

**SERVICIOS DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL  
PARA PEQUEÑAS EMPRESAS:  
PRINCIPIOS RECTORES PARA LA INTERVENCIÓN  
DE LOS DONANTES**

**Edición 2001**

PREPARADO POR EL

**COMITÉ DE DONANTES  
PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Secretaría:  
SME Dept., MSN F2K-207  
World Bank Group  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20043 USA  
Fax: (202) 522-3742

Agosto de 2001

## INDICE

INDICE .....	iii
PREFACIO .....	v
1. SUPUESTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS.....	1
1.1 Visión.....	1
1.2 Alcance de los SDE.....	1
1.3 Agentes y sus funciones .....	3
1.4 Cómo lograr alcance y sostenibilidad .....	4
2. PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	6
2.1 Evaluación de mercados de SDE .....	6
2.2 Las intervenciones de la demanda frente a las de la oferta .....	7
2.3 Mecanismos de prestación y pagos .....	7
2.4 Subsidios .....	7
2.5 Estrategia de salida.....	9
2.6 Concentración en asistencia técnica e incentivos .....	9
2.7 Cómo escoger a las instituciones asociadas .....	9
2.8 Función de facilitación de los SDE.....	10
2.9 Medición y evaluación del desempeño .....	10
3. OTRAS IMPLICACIONES PARA LOS DONANTES .....	12
3.1 Control de los donantes.....	12
3.2 Visibilidad de los donantes .....	12
3.3 Coordinación de los donantes .....	12
ANEXO I: DEFINICIONES .....	13
ANEXO II: MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SDE.....	15
ANEXO III: MIEMBROS DEL COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	17

## PRÓLOGO

Los donantes han reconocido desde hace mucho tiempo la contribución importante que las pequeñas empresas (PE)<sup>1</sup> pueden realizar a la reducción de la pobreza, el empleo y el desarrollo del sector privado. Las PE, en especial las microempresas, ofrecen una válvula de seguridad para la supervivencia de los trabajadores que no logran hallar empleo asalariado estable y una oportunidad para que los empresarios pobres aumenten sus ingresos. Las PE, en especial las PyME, también ofrecen un vehículo para adquirir y aplicar habilidades para aumentar la productividad y el crecimiento del sector privado, proporcionando mejores oportunidades de ganar un salario a los pobres mientras que se aumenta el ingreso nacional. Por estos motivos, los donantes, así como los gobiernos nacionales, han tratado de promover el sector de la PE por medio del apoyo a los servicios financieros y no financieros apropiados para dichas empresas.

Tras varios años de esfuerzos para lograr consenso en cuanto a los principios para seleccionar y apoyar a intermediarios en el financiamiento a pequeñas y microempresas<sup>2</sup>, el Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (véase el anexo III que contiene una lista de los miembros) dirigió su atención a los servicios de desarrollo empresarial (SDE), que comprende la amplia gama de servicios no financieros críticos para el ingreso, la supervivencia, la productividad, la competitividad y el crecimiento de las PE. Los principios rectores que se presentan aquí surgieron de los esfuerzos de la comunidad de donantes para evaluar el desempeño generalmente poco satisfactorio de pasadas intervenciones en el campo de las SDE, examinar las innovaciones actuales y las buenas prácticas y elaborar una estrategia más eficaz de SDE como instrumento para el desarrollo del sector privado.

Si bien ahora goza de amplio apoyo entre muchos de los que representan a entidades miembros del Comité, estos principios rectores (al igual que con otras publicaciones del Comité) no han sido oficialmente aprobados por cada entidad miembro. En lugar de ello, el Comité emite este documento esperando estimular aún más el diálogo entre los donantes, practicantes y gobiernos sobre los objetivos y las metodologías eficaces para apoyar servicios dirigidos al desarrollo de la pequeña empresa. Se espera que este diálogo lleve a intervenciones más eficaces para apoyar a un sector privado autóctono dinámico en los países en desarrollo.

William F. Steel y Leila M. Webster (Grupo del Banco Mundial),  
Copresidentes.

Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa.

---

<sup>1</sup> Con frecuencia las pequeñas empresas se dividen entre microempresas y pequeñas y medianas empresas (PyME), dependiendo de la definición específica del objetivo y del contexto del país (véase el anexo I que contiene definiciones).

<sup>2</sup> *Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries in Micro and Small Enterprise Finance* [Principios rectores para seleccionar y apoyar a intermediarias en el financiamiento de pequeñas y microempresas] (1995), así como otras publicaciones pueden consultarse y copiarse en forma gratuita en el sitio en la Web del Comité de Donantes [<http://www.ilo.org/employment/sedonors>] o puede obtenerse copia impresa en la Secretaría.

## PREFACIO

En su reunión anual de 1995, realizada en Budapest, el Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa decidió concentrarse en los servicios para el desarrollo empresarial (SDE) para pequeñas empresas, con el objetivo de identificar y documentar las mejores prácticas en este campo. Se formó un grupo de trabajo de SDE, se redactaron las pautas preliminares, las cuales se publicaron en enero de 1998<sup>3</sup>. Muchos organismos desempeñaron una función activa en este proceso, incluidos GTZ, OIT, SDC y DFID.

Sobre la base de esta labor se organizó una serie de conferencias internacionales y regionales bajo los auspicios del Comité de Donantes. Nuevamente, muchas entidades miembros desempeñaron funciones de liderazgo en algunas de estas conferencias, o en todas ellas, incluidas el DFID, la Fundación Ford, GTZ, BID, CFI/Facilidad para el Desarrollo de Proyectos de Mekong, OIT, USAID y el Banco Mundial, mientras otras contribuyeron financieramente o proporcionaron fondos para ponencias y participantes. Las conferencias regionales se concentraron en el África (Harare, Zimbabwe, setiembre de 1998), América Latina y el Caribe (Río de Janeiro, Brasil, marzo de 1999) y Asia (Hanoi, Vietnam, abril de 2000); la conferencia internacional acompañó a la conferencia de Río en marzo de 1999. Además, en mayo y junio de 1999 se realizó una conferencia virtual sobre el marco de medición del desempeño para los SDE.

El grupo de trabajo sobre SDE preparó la versión preliminar de un documento en el que se proporcionaban los principios rectores (denominados pautas en esa época) utilizando los documentos y los debates realizados en las mencionadas conferencias. La versión preliminar sirvió de base para conversaciones y un punto focal para el consenso emergente en cuanto a los principios para la intervención de donantes en los SDE. El documento preliminar se discutió y modificó durante consultas realizadas en la reunión del Comité de Donantes, que tuvo lugar en Roma en setiembre de 1999; la conferencia de Hanoi de marzo de 2000; el programa de capacitación en SDE, realizado en Glasgow en julio y agosto de 2000 (bajo la dirección del Centro Springfield); el seminario de la OIT realizado en Turín, Italia, en setiembre de 2000 (Buenas Prácticas Emergentes en los Servicios de Desarrollo Empresarial: Primer Seminario Anual), y la reunión anual del Comité de Donantes celebrada en Viena en octubre de 2000. La Red de Promoción y Educación para la Pequeña Empresa de América del Norte (SEEP) también proporcionó considerables aportes por medio de su grupo de trabajo de SDE. En síntesis, el proceso colaborativo mediante el cual se preparó este documento constituyó una experiencia sumamente interesante en la cual mucho se aprendió y se compartió.

Como motivación de la búsqueda de un “nuevo paradigma” para los SDE fue el reconocimiento compartido de que las intervenciones tradicionales no han logrado proporcionar servicios de desarrollo empresarial de calidad y costeables para una gran proporción de la población de pequeñas empresas a las que se quiere llegar. La impresión general fue que los servicios proporcionados y financiados por entidades públicas no han logrado sus objetivos de: productividad y competitividad de la empresa, creación de empleos, mitigación de la pobreza y movilidad social. Más aun, no hubo una buena medición del desempeño para poder evaluar y comparar programas.

---

<sup>3</sup> *Las pautas preliminares* (el “libro amarillo”) existen ahora en inglés, francés y español, y ya se han impreso y distribuido miles de copias. Se pueden bajar en forma gratuita del sitio en la web del Comité de Donantes y a solicitud se puede obtener copias impresas.

El “marco de desarrollo de mercado de los SDE” surgió de la convicción, compartida por todos en la comunidad de donantes, de que el logro de las metas económicas y sociales era posible solamente si se dependiera de agentes del sector privado para proporcionar una diversa gama de servicios. El depender del sector privado para lograr un mayor alcance exigía una mejor comprensión de cómo los proveedores de SDE podrían ser financieramente autosostenibles o aun rentables. Con un acuerdo en cuanto a las metas básicas de las intervenciones de SDE --impacto, alcance, sostenibilidad y eficacia en función de los costos-- se lanzó el proceso descrito anteriormente.

Diversas entidades y programas de SDE recogen diferentes datos para fines de evaluación, lo cual les impide prácticamente realizar comparaciones significativas del desempeño de los proyectos. El marco de medición del desempeño y otras iniciativas constituyen importantes labores en curso que realizan los miembros del Comité de Donantes para llegar a un acuerdo en cuanto a algunas metodologías de marco y medición del desempeño. Pero persisten preguntas sin respuesta en cuanto al grado al cual los indicadores estandarizados del desempeño pueden aplicarse en todos los programas de SDE con diferentes objetivos e instrumentos. Al igual que lo que sucede con instrumentos de intervenciones de SDE, la práctica actual en medición del desempeño todavía no está bien adaptada al paradigma de desarrollo de mercado de los SDE.

Pese a la considerable labor que se ha realizado hasta la fecha, el campo cubre una amplia gama de intervenciones posibles y todavía queda por formularse una “mejor práctica” definitiva, así como llegar a un acuerdo en cuanto a ello. En muchos casos la práctica actual sigue estando muy lejos de los principios estipulados en este documento y las entidades tendrán que pensar sobre la manera de realizar la transición de la práctica actual a la mejor práctica. El propósito de estos principios rectores no es dar respuestas finales sino más bien servir como punto de partida para mejorar las prácticas y debatir sobre las cuestiones no resueltas.

Jim Tanburn (OIT), Gabriele Trah (GTZ) y Kris Hallberg (Banco Mundial)  
Autores principales, en nombre del Grupo de Trabajo sobre SDE.

# **SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA PEQUEÑAS EMPRESAS: PRINCIPIOS RECTORES PARA LA INTERVENCIÓN DE LOS DONANTES**

## **1. SUPUESTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS**

### **1.1 Visión**

El objetivo final de la intervención de donantes en los servicios de desarrollo empresarial (SDE) es mejorar el desempeño de las pequeñas empresas (PE) de los países en desarrollo, como medio de lograr un mayor crecimiento económico y empleo, reducir la pobreza y cumplir objetivos sociales. Mejorar los SDE es solamente un medio para estos fines; el mejoramiento del desempeño de las PE requiere muchos ingredientes, como un ámbito de políticas que lleven a la competitividad empresarial, acceso a servicios financieros y no financieros y la ampliación de los mercados para los productos y servicios de las PE. El propósito de estos principios rectores no es cubrir todos estos elementos sino más bien las contribuciones específicas que los SDE pueden realizar al desarrollo de la pequeña empresa.

La visión definitiva de los SDE, sobre la cual se basan estos principios rectores, es un mercado en buen funcionamiento con una diversa gama de servicios de alta calidad que satisfaga las necesidades de una gran proporción de PE en forma financieramente accesible. Por lo tanto, estos principios rectores se basan en un marco de economía de mercado impulsado por el sector privado que refleja lo siguiente:

- una creencia fundamental en los principios de la economía de mercado, en la cual el Estado tiene una función que desempeñar en proporcionar un ámbito facilitador, corregir o compensar las fallas de mercado y proporcionar bienes públicos, pero no en el suministro directo de bienes privados que pueden ser proporcionados con mayor eficiencia por el mercado;
- la suposición de que la mayoría de los SDE son bienes privados y, por lo tanto, son de índole similar a cualquier otro servicio, de modo que se aplican las reglas del mercado, y
- la expectativa de que si se cuenta con mecanismos apropiados de diseño, entrega y pago de los productos, los SDE pueden ser proporcionados a título comercial aun para el segmento de ingresos más bajos del sector de PE.

### **1.2 Alcance de los SDE**

Los servicios de desarrollo empresarial comprenden capacitación, consultoría y asesoramiento, asistencia en comercialización, información, desarrollo y transferencia de tecnología y promoción de vinculaciones entre empresas. A veces se hace una distinción entre servicios empresariales “operativos” y “estratégicos”. Los servicios operativos son los que se necesitan para las operaciones cotidianas, como información y comunicaciones, administración de cuentas y registros impositivos, cumplimiento de leyes laborales y otras reglamentaciones. En cambio, los servicios estratégicos son utilizados por las empresas para abordar cuestiones a mediano y largo plazo con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir. Por ejemplo, los servicios estratégicos pueden ayudar a la empresa a identificar y prestar servicio a mercados, diseñar productos, establecer instalaciones y procurar financiamiento. Es posible que ya exista

mercado para los servicios operativos, puesto que con frecuencia hay una demanda expresa y voluntad de pagar por estos servicios. En cambio, los mercados de servicios estratégicos para PE no se han desarrollado en su mayor parte, y son éstos el objetivo de la mayoría de las intervenciones de donantes en los SDE.

Sin embargo, lo que constituye un servicio “estratégico” puede variar según el tiempo y las circunstancias. Por ejemplo, los servicios de comunicaciones pueden facilitar sencillamente las operaciones empresariales normales para empresas más grandes, pero para microempresas pueden ser un vehículo crucial para la reorientación estratégica. Al responder a la demanda inmediata de PE de servicios operativos pueden llevar también a una mayor demanda de servicios estratégicos, de modo que constituyen un punto focal legítimo de las intervenciones de donantes para forjar la competitividad de la PE. Por este motivo, en este documento los “servicios de desarrollo empresarial” se definen en términos generales para incluir una amplia gama de servicios empresariales, tanto estratégicos como operativos. Esto implica una variedad de mercados por medio de los cuales se pueden proporcionar dichos servicios, con diferentes estructuras (competitiva o concentrada), patrones de evolución e implicaciones en cuanto a la forma de intervenir.

Algunos tipos de SDE son proporcionados a título individual por proveedores especializados de servicios. A veces los proveedores agrupan los SDE con otros servicios o productos, por ejemplo, cuando se combina la asistencia en la adopción de nuevas tecnologías con servicios de diseño y capacitación. La prestación de SDE como parte de las relaciones entre una empresa y otra --incluidas las relaciones entre proveedor y comprador, subcontratación, franquicias y licencias-- es particularmente común para las firmas más pequeñas. En estos casos, los SDE se prestan como parte de otra transacción, por ejemplo, asistencia en diseño recibida por pequeñas empresas que venden sus productos a firmas más grandes o capacitación recibida como parte de la adquisición de equipos. Las asociaciones empresariales y redes informales de empresas constituyen otro vehículo para la prestación de servicios a las PE. El diseño de intervenciones para promover el desarrollo de mercado para SDE en el marco de estos “sistemas empresariales” constituye un desafío para los donantes.

Además de los diferentes tipos de servicios y tipos de mecanismos de prestación de los mismos, existen diferentes tipos de mecanismos de pago por los SDE. Se puede cobrar el precio del servicio como honorarios directos, como componente del precio de un grupo de servicios (por ejemplo, cuando las PE aceptan un precio más bajo por sus productos a cambio de asistencia tecnológica de los compradores) o por comisión (por ejemplo, cuando los proveedores de servicios de comercialización reciben pago una vez que las PE hayan logrado vender sus productos). Existen algunas pruebas de que las PE están más dispuestas a utilizar servicios que se ofrecen por comisión que por honorarios, ya que este mecanismo de pago reduce los riesgos y los requisitos de flujo de fondos.

Por último, en los países en desarrollo muchos tipos de SDE pueden no ser fácilmente visibles, en especial para donantes y otros agentes externos. Según estudios de investigación realizados recientemente ya se están proporcionando SDE en forma sostenible a empresas muy pequeñas a título comercial. Este suministro de SDE local, a nivel de bases, con frecuencia es pasado por alto por las entidades de desarrollo debido a la brecha cultural y financiera considerable que existe entre los proveedores con fines de lucro y los donantes. Por lo tanto, las afirmaciones que se han realizado con frecuencia en el pasado, que indican que el suministro de SDE por parte del sector privado es despreciable, deben volver a considerarse y tratarse con cierta cautela.

### 1.3 Agentes y sus funciones

Entre los agentes que participan en los mercados de SDE figuran los siguientes:

- **Pequeñas empresas (PE):** el lado de demanda del mercado, son microempresas y empresas de pequeña y mediana escala que en su mayoría están orientadas hacia la rentabilidad y que son los clientes reales o potenciales de los proveedores de SDE<sup>4</sup>.
- **Los proveedores de SDE** proporcionan servicios directamente a las PE. Pueden ser individuos, firmas privadas con fines de lucro, ONG, empresas paraestatales, entidades de los gobiernos nacionales o subnacionales, asociaciones industriales, etc. Pueden ser ellas mismas pequeñas empresas. También pueden ser firmas cuya principal actividad empresarial no son los servicios pero que los proveen como parte de una transacción más amplia o una relación de empresa a empresa.
- **Los facilitadores de SDE** proporcionan apoyo a los proveedores de estos servicios, por ejemplo, mediante el desarrollo de nuevos productos de servicios, la promoción de buenas prácticas y el fortalecimiento de la capacidad de los proveedores. Los facilitadores de SDE también pueden trabajar en el lado de la demanda, por ejemplo, instruyendo a las PE sobre los beneficios potenciales de los servicios o proporcionando incentivos para que los prueben. Entre otras funciones de facilitación del mercado de los SDE figuran la evaluación externa del impacto de los proveedores de SDE, garantía de calidad y promoción de la causa para un mejor entorno de políticas para el mercado local de SDE. La facilitación de SDE es una función que normalmente llevan a cabo las instituciones orientadas al desarrollo que tienen el objetivo de desarrollar mercados de SDE, entre los que pueden figurar ONG, asociaciones de la industria y de empleadores, entidades del gobierno y otras instituciones<sup>5</sup>.
- **Los donantes** que proporcionan financiamiento para proyectos y programas de SDE. En algunos casos, el facilitador es la oficina de un donante a cargo del proyecto.
- **Los gobiernos** que, al igual que los donantes, pueden proporcionar financiamiento para proyectos y programas de SDE. Más allá de las intervenciones de SDE, la principal función de los gobiernos es proporcionar un entorno normativo, jurídico y regulador que sea habilitante para las PE y los proveedores de SDE, así como bienes públicos como infraestructura básica, educación y servicios de información. También hay muchas funciones de facilitación que los gobiernos pueden desempeñar en el futuro para promover mercados de servicios más vibrantes.

---

<sup>4</sup> Las microempresas de trabajadores por cuenta propia y “de supervivencia” también pueden beneficiarse del desarrollo de productos de SDE adecuados al nivel más bajo del mercado, y su conocimiento de los principios empresariales y el valor de los SDE puede mejorarse por medio de programas como los de “capacitación en gestión para las bases”, que se justifican principalmente debido a consideraciones sociales y de equidad (por ejemplo, para compensar la educación inadecuada en zonas rurales).

<sup>5</sup> Algunos servicios de facilitación (p. ej., capacitación de capacitadores) pueden desarrollar potencial comercial e independizarse. Para los fines de estos principios rectores, las organizaciones que proveen dichos servicios a título comercial pueden ser consideradas sencillamente proveedores en lugar de facilitadores de SDE en un sentido de desarrollo de mercado.



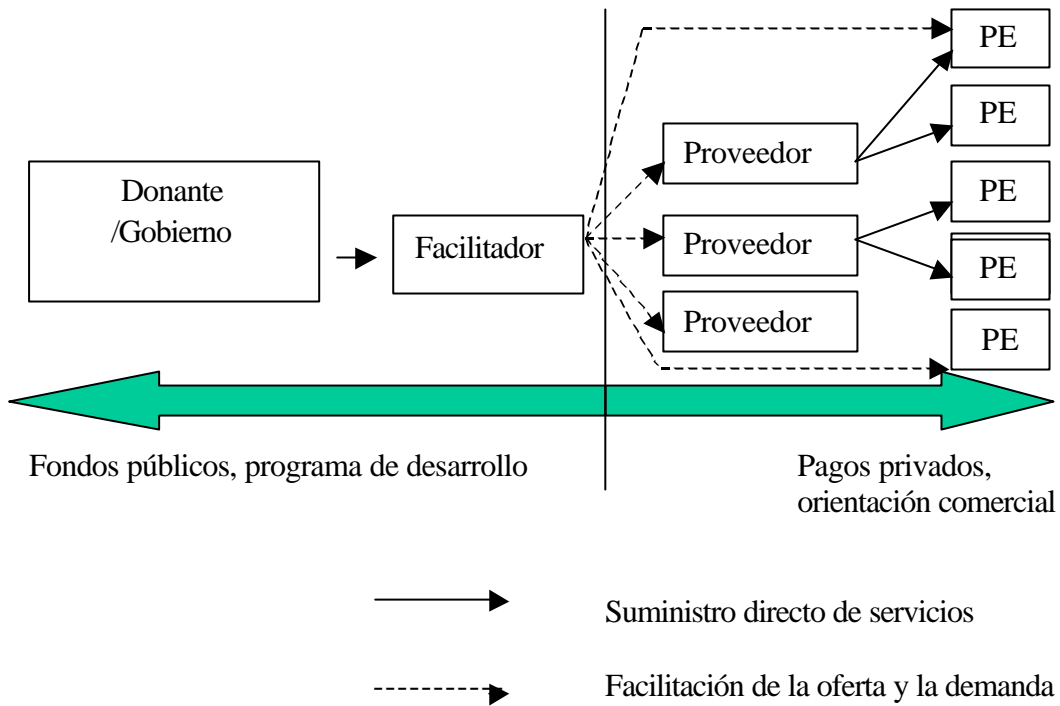
El gráfico 1A ilustra las funciones de los diversos agentes del mercado, que tienen diferentes intereses dependiendo de si su orientación es al comercio o al desarrollo. Es probable que un facilitador de SDE esté interesado en desarrollar mercados para estos servicios como parte de un programa económico y social más amplio. Para un proveedor de SDE de orientación comercial, es posible que el objetivo de desarrollo del mercado para estos servicios sea irrelevante o aun esté en conflicto con sus intereses comerciales, por ejemplo, si el desarrollo del mercado implica una mayor cantidad de proveedores de SDE en competencia. En el paradigma de desarrollo del mercado de SDE, la principal función de los donantes y gobiernos es facilitar tanto la demanda como la oferta del mercado de SDE, lo que se representa mediante línea discontinua en el gráfico 1A.

#### **1.4 Cómo lograr alcance y sostenibilidad**

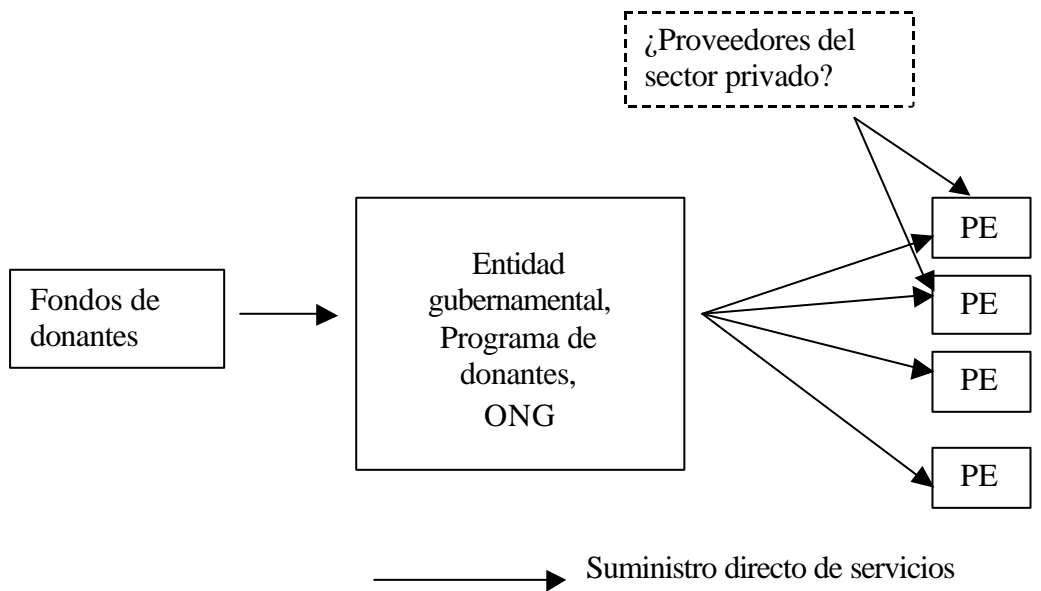
Tradicionalmente, los donantes y gobiernos han intervenido en mercados de SDE a nivel de la transacción de estos servicios: proporcionando directamente servicios a PE por medio de los proveedores públicos de SDE (gráfico 1B) o subvencionando permanentemente servicios prestados por otros proveedores de SDE. Según el método antiguo, los donantes y gobiernos tendían a ser substitutos de mercados poco desarrollados de SDE, posiblemente desplazando a proveedores comerciales existentes o potenciales de servicios. Los métodos tradicionales no han logrado un alto grado de alcance (acceso a servicios por parte de una gran proporción de la población objetivo de PE), ya que la cantidad de PE atendidas es limitada por el monto de subsidios disponibles. Además, la sostenibilidad institucional ha sido baja, ya que con frecuencia los programas cesan cuando se acaban los fondos públicos. Con frecuencia este efecto se ha visto ocultado en países industrializados por el nivel mucho mayor de fondos disponibles.

**Figura 1: Agentes y sus funciones**

**A. Enfoque nuevo: facilitar el desarrollo del mercado**



**B. Enfoque antiguo: sustituir al mercado**



El paradigma de desarrollo del mercado de SDE se ve impulsado por la creencia de que los objetivos de alcance y sostenibilidad pueden lograrse solamente en mercados bien desarrollados de estos servicios y no mediante el suministro directo por parte de donantes y gobiernos. Esto cambia el punto de concentración de la intervención de fondos públicos y de donantes y lo aparta del suministro y los subsidios directos al nivel de la transacción de los SDE, hacia la facilitación de un aumento sostenido de la demanda y la oferta de servicios. En el paradigma del desarrollo de mercados, la subvención de transacciones (gráfico 1B) debería ser reemplazada por el pago directo de servicios, como aparece en el gráfico 1A. En forma análoga, el apoyo de donantes y gobiernos debe pasar del apoyo directo a proveedores particulares de SDE a las funciones de facilitación que desarrollan el mercado de manera sostenible. El objetivo del desarrollo de mercados de SDE impulsa a los donantes a promover la orientación comercial de los mercados de SDE mediante inversión estratégica con orientación de desarrollo.

## **2. PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

### **2.1 Evaluación de mercados de SDE**

Antes de diseñar intervenciones para desarrollar mercados de SDE es crucial comprender los mercados existentes, para identificar puntos débiles y oportunidades, los motivos de la falta de demanda de servicios o de oferta de los mismos, y el alcance de las distorsiones del mercado. Habiendo entendido esto, ello puede ayudar a identificar mecanismos locales de prestación de servicios y de pagos, escoger la estrategia de intervención e instrumento, identificar instituciones y redes locales sobre las que basarse y proporcionar una base para la medición del progreso realizado en el desarrollo de mercados.

No es necesario que las evaluaciones de los mercados de SDE sean grandes estudios: el alcance debería ajustarse a los objetivos de la institución que las realiza y, en muchos casos, una rápida evaluación puede ser suficiente. Los donantes y los facilitadores de SDE que realizan evaluaciones iniciales de mercado pueden optar por un alcance más general que les permitirá fijar puntos de referencia de la etapa de desarrollo de los mercados de SDE, identificar los proveedores existentes o potenciales de estos servicios para trabajar con ellos y medir el progreso realizado en el crecimiento de la demanda y la oferta de servicios y la gama de productos disponibles. Para los proveedores individuales de SDE, es probable que el análisis del mercado sea limitado en cuanto a su alcance, y se concentre en el servicio específico que se proporcionará, las características del mercado objetivo y los competidores existentes o potenciales. Tanto para los facilitadores como para los proveedores de SDE, será necesario definir el “mercado de SDE” pertinente de conformidad con el tipo específico de servicio, clientela objetivo y cobertura geográfica.

Al realizar una evaluación de mercado de SDE es importante considerar lo siguiente:

- de qué están conscientes los que están en pequeñas empresas, qué es lo que quieren actualmente y están dispuestos a pagar y lo que podría comercializarse con todo éxito hacia ellos en el futuro. Si bien se reconoce la diferencia entre “necesidades percibidas” y “necesidades reales”, deberá otorgarse el peso adecuado a las necesidades percibidas, en relación con la evaluación más tradicional de los expertos de lo que constituyen necesidades reales. Obsérvese también que es difícil determinar la disposición a pagar en mercados subdesarrollados o distorsionados, y por servicios

que son totalmente desconocidos en la localidad, y que una comercialización de prueba puede ser más confiable que una encuesta;

- diferencias en los segmentos de consumidores, por ejemplo: qué tipos de PE están adquiriendo servicios y cuáles no; diferencias de género; diferencias en características deseadas de los servicios.
- fuentes de oferta informales y autóctonas.
- servicios agrupados con otros bienes y servicios o entregados como parte de las relaciones entre una empresa y otra.
- el posible efecto de desplazamiento del suministro de servicios directos o subvencionados por parte de donantes y gobiernos, y
- la evolución de los mercados de SDE a través del tiempo.

## **2.2 Las intervenciones de la demanda frente a las de la oferta**

La elección entre intervenciones de la demanda o de la oferta para desarrollar mercados de SDE debe corresponder a las limitaciones y oportunidades para el desarrollo de los mercados que se identificaron en la evaluación de los mismos. Ejemplos de intervenciones en la demanda son informaciones para aumentar la conciencia de las PE en cuanto a los beneficios potenciales de los SDE e incentivos para probarlos, como bonos y aportes no reembolsables ("matching grants"). Entre las opciones para intervenciones en la oferta figuran la introducción de nuevos modelos de realización de negocios y desarrollo de nuevos productos y servicios, así como asistencia técnica, capacitación y otras formas de fortalecimiento de la capacidad para proveedores de SDE. Algunas intervenciones pueden funcionar bien en ambos lados del mercado; por ejemplo, el fortalecimiento de los vínculos entre empresas y los programas de garantía de calidad que crean confianza del cliente en los servicios que se ofrecen.

## **2.3 Mecanismos de prestación y pagos**

La reducción de los riesgos y costos de los SDE requiere atención a los mecanismos de prestación y pagos como parte del diseño de los productos de SDE. En particular en lo que respecta a los microempresarios más pequeños, los enfoques flexibles e innovadores a los mecanismos de prestación y pagos son necesarios para estimular la demanda de servicios. El uso de mecanismos indirectos de pago para los SDE —comisiones y aumentos de precio en lugar de honorarios directos— puede reducir la carga del flujo de fondos para las PE, puede permitirles compartir el riesgo de que los beneficios de los SDE no se concreten y reducir los gastos administrativos para los proveedores de SDE. Los donantes deberían alentar a los proveedores de SDE a que diseñen mecanismos de pago que sean apropiados a la situación local y a las características de sus clientes.

## **2.4 Subsidios**

Es probable que los subsidios a largo plazo tanto para la demanda como para la oferta de SDE, proporcionados por donantes, distorsionen los mercados de estos servicios y tengan un efecto de desplazamiento del suministro comercial de servicios, socavando de este modo

los objetivos de impacto, alcance, eficacia en función de los costos y sostenibilidad, que son los pilares del paradigma de desarrollo de mercados de SDE. Tal vez los subsidios se justifiquen a corto plazo como inversión en el desarrollo de mercados de SDE (por ejemplo, por medio del desarrollo de nuevos productos y modelos). Sin embargo, aun los subsidios temporales pueden crear distorsiones y se justifican solamente si los efectos que tienen en el desarrollo de los mercados superan con creces sus efectos distorsionarios. Por lo tanto, los donantes deben ejercer precaución en la aplicación y duración de los subsidios.

- **Especificidad:** Los subsidios en los mercados de SDE deben diseñarse para lograr objetivos específicos de desarrollo de mercados. El punto de partida es la evaluación del mercado para los SDE (sección 2.1 más arriba), que puede identificar puntos de intervención para abordar limitaciones específicas en el desarrollo de los mercados.
- **Duración:** No es posible expresar una duración específica de los subsidios temporales para el desarrollo de mercados de SDE, dada la amplia gama de equipos de servicios y etapas del desarrollo de los mercados en diferentes países. Lo que es importante es que los subsidios en mercados de SDE estén limitados en su duración, con criterios específicos para su reducción y eliminación a medida de que se vayan logrando los objetivos de desarrollo de mercados; en otras palabras, los donantes y facilitadores deben tener una clara estrategia de salida para las intervenciones subvencionadas.
- **Punto de aplicación:** Es probable que los subsidios que se aplican a nivel de la transacción de SDE (por ejemplo, subsidios directos para reducir el costo o el precio de los servicios) causen más distorsión que desarrollo. Como regla general, los subsidios transaccionales son más distorsionarios que los subsidios pre y postransaccionales. Los subsidios pretransaccionales incluyen, por ejemplo, los que se utilizan para investigación y desarrollo, desarrollo de productos de servicio, prueba de mercado y adaptación del producto, fortalecimiento de la capacidad y creación de conciencia. Los subsidios postransaccionales pueden utilizarse para seguimiento y evaluación del impacto de las intervenciones en el desarrollo de mercados de SDE o en el desarrollo socioeconómico, que pueden estar fuera del alcance de las evaluaciones realizadas por los proveedores de SDE como parte de las buenas prácticas de gestión.

Un tema particularmente difícil es la definición de hasta qué punto los SDE tienen características de bienes públicos que podrían justificar subsidios a plazos más largos. Si bien la mayoría de los SDE se consideran bienes privados, puede haber veces y situaciones en las que tengan una sólida índole de bienes públicos, en el sentido de que los beneficios están ampliamente disponibles sin ser plenamente apropiables por un proveedor individual. La aceleración del cambio estructural en mercados incipientes puede requerir apoyo para servicios en campos como información, difusión de mejores prácticas y tecnologías, y desarrollo de recursos humanos. Las actividades de investigación y desarrollo y de garantía de calidad (por ejemplo, por medio de la certificación de instructores) son actividades de mejoramiento de mercados cuyos costos pueden ser difíciles de recuperar totalmente. Además de dichos casos de bienes públicos, es posible que los proveedores de SDE escojan realizar subvención cruzada entre clientes con mayor y menor capacidad de pago, como una estrategia del negocio o en procura de objetivos sociales para aumentar el alcance a grupos objetivo. Si bien dichos objetivos deben distinguirse de los objetivos de desarrollo de las PE y del mercado de SDE que se hallan en los fundamentos de estos principios rectores, se siguen

aplicando los principios de subvención de la manera menos distorsionaría y más eficaz en función de los costos y de desarrollar los productos y mecanismos de prestación apropiados.

## **2.5 Estrategia de salida**

En forma coherente con la índole temporal de las subvenciones, las intervenciones de SDE deben tener una clara estrategia de salida definida desde el comienzo. Esta estrategia deberá estar vinculada a los logros de los objetivos de desarrollo de mercados de la intervención, por ejemplo, la creación de proveedores sostenibles de SDE o el desarrollo de productos viables ajustados al nivel más bajo del mercado.

## **2.6 Concentración en asistencia técnica e incentivos**

Las intervenciones de los donantes deberán concentrarse en apoyo a la facilitación, asistencia técnica e incentivos para estimular el desempeño competitivo de proveedores nuevos y existentes de SDE, innovaciones y el desarrollo de los productos de servicio apropiados. Estos tipos de intervenciones con frecuencia requieren relativamente menos asistencia financiera pero un nivel más elevado de aptitud y conocimiento del mercado por parte de los donantes. Es probable que la proporción del total de los fondos del proyecto que se asigne a asistencia técnica sea más elevada en comparación con las intervenciones tradicionales que subvencionan la prestación de servicios.

## **2.7 Cómo escoger a las instituciones asociadas**

Los exitosos proveedores de SDE prestan servicios con una orientación bastante comercial. Están impulsados por la demanda, son emprendedores y actúan como agentes de los mercados comerciales. Con frecuencia, los buenos proveedores de SDE se concentran en una gama limitada de negocios básicos y los hacen bien, en lugar de diversificar demasiado. Los proveedores de SDE deben desarrollar relaciones de transacción con los clientes que son PE sobre la base de intercambio y no de caridad, y desarrollar una comprensión sólida de las necesidades de sus clientes como parte de su estrategia empresarial.

Los proveedores privados con fines de lucro o los asociados comerciales que proporcionan los servicios como parte de una relación comercial tienden a demostrar mejor estas características. Los proveedores de SDE no deben tener una orientación de beneficencia pero pueden tener una orientación social combinada con metas rigurosas de desempeño institucional. En realidad, con frecuencia hay muchos proveedores de SDE sin fines de lucro que ya están en el mercado, y durante la transición a un modelo de orientación comercial hay mucho que puede hacerse para ayudar a las ONG y a otros proveedores sin fines de lucro a ser más sostenibles y funcionar como empresas.

Para que las intervenciones de SDE sean al mismo tiempo sostenibles y de propiedad local, deben basarse en lo que ya existe en lugar de suplantarlos con visiones o modelos importados. La elección de instituciones asociadas debe guiarse por el principio de la subsidiariedad: delegar responsabilidad al nivel más bajo posible y a los que están más cerca de las PE, tanto geográfica como socialmente.

Por último, el acceso a la asistencia técnica y los incentivos por medio de los programas de facilitación de SDE debe ser abierto a todos los agentes del mercado en un cierto mercado de servicios que cumple criterios establecidos. El seleccionar solamente uno o

algunos agentes del mercado presentes para asistencia exclusiva podría llevar a otras distorsiones del mercado.

## 2.8 Función de facilitación de los SDE

Por lo general los facilitadores de SDE llevan a cabo programas de corto plazo con subsidios de fondos públicos que deben acabarse una vez que el mercado para un cierto servicio o servicios de desarrollo empresarial se haya desarrollado o pasar a nuevos temas de desarrollo de mercados. Algunos servicios de facilitación (por ejemplo, franquicias, capacitación de capacitadores) con el tiempo pueden ser comercialmente viables e independizarse o pueden estimular a proveedores locales de estos servicios.

Debido a sus diferentes objetivos e intereses, la combinación de funciones de facilitación y prestación puede llevar a distorsiones de mercado y al uso ineficiente de recursos. No obstante, en especial en mercados muy poco desarrollados, donantes y facilitadores pueden necesitar comenzar con el apoyo a un proveedor particular de SDE o lanzar directamente un nuevo servicio o modelo, con el fin de demostrar su potencial. A medida que el servicio se establece, el donante puede retirarse de una función de líder de mercado y pasar a una modalidad de facilitación, utilizando la experiencia obtenida en la prestación inicial para apoyar a una gama de proveedores del servicio nuevo. Si un proveedor de SDE también desempeña funciones de facilitación, debe separar estas actividades en la medida de lo posible según líneas comerciales y de desarrollo, para que los objetivos y la evaluación sean claros. El apoyo de los donantes para asociaciones de negocios en funciones de facilitación o prestación de SDE (a diferencia del apoyo general a dichas asociaciones como instituciones de apoyo de mercados) deben seguir estos principios.

## 2.9 Medición y evaluación del desempeño

La medición sistemática del desempeño proporciona una buena base para que las instituciones mejoren el diseño de instrumentos en respuesta a la demanda de los clientes, así como facilita las decisiones de los donantes en cuanto a los tipos de intervenciones para mejorar el alcance y la calidad del mercado. Tres categorías de medición del desempeño son pertinentes a los SDE (véase el anexo II que contiene un conjunto de indicadores que se sugiere):

- **Impacto a nivel de los clientes**, en términos de cambios en el desempeño de las PE (por ejemplo, ventas, valor agregado, rentabilidad) o impacto socioeconómico más amplio (empleo, mitigación de la pobreza, etc.).
- **Desempeño institucional**, de acuerdo con indicadores de alcance, eficacia en función de los costos y sostenibilidad.
- **Desarrollo de mercado**, que se mide, por ejemplo, mediante el precio y la calidad de los servicios disponibles, la conciencia de las PE, prueba y uso repetido, el nivel de satisfacción de las PE y hasta qué punto los proveedores de SDE están llegando a poblaciones que anteriormente estaban subatendidas.

Los diferentes agentes de los mercados de SDE tienen diferentes intereses, lo que a su vez determina el tipo y el alcance de la medición del desempeño pertinentes a ellos. Para los proveedores de SDE, la medición del desempeño es una herramienta de gestión que les ayuda

a diseñar estrategias de comercialización, realizar el monitoreo de la satisfacción del cliente, responder a los cambios de la demanda, elaborar nuevos y mejores productos, manejar costos y establecer incentivos para el personal. Los facilitadores de SDE pueden tener interés en vigilar el desempeño institucional de los proveedores con los que trabajan así como el progreso en el desarrollo de los mercados de SDE. Los donantes necesitan asegurar responsabilización en el uso de sus fondos y, con frecuencia, centran la mira en los objetivos socioeconómicos más amplios de empleo, competitividad de la empresa y mitigación de la pobreza. Para los donantes es poco realista esperar que los proveedores y facilitadores de SDE realicen evaluaciones que no sean pertinentes a sus operaciones. Con frecuencia esto significa que el costo de la medición del impacto de los programas de SDE en el desarrollo de mercados o el impacto socioeconómico deba ser solventado por los donantes.

Sería útil que los donantes utilizaran medición del desempeño para realizar comparaciones entre programas, a fin de escoger las estrategias de intervención y establecer las mejores prácticas. Es difícil realizar una comparación comprensiva debido a que lo que se mide depende de los objetivos de la institución o programa. Es todavía más difícil establecer normas o puntos de referencia para indicadores individuales, puesto que con frecuencia hay concesiones recíprocas entre indicadores dependiendo de los objetivos del programa y la población a la que éste quiere llegar (por ejemplo, entre reducir al mínimo el costo del suministro de servicios y prestar servicios a grupos de alto costo, como los empresarios rurales).

También hay muchos problemas prácticos en la medición del desempeño de SDE. Por ejemplo, el problema de atribución: ¿fueron los cambios en el desempeño causados por la intervención o por otros factores? Puede ser difícil y costoso tratar estos problemas de medición. Un enfoque, coherente con la práctica actual en las microfinanzas, es utilizar la disposición a pagar o la sostenibilidad del proveedor como sustitutos aproximados del impacto. Además, con menor frecuencia, probablemente sea necesario realizar evaluaciones del impacto que sean más grandes y sean financiadas por los donantes para ciertos tipos de intervenciones, a fin de poner a prueba la validez de los indicadores sustitutos.

También surgen problemas de medición en las categorías de desarrollo de mercado y desempeño institucional. El conocimiento limitado que se tiene actualmente de la dinámica del desarrollo de mercados de SDE, en especial en mercados subdesarrollados y distorsionados (como en países en transición), hace que sea difícil realizar un trazado del progreso. A nivel institucional, los indicadores de precios y recuperación de costos son complejos cuando los servicios se agrupan o se pagan indirectamente, y la medición de la sostenibilidad se complica por el legado de considerables subsidios recibidos en el pasado. Con frecuencia el personal de instituciones de SDE no tiene la experiencia ni las aptitudes que se requieren para recoger datos de alta calidad, tampoco es necesariamente deseable imponer los costos de una extensa recolección de datos nuevos a los proveedores de orientación comercial.

Convencidos de la importancia de mejorar la medición del desempeño en SDE, varios donantes apoyan la investigación y la prueba en el terreno de nuevos métodos. El Comité de Donantes ha respaldado el trabajo para elaborar un marco de medición del desempeño para SDE y poner a prueba si es factible y útil medir una pequeña cantidad de indicadores centrales en varios tipos de programas e instituciones de SDE (véase el anexo II que contiene un resumen corriente de este trabajo). El propósito de estos esfuerzos es ayudar a desarrollar



la mejor práctica, no solamente en medición del desempeño sino también en enfoques al desarrollo de mercados y en diseño de intervenciones de donantes en SDE.

### **3. OTRAS IMPLICACIONES PARA LOS DONANTES**

#### **3.1 Control de los donantes**

El desarrollo de los mercados de SDE para proporcionar mayor alcance y sostenibilidad cambia el enfoque de los donantes hacia el tipo de intervención y el impacto. Además, este cambio puede comprender menos control y previsibilidad para el donante que un enfoque de desarrollo institucional. Hay menos garantías de que el resultado deseado se logrará en la forma que se previó originalmente. La entidad de financiamiento debe estar dispuesta a dar cabida a esto, y permitir que el mercado decida el equilibrio entre la calidad y el precio en la prestación de SDE.

#### **3.2 Visibilidad de los donantes**

Cuando los agentes principales de los mercados de SDE se tornan conscientes de la participación de los donantes, pueden volverse más orientados al donante que a sus propios clientes. Si bien la intervención distorsiona el mercado, se pueden evitar algunos de los efectos más adversos si los donantes están dispuestos a pasar más bien desapercibidos al intervenir en mercados de SDE.

#### **3.3 Coordinación de los donantes**

Las intervenciones de desarrollo del mercado de SDE no funcionarán si existe falta de consenso entre los donantes en el campo. Una entidad donante o gobierno que trabaje en contra de estos principios puede reducir el impacto de los otros en forma rápida y substancial. Por lo tanto, estos principios rectores se publican como base para conversaciones y para forjar consenso en torno a elementos claves de la evaluación de mercados, el diseño de programas y la evaluación final. Es vital que este consenso se traduzca en coordinación estrecha y eficaz a nivel de terreno, para que realmente una gran proporción de clientes de bajos ingresos tenga acceso a SDE de calidad.

## **Anexo I: Definiciones**

*Servicios de desarrollo empresarial (SDE):* servicios que mejoran el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir. La definición de “servicios de desarrollo empresarial” en estos Principios Rectores comprende una amplia gama de servicios empresariales, tanto estratégicos como operativos. Los SDE tienen el propósito de prestar servicio a empresas individuales, y no a la comunidad de empresas en su conjunto.

*Facilitador de SDE:* institución internacional o local cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo de mercados locales de SDE. Entre las actividades de un facilitador pueden figurar una serie de servicios a proveedores de SDE (por ejemplo, desarrollo de nuevos servicios, promoción de buenas prácticas y fortalecimiento de la capacidad de los proveedores) y a usuarios de SDE (por ejemplo, información, instrucción sobre el potencial de adquisición de SDE). Un facilitador de SDE también puede desempeñar otras funciones importantes, como la evaluación externa del impacto de los proveedores de SDE y promoción de la causa de un mejor entorno de políticas para el mercado local de SDE. En la actualidad, la mayoría de los facilitadores de SDE son instituciones públicas, ONG u oficinas de proyectos de donantes y por lo general son financiados por gobiernos o donantes.

*Proveedor de SDE:* una firma, institución o individuo que proporciona SDE directamente a las PE. Pueden ser firmas privadas con fines de lucro, firmas privadas sin fines de lucro, ONG, firmas paraestatales, entidades gubernamentales nacionales o subnacionales, asociaciones de industrias, etc. También pueden ser firmas cuya actividad principal no sean servicios pero que los proporcionan como parte de una transacción más amplia o de relación de una empresa a otra.

*Eficacia en función de los costos:* un servicio (de un tipo y calidad dados) es eficaz en función de los costos si se los proporciona al menor costo posible.

*Recuperación de costos:* se refiere a hasta qué punto los costos de proveer un bien o servicio están cubiertos por los ingresos recibidos de los clientes. La recuperación del costo de la prestación de servicios puede separarse de los gastos que se efectúan al comienzo, los cuales se deben al desarrollo inicial del servicio.

*Impacto (llamada a veces “eficacia”):* el efecto del servicio en el desempeño del cliente de las PE (es decir, el efecto que puede atribuirse al servicio mismo, no a factores externos) o el efecto económico y/o social más amplio de la intervención.

*Alcance (llamado a veces “cobertura” o “escala”):* la proporción de la población objetivo que utiliza el servicio. Esta definición se concentra en los clientes de la empresa y es más restrictiva que el sentido más amplio de “cobertura de grupos no privilegiados” como los pobres o las mujeres, según lo utilizan algunos autores. Cuando la población objetivo es limitada y, por lo tanto, más pequeña que la población total de las PE localmente, el alcance también debe expresarse en términos de cifras absolutas de PE a las que se ha llegado.

*Bien privado:* se dice que un bien (o servicio) es privado si los beneficios de su consumo son totalmente apropiables. Por ejemplo, si las PE que adquieren un servicio son las únicas que se benefician del mismo, ese servicio es un bien privado.

*Bien público:* se dice que un bien (o servicio) es público si el monto consumido por un individuo o firma no reduce el monto disponible para el consumo por parte de otros. En otras palabras, es imposible excluir a otros del consumo del bien (o servicio); los beneficios no son totalmente apropiables. Los beneficios que devengan a otros constituyen una “externalidad”.

*Pequeñas empresas (PE):* son microempresas y empresas de pequeña y mediana escala. Por lo general se definen estas categorías de tamaño por el número de empleados o por los activos, pero estas definiciones varían según el país, la institución y el objetivo; no se adopta una definición precisa aquí. Las PE operan en los sectores de manufactura, agroindustrias, servicios y comercio (se excluyen la explotación agrícola, forestal y minera).

*Sostenibilidad (sostenibilidad financiera):* un SDE es sostenible si los ingresos de origen comercial son al menos tan grandes como los costos totales del suministro de los servicios (costos directos e indirectos, costos fijos y variables). No se incluyen los ingresos recibidos del sector público (donantes o gobiernos). En forma análoga, no se incluyen los ingresos recibidos como resultado de motivaciones filantrópicas o políticas. Por lo general, en los costos deben incluirse todos los costos relacionados con la operación comercial del proveedor; además de los costos operativos, en los costos deben incluirse al final la investigación de mercado, el desarrollo de productos, la retroalimentación recibida de los clientes, etc. Sin embargo, a corto plazo es probable que los que proporcionan fondos escojan ayudar con algunos de estos costos, por ejemplo, cuando los riesgos son particularmente elevados, para demostrar los méritos de la innovación de un producto o para fortalecer a un grupo de proveedores de servicios. Los únicos costos que siempre se excluyen serían los relacionados con los requisitos adicionales de las entidades de financiamiento, como los costos de desarrollo de productos que se comparten con otros proveedores y las evaluaciones detalladas del impacto. En esta definición, la sostenibilidad financiera difiere de la viabilidad organizativa en el sentido de la capacidad de la institución o servicio de SDE de continuar en existencia mediante el uso de donaciones y otros ingresos no comerciales.

**ANEXO II: MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SDE**

<b>META 1: MAYOR ALCANCE</b>					
<b>EVALUACIÓN DE MERCADOS DE SDE</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Mercado</b>		<b>Programa</b>	
		<b>AÑO:</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>
Ampliación del mercado de SDE	Tamaño del mercado: número de PE que adquieren el servicio por medio de cualquier tipo de transacción.				
	Tamaño del mercado: número de PE que compran el servicio.				
	Tamaño del mercado, oferta: monto de las ventas anuales.				
	Penetración del mercado: % del mercado potencial de PE que adquiere el servicio.				
	Conocimiento: % de PE que conoce el servicio.				
	Alcance: porcentaje de los que conocen que han adquirido los servicios por lo menos una vez.				
Desarrollo de un mercado competitivo, diverso y de alta calidad	Número de proveedores de SDE.	n.a.	n.a.		
	Número de productos de servicio.	n.a.	n.a.		
	Número y proporción de compradores múltiples del total de compradores (retención).				
	Satisfacción con la última adquisición de servicios.				
Profundización del mercado: alcance a grupos subatendidos	Número y % de clientes de PE que adquieren SDE que representan las poblaciones objetivo.				
	% del potencial del mercado objetivo de PE que adquiere el servicio.				
<b>META 2: SOSTENIBILIDAD Y EFICACIA EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS</b>					
<b>EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y FACILITADORES DE SDE</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año X</b>	
Lograr la sostenibilidad del proveedor	Rentabilidad de los proveedores de SDE. (Los coeficientes se han de determinar).				
	Rentabilidad de un SDE particular. (Los coeficientes se han de determinar).				
Mejorar la eficacia en función de los costos del programa	Análisis beneficio/costo simplificado comparando los costos totales acumulativos del programa con los beneficios totales acumulativos del programa (suma de los impactos según se define más abajo) para los empresarios.				
	Costo total del programa por cliente atendido.				
	Costo total del programa por proveedor asistido.				

<b>META 3: IMPACTO</b>			
<b>EVALUACIÓN DE LOS CLIENTES DE SDE, LAS PyME</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año X</b>
Aumento de la adquisición de SDE por parte del cliente (aumento de ventas)	Porcentaje de clientes que notifican alto grado de satisfacción con un servicio de desarrollo empresarial		
	Clientes repetidos: porcentaje de los clientes que compran por lo menos dos veces		
Aumento del uso de los SDE por parte de los clientes	Porcentaje de los clientes que aplican el servicio empresarial a su negocio, según lo definido por el programa (por ejemplo, porcentaje de los que han accedido a nuevos mercados, desarrollado nuevos productos, mejorado sus prácticas de gestión, iniciado el mantenimiento formal de cuentas, reducido costos, etc.).		
Aumento de los beneficios de SDE para los clientes	Cambio en las ganancias estimadas, entre antes de recibir el servicio y después de ello. (Si resulta ser demasiado difícil recoger datos de las ganancias, el equipo de investigación en el terreno de PMF también está considerando utilizar solamente los datos de las ventas).		
Atribución del cambio a los SDE	De las empresas que mejoraron sus ganancias estimadas, ¿qué porcentaje atribuye el cambio a los SDE?		

Este cuadro representa el estado actual de los esfuerzos realizados para desarrollar un conjunto de indicadores comunes que sean válidos, prácticos y útiles para evaluar el desempeño de los programas de SDE de conformidad con criterios claves. Para mayor información sobre el trabajo en curso para aplicar y desarrollar estos indicadores de SDE, vaya al siguiente sitio en Web: [www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm](http://www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm).

## **ANEXO III: MIEMBROS DEL COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

### **ENTIDADES BILATERALES**

**Austria:** Ministerio de Relaciones Exteriores

**Australia:** Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional

**Bélgica:** Administración Belga de Cooperación para el Desarrollo

**Canadá:** Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA)

**Dinamarca:** Ministerio de Relaciones Exteriores

**Finlandia:** Ministerio de Relaciones Exteriores (FINNIDA)

**Francia:** Ministerio de Relaciones Exteriores

**Alemania:**

- Ministerio Federal de Cooperación y Desarrollo Económicos (BMZ)
- Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ)
- Kreditsanstalt für Wiederaufbau (KfW)

**Italia:** Ministerio de Relaciones Exteriores

**Japón:**

- Banco de Exportación e Importación del Japón
- Banco Japonés de Cooperación Internacional (JBIC)
- Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA)

**Países Bajos:** Ministerio de Relaciones Exteriores

**Noruega:** Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD)

**Suecia:** Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (SIDA)

**Suiza:** Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (SDC)

**Reino Unido:** Departamento de Desarrollo Internacional (DfID)

**Estados Unidos:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

## **ENTIDADES MULTILATERALES Y OTRAS ENTIDADES DE DESARROLLO**

- Banco Africano de Desarrollo
- Banco Asiático de Desarrollo
- Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento (BERF)
- Comisión Europea
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
- Fundación Ford
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá)
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Centro Internacional de Comercio (CIC)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
- Organización de los Estados Americanos (OEA)
- Fundación Soros
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)
- Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)
- Secretaría de las Naciones Unidas
- Grupo del Banco Mundial