas. La experiencia de ejecución de un importante programa de desarrollo financiado por donantes es una ventaja, pero no es suficiente por sí sola.”

Una vez contratado el director de país, para el resto de cargos se busca preferentemente a personas deseosas de aprender y en las que el director de país pueda confiar. Se da gran importancia al aprendizaje continuo para todos los empleados, a los que se anima a asistir, junto con los emprendedores, a los eventos y cursos de formación, lo que les ayuda a comprender mejor las necesidades de los miembros, a fomentar la credibilidad y la confianza, y a brindar un apoyo más eficaz.

Los equipos de apoyo comprometidos favorecen el desarrollo de relaciones sólidas y, cada vez en mayor grado, cuentan con experiencia empresarial.



● EQUIPO DE APOYO COMPROMETIDO

Para los cargos directivos de las redes empresariales se contrata a personas con una amplia red de contactos en el mundo empresarial y por tanto capaces de relacionarse con él. Cuando se lanza una red en una nueva región o un nuevo país, se estudian durante meses o años las deficiencias en el tejido empresarial para asegurarse de que la red está dirigiendo sus esfuerzos a atender necesidades no satisfechas. Para tal estudio es necesario contar con un director de país con amplios conocimientos del ecosistema empresarial del lugar. Como dicho director es quien se encargará de elegir a los primeros miembros de la red, es de importancia crítica que tenga lazos fuertes con las organizaciones de pequeñas empresas del lugar y con la comunidad empresarial en general.

Las redes empresariales tienen una necesidad cada vez mayor de contar con personas de la localidad y componentes de su junta directiva con experiencia emprendedora. Existen indicios de que las organizaciones dirigidas por ex emprendedores funcionan mejor que aquellas dirigidas por personas sin experiencia de este tipo.¹ No siempre es necesario que tal experiencia se haya obtenido en el ejercicio de un cargo directivo; las personas con funciones de soporte e incluso miembros de juntas directivas con experiencia emprendedora pueden sensibilizar a la organización sobre las vivencias diarias de las SGBs. La red de Enablis, por ejemplo, cuenta con emprendedores entre los integrantes de su junta directiva.

Igual en importancia a la experiencia emprendedora, sin embargo, es la capacidad de establecer relaciones duraderas con miembros y asesores. Estas relaciones permiten al personal local generar confianza, detectar necesidades, brindar apoyo y establecer conexiones valiosas.



Interrelación entre el equipo de apoyo comprometido y otros factores de éxito

Criterio selectivo de admisión de miembros:

- Los equipos de apoyo ayudan a determinar el grado de “encaje” de los potenciales miembros en la red

Programación en función de las necesidades:

- El personal local conoce las necesidades de los emprendedores, ayuda a desarrollar planes individualizados y facilita las conexiones

Receptividad y observación continuas:

- El personal local recoge los comentarios de los miembros

Creación de relaciones de confianza:

- El equipo organiza actividades especiales de creación de confianza.



CASO ILUSTRATIVO: El equipo de Alterna de apoyo a las SGBs



Alterna, centro de fomento de la innovación social y de la actividad emprendedora con sede en Guatemala, tiene un equipo multidisciplinario local que apoya a los emprendedores sociales a través de su metodología de “cultivo”. El proceso de cultivo difiere del de las aceleradoras e incubadoras en la amplitud y continuidad de los servicios especializados que ofrece, comenzando con las empresas en la etapa pre-ingresos. Con un cultivo anual de 150 empresas sociales en una variedad de sectores y etapas de crecimiento, el equipo Alterna brinda un apoyo individualizado aprovechando su dilatada experiencia de los retos y entornos tan diversos a los que los emprendedores se enfrentan.

1. “Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth, and Innovation,” Endeavor Insight, Bill and Melinda Gates Foundation (2018).

Las redes empresariales más eficaces evalúan continuamente las necesidades específicas de las SGBs y las emparejan con los diferentes recursos de los que dispone la red.



● PROGRAMACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES



PROGRAMACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES

Las redes empresariales hacen un análisis inicial de las necesidades específicas de sus miembros y colaboran con ellos en el diseño de planes de desarrollo individualizados, reevaluando y actualizando dichos planes de manera continua. Este método flexible y personalizado de desarrollar habilidades y conocimientos permite a los emprendedores reconocer y tratar las necesidades específicas que tienen. Los estudios realizados muestran que los planes individualizados de este tipo, respaldados por sesiones de *mentoring* y apoyo mutuo, son eficaces para fomentar el crecimiento de las SGBs.



Programación en función de las necesidades – aspectos clave

- Las SGBs que tienen buenas prácticas empresariales crecen más rápidamente.
- Las redes empresariales brindan a las SGBs un plan de desarrollo sostenido e individualizado que se adapta a la evolución de sus necesidades.
- Se ha demostrado que el apoyo individualizado al desarrollo de las aptitudes empresariales o personales produce un impacto mayor que las intervenciones de otro tipo.
- La colaboración con compañeros y mentores mejora el rendimiento empresarial.



COMO ENABLIS EVALÚA LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS



Enablis Senegal asigna a cada nuevo miembro un tutor personal que trabaja con él durante las dos semanas siguientes a su incorporación a la red. El tutor se enfoca exclusivamente en conocer todos los aspectos del negocio y de las habilidades del emprendedor. Después de la evaluación, el tutor crea un plan de desarrollo que generalmente define cinco áreas prioritarias de perfeccionamiento. A continuación, el personal de Enablis Senegal crea, junto con el miembro, un plan que señala los temas sobre los que el miembro podrá recibir ayuda de Enablis, de los miembros y de los colaboradores, así como aquellos sobre los que podría ser necesario obtener ayuda externa.

"Este proceso es crítico para descubrir la mejor manera de apoyar a cada emprendedor", explica Ousmane Ndoeye, Director de Operaciones de Enablis Senegal. "Al final del proceso de evaluación y planificación, ya tenemos una idea clara de dónde el miembro debe enfocar su energía".

Existen indicios de que los diferentes componentes de los planes de desarrollo, tales como el soporte individualizado, ayudan a las SGBs a crecer.

3



● PROGRAMACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES

Las SGBs con las mejores prácticas empresariales logran un crecimiento más rápido, pero no todos los programas de capacitación empresarial dan este resultado. Para las pequeñas empresas en mercados emergentes, las buenas prácticas comerciales se correlacionan con altos niveles de productividad, ventas y ganancias, así como con una mayor resiliencia.¹ Sin embargo, la eficacia de los programas de capacitación para las SGBs puede variar mucho y las necesidades específicas de las SGBs también suelen ser muy diferentes dependiendo de la etapa de desarrollo, el sector económico y las insuficiencias de conocimiento de cada una, entre otros factores.

Las redes empresariales ofrecen a las SGBs un plan de desarrollo sostenido e individualizado que cambia a medida que sus necesidades evolucionan con el tiempo. Las redes colaboran con los miembros para individualizar su programa de aprendizaje después de evaluar sus necesidades específicas, que a menudo son distintas de las que creía la PEC antes de unirse a la red. Este sistema permite ofrecer a cada emprendedor(a) tener ante sí, en un momento dado, una combinación diferente de opciones —entre ellas, reuniones de colegas, talleres y programas de tutoría o eventos de networking (sobre temas de desarrollo personal o empresarial), —que abordan estas necesidades, y de una forma siempre alineada con sus metas. Las redes se esmeran en formar las

cohortes de miembros de modo a maximizar el impacto potencial de las interacciones.

Se ha demostrado que el apoyo individualizado para el desarrollo de aptitudes empresariales o personales suele tener mayor impacto que las intervenciones de otro tipo. Existen indicios de que algunas de las tácticas que han sido efectivas para las redes empresariales también están funcionando en otros entornos. Por ejemplo, si bien muchas organizaciones de apoyo a las SGBs informan que los líderes empresariales a menudo son reacios a gastar en consultores, se ha demostrado que la oferta de capacitaciones más personalizadas aumenta los niveles de producción y la creación de nuevos empleos a un costo notablemente inferior al de otros tipos de intervenciones, a pesar del mayor gasto inicial.² En algunos casos, los efectos de estas capacitaciones siguen observándose hasta diez años después de las intervenciones.³

Por otra parte, los estudios realizados indican que el tener como objetivo prioritario el refuerzo de la confianza de un emprendedor en sí mismo —aspecto importante para muchas redes empresariales, dado su enfoque en la persona más que en el negocio— puede resultar más provechoso que la capacitación por sí sola.⁴

Los conocimientos técnicos son muy importantes, pero los que uno imparte deben estar ajustados a los desafíos reales y específicos a los que un empresario se enfrenta en un momento dado.



Ibrahima Ba

.....
Director Ejecutivo,
Enablis Senegal

1. McKenzie D. and C. Woodruff. "Business Practices in Small Firms in Developing Countries," *Management Science*, 63(9):2967-2981 (2017). 2. Bruhn M., D. Karlan, and A. Schoar. "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico," *Journal of Political Economy*, 126(2): 635-687 (2018); McKenzie D. "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition," *American Economic Review*, 107(8):2278-2307 (2017); "Catalyst for Growth Annual Report," JP Morgan, USAID, Dalberg (2018). 3. Bloom N., A. Mahajan, D. McKenzie, and J. Roberts. "Do Management Interventions Last? Evidence from India," World Bank Group Policy Research Working Paper 8339 (2018). 4. Véase, por ejemplo, Shankar A., M. Onyura, y J. Alderman. "Agency-Based Empowerment Training Enhances Sales Capacity of Female Energy Entrepreneurs in Kenya," *Journal of Health Communication*, 20: sup1, 67-75, DOI: 10.1080/10810730.2014.1002959 (2015).

Hay cada vez más indicios de que los programas de apoyo mutuo y mentoría —elemento clave de las redes empresariales— estimulan el crecimiento de las SGBs.

3



● PROGRAMACIÓN EN FUNCIÓN
DE LAS NECESIDADES

Se ha comprobado que las interacciones entre pares estimulan el crecimiento de las SGBs. Por ejemplo, los investigadores han observado que las pequeñas empresas que compartieron información en reuniones mensuales estructuradas mejoraron sus ventas entre un 8% y un 10% en relación con un grupo de control,¹ y que los programas aceleradores más propicios a los intercambios de información entre emprendedores resultan en un mayor crecimiento.² Esta diferencia se debe en parte a que empresas del mismo sector o región intercambian información táctica sobre clientes y socios comerciales, y comparten sus experiencias con diferentes prácticas de gestión.

Sin embargo, es importante destacar que los miembros de las redes también aprenden unos de otros cuando se encuentran en diferentes etapas de crecimiento y operan en diferentes sectores económicos. Así, los programas dirigidos a las SGBs de diferentes sectores logran, al parecer, mejores resultados que los enfocados a un solo sector,³ y los emprendedores que interactúan con colegas que han escalado su negocio de forma sustancial tienen más éxito que los que no tienen esas interacciones.⁴ Asimismo, los emprendedores parecen estar mucho más dispuestos a considerar y valorar los consejos de otro emprendedor

—especialmente uno que ha tenido éxito, a quien pueden ver más como un mentor no oficial— que los que reciban de un asesor de negocios sin experiencia empresarial.

Los mentores profesionales que las redes empresariales ponen a disposición de sus miembros también ayudan a las SGBs a ser más resistentes y a crecer. Por ejemplo, los estudios realizados sobre programas de mentoría han demostrado que las ganancias pueden aumentar de forma significativa cuando un programa local de mentoría está activo (pero no después),⁵ y que las empresas con mentores internacionales tienen más probabilidades de “pivotar” su modelo de negocio,⁶ lo que indica una mayor capacidad de recuperación. Los efectos que los mentores pueden producir en una empresa varían en función de múltiples factores, como la proximidad geográfica entre mentor y discípulo, la cantidad de tiempo que pasan juntos y la estructuración del programa.⁷

[La evaluación de necesidades inicial] es crítica para descubrir los temas sobre los que el empresario necesita ayuda. Al final del proceso, ya tenemos una idea clara de dónde el miembro debe enfocar su energía.



..Ousmane Ndoye

Director of Operations
at Enablis Senegal

1. Cai J. y A. Szeidl, “Interfirm Relationships and Business Performance”, Quarterly Journal of Economics, 133 (3): 1229-1282 (2017). 2. “Accelerating Startups in Emerging Markets: Insights from 43 Programs”, Emory, SEG, ANDE, Deloitte (2017). 3. Catalysts for Growth 2018 Impact Report. 4. “Fostering Productive Entrepreneurship Communities”, Endeavor Insight (octubre de 2018). 5. Véase, por ejemplo, “Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe’s Work with SGBs in Central America”, Emory, TechnoServe (2017). 6. Brooks W., K. Donovan y T.R. Johnson. “Mentors or Teachers? Microenterprise Training in Kenya”, American Economic Journal: Applied Economics, 10 (4): 196–221 (2018). 7. “Accelerating Impact for Entrepreneurs”, Emory, TechnoServe (2017).

La programación en función de las necesidades solo dará resultados si los miembros y el equipo de apoyo, así como el proceso de retroalimentación, son los adecuados.



● PROGRAMACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES

No solo buscamos diseñar programas basados en las necesidades de las empresas, sino también fortalecer y hacer crecer nuestras comunidades a través de esos programas.

“ Petr Skvaril
Director de Global Partnerships,
Impact Hub



Interrelación entre la programación en función de las necesidades y otros factores de éxito

Criterio selectivo en la admisión de miembros:

- Los miembros de la red facilitan el aprendizaje basado en las necesidades estableciendo relaciones con mentores, especialistas y otros miembros.

Equipo de apoyo comprometido:

- El personal de soporte ayuda a adecuar los recursos de la red a las necesidades de los miembros.

Receptividad y observación continuas:

- Los miembros pueden ayudar a configurar los programas de la red recopilando e incorporando los comentarios de los miembros .



CASO ILUSTRATIVO:
Los nuevos programas de Impact Hub



Impact Hub, una comunidad mundial de emprendedores con vocación de dejar huella y con más de 100 sedes en todo el mundo, reconoció hace años que la fortaleza de su comunidad era un factor diferenciador clave. En los últimos años ha ampliado aún más su oferta introduciendo nuevos programas para emprendedores, diseñados para impulsar las interacciones entre pares. Por ejemplo, los nuevos programas de algunos centros de Impact Hub dividen a los miembros en pequeños grupos de estudio de temas comunes de carácter social o ambiental. Cabe señalar que Impact Hub diseñó estos nuevos programas basándose en los comentarios de los miembros.

“No solo buscamos diseñar programas basados en las necesidades de las empresas, sino también fortalecer y hacer crecer nuestras comunidades a través de esos programas”, explica Petr Skvaril, Director de Global Partnerships en Impact Hub.

Las redes siguen adecuándose a la realidad empresarial actual con un proceso continuo de evaluación y ajuste de los programas teniendo en cuenta los comentarios de los miembros.



RECEPTIVIDAD Y
OBSERVACIÓN
CONTINUAS



RECEPTIVIDAD Y OBSERVACIÓN CONTINUAS

De forma continua, las redes empresariales recogen comentarios de los miembros y datos sobre la rentabilidad de sus empresas, los cuales utilizan para aprender y para introducir cambios estratégicos y tácticos en sus programas.



Receptividad y observación continuas – aspectos clave

- Es difícil (pero indispensable) medir objetivamente el impacto de los programas destinados a fomentar el crecimiento de las SGBs.
- Las redes empresariales suelen recopilar comentarios de los miembros de diversas maneras.
- Las redes cambian constantemente sus programas teniendo en cuenta las necesidades de los miembros.



SISTEMA DE ENABLIS DE AUTOMEDICIÓN Y AUTOEVALUACIÓN



Enablis Senegal utiliza un evaluador independiente que lleva a cabo la evaluación anual de los programas de la organización. Esto abarca mediciones de la satisfacción de los miembros, de sus percepciones sobre el desarrollo de sus habilidades y la ampliación de su red de contactos, su rendimiento financiero y el cumplimiento de los objetivos anuales de Enablis Senegal, entre otros muchos factores. El evaluador recopila información financiera de los miembros, procurando entrevistar a cada uno de ellos, y les presenta sus conclusiones preliminares para obtener sus comentarios antes de dar por terminado su informe.

Finalmente, el informe de evaluación y las recomendaciones contenidas en él se presentan a los miembros quienes elaboran, junto con el personal de Enablis, un plan de acción para ponerlas en práctica.

Los programas que realizan las redes se diseñan y se modifican en función de los comentarios de los miembros.



RECEPTIVIDAD Y OBSERVACIÓN CONTINUAS

Es difícil (pero indispensable) medir objetivamente el impacto de los programas destinados a fomentar el crecimiento de las SGBs. La recopilación de datos del rendimiento de las empresas de los miembros es relativamente sencilla, pero no así su atribución a causas específicas; el tamaño reducido de la muestra, la calidad variable de los datos y la falta de grupos de control dificultan el análisis. Además, el nivel de satisfacción que expresa un emprendedor con un programa determinado no siempre se correlaciona con el impacto del mismo y puede darse, incluso, una correlación negativa.¹

Las redes empresariales recopilan comentarios de los miembros de diversas maneras. Al igual que en muchas organizaciones que apoyan a las SGBs, se miden periódicamente la rentabilidad económica y los niveles de satisfacción de los miembros. Sin embargo, las redes empresariales van más lejos. No solo recopilan comentarios con más frecuencia que las organizaciones de otro tipo —haciendo que los miembros valoren sesiones específicas nada más finalizarse las mismas, o sometiendo el programa entero a revisiones más extensas de fin de año realizadas, en muchos casos, por una persona ajena a la organización— sino también llevan a cabo entrevistas cara a cara y organizan reuniones de gestión especiales para tratar las cuestiones surgidas.

Las redes empresariales cambian constantemente sus programas en función de las necesidades de los miembros. Aunque existen pocos datos comprobados sobre el rendimiento de las organizaciones más ágiles en la modificación de sus programas, una cosa está clara: muchas evaluaciones muestran que los programas formativos para empresarios tienen un efecto limitado o nulo en los resultados de las pequeñas empresas.² En consecuencia, las redes empresariales dan por sentado que su tarea no solo consiste en la rigurosa medición de la eficacia de sus programas, sino también en la rápida eliminación de las metodologías que fallan y el refuerzo de aquellas que dan buenos resultados.



Interrelación entre receptividad y observación continuas y otro factores de éxito

Programación en función de las necesidades:

- Los miembros contribuyen al diseño de los programas mediante una retroalimentación continua.

Creación de relaciones de confianza:

- Los miembros contribuyen al diseño de los programas mediante un proceso de retroalimentación continuo.



CASO ILUSTRATIVO:

Programas de Alterna de apoyo a las SGBs, de duración indeterminada



Alterna no pone fechas de inicio y finalización predeterminadas a sus programas de apoyo. Ofrece un conjunto de servicios de apoyo empresarial diseñado para acompañar a los emprendedores, independientemente de la fase de desarrollo en la que se encuentren. Una vez que un emprendedor ha recibido un servicio de Alterna, ésta aprovecha su proceso de monitoreo y evaluación para seguir el crecimiento y las necesidades del emprendedor con el fin de ofrecerle un apoyo específico en el momento adecuado. Dependiendo de las necesidades del emprendedor, Alterna le ofrece combinaciones de sus propios programas de apoyo, acceso a mercados, financiación en fase semilla y conexiones a su amplia red de especialistas sectoriales e inversores independientes.

1. "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Emory, TechnoServe (2017). 2. "Small and Medium Enterprise Program Five Years in Review 2011-2016," Innovations for Poverty Action (2016).

De forma proactiva, las redes empresariales crean condiciones generadoras de confianza entre los miembros aplicando métodos estratégicos y tácticos.



CREACIÓN DE RELACIONES
DE CONFIANZA ●



CREACIÓN DE RELACIONES DE CONFIANZA

Las redes empresariales se esfuerzan en crear un clima de confianza en sus comunidades a fin de facilitar el libre flujo de información y permitir que los emprendedores titulares de SGBs se sientan cómodos al pedir ayuda. El valor de estos esfuerzos de fomentar y mantener un entorno de confianza se ve confirmado por los estudios sobre los resultados que se logran cuando se consigue que los empresarios colaboren entre sí.



Creación de relaciones de confianza: aspectos clave

- Las SGBs a menudo son reacias a compartir la información cuyo intercambio podría hacer más provechosas las capacitaciones.
- Los últimos datos conocidos indican que un mayor grado de confianza en el seno de las redes puede favorecer la obtención de mejores resultados para los emprendedores.
- Las redes empresariales están haciendo uso de unas técnicas específicas destinadas a aumentar la confianza en la red y entre los miembros.



CÓMO CEED FOMENTA LA CONFIANZA



A partir del primer día, CEED utiliza métodos tanto estratégicos como tácticos para crear confianza en los emprendedores y entre ellos. En la primera reunión de nuevos miembros suele haber una persona, en muchos casos otro emprendedor, que se dirige a los asistentes y describe un fracaso del que tal vez él no quisiera hablar en público.

"Lo que queremos hacer con los nuevos miembros en estas primeras sesiones es presentar un modelo del tipo de comportamiento que queremos ver", explica Jovan Madjovski, Director Regional de CEED Global. "Al compartir algo de lo que no nos gustaría hablar en público, queremos demostrar que estamos en un ambiente de confianza y que deseamos alentar a los miembros a hablar abiertamente de sus problemas."

Lo que queremos hacer con los nuevos miembros en estas primeras sesiones es presentar un modelo del tipo de comportamiento que queremos ver.



Jovan Madjovski



Gerente Regional,
CEED Global

Los estudios realizados han demostrado que un mayor nivel de confianza se traduce en una mejora de los resultados para los emprendedores.



Las SGBs a menudo son reacias a compartir la información, aun cuando haría que les resulte más provechosa la capacitación. La inquietud ante la idea de compartir conocimientos con competidores o revelar deficiencias en sus capacidades puede disuadir a los emprendedores de proporcionar información que facilitaría que la red les ayudara. Estas barreras son particularmente problemáticas cuando la pretendida necesidad de un emprendedor no es más que un síntoma de un problema cuyo tratamiento requeriría un análisis más exhaustivo. En palabras de un supervisor de red, "un emprendedor puede decir que necesita X cuando lo que realmente necesita es Y, y esto no lo sabes hasta que llegas a tener una relación de confianza con él".

Los últimos datos conocidos indican que un mayor grado de confianza en el seno de las redes puede favorecer la obtención de mejores resultados para los emprendedores. Los estudios recientes muestran que los emprendedores más comprometidos con sus homólogos y mentores logran mejores resultados. Así, las empresas con varios fundadores suelen tener mejores resultados que aquellas con solo uno porque reúnen más de las características personales que se correlacionan con empresas prósperas.¹ Además, un emprendedor tiene más posibilidades de prosperar si recibe asesoría o financiación de un empresario que ha llevado su empresa por un proceso de escalamiento.² Por el contrario, la falta de confianza puede hacer que los titulares de una empresa, para obtener personal, recurran a un pequeño grupo de personas conocidas (p. ej. amigos y familiares), reduciendo así sus posibilidades de encontrar los mejores talentos disponibles. De hecho, en un estudio se encontró que las empresas ubicadas en regiones donde impera la confianza, o las multinacionales con sede en países en los que hay más confianza, tienen procesos de toma de decisiones más descentralizados y pueden, por lo tanto, crecer más.³

Las redes empresariales están utilizando una serie de técnicas destinadas a aumentar la confianza. Las redes ayudan a crear un entorno de confianza dando preferencia, en la selección de miembros, a los candidatos que muestren un espíritu de apertura. Adicionalmente, hacen uso de técnicas específicas como compartir información delicada al principio de una reunión para mostrar el tipo de comportamiento que esperan ver en los miembros.



Interrelación entre la creación de relaciones de confianza y otros factores de éxito

Criterio selectivo en la admisión de miembros:

- Los miembros que tienen valores similares tienden a confiar más entre sí.

Receptividad y observación continuas:

- Se reciben comentarios más valiosos y sinceros de los miembros cuando éstos confían unos en otros y en el personal de apoyo.
- Los titulares de SGBs tienen voz en la mejora de la red, lo que hace que se sientan cómodos

Diversidad de fuentes de ingresos:

- Los miembros que confían en la red están más dispuestos a pagar las cuotas de afiliación



CASO ILUSTRATIVO:

Cómo Vital Voices crea y mantiene la confianza entre sus miembros



Vital Voices, organización que reúne a mujeres con dotes de liderazgo por todo el mundo, invirtiendo en ellas y ofreciéndoles capacitación, busca crear confianza de varias maneras entre las personas que integran sus comunidades globales. Primero, espera que las mujeres que ya tienen una relación de confianza con la organización le recomienden como posibles participantes a mujeres en quienes ellas confíen. En segundo lugar, Vital Voices alienta a las nuevas participantes a compartir los retos a los que se enfrentan por ser mujeres, proceso que con frecuencia induce a otras participantes del programa a hablar con franqueza de sus experiencias. En tercer lugar, la organización se encarga de que las mujeres sigan conectadas entre sí una vez que concluyan sus programas, becas o capacitaciones, para que puedan permanecer en contacto y compartir nuevos retos, logros y aprendizajes. Estas actuaciones han permitido crear un círculo virtuoso de confianza y de apoyo mutuo; cuanto más sepan las exalumnas sobre las experiencias de las demás, mayores son los intercambios entre ellas.

¹1. Alabduljader, Nawaf, "New Venture Team Personality and New Venture Success," The George Washington University, ProQuest Dissertations Publishing, 10752487 (2018). 2. "Small and Medium Enterprise Program Five Years in Review 2011 – 2016," Innovations for Poverty Action (2016). 3. LaPorta et al (1997) muestran que las 25 empresas más grandes que cotizan en bolsa son más grandes en países con niveles de confianza más altos, medidos por las respuestas a la pregunta de confianza generalizada de World Value Survey. Leaven y Woodruff (2007) muestran que las empresas mexicanas que cumplen mejor los contratos suelen ser más grandes. Boehm y Oberfield (2018) muestran que las empresas ubicadas en aquellos estados de la India donde los tribunales funcionan mejor son más grandes y tienen un grado menor de integración vertical; y Acemoglu, Johnson, y Mitton (2009) revelan un cuadro similar utilizando datos comparativos de diferentes países.

Con el tiempo las redes empresariales van adquiriendo un conjunto diversificado de flujos de ingresos que incluyen las cuotas de los miembros y de los colaboradores locales.



DIVERSIDAD DE FUENTES DE INGRESOS



DIVERSIDAD DE FUENTES DE INGRESOS

Las redes empresariales van reduciendo su dependencia de los donantes únicos, generando ingresos de los miembros, de colaboradores locales y de organismos de fomento del desarrollo



Diversidad de fuentes de ingresos: aspectos clave

- La sustentabilidad económica es un reto constante para muchas organizaciones de apoyo a los emprendedores, entre ellas las redes empresariales que operan en mercados emergentes.
- Las redes empresariales diversifican sus fuentes de recursos a medida que van creciendo, reduciendo así su dependencia de los donantes de gran envergadura.



CÓMO CEED Y ENABLIS DIVERSIFICAN SUS INGRESOS



Tanto CEED como Enablis están reduciendo su dependencia de una sola fuente de recursos.

Enablis Senegal genera ingresos provenientes de la prestación de servicios en proyectos realizados por organismos de desarrollo, así como de cuotas anuales de afiliación (que subieron hace poco en un 50%), un evento de gala de recaudación de fondos y contribuciones en especie de empresas locales y su comunidad de exalumnos. La ejecución de programas para organismos de desarrollo representa actualmente casi la mitad del total de ingresos, proporción que previsiblemente aumentará en los próximos años.

CEED, por su parte, recibe la mayor parte de sus ingresos de entidades colaboradoras, miembros y donantes. Para la región que abarca Eslovenia, Macedonia y Kosovo, la distribución de ingresos por fuentes en el año 2018 fue aproximadamente de un 30% de colaboradores, un 40% de miembros y un 30% de donantes. Sin embargo, puede haber diferencias significativas entre los países en los que CEED está presente, especialmente en las fases de aceleración o de disminución de actividad en un importante proyecto de desarrollo.

Las redes empresariales diversifican sus ingresos a lo largo del tiempo colaborando con diferentes partes interesadas, además del cobro de cuotas de afiliación.



DIVERSIDAD DE FUENTES
DE INGRESOS

La sustentabilidad económica es un reto constante para muchas organizaciones de apoyo a los emprendedores, entre ellas las redes empresariales que operan en mercados emergentes. Muchas organizaciones que apoyan a las pequeñas empresas dependen en gran medida de las aportaciones económicas de donantes; incluso en EE.UU., Europa y Canadá, la mayoría de los organismos aceleradores dependen de una combinación de fondos privados y públicos, o formas alternativas de ingresos como el patrocinio corporativo o la colaboración con grandes empresas o la prestación de asesoría y el alquiler de espacio para oficinas.¹ Para redes empresariales en mercados emergentes, el problema de la viabilidad económica puede ser más grave debido al número reducido de proveedores de fondos y la necesidad de dar a sus miembros un apoyo constante a lo largo del año y durante varios años.

Las redes empresariales diversifican sus fuentes de financiación a medida que van creciendo, reduciendo así su dependencia de un único donante. Generalmente, dependen en gran medida de los donantes durante los primeros años de lanzamiento de una marca, una red y un conjunto de programas en un mercado determinado. Sin embargo, una vez establecidas, las redes empresariales pueden comenzar a obtener ingresos de diferentes fuentes como serían las cuotas anuales de afiliación, o las cantidades que pueden cobrarse a los colaboradores locales por conectarlos con empresarios líderes. Asimismo, los organismos de fomento pueden estar dispuestos a pagar una suma a las redes empresariales para emprender proyectos específicos. Si bien es probable que las redes empresariales necesiten un apoyo continuo de los donantes, especialmente si su misión abarca el trabajo con emprendedores de bajos ingresos, la diversificación de los flujos de ingresos ofrece a las redes un amortiguador contra los shocks imprevistos y permite que los fondos de los donantes rindan más. Encima, se ha constatado que el cobro de cuotas de este tipo, además de generar ingresos útiles, tiene el efecto de incrementar los índices de asistencia a sesiones formativas², enriqueciendo así la experiencia de los asistentes.



Interrelación entre la diversidad de las fuentes de ingresos y otros factores de éxito

Criterio selectivo en la admisión de miembros:

- Los miembros contribuyen a la sustentabilidad de la red a través de cuotas de afiliación y contribuciones en especie.

Equipo de apoyo comprometido:

- El personal de la red participa con frecuencia en la recaudación de fondos y en la búsqueda de fuentes alternativas de recursos.

Creación de relaciones de confianza:

- Los miembros que confían en la red estarán más dispuestos a promover una diversidad de actividades susceptibles de generar ingresos.



CASO ILUSTRATIVO: El modelo de Capital, de concesión de licencias



Village Capital, organización de apoyo a emprendedores que opera a escala mundial desde hace 10 años, colabora con empresas aceleradoras e incubadoras ofreciéndoles derechos de uso sobre herramientas de gestión de buenas prácticas y programas formativos. Con esta iniciativa, de nombre VilCap Communities, se ofrece formación en el diseño de programas, herramientas personalizables que permiten dirigir programas de manera más eficaz, y una red de apoyo para compartir recursos y perspectivas entre diferentes regiones geográficas. El objetivo de esta iniciativa es doble: i) apoyar la misión de Village Capital de democratizar la actividad empresarial ofreciendo alternativas comprobadas y apoyos a zonas geográficas y etapas de desarrollo que Village Capital no puede alcanzar directamente y ii) apoyar las tendencias a la autosuficiencia cobrando unos derechos de licencia modestos a los participantes de VilCap Communities. Hasta la fecha, la iniciativa ha apoyado a más de 40 aceleradoras, incubadoras y constructoras de ecosistemas en todo el mundo.

1. "Global Accelerator Report 2016," Gust (2016) 2. Ubfa, Diego. "A Small Fee for Business Training Improves Course Attendance," Bocconi University (2019), consultado en: <https://www.knowledge.unibocconi.eu/notizia.php?idArt=20331>

1

El papel de las SGBs en el crecimiento económico

2

Organizaciones en el punto de mira: los impactos que han tenido Enablis Senegal y CEED Moldova en el crecimiento de las SGBs

3

Los factores clave de éxito: determinantes del valor de las redes empresariales para las SGBs

4

Consecuencias de lo anterior para donantes, constructores de ecosistemas, organizaciones de apoyo a las SGBs y para éstas últimas

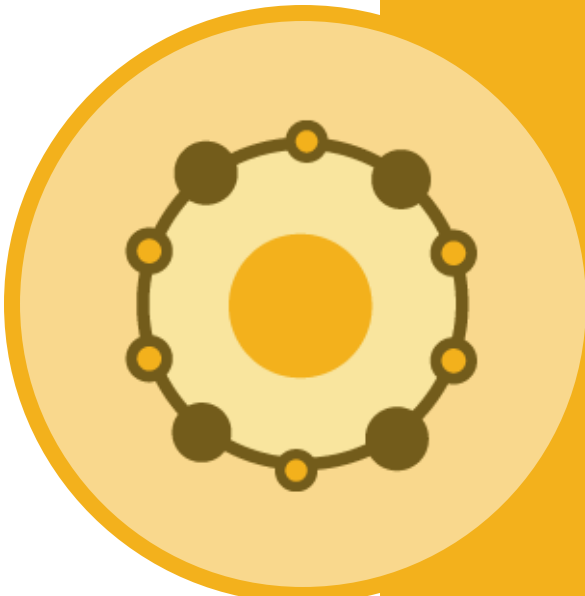
Son varios los actores que pueden contribuir al fortalecimiento de las redes empresariales enfocadas en las SGBs.

PRINCIPALES ACTORES



DONANTES

- Los donantes pueden fortalecer las redes empresariales *peer-to-peer* dándoles un apoyo catalítico directa, así como analizando y divulgando libremente sus logros y las lecciones que han aprendido.



CONSTRUCTORES DE ECOSISTEMAS

- Pueden ayudar a promover las infraestructuras, los espacios y los eventos necesarios para que las SGBs puedan informarse sobre las redes empresariales de apoyo mutuo.
- También pueden ayudar a estas redes empresariales entablando acuerdos de colaboración con otras organizaciones de apoyo a las SGBs.



ORGANIZACIONES DE APOYO A LAS SGBs

- Estas organizaciones pueden mejorar sus programas ampliando sus capacidades de gestión de redes colaborativas y/o colaborando con organizaciones promotoras de redes empresariales.



SGBS

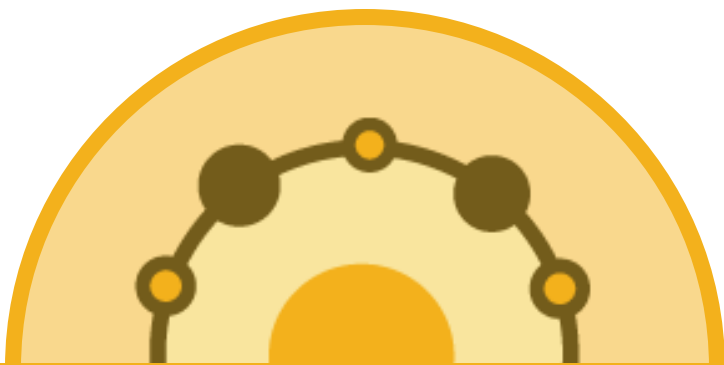
- Las SGBs pueden fortalecer las redes colaborativas participando en ellas de manera comprometida como miembros o asesores, reconociendo que si bien las redes pueden ayudarlas a crecer, también les corresponde a ellas colaborar de forma activa para apoyar a sus colegas.

Los donantes deben prestar atención a las redes empresariales que apoyan a las SGBs y examinar los argumentos en favor de invertir en ellas.

 DONANTES			
1	2	3	4
Los donantes deben aprender más sobre las organizaciones que se dedican exclusivamente a la creación de redes de apoyo mutuo para las SGBs. Muchas organizaciones de soporte de las SGBs tienen programas con componentes parecidos a redes, pero pocas se centran exclusivamente en la creación de redes de apoyo de igual a igual y son menos aún las que incorporan los seis factores clave de éxito. Las organizaciones que crean y administran este tipo de redes pueden producir un gran impacto, pero también pueden ser menos visibles que aquellas que realizan intervenciones de naturaleza distinta. Asimismo, no siempre se encuentran organizaciones promotoras de redes cuya actividad se encuadre en la esfera del desarrollo.	Los donantes deben recopilar datos sobre las redes empresariales dirigidas a SGBs para tener una mejor idea de cuándo y cómo producen sus efectos. Las redes empresariales pueden tener un impacto significativo, pero es necesario tener un mejor conocimiento de cómo estas redes ayudan a las SGBs y por qué éstas se unen a ellas. Los donantes deberían recopilar datos, tanto cualitativos como cuantitativos, que les permitan comprender mejor cómo funcionan estas redes y sopesar los factores económicos que aconsejan invertir o no invertir en ellas.	Los donantes deben plantearse prestar apoyo económico a las redes empresariales para SGBs por el impacto que producen a un bajo costo. Las redes empresariales son capaces de generar un impacto mayor a un costo menor a los de otros tipos de intervenciones, especialmente una vez que la red está bien establecida. Los costos suelen ser bajos porque los miembros encuentran en la red los recursos que necesitan y porque la plantilla necesaria para dirigir y administrar la red es relativamente pequeña. Además, los fondos donados se complementan con los ingresos que se obtienen de los miembros, de los colaboradores locales y de la participación en programas que acarrear la prestación de servicios remunerados.	Los donantes deben fomentar la creación de vínculos entre las redes empresariales y otras organizaciones que apoyan a las SGBs. Las redes empresariales facilitan las interacciones no solo entre los miembros de la propia red, sino también entre éstos y la comunidad empresarial y de desarrollo en general. Por ejemplo, el unirse a una red empresarial puede ser una progresión natural para un emprendedor que acaba de pasar por un programa acelerador. Por su parte, las organizaciones que ofrecen cursos de formación para pequeñas empresas pueden usar estas redes para llegar a las SGBs. Los donantes están bien situados para facilitar estos vínculos.



Los constructores de ecosistemas han de procurar que las redes empresariales tengan una tipología distinta y complementaria



CONSTRUCTORES DE ECOSISTEMAS

1	2	3	4
---	---	---	---

Los constructores de ecosistemas han de esforzarse por que las redes empresariales de SGBs llenen los huecos que existan en los mercados locales. Deben colaborar con las redes para que aborden las necesidades no satisfechas, además de complementar los programas ya existentes. Por ejemplo, unirse a una red empresarial puede ser el paso natural para las SGBs que acaban de terminar la etapa aceleradora, así como para aquellas que requieren apoyos a más largo plazo y de tipo más específico.

Los constructores de ecosistemas deben conectar a las redes empresariales con otras organizaciones que apoyan a las SGBs, así como con inversores y proveedores de asistencia técnica. Las redes empresariales pueden ser una plataforma ideal para interconectar a las SGBs, especialmente las de gran impacto, con otros actores del entorno como inversores, proveedores de asistencia técnica, organismos gubernamentales, proveedores, clientes potenciales y otros.

Los constructores de ecosistemas deberían ayudar a crear las infraestructuras, los espacios y los eventos que permitan a las SGBs informarse sobre las redes colaborativas para emprendedores. Los constructores de ecosistemas colaboran con un amplio espectro de actores y se encuentran en una situación única para ayudar a promover el conocimiento y las conexiones con redes de apoyo mutuo a través de encuentros sectoriales y otras actividades de comunicación y promoción.

Los gobiernos pueden apoyar a las redes empresariales conectándolas con fuentes de información y servicios pertinentes, y también escuchándolas. De igual modo que los donantes pueden conectar a las redes empresariales con otros actores, los gobiernos pueden conectar a los miembros de las redes con programas gubernamentales tales como préstamos para pequeñas empresas y programas de fomento de vínculos comerciales y de información sobre nuevas oportunidades. Asimismo, los gobiernos pueden aprender de los propios miembros de las redes cómo podrían contribuir a mejorar el entorno de fomento a los emprendedores del país.

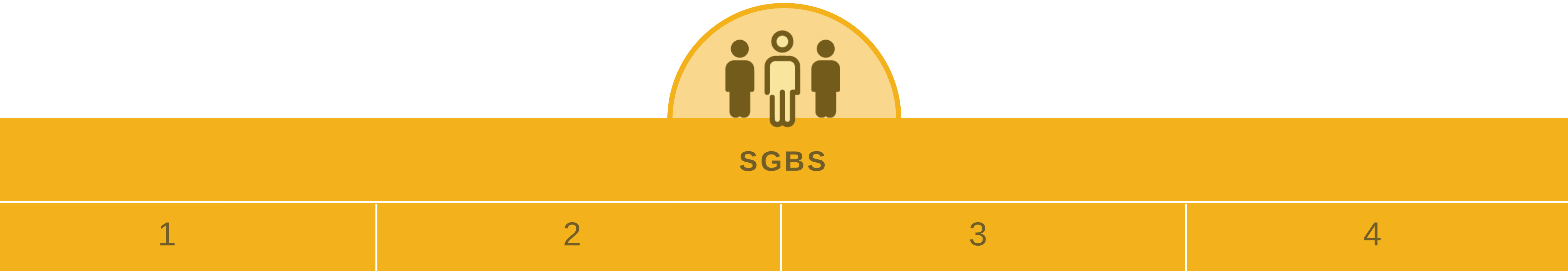
Las organizaciones de apoyo a las SGBs pueden aplicar los factores clave de éxito para mejorar sus programas de trabajo con las redes



ORGANIZACIONES DE APOYO A LAS SGBs

1	2	3	4	5
Estas organizaciones pueden hacer uso de los factores clave de éxito para detectar oportunidades de refuerzo de sus redes. El hacerse preguntas acerca de cada factor de éxito puede ayudar a las organizaciones a determinar posibles mejoras de sus programas. ¿Ayudan los miembros de la red a dar soporte a sus colegas? ¿Están los miembros organizados en grupos según sus necesidades, y están aprendiendo unos de otros? ¿Están incluidos exemprendedores en las plantillas o los consejos asesores? Son preguntas como estas las que pueden ayudar a identificar oportunidades para potenciar las interacciones entre miembros y tener un mayor impacto.	Los proveedores de servicios financieros pueden colaborar con las redes empresariales para identificar y apoyar a las empresas que necesitan financiamiento para crecer. Muchos miembros de redes de apoyo mutuo para SGBs no solo están creciendo rápidamente, sino que conocen sus necesidades específicas de financiación debido a la evaluación de necesidades que recibieron al unirse a la red. Los proveedores de servicios financieros pueden ayudar a las SGBs, y a sí mismos, ofreciéndoles servicios financieros.	Las organizaciones poseedoras de contenidos valiosos para SGBs deberían buscar la forma de dar un mayor impulso a los aprendizajes de igual a igual. La experiencia muestra que el tener los contenidos adecuados no es suficiente, en muchos casos, para impulsar un cambio de comportamiento mediante los programas de capacitación. Los modelos de capacitación peer-to-peer pueden ser más eficaces que el modelo típico de formación presencial debido a factores como la mayor nivel de participación, la resolución colectiva de problemas y el reparto de responsabilidad entre todos los miembros.	Las organizaciones que tienen redes de SGBs bien establecidas deben buscar crear contenidos más actuales. Existen muchas redes de SGBs con comunidades sólidas, como pueden ser asociaciones empresariales y grupos de apoyo a emprendedores. En muchos casos estas comunidades tienen la posibilidad de organizar programas educativos o de capacitación para impulsar su crecimiento y de llevarlos a cabo, bien directamente junto con especialistas y colegas, o en colaboración con otras organizaciones.	Las organizaciones deberían plantearse la creación de programas de apoyo de duración indefinida. Muchos de los programas dirigidos a las SGBs tienen un límite de tiempo, pero los programas de soporte sin plazo fijo pueden comportar mayores niveles de participación y de confianza. El apoyo sin límite de tiempo también permite adoptar una metodología más individualizada, dado que las SGBs tendrán diferentes necesidades y objetivos según la fase del ciclo económico o la etapa de crecimiento en la que se encuentren.

Las SGBs deben pensar en afiliarse a una red empresarial por ser ésta una forma rentable de obtener apoyo



Las SGBs deben pensar en afiliarse a una red empresarial tras analizar con detenimiento tanto los beneficios como los compromisos que ello supone. Las principales redes empresariales peer-to-peer, o de apoyo mutuo, han prosperado gracias a la dedicación y entrega de sus miembros. Por tanto las SGBs que estén deliberando sobre si unirse o no a una red deben considerar no solo los beneficios específicos que les ofrece, sino también si están dispuestas a dedicar el tiempo y los recursos necesarios para hacer su debida contribución a la comunidad.

Las SGBs deben informarse sobre los diferentes tipos de redes de apoyo mutuo con las que cuentan en su región, tanto en el área del desarrollo como en otros ramas de actividad. Las redes empresariales como CEED y Enablis son actores bien establecidos en el sector del desarrollo, pero existen otros tipos de redes de apoyo mutuo para emprendedores y profesionales de empresa que pueden estar presentes en el mercado local. Como ejemplos cabe citar, entre otras muchas, a la Young Presidents’ Association (YPO), Metta, Tendrel, y Entrepreneurs Organization.

Las SGBs pueden ayudarse unas a otras, así como a sí mismas, a crecer aportando sus conocimientos y experiencia a la red. Las interacciones entre ellas pueden mejorar la rentabilidad de las empresas de forma notable y, según lo informado por varias redes empresariales, las SGBs descubren a menudo que aprenden mucho ellas mismas en el proceso de ayudar a otros emprendedores.

Las SGBs han de reconocer que las redes empresariales pueden ser una forma económica de obtener apoyo, pero que no les convienen a todas. Las empresas de los segmentos “nicho” y “dinámicas” pueden necesitar un soporte más especializado para su crecimiento y, en consecuencia, tal vez no se benefician notablemente de los programas tradicionales de capacitación empresarial. Las redes pueden dejar que las empresas de este tipo hagan una selección de la información y de las personas específicas que necesitan, sin optar por el paquete completo que ofrece un programa de capacitación tradicional. Al mismo tiempo, las SGBs tienen que invertir tiempo y energía en una red empresarial para que ésta les rinda beneficios.

Bibliografía y lista de organizaciones consultadas

1. “A Research Agenda for the SGB Sector: Summarizing the Current Evidence and Research Needs,” ANDE, Argidius, IGC (2018).
2. “The Missing Middles: Segmenting Enterprises to Better Understand Their Financial Needs,” Collaborative for Frontier Finance, Omidyar Network, DGGF (2018).
3. “Accelerating Startups in Emerging Markets: Insights from 43 Programs,” Emory, SEG, ANDE, Deloitte (2017).
4. “State of the Small and Growing Business Sector,” ANDE (2016).
5. “Bridging the Entrepreneurship Gender Gap: The Power of Networks,” BCG (2014).
6. “Catalyst for Growth Annual Report,” JP Morgan, USAID, Dalberg (2018).
7. “Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth, and Innovation,” Endeavor Insight, Bill and Melinda Gates Foundation (2018).
8. Woodruff, Christopher. “Addressing Constraints to Small and Growing Businesses,” IGC, Argidius, ANDE (2018).
9. “Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID Support of Intermediaries,” USAID (2018).
10. “Accelerating the Flow of Funds into Early-Stage Ventures,” Emory, ANDE, SEG, The Aspen Institute (2018).
11. “Measuring the Value for Money of Acceleration,” Emory, ANDE, SEG, The Aspen Institute (2018).
12. “Scaling Access to Finance for Early-stage Enterprises In Emerging Markets: Lessons from the Field,” DGGF (2019).
13. “What’s Working in Startup Acceleration,” Emory, ANDE, SEG, Village Capital (2018).
14. “Entrepreneurship in Latin America,” Inter-American Development Bank (2014).
15. “Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report,” GEM (2019).
16. “Accelerating Entrepreneurship in Africa,” Omidyar Network, Monitor Group (2013).
17. “Impact Hub Global Impact Report,” Impact Hub (2018).
18. “Endeavor Impact Report,” Endeavor (2018).
19. “Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe’s Work with SGBs in Central America,” Emory, TechnoServe (2017).
20. “Show Me the Money: How Much Do Accelerators Really Help Entrepreneurs Raise?” Next Billion (2018).
21. “Closing the Credit Gap for Formal and Informal Micro, Small, and Medium Enterprises,” IFC Advisory Services (2013).
22. “Findings from a study of the Women Mean Business program,” Innovations for Poverty Action (2016).
23. “Small and Medium Enterprise Program Five Years in Review 2011-2016,” Innovations for Poverty Action (2016).
24. “Six Ways to Support Small and Growing Businesses in Emerging Markets,” Stanford Social Innovation Review (2019).
25. “Interpretation Note on SMEs,” IFC (2012).
26. “MSME Finance Gap,” IFC (2017).

27. *OECD-Eurostat Manual on Business Demography Statistics (2007)*.
28. Ayyagari, Meghana, Asli Demirguc-Kunt, and Vojislav Maksimovic. "Who Creates Jobs in Developing Countries?" *Small Business Economics* 43, No. 1 (2014).
29. "Why SGBs," ANDE (2019); accessed at <http://www.whysgbs.org/whataresgbs>
30. Teima, Ghada, Alexander Berthaud, Miriam Bruhn, Olympia De Castro, Mukta Joshi, Melina Mirmulstein, and Andrea Onate. "Scaling-up SME Access to Financial Services in the Developing World." World Bank Group (2010).
31. Cai J. and A. Szeidl. "Interfirm Relationships and Business Performance," *The Quarterly Journal of Economics*, 133(3):1229-1282 (2017).
32. McKenzie D. and C. Woodruff. "Business Practices in Small Firms in Developing Countries," *Management Science*, 63(9):2967-2981 (2017).
33. Bruhn M., D. Karlan, and A. Schoar. "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico," *Journal of Political Economy*, 126(2):635-687 (2018).
34. McKenzie D. "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition," *American Economic Review*, 107(8):2278-2307 (2017).
35. Bloom N., A. Mahajan, D. McKenzie, and J. Roberts. "Do Management Interventions Last? Evidence from India," World Bank Group Policy Research Working Paper 8339 (2018).
36. Brooks W., K. Donovan, and T.R. Johnson. "Mentors or Teachers? Microenterprise Training in Kenya," *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(4): 196–221 (2018).
37. Anderson S.J., R. Chandy, and B. Zia. "Pathways to Profits: the Impact of Marketing vs. Finance Skills on Business Performance," *Management Science* (2018).
38. Shankar A., M. Onyura, and J. Alderman. "Agency-Based Empowerment Training Enhances Sales Capacity of Female Energy Entrepreneurs in Kenya," *Journal of Health Communication*, 20:sup1, 67-75, DOI: 10.1080/10810730.2014.1002959 (2015).
39. Alabduljader, Nawaf. "New Venture Team Personality and New Venture Success," The George Washington University, ProQuest Dissertations Publishing, 10752487 (2018).
40. LaPorta R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny. "Trust in Large Organizations," *The American Economic Review* 87(2):333-338 (1997).
41. Leaven L, Woodruff C. 2007. The quality of the legal system, firm ownership, and firm size. *Review of Economics and Statistics* 89(4):601-614.
42. Boehm L. and E. Oberfield. "Misallocation in the Market for Inputs: Enforcement and the Organization of Production," working paper, Princeton (2018).
43. Acemoglu, Daron, Simon Johnson, and Todd Mitton. "Determinants of Vertical Integration: Financial Development and Contracting Costs," *Journal of Finance*, vol. 64(3): 1251-1290 (2009).
44. "Global Accelerator Report 2016," Gust (2016); accessed at http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/
45. McKenzie D. "How effective are active labor market policies in developing countries? A critical review of recent evidence," *The World Bank Research Observer*, 32(2):127-154.

LISTA DE ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS		
Agora Partnerships	Endeavor Insights	Pomona Impact
Alterna	Enviu	Small Foundation
AMI	FUNDES	Swiss Contact
Artemesia	GEN	TechnoServe
CEED	Impact Hub	USAID
Cherie Blair Foundation for Women	Lemelson Foundation	Village Capital
Enablis	MEDA	Vital Voices
Endeavor	Polymath Ventures	World Bank Group

En la Fundación Argidius tenemos por objetivo ayudar a los emprendedores a construir empresas rentables y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades. Lo hacemos mejorando la eficacia y el alcance de los servicios de fomento de la capacidad de las pequeñas y medianas empresas.



Queremos expresar nuestro agradecimiento a Enablis Senegal, a CEED Moldova, y a todos nuestros socios y asesores por su inestimable contribución que ha hecho posible la realización del presente informe. Estamos enormemente agradecidos, asimismo, a Dalberg Advisors por su colaboración en la preparación del mismo.

Las preguntas y comentarios sobre este informe podrán dirigirse a mail@argidius.com.