

Modelos para escalar el impacto de los programas de emprendimiento juvenil

.....
YBI Perspectivas para el Éxito



Contenidos

- 07 Resumen Ejecutivo
- 09 Introducción y antecedentes
- 15 Metodología
- 16 Resumen de estrategias de escala
- 22 Marco de escala
- 24 Estudios de Caso
 - 25 Plan International UK, CARE International y Barclays
 - 32 Impact Hub
 - 38 Lend-A-Hand India
 - 44 Aliança Empreendedora
 - 53 Perspektiva
 - 61 Qredits Microfinanciering Nederland
 - 68 Youth Business USA/Sky's The Limit
- 75 Recomendaciones
- 78 Referencias
- 79 Anexo

Acerca de YBI

Youth Business International (YBI) es una red global de organizaciones expertos en más de 50 países que apoyan a jóvenes vulnerables para convertir sus ideas en negocios exitosos, creando empleos y fortaleciendo comunidades.

Solo desde 2014, YBI ha brindado apoyo a 95,102 jóvenes para iniciar o hacer crecer un negocio mediante la entrega de una gama de servicios de apoyo al emprendimiento, desde capacitación y mentoría hasta el acceso a financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial.

La visión de YBI es que el emprendimiento juvenil sea reconocido por impulsar un desarrollo económico sostenible, y que todos los jóvenes que desean establecer un negocio puedan alcanzar su potencial.

YBI cree en el poder del enfoque de red a través del cual se conecta entre regiones, y globalmente, para compartir experiencias y colaborar en soluciones con el fin de aumentar el impacto de los servicios para jóvenes emprendedores e influir en el campo del apoyo al emprendimiento juvenil.





Acerca de Perspectivas para el Éxito

En 2018, YBI encargó una serie de estudios de investigación, Perspectivas para el Éxito, para recopilar aprendizajes sobre temas prioritarios con el fin de informar el trabajo de la red de YBI y compartir este aprendizaje con otros que apoyan a jóvenes emprendedores a nivel mundial. Recopilando evidencia y conocimiento de las organizaciones miembros de YBI a nivel mundial, los jóvenes emprendedores con los que trabajan y otras fuentes relevantes, los documentos brindan información y recomendaciones para mejorar la efectividad programática y organizativa del sector de emprendimiento juvenil.

Este informe revisa las experiencias y los factores de éxito al escalar programas de emprendimiento dentro y fuera de la red de YBI, y proporciona estudios de caso de modelos para la replicación junto con un marco de escala.

Esperamos que este trabajo sea una valiosa contribución al aprendizaje global sobre este tema y ayude a configurar modelos de escala de mayor impacto, para que en el futuro un número aún mayor de jóvenes vulnerables puedan desarrollarse y desarrollar sus negocios exitosamente.

Reconocimientos

Esta publicación ha sido apoyada por la Fundación Citi como parte de una subvención para YBI y su miembro brasileña, Aliança Empreendedora, bajo su iniciativa Pathways to Progress, y por el BID Lab, un laboratorio de innovación del grupo BID, a través de su asociación con YBI en el Programa de Emprendimiento Juvenil (YEP) para América Latina y el Caribe.

Este documento fue escrito para YBI por Bally Sappal, Anette Kaminski y el Dr. Nishi Mehta-Chopra de Sappal Consulting.

YBI y los autores desean reconocer las opiniones y comentarios de muchas partes interesadas que ayudaron a dar forma a este documento, especialmente a aquellos que generosamente dieron su tiempo para ser entrevistados.

Esto incluye al personal del equipo de la red YBI, especialmente Liz Lowther, Andrea Dalla Palma y Christina Kappaz, y miembros de la red YBI: Aliança Empreendedora y sus socios de la red, incluida Central Única das Favelas (CUFA), Brasil; Manq'a, Bolivia; MicroLab, Italia; Most, Kazajstán; NyforetagarCentrum Sverige, Suecia; Qredits Microfinanciering Nederland; Perspektiva, Perú; Youth Business Alemania/KIZ; Youth Business Rusia; Youth Business España; y Youth Business USA.



También nos gustaría agradecer a las siguientes organizaciones por su apoyo y contribuciones a este informe: Accenture, Acumen, la Red Aspen de Emprendedores de Desarrollo (ANDE), Barclays, CARE International, EY - Servicios de Crecimiento Empresarial, Fondo de Innovación Global, GSEN (Red Global de Emprendimiento Social), Grameen en el Reino Unido, Impact Hub, Socios de Salud del Imperial College, Banco Interamericano de Desarrollo, Jibu, Lend-A-Hand India, Nesta, People Who Share, Plan International UK, Social Enterprise UK, Spring Impact, Start Network, ThoughtWorks, UNICEF, la Universidad de Oxford y VisionSpring.

Diagrama 1 en la pág. 17 y la tabla 1 en la página 20 se reprodujeron sin modificaciones de Nesta, bajo una licencia internacional de Creative Commons Attribution NonCommercial-ShareAlike 4.0.

El diagrama 2 en la p.19 fue reproducido con la amable autorización de Spring Impact.



Citi Foundation



SAPPAL CONSULTING

Sección 1: Resumen Ejecutivo

Youth Business International (YBI) se estableció en 2000 para abordar el problema del desempleo y subempleo juvenil, mediante el apoyo de jóvenes hacia el emprendimiento. En 2018, con 66 millones de jóvenes desempleados en todo el mundo, es imperativo que se encuentren soluciones escalables para tener un impacto significativo.

Este informe reúne experiencias de escalar programas de emprendimiento dentro y fuera de la red de YBI, con el fin de proporcionar información valiosa para las organizaciones que desean escalar su impacto. Resume diferentes estrategias y modelos para escalar programas de emprendimiento, y los factores de éxito, los desafíos y las lecciones aprendidas que se deben tomar en cuenta con cada estrategia. Proporciona una descripción general de los marcos y modelos de escala, junto con un conjunto de estudios de caso de estrategias de escala aplicadas por organizaciones dentro y fuera de la red de YBI.

Se introducen diferentes modelos de escala y replicación por medio de marcos desarrollados por los expertos en innovación y escala Nesta y Spring Impact (anteriormente conocido como el Centro Internacional de Franquicias Sociales). Estos proporcionan una categorización útil de las opciones según 1) la cantidad de control versus la flexibilidad inherente en el modelo seleccionado, y 2) el tipo y propósito de las asociaciones desarrolladas. También se incluye un marco de 10 pasos para las organizaciones que deseen desarrollar una estrategia de escala (ver p.24).



Los siete estudios de caso, incluyendo cuatro de las organizaciones miembros de YBI, proporcionan ejemplos interesantes de modelos de escala con relevancia para el sector de emprendimiento juvenil e incorporan factores de éxito y lecciones aprendidas.

Los estudios de caso cubren lo siguiente:



Gama de modelos de escala: incluye las asociaciones de entrega (con OBC, ONG, sector privado y gobiernos), redes, sucursales y plataformas digitales.



Mezcla geográfica: incluye tanto mercados desarrollados como emergentes.



Variedad de modelos de negocios y financieros: incluyendo asociaciones con financiadores, licencias, consultoría, capacitación, empresas sociales y franquicias sociales.



Escala, impacto e innovación: se seleccionaron los proyectos que han logrado escala e impacto y los que han empleado modelos altamente innovadores.

En el anexo se incluye un análisis de los diferentes modelos, con ejemplos adicionales de organizaciones que los han utilizado exitosamente.

Los hallazgos muestran que YBI y otros han implementado con éxito una serie de estrategias para escalar su impacto, con valiosas lecciones para aprender.

Las recomendaciones cubren las áreas de:



Creación de alianzas estratégicas, incluyendo las asociaciones con el gobierno, las empresas, los financiadores, las instituciones educativas y las ONG que permiten encontrar y escalar soluciones en conjunto.



Teniendo en cuenta tanto las rutas de escala en línea como fuera de línea, y aprovechando el enorme potencial de las soluciones digitales junto con otros canales para aumentar la conectividad y el alcance.



Diversificación de modelos de negocios, con énfasis y mayor preferencia en el desarrollo de modelos comerciales junto a una dependencia históricamente fuerte al financiamiento de subvenciones.



Estrategias para promover tanto la innovación como el impacto, utilizando marcos y procesos comprobados para seleccionar soluciones innovadoras con el mayor potencial de impacto.

Las recomendaciones se aplican a la red de YBI y sus organizaciones miembros, así como a otras ONG y organizaciones emprendedoras que buscan formas de apoyar a más jóvenes emprendedores vulnerables para iniciar, fortalecer y hacer crecer negocios sostenibles.

Sección 2: Introducción y antecedentes

Meta y objetivos

Los jóvenes son críticos para el desarrollo económico futuro y clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU para 2030. Sin embargo, con 66 millones de jóvenes desempleados en todo el mundo y 145 millones de trabajadores jóvenes que viven en la pobreza, este potencial no se está realizando. YBI se estableció en 2000 para abordar este problema, y sigue siendo el problema fundamental que la red de YBI resuelve mediante el apoyo de jóvenes hacia el emprendimiento. El incremento continuo del problema hace imperativo que también se encuentren soluciones escalables para tener un impacto significativo.

En 2018, YBI encargó a Sappal Consulting para que realizara una revisión de las experiencias de escalar programas de emprendimiento dentro y fuera de la red de YBI. El objetivo de este informe es proporcionar a YBI, a sus miembros y al sector más amplio de emprendimiento juvenil, información valiosa para escalar sus modelos y lograr un mayor impacto en los jóvenes emprendedores a nivel global.

El informe resume diferentes estrategias y modelos para escalar los programas de emprendimiento, y los factores de éxito, los desafíos y las lecciones aprendidas que se deben tomar en cuenta con cada estrategia. Proporciona una descripción general de los marcos y modelos de escala, y un conjunto de estudios de caso de estrategias de escala aplicadas por organizaciones dentro y fuera de la red de YBI.

Estrategia y escala de YBI

La escala está integrado en la visión, misión y estrategia de YBI. La visión de YBI es que el emprendimiento juvenil sea reconocido por impulsar un desarrollo económico sostenible, y que todos los jóvenes que desean establecer un negocio pueden realizar su potencial. Su misión es permitir a más jóvenes emprendedores vulnerables acceder al apoyo que necesitan para iniciar, hacer crecer y sostener sus negocios, ayudándoles a crear empleos, construir comunidades y transformar vidas.

De acuerdo con su Estrategia de Red (2017-2025), YBI pretende ayudar a un millón de jóvenes emprendedores a iniciar, fortalecer y hacer crecer negocios sostenibles para el 2025. Este objetivo es deliberadamente ambicioso en respuesta a la tasa inaceptablemente alta del desempleo juvenil global. Refleja la confianza que YBI tiene en el potencial de los jóvenes, en la evidencia de que el apoyo integrado al emprendimiento funciona y el compromiso de innovar y escalar para hacer una diferencia positiva en las vidas de más jóvenes.

Al proporcionar a los jóvenes emprendedores aspirantes servicios de apoyo financiero y no financiero, YBI está alineado con los ODS de las Naciones Unidas, contribuyendo específicamente al logro del ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico). Al mismo tiempo, YBI está ayudando a crear un entorno propicio para el emprendimiento mediante el establecimiento de asociaciones y alianzas de múltiples partes interesadas a nivel local, regional y global, contribuyendo así al ODS 17 (Asociaciones para los Objetivos).

Definiendo la escala

Para los fines de este informe, se utilizará la definición de escala proporcionada por John Kalafatas, como parte de su trabajo para la Universidad de Duke sobre los enfoques para la escala del emprendimiento social. Define la escala del impacto social como *“el proceso de aumentar el impacto social positivo para corresponder mejor a la magnitud de la necesidad social identificada”*.¹

Kalafatas explica que los objetivos para la escala del impacto social pueden incluir:

- Incremento de la cantidad y/o calidad del impacto.
- Diversificación de comunidades atendidas.
- Diversificación de los servicios ofrecidos.
- Expansión geográfica
- Promoción de un modelo.
- Influencia en la política pública.
- Establecimiento de un movimiento social.
- Cambio/creación de mercados

“El proceso de aumentar el impacto social positivo para corresponder mejor a la magnitud de la necesidad social identificada”

Ambiente Socioeconómico

El ambiente socioeconómico está listo para la escala, según destacados académicos como Ian Goldin y Chris Kutarna de la Escuela Oxford Martin y la Universidad de Oxford, quienes comparan los tiempos de hoy con el Renacimiento y la era del descubrimiento.² La esperanza de vida ha aumentado más rápidamente en los últimos 50 años que en los últimos 1000 y la pobreza ha disminuido a pesar del rápido crecimiento de la población. Los rápidos avances en tecnología y ciencia están contribuyendo a una era de cambios disruptivos que, al mismo tiempo que crean trastornos, también brindan grandes oportunidades para aumentar el alcance de las intervenciones exitosas. En la última década, un mayor enfoque en la escala de innovaciones positivas para abordar problemas complejos ha dado lugar a una serie de iniciativas, que incluyen oportunidades de financiamiento, redes, programas aceleradores y desaffos. A menudo hay un fuerte vínculo entre la innovación y la escala.

La escala en sí misma no es un fenómeno nuevo, como lo demuestran muchos modelos con fines de lucro bien documentados, que pueden aplicarse con éxito para el impacto social. Por ejemplo, la conocida cadena de franquicias globales de comida rápida McDonald's ofrece lecciones de gran aplicación a través de su logro de escala, crecimiento y rentabilidad.³ Estas fueron utilizadas por la Clínica Oftalmológica Aravind para ampliar la cirugía ocular de bajo costo para los pobres en la India. A través de su Instituto Lions Aravind de Oftalmología Comunitaria (LAICO), han apoyado la reproducción de su modelo en más de 300 hospitales oftalmológicos en 30 países hasta la fecha.

Oportunidades de financiamiento para la escala

Muchos financiadores reconocen la importancia de escalar los programas como un imperativo para abordar la enormidad de los problemas globales que tratan de resolver. Por ejemplo, el Departamento para el Desarrollo Internacional (DfID) del Reino Unido, el Fondo de Innovación Global (GIF), el Fondo de Innovación para el Desarrollo Humano y la Alianza Global para la Innovación Humanitaria (GAHI) todos se centran en los programas de financiamiento que pueden escalar. GIF es un fondo de inversión que apoya la prueba piloto, las pruebas rigurosas y la escala de innovaciones dirigidas a mejorar las vidas de millones de las personas más pobres de los países en desarrollo. DfID apoya la escala a través de su estrategia digital, así como a través de asociaciones multisectoriales.⁴ Por ejemplo, su asociación con Shell Foundation, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y el Banco Africano de Desarrollo tiene como objetivo crear una plataforma que permita a los principales donantes e inversores coordinar las inversiones en iniciativas de acceso a energía que proporcionen electricidad limpia, moderna y asequible a 20 millones de hogares. Además de reunir a los departamentos públicos en los EE.UU. y el Reino Unido, esto ha atraído el respaldo de corporaciones y fundaciones, incluidas Microsoft, Acumen y la Fundación de las Naciones Unidas.

Redes de escala

Impact Hub, la Red Aspen de Emprendedores de Desarrollo (ANDE) y GSEN (Red Global de Emprendimiento Social) son ejemplos de redes que proporcionan otra forma de impacto a escala. Impact Hub (ver estudio de caso) trabaja en más de 50 países y se considera a sí misma como *“la red más grande del mundo centrada en la creación de comunidades emprendedoras para el impacto a escala... que están creando soluciones tangibles a los problemas más acuciantes del mundo”*.

ANDE es una red de membresía de organizaciones que impulsan el emprendimiento en mercados emergentes. Los miembros de ANDE brindan servicios de apoyo financiero, educativo y empresarial a pequeñas y crecientes empresas con la convicción de que crearán empleos, estimularán el crecimiento económico a largo plazo y producirán beneficios ambientales y sociales. Lanzado con 34 miembros en 2009, ANDE ahora cuenta con más de 280 miembros que operan colectivamente en más de 150 países.

GSEN es la red global para organizaciones que apoyan a emprendedores sociales en etapa temprana, originalmente financiada por la Oficina del Gabinete del Reino Unido y donantes privados a través de UnLtd, la fundación del Reino Unido para emprendedores sociales, un miembro de la red de YBI. Lanzado en 2014, GSEN tiene 55 miembros en todo el mundo y ofrece oportunidades tanto en persona como en línea, lo que incluye el emparejamiento de socios y el intercambio de recursos en línea, como la herramienta de selección de aceleradores.

Aceleradores y Desafíos

Nesta, Spring Impact y Business Fights Poverty son ejemplos de organizaciones centradas en la innovación y el impacto social que brindan desafíos y aceleradores para unir a las personas a encontrar soluciones escalables a problemas sociales complejos. Las innovaciones creadas a través de desafíos como el Challenge Prize Centre de Nesta pueden potencialmente ser escaladas por gobiernos, organizaciones benéficas y empresas.



Recursos para escalar

Hay una serie de organizaciones, líderes de opinión, documentos de investigación y kits de herramientas que proporcionan recursos y apoyo para escalar en los sectores de emprendimiento, impacto social y desarrollo.

EY - Enterprise Growth Services, que surgió de la firma multinacional de servicios profesionales EY a través de intraemprendimiento, se lanzó hace cinco años y ahora es autosuficiente. Funciona sin fines de lucro y con tarifas bajas para ayudar a los emprendedores sociales a escalar sus negocios y aumentar su impacto en comunidades en países de bajos ingresos en África subsahariana, el sur de Asia y América Latina. Con Echoing Green, ANDE y Toniic recientemente realizaron una serie de webinars sobre la preparación para escalar.

Spring Impact tiene la misión de apoyar a las innovaciones sociales para escalar. Es una organización sin fines de lucro que ofrece servicios de consultoría a medida. Spring Impact trabaja con financiadores asociados para ofrecer un Acelerador de Escala en el Reino Unido, así como para realizar una investigación sobre lo que se necesita para escalar. Esto incluye su kit de herramientas de replicación social con código abierto, de la cual se han reproducido algunos elementos aquí.⁹ Spring Impact se conocía anteriormente como el Centro Internacional de Franquicias Sociales.

Nesta ha producido dos informes de investigación en esta área, entre ellos *Making It Big: Estrategias para escalar innovaciones sociales*⁵ y *¿Qué se necesita para crecer? Perspectivas acerca de la escala de la innovación social de parte del Fondo del Centro de Innovación en la Acción Social*.⁶

Los reconocidos líderes intelectuales **Dan McClure** e **Ian Gray** también han producido una serie de documentos en esta área, entre ellos *Scaling: Innovation's Missing Middle*⁷ y un *Scaling Assessment Map*.⁸

Sistemas de Gestión Internacional (MSI) tiene una comunidad global de práctica centrada en escalar el impacto en el desarrollo, que cuenta con el apoyo de USAID, el Banco Mundial, el Gobierno de Australia y la Fundación Rockefeller.

La Escuela para Emprendedores Sociales, que tiene su sede en el Reino Unido y tiene franquicias en Canadá e India, ofrece programas de capacitación que incluyen un curso de 6 días que se centra en la escala y la replicación.

Digital y tecnología

Las plataformas digitales apoyan cada vez más el crecimiento en los sectores corporativos, públicos y sin fines de lucro. Las soluciones digitales para la escala tienen el potencial de ser transformadoras y ahora son inevitables a medida que pasan a ser la tendencia predominante. Hay una serie de áreas que deben tenerse en cuenta al considerar la escala digital, incluida la gestión de datos, la seguridad, el acceso, el mantenimiento y la necesidad de mantenerse al día con los desarrollos tecnológicos que avanzan con gran rapidez. Sin embargo, lo digital brinda la capacidad para que las organizaciones puedan escalar rápidamente los servicios según la demanda. Según una investigación publicada por Nesta, Europa es ahora el hogar de casi 2,000 empresas impulsadas por la tecnología que abordan los principales desafíos sociales.¹⁰ Si bien el total de estas organizaciones es casi el doble de lo que fue registrado en 2015, son relativamente pocos los que logran escalar, a menudo citando una falta de finanzas y/o la escasez de habilidades digitales como factores limitantes. Sin embargo, dado el rápido ritmo de los desarrollos en esta área, las opciones digitales deben tenerse en cuenta en las estrategias de escala.

Los modelos digitales de escala incluyen:



Redes en línea
(por ejemplo, GSEN)



Plataformas de aprendizaje en línea
(por ejemplo, + Acumen)



Crowdfunding en línea
(por ejemplo, Kiva, Seeders)

Cinco de los siete estudios de caso presentados en la Sección 6 han incorporado una estrategia digital en sus modelos de escala.



Sección 3: Metodología

Los hallazgos resumidos en este informe se basan en:

- Una revisión teórica que incluyó más de 100 artículos, documentos e informes, así como el contacto con más de 60 organizaciones e individuos en el Reino Unido y en todo el mundo.
- Entrevistas semiestructuradas con 11 organizaciones miembros de YBI en España, Países Bajos, Suecia, Rusia, Estados Unidos, Bolivia, Kazajstán, Alemania, Italia, Perú y Brasil.
- Discusiones y entrevistas con ocho miembros del equipo de la red de YBI en el Reino Unido y Colombia.
- Entrevistas semiestructuradas con 23 organizaciones fuera de la red de YBI, incluidas ONG, financiadores, especialistas en innovación, redes y organismos académicos.

Se seleccionaron siete estudios de caso, cuatro de las organizaciones miembros de YBI y tres de otras organizaciones que brindaron ejemplos interesantes de modelos de escala relevantes para el sector de emprendimiento juvenil.

Los estudios de caso cubren lo siguiente:



Gama de modelos de escala: incluidas las asociaciones de entrega (con OBC, ONG, sector privado y gobiernos), redes, sucursales y plataformas digitales.



Mezcla geográfica: incluye tanto mercados desarrollados como emergentes.



Variedad de modelos comerciales y financieros: incluyendo asociaciones con financiadores, licencias, consultoría, capacitación, empresas sociales y franquicias sociales.



Escala, impacto e innovación: se seleccionaron los proyectos que han alcanzado escala e impacto y los que han empleado modelos altamente innovadores.

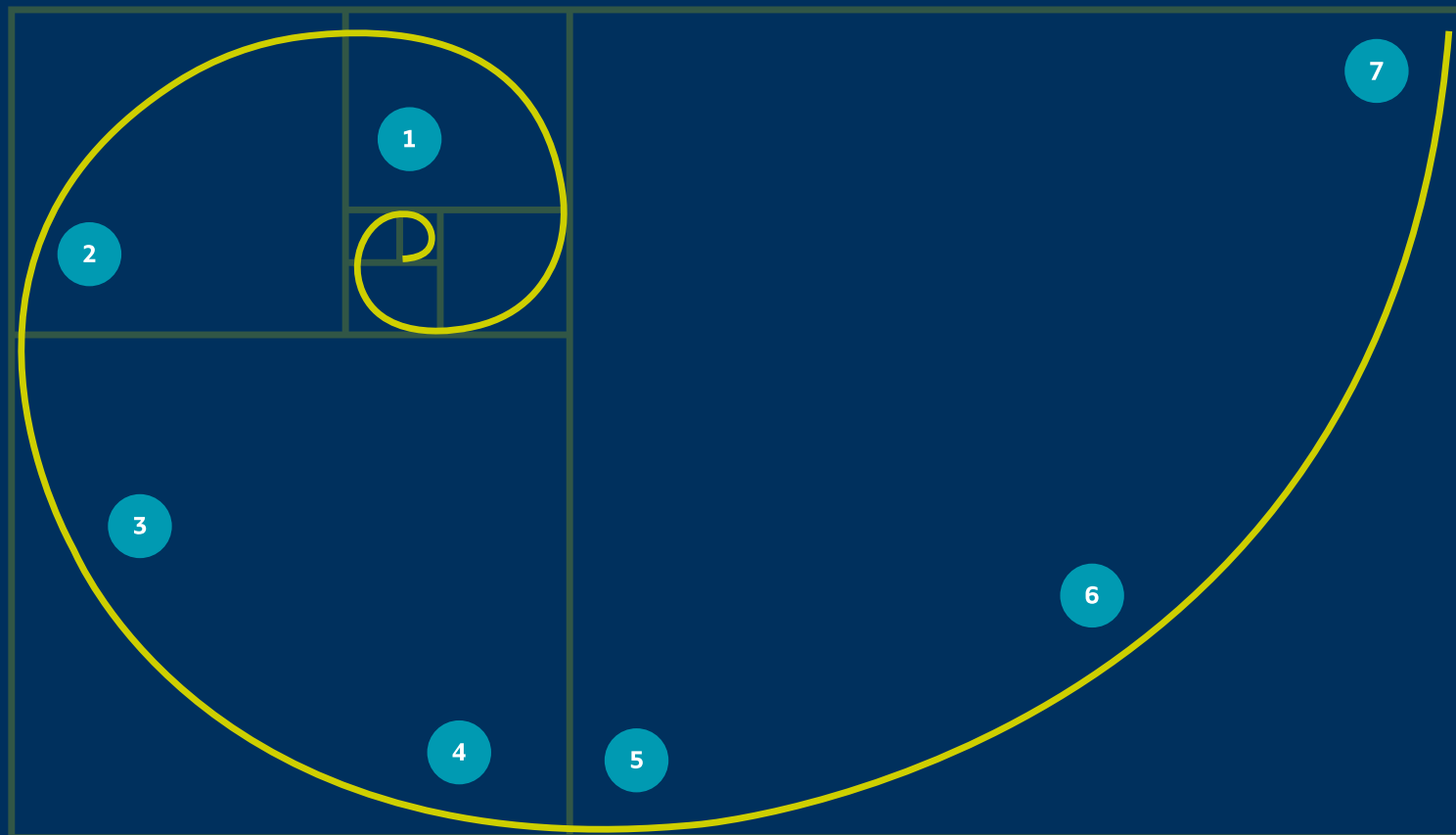
Sección 4: Resumen de estrategias de escala

Escala e Innovación

Se están explorando constantemente ideas innovadoras para abordar problemas sociales complejos, con nuevos programas e intervenciones que se desarrollan y se ponen a prueba regularmente. Sin embargo, solo una

pequeña proporción de ellos tiene el potencial de crecer significativamente, ser replicado en nuevos contextos y crear impacto a escala. Escalar las iniciativas más exitosas es un paso clave en el camino hacia la creación de innovaciones sociales que cambian sistemas (ver Diagrama 1).

Diagrama 1: Espiral de innovación social



- 1 Explorando oportunidades y desafíos
- 2 Generando ideas
- 3 Desarrollando y probando
- 4 Realizando el caso
- 5 Entregando e implementando
- 6 Creciendo, escalando y extendiendo
- 7 Cambiando sistemas

Fuente: Murry, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G (2010) 'The Open Book of Social Innovation.' Londres: NESTA y el Young Foundation.

Modelos de escala y replicación

Al basar su definición de escalar el impacto social en el trabajo de Kalafatas (ver arriba), este informe toma su categorización de modelos para escalar y replicar del kit de herramientas de replicación social de Spring Impact (ver Diagrama 2).

Esto coloca modelos de escala en un espectro, basado en dos factores clave:



La ubicación de un modelo en el espectro depende del nivel y el tipo de relación continua entre el creador de la innovación social y los que la replican. Los modelos de divulgación en un extremo del espectro implican la mayor flexibilidad, sin ninguna relación continua y oficial con aquellos que lo toman. En el otro extremo del espectro, los modelos de propiedad absoluta proporcionan el mayor control, y una organización posee y opera sus propios sitios nuevos.

En el anexo se incluye un análisis de los diferentes modelos de replicación, con ejemplos de organizaciones que los han implementado con éxito.



Diagrama 2: Espectro de modelos de escala y replicación.



Fuente: Kit de herramientas de replicación social de Spring Impact.

Tabla 1: Rutas de escala para innovaciones sociales.

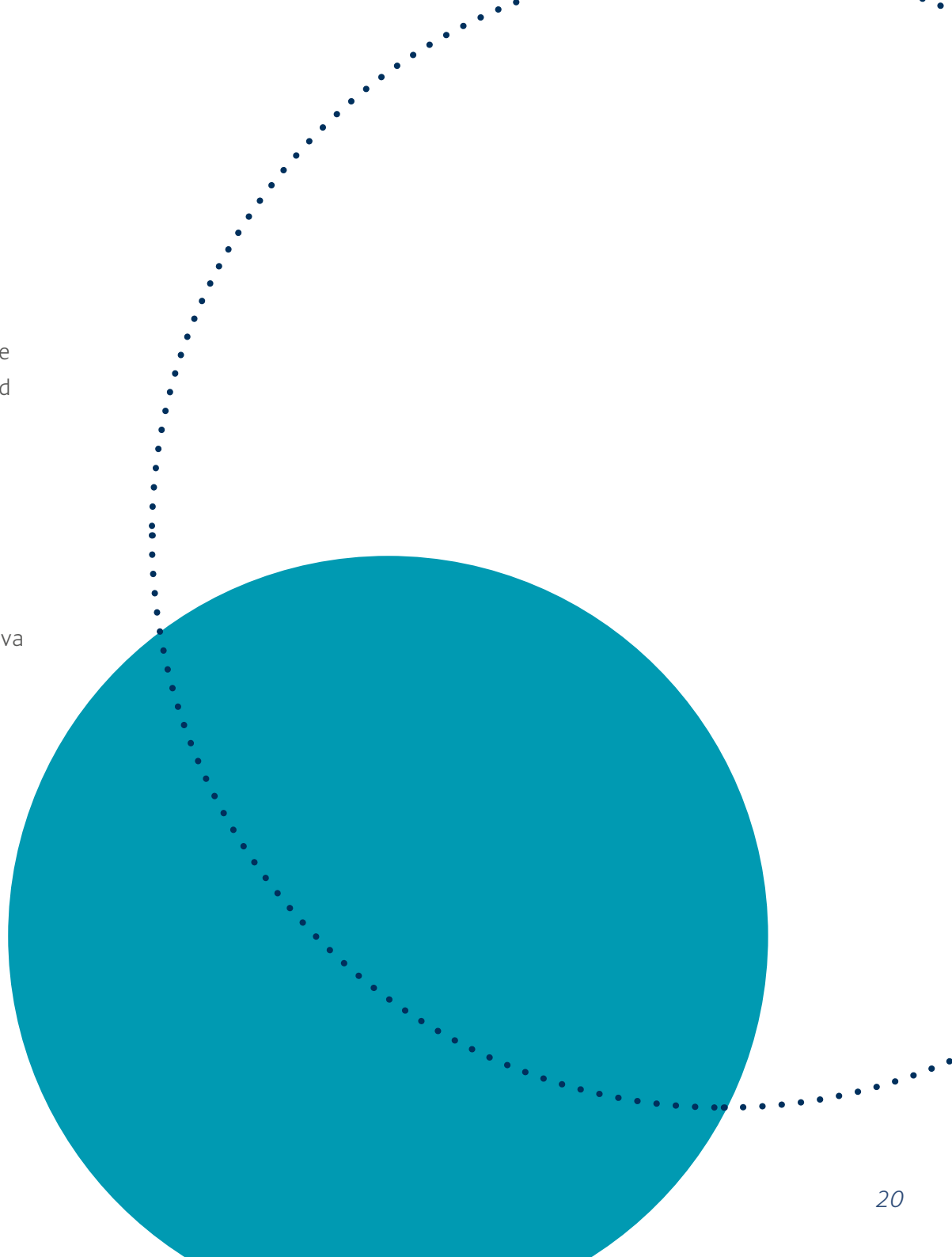
Ruta de escala	Modelos y enfoques	Actividades
Influencia y asesoría	<ul style="list-style-type: none"> ● Campañas y promoción ● Consultoría ● Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hablar en público ● Publicación ● Participar con los formuladores de políticas ● Comunicarse a través de los medios sociales y tradicionales ● Asesorar o capacitar a otros
Construir una red de distribución	<ul style="list-style-type: none"> ● Federaciones y modelos de membresía ● Comunidades de práctica ● Marcas de fábrica y marcas de calidad ● Licencias ● Franquicias ● Contratos de entrega ● Colaboraciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Representación ● Promoción y sensibilización ● Transferencia de conocimientos, codificación de procesos, intercambio de buenas prácticas, aportando herramientas ● Capacitación, apoyo y garantía de calidad. ● Construcción de comunidades y movimientos
Formar alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Alianzas estratégicas ● Integración en el sector público ● Aprovechamiento de la infraestructura de otra organización ● Iniciativas conjuntas ● Fusiones y adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intermediación y gestión de asociaciones con otras organizaciones que permiten un cambio sustancial en escala ● Transferencia de conocimiento ● Creación de un sentido de valores comunes y una misión
Hacer crecer una organización para entregar	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de nuevas sucursales ● Capacidad de entrega creciente de un equipo central 	<ul style="list-style-type: none"> ● Construcción de capacidades del personal y el equipo ● Recaudación de fondos/ inversiones ● Desarrollo de capacidades y sistemas organizativos

Fuente: Gabriel, Madeleine. Making It Big: Strategies for Social Innovation. Informe Nesta. 2014

Este informe se enfoca en modelos de replicación que se concentran en llevar una organización, programa o conjunto de principios básicos a otras áreas geográficas. Se exploran en menor medida otros modelos y estrategias de escala, que incluyen la diversificación de mercados y productos, la expansión de la capacidad de entrega, la convocatoria de redes y la influencia en las políticas públicas.

Los estudios de caso (ver la Sección 6) proporcionan ejemplos concretos de los modelos de escala que podrían considerarse más relevantes para la red YBI en su misión de escalar su impacto para jóvenes emprendedores.

Es importante tener en cuenta que los modelos de asociación incluyen tanto las alianzas estratégicas donde la estrategia se establece y se entrega conjuntamente (ver el estudio de caso de Banking on Change), como también asociaciones de entrega/apoyo donde una organización establece la estrategia y lidera (como en los estudios de caso de Perspectiva y Aliança Empreendedora).



Cómo YBI y sus miembros escalan actualmente

Como se puede ver tanto en los estudios de caso como en el anexo, desde su inicio, YBI y sus miembros han escalado de varias maneras innovadoras. El equipo de la red YBI con sede en Londres y Bogotá ha mantenido un fuerte enfoque en la expansión de la red. Las estrategias de escala de YBI utilizan un enfoque de modelo mixto; esto es cierto tanto para la red en su conjunto como para las organizaciones miembros individuales.

- YBI escala principalmente a través de un **enfoque de red**, que implica un proceso de acreditación exhaustivo para nuevas organizaciones.²⁴ Se invita a nuevos miembros o se les solicita unirse a la red luego de estudios de factibilidad en geografías objetivo y recomendaciones de miembros existentes, así como a través de enfoques oportunistas. La red ha agregado 40 nuevos miembros desde 2012.
- YBI realiza visitas de diligencia debida a posibles nuevos miembros, además de trabajar con ellos para producir una estrategia conjunta. Luego se presenta a un comité y al equipo directivo superior. El proceso generalmente toma de dos a tres meses para garantizar que ambas partes estén satisfechas de que existe una alineación sólida y que YBI mantenga una alta calidad de miembros y un modelo del “mejor del salón”. Se firma un Memorando de Entendimiento con todos los nuevos miembros quienes también aceptan cumplir con el código de conducta de YBI.
- Además de expandir la red a través de nuevos miembros, YBI escala su impacto al apoyar a los miembros para desarrollar tanto la calidad como la cantidad de su trabajo en apoyo de jóvenes emprendedores. Esto incluye proporcionar desarrollo de capacidades para que los miembros ofrezcan programas básicos e innoven; compartir las mejores prácticas, herramientas y recursos; y ayudar a los miembros a acceder a fondos para

escalar. Como red global, YBI está en una posición sólida para acceder a oportunidades de los principales donantes internacionales para el trabajo de sus miembros y para la red en su conjunto.

- YBI también escala su impacto a través de una serie de **iniciativas regionales**, que permiten el desarrollo de capacidades para organizaciones que apoyan el emprendimiento juvenil en esas regiones, junto con apoyo para la gestión del conocimiento y las comunicaciones. Su iniciativa regional más grande es el Programa de Emprendimiento Juvenil (YEP) en América Latina y el Caribe, uuna asociación con el Fondo Multilateral de Inversion (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, que tien como objetivo aumentar el número de jóvenes de bajos ingresos (18-35) que logran iniciar negocios sostenibles y crear nuevos empleos en la región (ver estudios de caso de Aliança Empreendedora y Perspektiva).
- El desarrollo de **asociaciones estratégicas** permite a YBI expandir su alcance global mientras permanece localmente enraizado. Su reciente asociación con SPARK, una ONG con sede en los Países Bajos con presencia en 17 países de Medio Oriente y África, es un ejemplo de una asociación. Le permite a YBI trabajar directamente con la oficina de SPARK en Ruanda, beneficiándose de su profundo conocimiento del contexto local, al tiempo que también construye una relación con SPARK a nivel global.
- YBI también está explorando rutas digitales para escalar, incluso mediante el apoyo a la escala de una **plataforma en línea de código abierto**, Sky's the Limit, iniciada por Youth Business USA y actualmente siendo replicada por miembros de YBI en diferentes lugares geográficas (ver estudio de caso).
- Los miembros individuales de YBI han adoptado una amplia gama de rutas de escala, principalmente con asociaciones estratégicas y de entrega, consultoría y enfoques digitales (ver anexo). Los estudios de caso en la Sección 6 proporcionan ejemplos ilustrativos de cada uno de estos enfoques.

Sección 5: Marco de escala

El siguiente marco ha sido diseñado para YBI, basándose en el kit de herramientas de replicación social de código abierto de Spring Impact junto con la investigación desarrollada por Scaling Pathways. Hace referencia a una “prueba de preparación para la replicación” rápida y fácil de 10 preguntas, que forma parte del kit de herramientas.

YBI, sus miembros y otras personas que trabajan en el sector tal vez deseen considerar este enfoque, realizar la prueba y trabajar en el conjunto de preguntas al desarrollar sus propias estrategias de escala. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este proceso puede tomar tiempo y puede requerir apoyo externo.

Tabla 2. Marco de 10 pasos para escalar

Paso	Áreas a considerar y/o documentos útiles	Preguntas a responder
1	Evaluación de impacto, Teoría del cambio, Análisis del mercado en diferentes contextos, Estrategia de escala	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estás listo para escalar? • ¿Has tomado una prueba de preparación para la replicación? • ¿Has probado y evaluado tu impacto social? • ¿Existe una necesidad social y un mercado a escalar? • ¿Funcionará el modelo en diferentes contextos? • ¿Tienes una estrategia de escala preparada? • ¿Cuál es el impacto que te gustaría tener?
2	Plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué modelo de escala es adecuado para ti? • ¿Necesitas tener un modelo mixto? • ¿Cuáles son los riesgos y cómo se mitigarán?
3	Plan financiero (flujos de financiamiento), Modelo de negocio, Plan de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentas con sistemas de planificación financiera y seguimiento? • ¿Cuál es tu modelo de negocios y cómo se asegurará de que sea sostenible? • ¿Cuáles son tus costos unitarios?

Paso	Áreas a considerar y/o documentos útiles	Preguntas a responder
4	Acuerdos legales y contratos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acuerdos legales necesitas? • ¿Qué requisitos de legislación debes cumplir y cuáles son los planes para esto?
5	Plan/mapa de participación de los partes interesados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué asociaciones se necesitan con el gobierno, las empresas, las ONG, las instituciones académicas y otros? • ¿Tienes un mapa y plan de partes interesadas?
6	Gobernanza, reclutamiento y el equipo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienes los miembros de la junta y el talento adecuados? • ¿Tiene un equipo designado que será responsable del proyecto? • ¿Necesitas revisar tu misión y visión? • ¿Cuál es tu liderazgo y tu cultura y valores organizacionales? • ¿Cómo inducirás, entrenarás y ganarás la aceptación del equipo?
7	Políticas y procedimientos, Plan de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han implementado sistemas, procesos y procedimientos adecuados y documentados?
8	Infraestructura, seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienes sistemas de gestión de programas, seguimiento y gestión del rendimiento? • ¿Cuentas con los sistemas de recopilación de datos correctos? • ¿Cómo medirás el impacto?
9	Estrategia de mercadeo y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo comercializarás y comunicarás la marca?
10	Plan de implementación (piloto, prueba, iteración)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pilotarás, probarás, evaluarás e iterarás tu modelo de escala?

A large yellow circle is partially visible on the left side of the slide. A dotted white line starts from the top edge of the circle and curves upwards and to the right, ending near the top center of the slide.

Sección 6: Estudios de caso

Estudio de Caso 1:

Asociación estratégica:

Plan International UK, CARE International y Barclays



Organizaciones:

Plan International UK, CARE International y Barclays



Proyectos:

Banking on Change
A Working Future (un proyecto posterior de Plan International UK)



Modelo de escala:

Modelo de asociaciones estratégicas que incorpora un enfoque de “valor compartido”. Las asociaciones de valor compartido proporcionan un valor comercial para el socio corporativo al tiempo que promueven las condiciones sociales y económicas en las comunidades en las que operan.¹¹

Acerca de las organizaciones



Plan International UK

Plan International UK es la filial en el Reino Unido de la organización internacional benéfica para niños Plan International, que opera en 50 países de todo el mundo.²⁹ Bajo su Marco Estratégico Global para el Empoderamiento de los Jóvenes (2018-22), Plan International UK pretende permitir a un millón de jóvenes vulnerables y excluidos, especialmente las niñas y las mujeres jóvenes, tener un trabajo decente, ya sea asalariado o de autoempleo.



CARE International

CARE International se fundó en 1945 y trabaja en 79 países en desarrollo, salvando vidas en emergencias y encontrando soluciones a largo plazo a la pobreza para millones de personas cada año.



Barclays

Barclays es un banco transatlántico personal y corporativo, con más de 325 años de historia y experiencia. Como parte de sus Compromisos con la Ciudadanía, Barclays está empoderando a millones de personas e impulsando la creación de empleos para fomentar el crecimiento inclusivo.

Contexto político, económico y social

- Una creciente tasa de desempleo juvenil, especialmente en los países en desarrollo, que resalta la necesidad de nuevas medidas para hacer frente a la falta de oportunidades e ingresos sostenibles que enfrentan los jóvenes.
- El creciente interés por las asociaciones intersectoriales para abordar el desafío del empleo juvenil y afrontar los desafíos planteados en los ODS.

Resumen de los proyectos

Banking on Change

Banking on Change fue entregado entre 2009 y 2015 como una asociación estratégica entre Plan International UK, Barclays y CARE International. Fue una asociación innovadora entre un banco global y ONG internacionales donde el banco desempeñó un papel de entrega además de un papel de financiador. Su objetivo era romper las barreras de inclusión financiera creando grupos de ahorro de la comunidad y brindando a las personas las habilidades para ahorrar y administrar su dinero de manera efectiva.

Cada socio trajo experiencia específica. CARE International proporcionó la experiencia del grupo en ahorros y préstamos, Barclays la experiencia bancaria y Plan International UK el enfoque juvenil. El alcance global de los tres socios permitió que las soluciones se escalaran a nuevas geografías a través de asociaciones locales entregadas por CARE International y Plan International UK y sus socios existentes en el terreno.

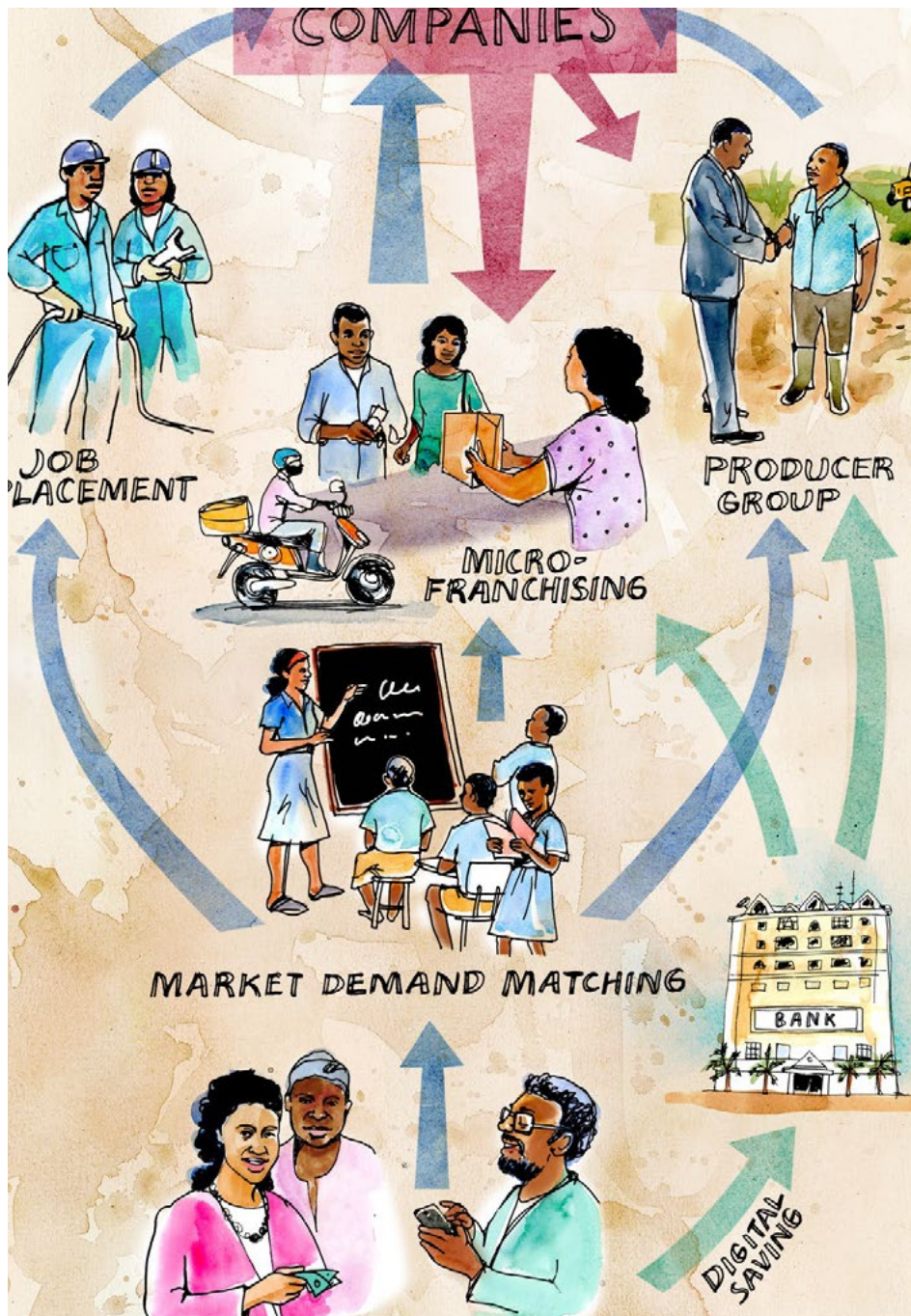
La fase 1 del proyecto se centró en establecer grupos de ahorro en 11 países: Perú, Egipto, Ghana, Tanzania, Zambia, Kenia, Uganda, Mozambique, India, Vietnam e Indonesia. En la fase 2, a partir de 2013, el alcance del proyecto se amplió para incluir el desarrollo de empresas y productos bancarios, con un mayor enfoque en los jóvenes.

Cómo el modelo ha escalado

El modelo ha escalado por:

1. Crear productos financieros adecuados para grupos de ahorro y con el potencial de llegar a nuevos mercados.
2. Llevar el modelo de los grupos de ahorro a nuevas comunidades y países donde trabajaron las dos ONG asociadas.
3. Desarrollar dos aplicaciones de banca móvil: Ledger Link y ekeys, creadas por Grameen Trust, aprovechando de la experiencia de Barclays y contando con su apoyo.

Para ampliar aún más el modelo, en 2014, la asociación Banking on Change estableció una Carta de Ahorros de Vinculación para el Cambio, creando un movimiento global para alcanzar a los dos billones de personas a las que se les negó el acceso a servicios financieros básicos. La carta se lanzó en el Foro Económico Mundial (FEM) en Davos en 2014.



A Working Future

El éxito y los aprendizajes de Banking on Change llevaron a Plan International UK a establecer A Working Future, un programa de cuatro años para proporcionar empleo viable a 12,000 jóvenes rurales y marginados (de 15 a 25 años) en el este de Uganda. El financiamiento y el apoyo técnico se obtuvieron de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (Sida), Plan International Suecia y Accenture Development Partnerships (ADP).

A Working Future tiene como objetivo cambiar las vidas de los jóvenes brindándoles acceso a servicios financieros, enseñándoles habilidades fundamentales y vinculándolos con oportunidades de empleo. Las Asociaciones de Ahorros y Préstamos de las Aldeas (VSLA, por sus siglas en inglés) se crean para motivar el ahorro y aumentar el acceso al capital. Los participantes reciben capacitación en habilidades para la vida, educación financiera, emprendimiento y agroindustria antes de ingresar en las rutas de empleo, incluyendo el servicio de colocación, los micros franquicias y los grupos de productores.

En agosto de 2014 se introdujo una aplicación móvil para digitalizar las transacciones monetarias que se producen dentro de las VSLA. Plan International UK ha recibido fondos para replicar el modelo en Tanzania y espera escalar a Ghana, India, Kenia y Zambia para 2020.

Logros

Banking on Change

- Durante la Fase 1 (2009-12), 630,000 beneficiarios recibieron apoyo a través de grupos de ahorro.
- A finales de 2015, se habían creado 10.000 grupos de ahorro para jóvenes, se habían establecido 41.000 empresas y más de 5.000 grupos de ahorro abrieron cuentas bancarias, incluyendo en las sucursales de Barclays.
- Para 2018, 30 organizaciones se habían inscrito en la Carta de Ahorros de Vinculación para el Cambio, incluidas Visa y la Fundación MasterCard.

A Working Future

- Entre junio 2013 y diciembre 2015, se establecieron 11,725 grupos de ahorro, con más de 245,000 miembros, 132,000 de ellos menores de 25.
- A finales de 2016, había 430 grupos de productores liderados por jóvenes, 600 puestos de trabajo y 240 micros franquicias, con 12,326 jóvenes apoyados en Uganda.
- Alrededor del 99% de los jóvenes participantes consiguieron empleo, con un aumento de ingresos mensuales promedio del 621%, un aumento de 633% en ahorros y un incremento del 39% de jóvenes por encima del umbral de pobreza.
- Aproximadamente un 80% menos en gastos por beneficiario en comparación con otros programas similares.

Se establecieron

11,725

grupos de ahorro entre junio 2013 y diciembre 2015.

600

puestos de trabajo a fines de 2016.

12,326

jóvenes apoyados en Uganda.

99%

de los jóvenes participantes consiguieron empleo.

Modelo de negocio

- Banking on Change fue una colaboración en la que Barclays invirtió £ 20 millones desde el 2009 hasta el 2015, £ 10 millones para cada ONG asociada. Barclays contribuyó también con tiempo y experiencia en el desarrollo y entrega de productos y servicios bancarios relevantes para apoyar el programa.
- A Working Future es una asociación impulsada por Plan International UK, con financiamiento y apoyo técnico de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SIDA), Plan International Suecia, Accenture Suecia y Accenture Development Partnerships (ADP).
- La asociación de Banking on Change trabajó con el sector público, particularmente con los reguladores de cada país. Las organizaciones y comunidades locales fueron movilizadas por CARE International y Plan International UK o por medio de socios locales a quienes apoyaron con el desarrollo de capacidades.
- El sector privado estuvo involucrado en todas las etapas, desde el diseño del programa hasta la entrega de capacitación.
- En cada país, se llevaron a cabo eventos de mesa redonda que incluyeron al gobierno, DfID, bancos (incluyendo bancos cooperativos y de capital) e instituciones de micro finanzas. Se llevaron a cabo mesas redondas para promover la Carta de Vinculación para el Cambio al final de la Fase 2 para compartir éxitos y promover el grupo de ahorro responsable.
- Cada vez más bancos ofrecen préstamos y productos de ahorro de buena calidad a este mercado como resultado del éxito del programa.

Sostenibilidad y planes futuros

- Para mantener una asociación de valor compartido de este tipo, cada socio debe integrar el programa en sus actividades principales, mientras se continúa contactando a nuevos socios y encontrando fuentes adicionales de financiamiento.
- Plan International UK se está acercando al sector privado y a otros donantes para que ayuden a desarrollar aún más este modelo y el enfoque de valor compartido, y para escalar A Working Future a otros países. Ya tienen un historial de asociaciones corporativas a largo plazo, incluso con AstraZeneca, Credit Suisse, RB y CBRE. Otras fuentes de financiamiento incluyen las oficinas de Plan International, USAID y el apoyo del gobierno local.
- Desde que finalizó la asociación Banking on Change, CARE International y Plan International UK han continuado trabajando juntos en Uganda en productos de ahorro, descubiertos y teléfonos móviles.
- CARE International también ejecuta programas con las empresas Mondalez y GlaxoSmithKline.

Factores de éxito para la escala

- Llevar las asociaciones del sector privado más allá de la filantropía para crear un “valor compartido” donde múltiples socios apoyan los resultados del programa con su experiencia y capacidades específicas y se involucran en todos los aspectos del proyecto, desde el diseño del programa hasta la capacitación.
- Todos los socios tuvieron una motivación comercial clara para participar y están comprometidos a trabajar con los jóvenes incluso después de que finalice el programa.
- La asociación permitió a cada parte aportar su propia experiencia y apoyar la escala del programa a nuevos contextos y con nuevos componentes basados en su experiencia y alcance particulares.
- Fuerte apoyo del liderazgo organizativo de Plan International UK y CARE International; proyectos totalmente alineados con objetivos organizacionales.
- Barclays pudo, con la ayuda de las ONG, desarrollar y comprender una nueva base de clientes y atender sus necesidades al proporcionar productos apropiados de alta calidad.
- Trabajando como socios iguales; con Banking on Change los tres socios estaban en comunicación diaria y hubo compromiso a todos niveles, incluyendo estrategia, operaciones y colaboración en el país.
- Adaptación al contexto local a través de una fase inicial y un estudio de factibilidad para comprender el mercado y las necesidades de los beneficiarios, así como identificar a los socios adecuados y garantizar que se desarrollaron las oportunidades de empleo adecuadas.
- Identificar esquemas sociales dirigidos por el gobierno en los países donde se entrega el proyecto y vincular a las empresas informales con estos servicios.

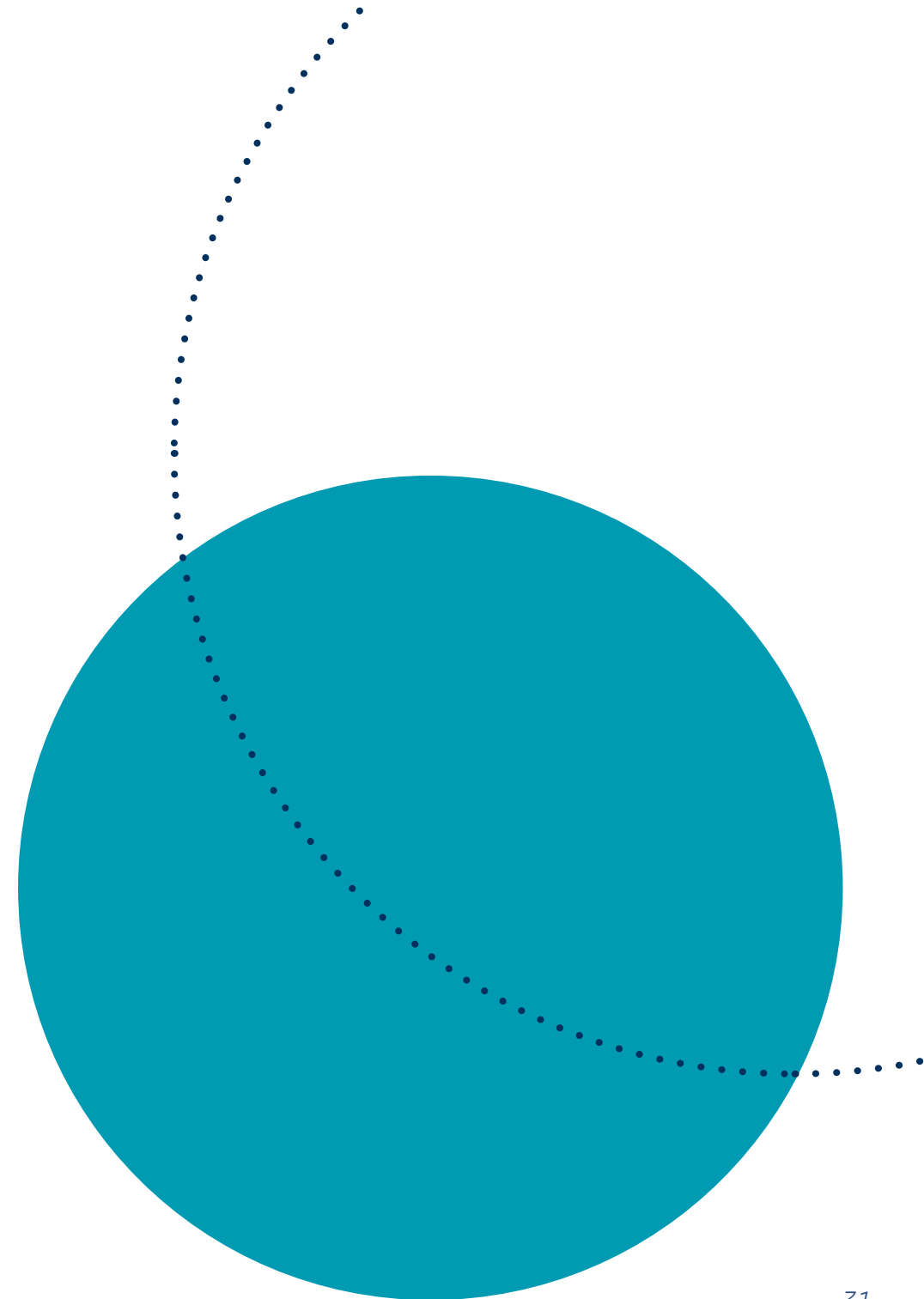
- El sector privado local se benefició al ser visto como líderes en la ciudadanía corporativa, pudiendo fortalecer su marca y obtener acceso a nuevos mercados, además de ser parte de un proyecto innovador de bajo costo.
- Aprovechar la plataforma del grupo de ahorro y la banca móvil digital para el alcance y la escalabilidad ayudó a facilitar el empoderamiento económico de los jóvenes en el contexto rural. Las soluciones digitales han apoyado a las empresas y facilitado los vínculos con el sector privado que han apoyado la escala.

Desafíos y lecciones aprendidas

- Las asociaciones estratégicas pueden ser un desafío, especialmente con tres organizaciones que trabajan juntas, una de las cuales también es el donante. La visión y los objetivos compartidos son esenciales, y la construcción de relaciones al comienzo del proyecto es importante.
- El alcance global de los tres socios permitió que el modelo se replicara en nuevas geografías donde las ONG ya tenían presencia en el terreno y relaciones con socios locales experimentados para respaldar la entrega. Sin embargo, hubo desafíos para replicar este modelo en estados frágiles y obtener la aceptación de algunos gobiernos. En Egipto no pudieron desarrollar cuentas bancarias debido a la legislación y los cambios políticos.
- Para las ONG, este proyecto subrayó la importancia de las asociaciones con el sector privado y la necesidad de trabajar con las empresas para desarrollar productos y servicios de calidad para clientes de bajos ingresos.
- Tras el éxito de la primera fase de Banking on Change, Barclays realizó una nueva inversión en la fase 2, con el fin de construir un marco sostenible para el futuro. Había un desafío en asegurar nuevos financiamientos para A Working Future, que llevó a que los proyectos se detengan, sin poder expandir o llegar a beneficiarios adicionales.

Oportunidades y recomendaciones

- Emplear un enfoque de “valor compartido” es una forma beneficiosa de lograr escala e impacto. Trabajar en asociación con bancos y otras empresas puede ofrecer financiamiento y otras formas de apoyo a jóvenes emprendedores, mientras les brinda a esas empresas acceso a una nueva base de clientes.
- Para organizaciones como YBI que trabaja para apoyar a jóvenes emprendedores, existen oportunidades para desarrollar asociaciones con empresas donde existe una alineación estratégica y se ajusta a los ODS centrados en la juventud y el empleo.
- Algunas fuentes de financiamiento de DfID y la Unión Europea promueven específicamente las asociaciones intersectoriales entre las ONG y el sector privado.
- Involucrar a un donante en el diseño del programa puede darles la confianza para financiarlo al nivel necesario para realizar la entrega a escala. Quizás la clave del éxito en este caso fue la considerable cantidad de fondos comprometidos por Barclays desde el principio.
- Incluso con asociaciones de valor compartido, la sostenibilidad sigue siendo un desafío clave. Mantener el nivel de financiamiento necesario para entregar programas como este a gran escala y a largo plazo puede requerir un modelo de negocio diferente.



Estudio de Caso 2:

Red y asociación:

Impact Hub



Organización:

Impact Hub



Modelo de escala:

Modelo de asociación y licencia social (inicialmente a través de un modelo de red flexible, que se convirtió en un modelo de franquicia social).

Acerca de la organización



Impact Hub es una de las redes más grandes centradas en la creación de comunidades emprendedoras para lograr un impacto a escala, y crear soluciones tangibles a los problemas más acuciantes del mundo. Se considera parte negocio, parte movimiento y parte una red. La sede de Impact Hub en Viena, Austria, actúa como el cuerpo principal de la red global de los Hub que fomentan el emprendimiento, la incubación de ideas y el desarrollo de negocios, y ofrecen espacios de trabajo en conjunto. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra reconoce a Impact Hub como un impulsor de la participación comunitaria que ayuda a fomentar y ampliar los esfuerzos dirigidos a abordar los ODS a través de soluciones emprendedoras e innovadoras.

Contexto político, económico y social

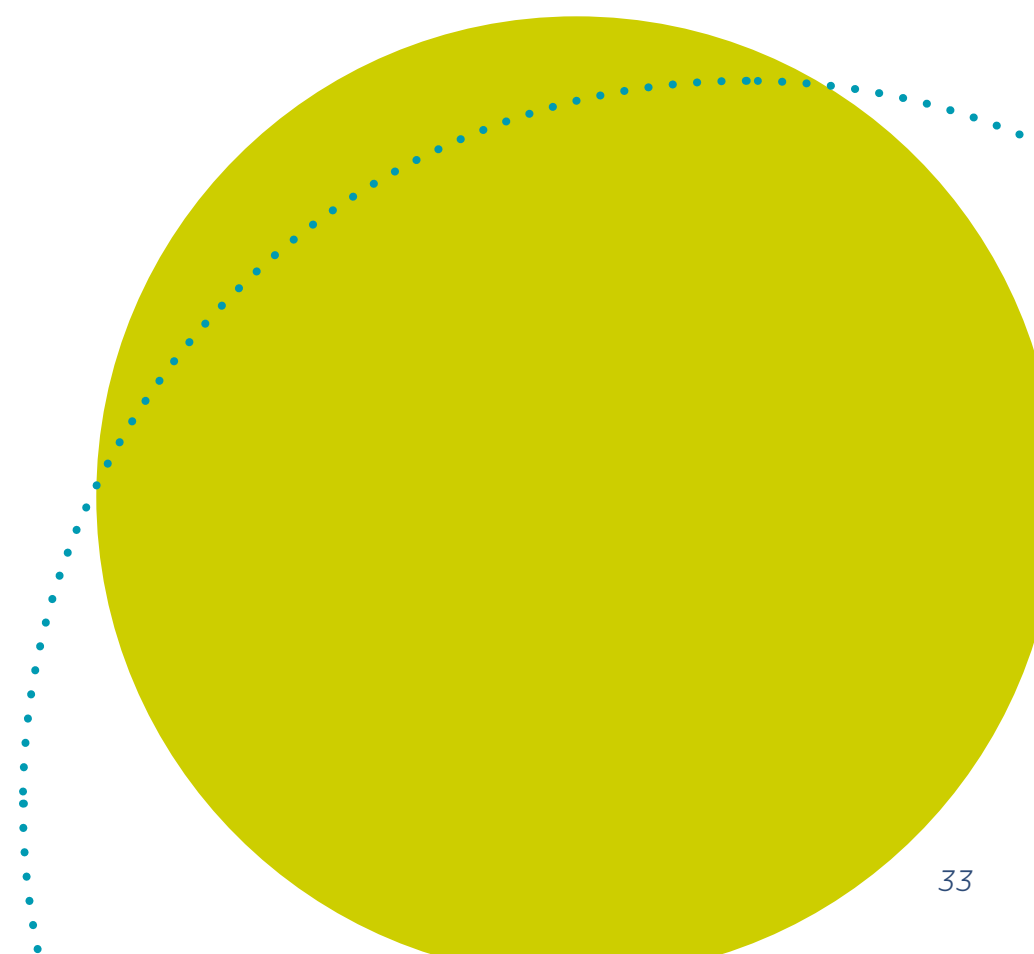
Impact Hub se ve a sí mismo como un constructor de mercado, estando en el lugar correcto en el momento indicado. Comenzando en mercados donde el emprendimiento y la innovación pueden ser relativamente nuevos, sus programas varían según el contexto local.

Resumen de proyectos

Impact Hubs ofrece a nivel mundial una gama de servicios que incluyen la comunidad y espacios de trabajo, apoyo para start-ups, eventos y programas. Estos incluyen:

- **Accelerate2030**, un programa global co-creado por Impact Hub Ginebra y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que trabaja con Impact Hubs en países en desarrollo para escalar las empresas impactantes más innovadoras que abordan los ODS globales. Los finalistas se conectan a organizaciones e inversores líderes y reciben apoyo durante nueve meses.
- **Impact Hub Fellowship**, un premio de emprendimiento enfocado en un tema y un programa de incubación de un año diseñado para apoyar a los emprendedores de etapa inicial orientados al impacto y ayudarlos a desarrollar bases sólidas para iniciativas escalables, innovadoras e impactantes para un mundo más sostenible (se ejecutó 28 veces en 15 ciudades, este programa ya no se está ejecutando pero el modelo se comparte).
- **Impact Hub Scaling**, un programa de un año financiado por la Unión Europea que apoya a 100 emprendedores sociales para escalar a nivel local o internacional a través de ocho Impact Hubs en toda Europa. Un equipo de mentores ayuda a los emprendedores a adquirir las habilidades para escalar con éxito su empresa, impulsar la innovación social y crear un impacto positivo. Los gerentes de escala basados en Ámsterdam, Atenas, Bucarest, Londres, Madrid, Milán, Estocolmo y Viena proporcionan conocimientos, habilidades, acceso a redes de inversores y asesoría.

- **Impact Hub Escola**, el mayor festival de innovación y talleres de Brasil.
- **Challenges**, como Innesta, que ayuda a los sectores públicos y privados a colaborar e involucrar a los jóvenes para que estudien y trabajen en Messina, Sicilia, con la posibilidad de ganar una subvención de €30,000.41.
- **Plataforma de Innovación para Desafíos Sociales**, una asociación con la Comisión Europea, Grupo Meta y EBN, el primer ecosistema europeo en línea para la innovación social.



Cómo el modelo ha escalado

Impact Hub comenzó como una red suelta, compartiendo el modelo libremente entre personas de ideas afines que desean construir comunidades Hub en todo el mundo. Después de una transformación inicial en una franquicia social “de arriba abajo”, que no tuvo éxito, ahora se ha convertido en un modelo de licencia y asociado más sofisticado donde los miembros pagan una cuota de inscripción y contribuyen con un pequeño porcentaje de sus ganancias a los costos centrales. Las asociaciones intersectoriales se desarrollan para ofrecer eventos, actividades y programas, y para generar ingresos.

Red suelta: el primer Hub se abrió en el centro de Londres a principios de 2005 y creció rápidamente a 200 miembros.^{12 43} Comenzó como un híbrido entre una incubadora de negocios, un laboratorio de aprendizaje y una comunidad de miembros profesionales, donde los emprendedores apasionados de ideas afines podían ser recibidos en un espacio de trabajo conjunto y los miembros pagaron una tarifa. En 2007, el equipo de Impact Hub reunió a 30 personas de todo el mundo con interés en albergar espacios dedicados a la innovación social, lo que inició una expansión del movimiento, con comunidades Hub similares construidas sin una estructura o reglas claras, y adaptadas a los contextos locales.

Social franchise: en 2008, habían nueve Hubs a nivel mundial, y se estableció una junta interina para mapear un modelo financiero y de gobernanza global. El fundador original creó un modelo de franquicia social con Hub World, una compañía limitada, establecida en Londres para proporcionar servicios centrales a los Hub, incluyendo apoyo tecnológico, conocimiento y control de calidad.

Se produjo una crisis de flujo de efectivo ya que muchos centros se negaron a pagar sus tarifas debido a las tensiones en torno a ser una organización con o sin fines de lucro, la titularidad de una persona, el monto a invertir en servicios básicos y los servicios a entregar. Como resultado, Hub Bombay dejó el grupo y ahora se llama Bombay Connect.

Modelo de asociación y concesión de licencias: En 2010, Impact Hub modificó la franquicia social a un modelo de asociación y concesión de licencias, con la cuota de inscripción y las contribuciones de ingresos basadas en los ingresos proyectados de cada Impact Hub. Ahora hay un modelo de copropiedad en el que todos los Impact Hubs comparten la responsabilidad de los activos globales de la organización y el local es el propietario de lo global. Todos los miembros son ahora iguales, y la administración de la red la realiza una compañía central, una compañía sin fines de lucro limitada por garantía, con sede en Austria y titularidad de la asociación. Cada miembro de Impact Hub tiene un voto en la asamblea general. Los solicitantes de un Nuevo Hub deben enviar un plan de viabilidad, deben ser remitidos por un Impact Hub existente y recibir el respaldo de un segundo Impact Hub, y están sujetos a una votación grupal. En 2011 los ingresos superaron los \$5 millones con el nuevo modelo.

Impact Hubs ha seguido orgánicamente un modelo de grupos regionales que es “de abajo hacia arriba” y se basa en cuestiones geográficas o temáticas (por ejemplo, grupo de financiación de la UE, grupo de becas y grupo de América del Norte). Este enfoque permite un mayor nivel de colaboración y entrega efectiva a nivel regional.

Logros

- Impact Hub ahora es una red de más de 100 Impact Hubs en más de 50 países con más de 16,000 miembros. Más del 60% de sus miembros valoran el rendimiento social y ambiental sobre el rendimiento financiero y más del 67% han fundado sus propias organizaciones.
- Al trabajar con emprendedores de impacto en las ciudades, Impact Hub ha creado ecosistemas locales de colaboración que trabajan con socios, incluyendo empresas, instituciones y responsables políticos. Conectan estos ecosistemas locales con su comunidad global de 16,000 miembros, virtualmente vinculada, que llega a más de 40 millones de personas.
- Entre 2012 y 2016, se fundaron 6,400 start-ups, que entregan más de 200 programas por año.
- En 2016, se organizaron más de 11,000 eventos en los cinco continentes.
- El Impact Hub Fellowship incubó un total de 103 start-ups, de las cuales el 77% siguen vigentes. Las 40 empresas nuevas que respondieron a su reciente encuesta crearon 179 empleos, afectaron positivamente a 1,288,197 beneficiarios y recaudaron USD 10,726,500 en capital de inversión. Esto significa que por cada dólar invertido en subvenciones iniciales, las empresas recaudaron \$14 en fondos de seguimiento.

100 Impact Hubs en más de 50 países

Se fundaron
6,400
start-ups entre
2012 y 2016

En 2016, se organizaron
más de
11,000
eventos en los cinco
continentes

\$10,726,500
de capital de inversión
recaudado por 40 start-ups
nuevos que respondieron a
su reciente encuesta.

Modelo de Negocio

- Impact Hub tiene una organización central con sede en Austria. Los Impact Hub locales pagan un porcentaje de sus ingresos anuales a la organización global y son propietarios de la compañía.
- Hay una tarifa de incorporación que opera en una estructura de pago compleja que refleja la economía local y el poder adquisitivo local. Los Hubs individuales pagan un porcentaje de sus ingresos específicos: una tarifa del 2.5%, que paga la estructura central y los costos.
- Tienen un sistema de gobernanza y operativo simplificado y difuso, pero no centralizan a las personas, prefiriendo un enfoque localizado. Todos los Hub locales se alinean con los valores globales y, a menudo, crean equipos y sistemas globales para trabajar conjuntamente en temas, por lo que lo global está integrado en lo local. Una reunión global anual se lleva a cabo en uno de los Hub locales en todo el mundo.
- Cada Impact Hub opera a través de un modelo financiero similar, con variaciones de acuerdo con el contexto local, basado en la venta de membresía, espacio de venta (es decir, trabajo conjunto y eventos) y la prestación de servicios. Los primeros Impact Hubs basaron sus ingresos únicamente en las cuotas de membresía, pero han girado para expandir su gama de servicios para incluir programas, eventos y desafíos.
- Impact Hub se asocia con los sectores públicos y privados sin fines de lucro para ayudar a escalar y financiar la innovación social. Los ingresos se generan a partir de la venta de eventos, servicios y programas, como el apoyo al emprendimiento y los programas de incubación, que varían según la ubicación.

Sostenibilidad y planes futuros

- Los Hub locales son rentables y sostenibles. Habiendo alcanzado los 100 Hub, hay potencial para un mayor crecimiento, aunque nunca han establecido un objetivo numérico.
- El modelo es muy adaptable localmente; la flexibilidad es clave para la sostenibilidad, ya que las tarifas se adaptan y se basan en contextos locales.
- El Informe de impacto de Impact Hub (2018) se centra en tres áreas según su estrategia (establecida en septiembre de 2017) para la siguiente fase de evolución de la red, para activar y aprovechar la comunidad más grande del mundo y el acelerador para un impacto positivo. Esto incluye: amplificar la colaboración y la innovación emprendedora en torno a los ODS globales; impulsar el impacto a escala a través de los Impact Hub, socios y redes afines; e identificar y construir herramientas, formatos, datos y liderazgo intelectual.
- La nueva estrategia incluye un enfoque para acelerar los programas y asociaciones tras-locales que apoyan a los emprendedores sociales a través de la contratación de un Director Global de Programas de Red. Esto incluye la exploración de una serie de técnicas que incluyen herramientas de red en línea que están probando, membresía de segundo nivel y nuevas fuentes de financiamiento.

Factores de éxito para la escala

- La colaboración y la confianza mutua están infundidas en la cultura: mientras que cada fundador del Hub local tiene una aspiración local, entienden que son parte de un movimiento mayor que trabaja hacia una misión global. Esto crea un sistema saludable que resulta en buenas transacciones económicas.
- El fuerte sentimiento de ser parte de una “tribu” o familia global se debe a que han trabajado juntos durante más de 10 años. Hay un sentido de un viaje y una propiedad compartida, habiendo construido algo en conjunto que los une.
- La cultura se basa en un fuerte sentido de acogida en lugar de liderazgo, ya que no quieren ser protagonistas, sino ayudar a otros a brillar.

Desafíos y lecciones aprendidas

- Cambiar y formalizar estructuras a partir de una red o movimiento suelto puede ser un desafío, ya que se necesita la aceptación y la consulta con los socios locales y globales para que funcione. Los miembros pueden salir de la red, como sucedió con Hub Bombay.
- Los movimientos se basan en una visión compartida y prosperan en el compromiso voluntario de los participantes que no se puede controlar. Para Impact Hub, pasar de un movimiento a un negocio (modelo de franquicia social) creó problemas de confianza. Es importante establecer expectativas iniciales y garantizar que las relaciones sean transparentes.
- Ha sido importante mantener la relación entre los contextos locales y globales mientras se trabaja en diferentes direcciones y zonas horarias, lo que puede dificultar la conexión.

- Tratar de desarrollar modelos de negocios locales prósperos y crear un entorno económico saludable en medio de una recesión económica mundial fue un desafío.
- Un desafío actual es saber cuándo detenerse, habiendo alcanzado los 100 Hub. A medida que crecen y se escalan, la toma de decisiones se vuelve más lenta y arrastra todo el sistema. Si crecen demasiado, el modelo podría volverse engorroso e inmanejable.

Oportunidades y recomendaciones

- El ejemplo de Impact Hub proporciona un aprendizaje muy valioso para otros que están considerando la transición de un movimiento a un modelo más estructurado.
- Su experiencia de operar un modelo de franquicia social, que finalmente no tuvo éxito, subraya la importancia de consultar con todos los miembros para desarrollar y mantener la confianza. Esto es especialmente importante al cambiar la cultura de una organización, al igual que garantizar que se tengan en cuenta los contextos y culturas locales.
- Impact Hub ha desarrollado una serie de asociaciones estratégicas intersectoriales para ayudarles a escalar. Las asociaciones entre organizaciones como Impact Hub y YBI pueden proporcionar oportunidades adicionales para escalar su impacto conjunto en los ODS globales y el emprendimiento.

Estudio de Caso 3:

Asociación con el gobierno:

Lend-A-Hand India



Organización

Lend-A-Hand India



Modelo de escala:

Modelo de asociaciones estratégicas combinado con el modelo de consultoría.

Acerca de la organización



LEND-A-HAND INDIA

Lend-A-Hand India (LAHI) se estableció en 2004/5 para abordar el desafío de integrar la educación en habilidades profesionales en la educación general. El currículo actual de la escuela secundaria no proporciona a los estudiantes las habilidades necesarias para el trabajo y la vida diaria, lo que plantea un desafío para el potencial de empleo de los jóvenes, así como para el futuro de la industria en la India. Al asociarse con los ONG de base, grupos comunitarios y gobiernos locales, LAHI ha creado un mejor acceso a la educación, la capacitación profesional, el desarrollo profesional, el empleo y las oportunidades de emprendimiento.

Los principales programas de LAHI funcionan de dos maneras:

1. Entrega directa de servicios en 150 escuelas en tres estados.
2. Apoyo técnico y de gestión de programas a los departamentos y agencias gubernamentales estatales para ayudarles a ofrecer formación profesional como parte de la educación general.

Contexto político, económico y social

Hay un enfoque sin precedentes en el desarrollo de habilidades por parte del gobierno de la India y los gobiernos estatales están bajo presión para enfrentar el desafío de la participación de los jóvenes y el empleo juvenil. Desde 2011, Skill India se ha centrado en la capacitación profesional, pero esto no ha sido una prioridad en las escuelas. En 2014/15, el gobierno de la India lanzó un plan para ofrecer fondos para la formación profesional en las escuelas públicas, lo cual fue un gran impulso para la adopción masiva de la formación profesional en el currículo.

Resumen de los proyectos

Proyecto Swadheen: entrega de formación profesional en escuelas secundarias

LAHI ofrece programas de formación profesional en habilidades múltiples que integran la capacitación laboral y de habilidades para la vida en los programas escolares existentes para que la educación secundaria sea más práctica y relevante.

Su programa de capacitación de cuatro años introduce a los estudiantes de la escuela (grados 9-12) en el mundo del trabajo y cubre cuatro áreas:

1. Ingeniería básica (soldadura, carpintería, fabricación y plomería).
2. Energía y medio ambiente (cableado eléctrico, energía solar y biogás).
3. Hogar y salud (nutrición, higiene, atención básica en salud y técnicas de procesamiento de alimentos).
4. Técnicas de jardinería, vivero y agricultura.

Los programas de LAHI son impartidos por profesionales del comercio local, como carpinteros, plomeros y electricistas. La participación en los programas ha llevado a mejorar las habilidades de resolución de problemas, aumentos en las tasas de graduación de la escuela secundaria y mayores tasas de inscripción en cursos de educación técnica.

Catalizador del proyecto: apoyo de consultoría a departamentos del gobierno estatal.

LAHI brinda apoyo técnico y de gestión de programas a los departamentos y agencias del gobierno estatal para ofrecer formación profesional como parte de la educación general del estado. El personal calificado secundado por LAHI forma parte del equipo de implementación del programa a nivel estatal y apoya la gestión del programa sin costo financiero para el estado.

El apoyo de LAHI incluye:

1. Ayudar a los departamentos del gobierno estatal a preparar planes anuales y estrategias a largo plazo para la formación profesional en escuelas secundarias, trabajar con los sectores escolares y de comercio profesional y vincularse con la Corporación Nacional para el Desarrollo de Habilidades (NSDC) y el Consejo de Habilidades Sectoriales.
2. Selección de capacitadores profesionales, capacitación de capacitadores, preparación de materiales del curso y orientación de funcionarios estatales.
3. Determinar indicadores clave de rendimiento y diseñar sistemas de información de gestión para capturar la información requerida.
4. Seguimiento, monitoreo y evaluación por terceros.
5. Evaluación y certificación trabajando con partes interesadas relevantes, como la Junta Estatal.

6. Desarrollar vínculos con la industria y proporcionar pasantías y capacitación en el trabajo.
7. Redactar propuestas de financiamiento y realizar la diligencia debida de las propuestas recibidas por el Gobierno de la India.

Cómo el modelo ha escalado

LAHI comenzó su modelo de entrega directa al reclutar dos escuelas progresivas y logró demostrar el valor de su capacitación en habilidades profesionales para el gobierno, asegurando así el reconocimiento oficial y la inclusión en el calendario. De 2006 a 2011, escaló el programa a más de 100 escuelas y realizó una evaluación de impacto formal, con el apoyo de Tata Trust. En base a estas recomendaciones, amplió el programa en todo el estado, así como a nivel nacional. Esto incluyó trabajar como socio de implementación con RMSA Maharashtra para introducir la formación profesional en 600 escuelas secundarias en todo el estado.

En 2015, LAHI tuvo éxito en asegurar que el currículo de su curso básico de habilidades múltiples fuera reconocido en el Marco Nacional de Calificación de Habilidades. Esto significaba que ya no necesitaba el reconocimiento del gobierno estatal para introducir el programa en otros estados de la India.

La combinación de la entrega directa y las asociaciones con los gobiernos estatales ha permitido a LAHI establecer presencia en 19 estados de la India (la mitad de la India) con recursos mínimos, aprovechando los esquemas de financiamiento existentes del gobierno.

Logros

- Para 2018, LAHI había llegado a más de 4,500 escuelas directamente o en asociación con los gobiernos estatales.
- Ha progresado de una organización con ingresos autofinanciados de USD 500 y 1.5 empleados en 2003, a una organización que emplea a 140 personas con ingresos de USD 1.5 millones.
- En 2014, uno de los cofundadores fue nombrado miembro de la NSDA, la institución del gobierno central responsable por la coordinación nacional del desarrollo de habilidades.
- LAHI es ahora el socio oficial que proporciona recursos para la implementación, el seguimiento y el monitoreo de la formación profesional en las escuelas secundarias. Está representado en el comité para redactar la política estatal de formación profesional y revisar el plan de estudios de capacitación profesional.

Para 2018, LAHI había llegado a más de

4,500

escuelas directamente o en asociación con los gobiernos estatales.

NSDA

uno de los cofundadores fue nombrado a la institución del gobierno central responsable por la coordinación nacional del desarrollo de habilidades.

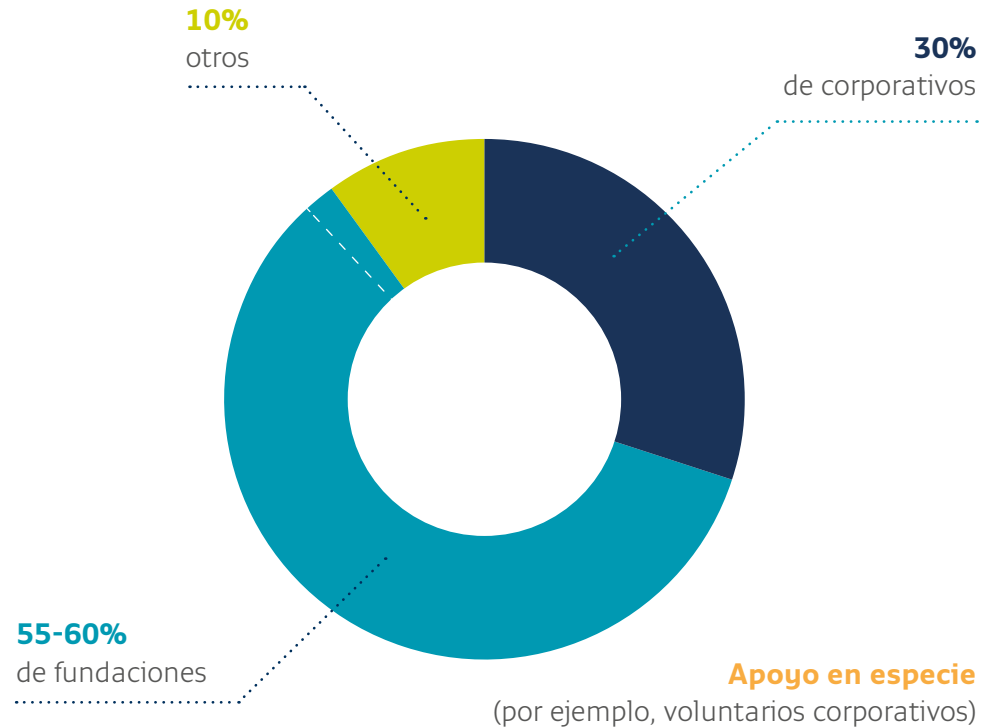
USD 1.5mil

millones en ingresos comparado con US \$500 en 2003.

Modelo de negocio

LAHI se financia en gran parte a través de un modelo de financiamiento mediante subvenciones. Proporciona experiencia técnica sin costo para los gobiernos estatales, y el gobierno brinda apoyo en políticas.

El desglose de su financiamiento es el siguiente:



Los financiadores actuales y pasados incluyen: Fundación Ashmore, Fundación Axis Bank, Barclays, British Petroleum, Credit Suisse, eClerx, Fundación EMpower, Forbes Marshall, Godrej Agrovet, Fundación Great Eastern CSR, Fundación GSRD, Fundación Human Dignity, Fundación JPMorgan Chase, KBS, Fundación MacArthur, Fundación Grupo Macquarie, Fundación SCA, Tata Trusts, UBS y WPP.

Sostenibilidad y planes futuros

- El objetivo de LAHI es que al brindar apoyo técnico y de gestión de proyectos a los gobiernos estatales, mejorarán su capacidad para ejecutar proyectos a largo plazo y no requerirán asistencia externa en el futuro.
- Ahora que LAHI tiene un historial comprobado de prestación de servicios de alta calidad y asociaciones establecidas, está en condiciones de escalar más y tener un mayor impacto local y nacional. Se está preparando para hacer esto construyendo sistemas y procesos e invirtiendo en tecnología y desarrollo de capacidades.
- Dado el tamaño del desafío, LAHI se centra en escalar su impacto en lugar de escalar la organización. Solo en el estado de Maharashtra hay 22,000 escuelas secundarias. Quiere ayudar al gobierno a crear un cambio sistémico para abordar el problema del desarrollo de habilidades en la India. Continuará apoyando a los gobiernos estatales para introducir y escalar programas de formación profesional, y la expectativa es que en el futuro el gobierno proporcionará los fondos para hacer esto posible.

Factores de éxito para la escala

- La participación del gobierno desde el inicio del proyecto ha sido crucial para el éxito de los programas y ha permitido al LAHI influir y configurar las políticas gubernamentales. Unirse a los organismos pertinentes a nivel nacional y estatal ayudó a LAHI a influir en la política en ambos niveles.
- La falta de una relación financiera con el gobierno promueve una asociación de iguales y significa que LAHI puede actuar independientemente en la búsqueda de su misión. Proporcionar servicios técnicos de forma gratuita al gobierno les ha permitido apoyar a los estados con el desarrollo de capacidades que de otro modo tal vez no habrían logrado.

- El conjunto de habilidades sólidas y la experiencia previa de los cofundadores de LAHI los han posicionado para el éxito. Entre ellos, tienen una experiencia significativa trabajando con ONG, el Banco Mundial y con funcionarios gubernamentales de todos los niveles.

Desafíos y lecciones aprendidas

- La construcción de una relación de confianza con el gobierno llevó más de un año, e incluyó presentaciones a través de ONG, redes y atendiendo eventos en los que estuvieron presentes altos funcionarios. LAHI demostró estar dispuesto a apoyar al gobierno, lo que les permitió asegurar una asociación y establecer una presencia en el estado de alto perfil de Maharashtra. Después de esto, fue más fácil desarrollar asociaciones con otros estados, dado su historial comprobado en el estado de Maharashtra.
- El modelo se basa en la responsabilidad sin autoridad, ya que está ubicado en oficinas con organismos gubernamentales y proporciona servicios gratuitos. Además de esto, existe una falta inherente de desconfianza entre las ONG y el gobierno. Encontrar el equipo adecuado con el conjunto adecuado de habilidades que puede funcionar en el entorno burocrático de las oficinas gubernamentales ha sido un desafío. Es esencial que se reclutan personas en las que se puede confiar: incluso un incidente podría poner en riesgo el futuro de la organización. Con las transferencias frecuentes de personal del gobierno a diferentes oficinas, las relaciones y la confianza a menudo tienen que restablecerse con el nuevo personal.
- La paciencia es importante ya que los proyectos y las organizaciones son a largo plazo y es probable que ocurran fallas a corto plazo. Invertir en procesos y sistemas al principio es importante para ahorrar tiempo más adelante. LAHI también invierte mucho tiempo y recursos reuniéndose con los financiadores y tratando de obtener fondos para la organización.

Oportunidades y recomendaciones

- El modelo de LAHI demuestra la importancia de construir y mantener una buena relación con el gobierno, tanto a nivel estatal como nacional. En este caso, también puede ser la clave para la sostenibilidad.
- Las organizaciones en el sector de emprendimiento juvenil que desean escalar su impacto deberían considerar involucrar al gobierno desde las primeras etapas de los programas, particularmente cuando se trabaja con jóvenes en el sistema educativo. Las organizaciones de base con experiencia en ciertas áreas pueden trabajar con los departamentos gubernamentales para ayudar a elevar la calidad de sus servicios e influir en las políticas nacionales de apoyo al emprendimiento.
- Este modelo es replicable por otras ONG y sectores a nivel mundial. Varias organizaciones miembros de YBI han adoptado modelos similares, combinando la entrega directa con el trabajo con instituciones educativas estatales (consulte los estudios de caso de Perspektiva y Qredits).



Estudio de Caso 4:

Red de entrega:

Aliança Empreendedora



Organización Aliança Empreendedora

Miembro de la red YBI en Brasil y parte del Programa Regional de Emprendimiento Juvenil (YEP) para América Latina y el Caribe.



Modelo de escala:

Modelo de asociaciones de entrega (con estrategia liderada y controlada por AE), que incluye un modelo de aprendizaje en línea de código abierto a través de una plataforma digital.

Acerca de la organización



Aliança Empreendedora (AE) se fundó en 2005 con la misión de ayudar a las personas y comunidades de bajos ingresos a convertirse en emprendedores y promover la inclusión y el desarrollo social y económico a través del autoempleo y las oportunidades de generación de ingresos.

Cumple su misión brindando servicios directamente a jóvenes vulnerables y capacitando a otras organizaciones para replicar su modelo en todo Brasil. Sus proyectos apoyan a micro-emprendedores de bajos ingresos al expandir su acceso a conocimientos, redes, mercados y crédito para que puedan iniciar o desarrollar sus negocios.

AE es una de las pocas instituciones nacionales que cuenta con una metodología consolidada para apoyar a los micro-emprendedores de bajos ingresos en Brasil. Ocupa un nicho dentro del sector de emprendimiento en Brasil al atender a una población específica de jóvenes vulnerables, muchos de los cuales no tendrían acceso a capacitación en emprendimiento de otro modo.

Contexto político, económico y social

En 2015, el PIB de Brasil se redujo a 3.8%, ingresando oficialmente al país en su peor recesión desde la década de 1930. Al mismo tiempo, Brasil entró en una crisis política provocada por denuncias de corrupción en la empresa petrolera estatal, Petrobras. Si bien el PIB ahora se está recuperando lentamente de las tasas de crecimiento negativas en 2016 y 2017, lo está haciendo a un ritmo más lento que lo esperado y la incertidumbre económica continúa afectando a Brasil en general.

Según los datos de 2016 del Monitor Global de Emprendimiento y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), Brasil actualmente alberga un grupo de aproximadamente 30 millones de micro emprendedores. Aunque son uno de los motores más importantes de la economía del país, las microempresas tienen un alto índice de fracaso, y los micro-emprendedores jóvenes enfrentan barreras que incluyen la falta de educación, capacitación y apoyo financiero. Según el Banco Mundial, en 2016, Brasil se ubicó en el puesto 175 de 185 países en cuanto a la facilidad para comenzar un negocio. Como resultado, gran parte de la demanda emprendedora es absorbida por el sector informal, que representa una gran parte del PNB del país. El Banco Mundial también informa que menos del 10% de los brasileños de entre 18 y 64 años han recibido capacitación en emprendimiento.

Por otro lado, la recesión económica del país ha brindado una oportunidad para que organizaciones como AE intervengan, motivadas por cerrar la brecha entre los brasileños ricos y pobres, particularmente para las generaciones más jóvenes. La alta tasa de desempleo ha llevado a muchos jóvenes de bajos ingresos a buscar opciones alternativas, incluido el autoempleo a través del micro emprendimiento.



Resumen de los proyectos

Programa de capacitación: Jornada Emprendedora

AE ha desarrollado una metodología de capacitación para micro-emprendedores de bajos ingresos, llamada Jornada Emprendedora (Viaje Emprendedora). La metodología se basa en principios de aprendizaje para adultos, dinámicas de grupo y una teoría llamada effectuation, que se centra en el emprendimiento como un conjunto de habilidades desarrolladas a través de la práctica y la experiencia. Se ha encontrado que esto es particularmente aplicable a los micro-emprendedores de bajos ingresos, que generalmente inician sus negocios con cualquier recurso que tengan. Se puede encontrar más información sobre la metodología de AE en el documento de “Perspectivas para el éxito” de YBI “Effectuation y su aplicación en la capacitación de emprendimiento juvenil”.

Habiendo logrado con éxito la ejecución de este programa en la ciudad de Curitiba, AE recibió cada vez más solicitudes de donantes para implementarlo en otras partes del país, lo que le permitiría llegar a un mayor número del 30.2% de los jóvenes desempleados en los 27 estados de Brasil. Para hacer esto de manera efectiva, AE decidió trabajar con organizaciones asociadas ya conectadas a una comunidad local, que podían recibir capacitación en la metodología de AE. Como primer paso, AE emprendió un proceso para sistematizar y documentar su metodología para que pudiera ser transmitida a otros. En la actualidad, AE entrega directamente el 30% de sus servicios y el 70% a través de una red de organizaciones de capacitación aliadas (un modelo de asociación de entrega).

Plataforma digital: Tamo Junto

La plataforma digital de AE, Tamo Junto (Estamos Juntos), se creó en 2013 para brindar a los micro-emprendedores brasileños cursos en línea gratuitos, clases de video abiertas, capacitación y herramientas para ayudarlos a lanzar y hacer crecer sus negocios. Desarrollada con el patrocinio de la Corporación Andina de Desarrollo, la plataforma brinda capacitación en 11 temas de administración de negocios, que incluyen cómo iniciar un negocio, cómo asegurar financiamiento, administración financiera, ventas, fidelización de clientes, divulgación, formalización y gestión de producción. La plataforma también promueve servicios, redes y eventos de apoyo para emprendedores de bajos ingresos en sus regiones.



Cómo el modelo ha escalado

AE ha estado transfiriendo su metodología a una red de organizaciones de capacitación seleccionadas en los 27 estados de Brasil. Esto se implementa de la siguiente manera:

- Las organizaciones profesionales interesadas presentan su solicitud en respuesta a una convocatoria de propuestas emitida por AE cuando tienen fondos de donantes disponibles para ciertas geografías, y los socios se seleccionan según los criterios establecidos para convertirse en socios de entrega de AE.
- Los criterios de selección incluyen: la capacidad de movilizar al grupo objetivo y la experiencia relevante de proporcionarles desarrollo de capacidades; alineación de la visión, misión y valores con los de AE; un equipo experimentado, incluyendo un coordinador de proyecto designado con suficiente tiempo asignado al proyecto; sistemas adecuados para la gestión y seguimiento de proyectos y finanzas; estabilidad financiera y transparencia; un espacio adecuado y una buena disposición para emplear la metodología de AE.
- La relación inicial con un nuevo socio de entrega comienza con un contrato, que cubre un período máximo de nueve meses que incluye una subvención de AE de USD 30,000 reales (aproximadamente USD 8,000) a cada organización seleccionada para capacitar al menos a 100 jóvenes.
- Las organizaciones seleccionadas realizan 40 horas de capacitación impartida por AE en São Paulo o Curitiba, cubriendo toda la metodología de capacitación y seguida por la simulación de las actividades de capacitación.
- El personal de AE se une a las primeras sesiones de capacitación de la organización aliada impartidas a micro-emprendedores y proporciona comentarios constructivos.

- Cada organización aliada luego se hace responsable de movilizar beneficiarios y de capacitar al menos 100 micro-emprendedores de bajos ingresos dentro del período del contrato.
- AE proporciona todos los materiales educativos y la capacitación sobre las herramientas de seguimiento de AE.
- AE monitorea regularmente a sus organizaciones aliadas a través de visitas al lugar, reuniones virtuales semanales y reuniones y eventos en São Paulo.
- Después del período de contrato inicial, las organizaciones asociadas continúan participando en una comunidad virtual de socios de entrega organizada por AE en una sección de su plataforma de Tamo Junto donde pueden acceder a materiales de capacitación y compartir conocimientos.
- AE y sus socios continúan buscando financiamiento para ampliar los servicios, pero cada socio es responsable de su propia sostenibilidad.
- Los socios de entrega pueden seguir utilizando la metodología AE sin pagar ningún cargo a Aliança. En lugar de escalar mediante licencias o franquicias de su metodología, AE busca escalar aumentando el número de organizaciones capacitadas en el uso de la metodología de AE para que pueda utilizarse para llegar a más jóvenes.

Gracias al financiamiento de la Fundación Citi y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, AE pudo mejorar su capacidad para capacitar y monitorear a sus socios. Desde 2014, Aliança ha capacitado a 25 organizaciones, de las cuales 16 están replicando el modelo y cuatro están implementando capacitación activamente con fondos proporcionados por AE.

Además de alcanzar a más jóvenes a través de socios de entrega, AE también extiende y escala su apoyo a través de la plataforma Tamo Junto, que ofrece a los emprendedores la oportunidad de recibir capacitación continua. Se está desarrollando una estrategia de escala separada (no se trata en detalle en este estudio de caso).

AE ha optado por escalar con el uso de estos modelos debido en parte a los desafíos financieros de abrir oficinas físicas y equiparlos con personal. Los impulsores clave han sido:

- Aumentar el alcance y el impacto para los jóvenes en un país grande y diverso al trabajar con organizaciones locales que tienen conexiones en la comunidad.
- Lograr resultados más rápidos y mejores para todos los actores involucrados.
- Expandir su presencia organizativa y su marca.
- Asegurar la coherencia en la metodología al apoyar a las organizaciones aliadas para que empleen sus métodos.

Logros

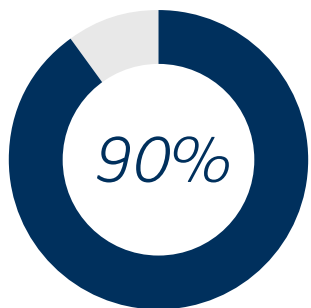
En los 13 años desde su inicio, AE ha apoyado a 64,496 micro-emprendedores de bajos ingresos a través de 131 proyectos con 107 socios de entrega en 27 estados brasileños, cubriendo la mayor parte del país.

Desde el inicio del programa YEP en 2013, AE ha logrado lo siguiente:

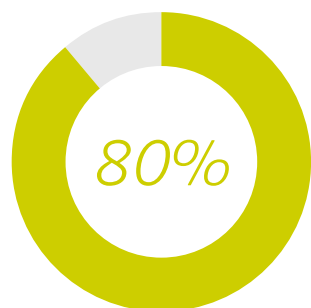
- 490 empresas creadas (formales o informales).
- 1.019 empresas fortalecidas.
- 441 empresas desarrolladas por jóvenes emprendedores de bajos ingresos (y aún en funcionamiento después de 12 meses).
- 2.435 nuevos puestos de trabajo creados.
- 470 emprendedores incrementaron sus ventas en al menos un 8% anual.
- 1,727 emprendedores capacitados en persona.
- 21,242 usuarios en la plataforma Tamo Junto, 111 elementos de contenido y 36,299 personas registrados en su canal de YouTube.

El proyecto YEP se ha dirigido a micro-emprendedores jóvenes de bajos ingresos entre 18 y 35 años, de los cuales entre el 65% y el 70% son mujeres. Esto ha permitido a AE tener un mayor impacto social, ya que muchos de las beneficiarias son responsables de apoyar financieramente a sus familias y/o se convierten en madres a una edad temprana.

Como parte de esta investigación, se envió una encuesta electrónica a 12 organizaciones aliadas en la red de AE.



de los encuestados creen que ser parte de la red de AE ofrece oportunidades de aprendizaje compartido y valor agregado a su trabajo. Descubrieron que la capacitación y la experiencia adquirida a través de este modelo les ha permitido atraer fondos nuevos y adicionales.



de los encuestados afirmaron que la metodología AE es efectiva y fácil de replicar, proporcionando beneficios notables para los micro-emprendedores de bajos ingresos.

490

empresas creadas
(formales o informales).

2,435

nuevos puestos de
trabajo creados.

1,727

emprendedores capacitados
en persona.

21,242

usuarios en la plataforma
Tamo Junto.

Modelo de negocio

- La estrategia de escala de AE no tiene un modelo de negocio que respalde la sostenibilidad de la red. Las organizaciones aliadas no pagan ninguna tarifa por recibir la metodología o recibir apoyo de la red. El modelo de negocio se basa en atraer fondos de donantes adicionales debido a la calidad de la metodología y al impacto en los jóvenes emprendedores.
- AE recibe donaciones de fuentes corporativas y del sector público. Los donantes clave han incluido el FOMIN, la Fundación Citi, el Banco Santander, Danon y Volkswagen.
- Las donaciones se administran en base a proyectos, con el modelo de negocio de AE centrado en brindar servicios y vender proyectos a clientes en los sectores corporativos y de la sociedad civil organizada.
- Este enfoque orientado a empresas se hizo efectivo en 2014, como resultado de la consultoría de gestión proporcionada por IBM Brasil al equipo de liderazgo de AE. La consultoría de IBM fortaleció la capacidad y las habilidades de la organización para diseñar mejor las estrategias de precios para sus servicios, para valorar su trabajo y para comunicar con claridad externamente su misión y sus impulsores clave.
- Desde 2016, AE ha ampliado sus bases financieras y los ingresos han estado creciendo. Actualmente, la organización está involucrada en la entrega de 24 proyectos a una amplia gama de clientes y socios y cubre sus costos fijos centrales entre ellos.
- El estado sin fines de lucro de AE en Brasil como Organización de Interés Público de la Sociedad Civil (OSCIP) conlleva beneficios fiscales que incluyen algunas exenciones a impuestos, principalmente al impuesto sobre las ganancias corporativas y la contribución social sobre las ganancias netas.

Sostenibilidad y planes futuros

- AE se encuentra actualmente en una posición financiera sólida. En 2017, sus costos operativos anuales fueron de USD 1.78 millones de reales y los ingresos totales de aproximadamente USD 6,5 millones de reales, logrados a través de una combinación de fondos para proyectos e ingresos obtenidos de la producción de contenido, servicios a corporativos y consultoría.
- Dado que los socios prestan el 70% de los servicios de AE, el crecimiento financiero de AE refleja el crecimiento de la red y la cantidad de jóvenes atendidos. Sin una red de distribución, AE no podría implementar tantos proyectos para los cuales puede recaudar fondos, ni podría alcanzar a jóvenes de manera efectiva en tantos lugares.
- Para las organizaciones aliadas, una de las estrategias de sostenibilidad más importantes del proyecto es la capacitación que AE les ofrece. Una vez que las organizaciones asociadas han asimilado la metodología AE, pueden usarla en cualquier momento y lugar que consideren oportuno. El apoyo de AE a través de eventos, redes y aprendizaje compartido contribuye a su fortalecimiento institucional y beneficia su trabajo con los beneficiarios.
- AE se percibe como un actor clave para fortalecer el ecosistema brasileño de micro emprendimiento. Organiza eventos anuales, como el Foro Brasileño de Micro Emprendimiento, patrocinado por el Banco de América Merrill Lynch y abierto a socios aliados, simpatizantes, micro-emprendedores y partes interesadas. Estos foros actúan como una plataforma para lanzar y difundir publicaciones como el primer Mapeo del Ecosistema de Apoyo al Micro Emprendedor Brasileño (2017) y el venidero Perfil del Micro Emprendedor Brasileño de Bajos Ingresos.

- Además, AE está interesada en influir en el debate sobre políticas públicas brasileñas con el objetivo de apoyar el micro emprendimiento en el país. Ha estado en diálogo con el Ministerio de Desarrollo Social para brindar capacitación a los beneficiarios de los programas gubernamentales de transferencia de efectivo.
- Con su modelo de red de distribución bien desarrollado, la visión de AE para el futuro incluye una mayor escala a través de la cobertura de al menos el 10% de los municipios brasileños (aproximadamente 500 ciudades) en asociación con los gobiernos locales. La idea es utilizar las agencias locales de servicios sociales para movilizar y atraer a grupos de bajos ingresos interesados en la capacitación en emprendimiento.

Factores de éxito para la escala

- AE comprendió y pudo aprovechar del entorno comercial que prevalece en Brasil para escalar su modelo de apoyo a micro-emprendedores vulnerables. Sumado a esto, su capacidad para desarrollar y gestionar una red de organizaciones aliadas ha sido un factor clave de éxito, permitiéndoles trabajar en un gran número de territorios brasileños y comunidades de bajos ingresos.
- Las organizaciones aliadas son efectivas en la movilización de participantes para unirse a los proyectos debido a sus conexiones dentro de las comunidades locales de bajos ingresos. También están en sintonía con el contexto socioeconómico local, por lo que pueden hacer que los beneficiarios se sientan cómodos con la metodología y las sesiones de capacitación.
- El éxito del modelo de red se debe en parte al éxito de la metodología bien desarrollada de AE, que ha agregado un valor significativo a los jóvenes emprendedores participantes, permitiéndoles aprender unos de otros, encontrar apoyo muy necesario e incluso desarrollar asociaciones empresariales entre sí mismos. Las organizaciones están interesadas en convertirse en socios de AE y seguir participando en la red porque logran resultados positivos significativos al trabajar con AE.
- La capacitación de AE trae un nuevo enfoque, centrado en estimular los participantes a “hacer más y planificar menos”, que ha brindado a los jóvenes emprendedores de bajos ingresos un sentido de confianza y poder personal, permitiéndoles asumir riesgos y seguir adelante con sus negocios. Las organizaciones aliadas obtienen nuevas formas importantes de trabajar a través de su asociación con AE.
- La alta calidad del apoyo proporcionado por AE a la red de organizaciones aliadas contribuye a su fortalecimiento institucional general más allá de la entrega del proyecto YEP actual. Esto construye un modelo sólido para la colaboración continua.

Desafíos y lecciones aprendidas

- El desafío clave para esta estrategia de escala ha sido garantizar la calidad de los servicios proporcionados por las organizaciones asociadas. AE aprendió a lo largo del camino que necesita invertir recursos suficientes en la capacitación de capacitadores, incluidas las visitas de seguimiento al sitio y la comunicación periódica a través de video chat y llamadas telefónicas.
- La selección de los socios adecuados también es clave. Una lección aprendida fue que organizaciones de mayor calidad y más comprometidas ingresaron a la red en respuesta a las convocatorias de propuestas, que mediante la identificación directa y el reclutamiento por parte de AE.
- La estrategia inicial del proyecto para incorporar a las ‘empresas junior’ (organizaciones sin fines de lucro en universidades brasileñas que prestan servicios por medio de estudiantes a micro y pequeñas empresas) como socios aliados no ha tenido éxito, debido a la brecha social y cultural entre estudiantes universitarios en Brasil y el grupo objetivo del proyecto que son micro-emprendedores de bajos ingresos.
- Desde mediados de 2017, AE les ha exigido a las organizaciones aliadas que implementen el proyecto dentro del mes siguiente a la capacitación, lo que les ha permitido adoptar la metodología de manera más efectiva.
- Los desafíos para entregar un programa a escala a través de una red dispersa han incluido el apoyo a las organizaciones aliadas para reclutar y capacitar a mentores adecuados y asegurar socios financieros interesados en ofrecer instrumentos de micro financiamiento a emprendedores de bajos ingresos.

Oportunidades y recomendaciones

- Puede haber oportunidades para que AE comparta su plataforma Tamo Junto con otras organizaciones de emprendimiento juvenil, incluida la red YBI en la región, o incluso a nivel mundial.
- La experiencia de AE sugiere que las organizaciones que escalan su trabajo deberían basarlo en una metodología probada y sistematizada que se pueda replicar fácilmente.
- Los sistemas sólidos de recolección de datos para monitoreo y evaluación son esenciales para garantizar que los programas cumplan con las necesidades de sus grupos objetivo y que se pueda lograr el impacto social.
- Trabajar con una red sólida de organizaciones aliadas integradas con las comunidades locales es una de las mejores formas de garantizar que los programas se orienten de manera adecuada para el grupo beneficiario. La participación de las partes interesadas, incluida la construcción de relaciones entre los diferentes sectores y la red, es una consideración importante, al igual que garantizar que existan los acuerdos legales apropiados con los socios de entrega.
- Los planes para la sostenibilidad del programa y el apoyo continuo a los emprendedores de bajos ingresos podrían desarrollarse desde el principio con organizaciones aliadas.

Estudio de Caso 5:

Asociación con instituciones educativas:

Perspektiva



Organización: Perspektiva

Miembro de la red YBI en Perú y parte del Programa Regional de Emprendimiento Juvenil (YEP) para América Latina y el Caribe.



Modelo de escala:

Modelo de asociaciones de entrega combinado con capacitación (integración de la metodología en el currículo de las instituciones educativas públicas).

Acerca de la organización



Anteriormente conocido como CID (Colectivo Integral de Desarrollo), Perspektiva fue fundada en 1990. Desde 1998, Perspektiva ha estado promoviendo el desarrollo del emprendimiento con grupos peruanos de bajos ingresos en áreas urbanas desatendidas y ubicaciones rurales, proporcionando capacitación técnica y monitoreando el desempeño de pequeñas empresas lanzadas.

El enfoque se basa en tres pilares fundamentales: el empoderamiento de los actores locales, el aprendizaje compartido y el desarrollo de habilidades emprendedoras para generar oportunidades de autoempleo y generación de ingresos.

Perspektiva tiene los siguientes objetivos:

- Fortalecer las habilidades emprendedoras de los jóvenes.
- Mejorar las condiciones laborales de los jóvenes en el mercado laboral formal.
- Promover el desarrollo de empresas sostenibles junto con oportunidades de empleo.
- Fortalecer los ecosistemas locales de emprendimiento juvenil mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con los actores clave del sector que están involucrados

Más de 80,000 jóvenes reciben apoyo de los proyectos de Perspektiva en todo el Perú: el 70% son menores de 30 años y el 65% son mujeres.

Contexto político, económico y social

En las últimas décadas, Perú ha experimentado un período largo y sostenido de crecimiento económico y ahora tiene indicadores macroeconómicos comparables a una economía de ingresos medios.

Según un informe reciente de la OCDE¹³ los principales problemas que afectan a los jóvenes peruanos se relacionan con las oportunidades de empleo decente. El género, la ubicación y el origen étnico tienen un impacto significativo en el acceso y la calidad del empleo, ya que los grupos más vulnerables son las personas rurales, de baja educación, mujeres, pobres e indígenas. Los jóvenes peruanos más vulnerables tienen una baja participación en el mercado laboral, un alto desempleo y una alta incidencia de empleos informales y de medio tiempo.

Este contexto social desafiante hace que el trabajo de Perspektiva sea altamente relevante, ya que promueve el emprendimiento juvenil para grupos de bajos ingresos como una opción viable para generar ingresos y empleabilidad, creando inclusión social y empoderamiento económico.



Resumen de los proyectos

Proyecto multi-regional de formación y acompañamiento a jóvenes emprendedores

Aunque Perspektiva ya estaba llegando a un número significativo de beneficiarios en todo el país a través de sus oficinas regionales, la organización decidió convertirse en una institución de segundo nivel y apoyar a más organizaciones para adaptar su metodología y así alcanzar a un número aún mayor de jóvenes emprendedores. Exploró estrategias para esto a través de su asociación con YBI en el YEP, cofinanciado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) por el BID Lab del Banco Interamericano del Banco Interamericano de Desarrollo e implementado en siete regiones del país: Lima, Ancash, Cusco, Apurímac, Pasco, Ica y Puno.



El modelo de Perspektiva seleccionado para la escala consiste en dos fases:



Fase 1

Los jóvenes reciben capacitación en emprendimiento y apoyo en el desarrollo de planes de negocios. Los mejores planes de negocios se seleccionan a través de un concurso juzgado por un jurado de expertos independientes y los ganadores reciben subvenciones de capital semilla de aproximadamente USD 500. Todos los participantes del proyecto reciben apoyo para crear un plan de inversión y aquellos con los mejores planes desarrollados en la Fase 1, con o sin subvenciones de capital semilla, pueden participar en la Fase 2.



Fase 2

Un elemento clave para el éxito del modelo de Perspektiva es la entrega directa de desarrollo de capacidades y asistencia técnica en gestión empresarial para jóvenes emprendedores que ya han establecido negocios y enfrentan desafíos con su crecimiento. Cada emprendedor es asignado a un asesor de negocios durante seis a ocho meses y recibe capacitación y asesoría sobre temas específicos.

Como el modelo ha escalado

Perspektiva buscó varios canales para transmitir su metodología de manera sostenible para escalar. Bajo YEP, transfirió su metodología a varias entidades, incluyendo escuelas técnicas públicas, gobiernos locales y regionales, cámaras de comercio y ONG. Los criterios para elegir socios incluyeron su capacidad para trabajar con jóvenes, la ubicación (la necesidad de cobertura geográfica), la estructura, los equipos disponibles y los recursos humanos.

Perspektiva descubrió que el proceso de escalar de manera sostenible enfrentaba muchos desafíos. Para lograr una escala se requiere que las organizaciones a las que Perspektiva transfiere la metodología la integren en sus programas y continúen usándola a lo largo del tiempo. Esto a menudo requiere un fuerte apoyo del liderazgo superior, pero esos líderes enfrentan una alta rotación, especialmente en los gobiernos municipales e instituciones educativas públicas. El currículo de las escuelas del sector público en Perú está controlado por el gobierno central; las escuelas locales tienen poca flexibilidad para agregar nuevos programas y los maestros tienen pocos incentivos para enseñar cursos fuera del currículo estándar. Muchos maestros fueron capacitados pero no continuaron usando la metodología.

Al final de su proyecto YEP, Perspektiva había encontrado éxito trabajando con un segmento específico de escuelas técnicas públicas, Centros de Educación Técnica Productiva (CETPRO), como socios implementadores, basado en su voluntad de incluir activamente la capacitación en emprendimiento en su currículo, y apoyado por la investigación realizado por Perspektiva que destacó el número de jóvenes emprendedores potenciales que estudian en dichas instituciones. A diferencia de otras instituciones públicas, los CETPRO tienen la capacidad de controlar el 30% de su currículo, para garantizar su relevancia en el mercado laboral

local. Perspektiva logró conseguir que 12 CETPRO incluyeran sus cursos de emprendimiento dentro del currículo que controlan y ahora mantienen ese programa de manera continua. Estos 12 han establecido un precedente y Perspektiva está ahora a punto de introducir la metodología y capacitar a los maestros en el resto de los 5,000 CETPRO en Perú, cada uno de los cuales capacita a unos 100 estudiantes al año. Dado que los CETPRO tienen asignaciones presupuestarias existentes, la metodología de emprendimiento puede llegar a miles de jóvenes en los CETPRO en todo el país de manera continua.

El propio personal de asesores de Perspektiva capacita a los instructores en cada CETPRO en su metodología. El proceso de capacitación y certificación es el siguiente:

- Se firma un acuerdo de cooperación formal entre Perspektiva y el CETPRO.
- Perspektiva dirige un taller para evaluar las habilidades de los instructores y proporciona los materiales de aprendizaje necesarios.
- Los instructores en formación visitan el trabajo de Perspektiva en el terreno, incluidas tres visitas con el personal local de Perspektiva a empresas existentes.
- Los instructores en formación imparten su primer taller propio con el apoyo del personal de Perspektiva.
- Para que un instructor esté certificado por Perspektiva para brindar capacitación en emprendimiento, deben entregar al menos cuatro talleres con éxito y supervisar al menos 20 planes de negocios.
- El proceso de capacitación es riguroso y puede llevar varios meses.

Inicialmente, el personal de CETPRO lleva a cabo la capacitación de la Fase 1, mientras que el equipo de asesores especializados de Perspektiva proporciona la asistencia técnica de la Fase 2. Perspektiva está trabajando para que el personal de CETPRO también brinde la asistencia técnica, lo cual ya comenzó en algunos centros.

Logros

Entre abril 2014 y junio 2018, bajo su proyecto YEP, Perspektiva logró lo siguiente:

- 10,726 empresas en operación con ingresos crecientes.
- 3,467 negocios desarrollados con más de 12 meses de operación.
- 7,925 nuevos empleos creados (excluyendo el propietario del negocio).
- 1.555 personas han accedido a capital.
- 32.821 emprendedores capacitados, de los cuales el 63% han sido mujeres.
- 57 emprendedores recibiendo apoyo de mentoría.
- 544 instructores en 42 instituciones educativas capacitadas por Perspektiva.
- 17 instituciones educativas que replican la metodología de Perspektiva.

10,726

empresas en operación con
ingresos crecientes.

7,925

nuevos empleos creados
(excluyendo el propietario
del negocio).

32,821

emprendedores capacitados,
de los cuales el 63% han
sido mujeres.

357

emprendedores recibiendo
apoyo de mentoría.

Modelo de negocio

- El modelo de negocio para esta estrategia de escala se basa en el financiamiento de las instituciones educativas del sector público. La escala se logra mediante la incorporación de una metodología probada en las instituciones del sector público con presupuestos en curso para continuar implementando el programa.
- Además, la transferencia de la metodología requiere fondos de subvención ya que Perspektiva no cobra a las escuelas por la capacitación de maestros y la adaptación de la metodología a su currículo.
- El modelo de negocio propio de Perspektiva se centra en la recaudación de fondos de subvenciones filantrópicas y corporativas. El proyecto YEP, bajo el cual Perspektiva desarrolló su estrategia de escala, tuvo un presupuesto total de aproximadamente USD 6 millones durante cuatro años, de los cuales el 35% fue financiado por una subvención del FOMIN, y el resto provino principalmente de empresas extractivas con una fuerte presencia en Perú.
- Perspektiva no proporciona ningún apoyo financiero a los CETPRO, pero sí otorga subvenciones para los recursos necesarios, como los equipos de informática.

Sostenibilidad y planes futuros

- Los CETPRO podrán continuar entregando el currículo una vez que el proyecto haya finalizado, como parte de sus compromisos continuos. De las 17 instituciones que están replicando la metodología, 12 ya han incluido la metodología y las herramientas de Perspektiva en su currículo regular, que ha sido aprobado por las autoridades educativas locales. Perspektiva está trabajando para asegurar que el 100% de las instituciones hagan esto.
- Perspektiva está motivada a replicar y adaptar el modelo en Perú y otros países latinoamericanos. Ya ha transferido su metodología a organizaciones en Bolivia y República Dominicana.
- Perspektiva tiene planes de influir más en los debates de políticas públicas en el país para que la capacitación en emprendimiento se convierta en una parte integral de los planes de estudio ofrecidos por todas las instituciones educativas, y por lo tanto, alcance una mayor escala.
- El proyecto actualmente depende en gran medida del financiamiento de donantes corporativos de los sectores mineros peruanos. Las compañías mineras están dispuestas a alentar el emprendimiento local en los territorios donde operan para garantizar una actividad económica continua una vez que la minería haya llegado a su fin, y trabajar con organizaciones como Perspektiva puede permitirles cumplir con sus obligaciones sociales. Sin embargo, este enfoque también presenta desafíos, ya que las compañías mineras enfrentan acusaciones de daños ambientales y malas relaciones con las comunidades aledañas, mientras que los cambios en el contexto político y económico, incluidas las fluctuaciones de los precios de productos básicos, pueden afectar la sostenibilidad de este enfoque.

Factores de éxito para la escala

- El compromiso de los instructores en las instituciones educativas y su capacidad profesional para motivar a los jóvenes emprendedores.
- La capacidad de Perspektiva de adaptar los materiales educativos de emprendimiento a diferentes contextos sociales, económicos y culturales en todo el Perú para que los jóvenes emprendedores de bajos ingresos puedan relacionarse fácilmente con ellos. Esto ha incluido la traducción y adaptación de materiales al idioma quechua, hablado por casi 4.5 millones de personas en Perú.
- La visión de Perspektiva para escalar el proyecto a áreas rurales con una mayor concentración de comunidades indígenas pobres. Esto ha incluido trabajar con CETPRO ubicadas en áreas desafiantes, dominadas por la minería, que enfrentan riesgos ambientales y conflictos dentro de las comunidades circundantes.
- En términos del impacto sobre el emprendimiento, el éxito también depende de seleccionar la organización correcta a través de la cual escalar y de ubicar los cursos cerca del final del ciclo educativo. Los estudiantes de CETPRO tienden a ser mayores, haciendo parte de la fuerza laboral o estando listos para ingresar. Los esfuerzos para integrar la metodología en otros tipos de escuelas o en etapas anteriores del currículo donde los estudiantes aún tienen uno o más años antes de graduarse pueden tener algún beneficio en el aumento de la familiaridad con el emprendimiento, pero no en generar más trabajos a través del autoempleo.

Desafíos y lecciones aprendidas

- La debilidad del ecosistema emprendedor local es un desafío en algunas áreas donde se ha implementado el proyecto, particularmente en áreas rurales y remotas.
- La selección adecuada de las instituciones educativas para entregar la metodología es un factor crítico, así como lograr involucrar a los grupos objetivo de beneficiarios. Un alto porcentaje de las instituciones educativas públicas en Perú no consideran el emprendimiento como una opción y se centran en las oportunidades de empleo tradicionales.
- Si bien los CETPRO individuales tienen la autonomía para decidir hasta el 30% de su currículo, lo cual brinda a Perspektiva la oportunidad de incluir la capacitación en emprendimiento, se necesita un esfuerzo sustancial para convencer a los maestros individuales y sus supervisores y directores. Una alta rotación de docentes en las instituciones también crea un desafío.
- Una variable clave para que el proyecto tenga éxito incluye desarrollar y asegurar asociaciones con los gobiernos locales para obtener su apoyo para trabajar con los CETPRO. Al mismo tiempo, se deben diseñar planes de trabajo que se puedan lograr sin depender totalmente del gobierno local. Esto significa involucrar a más funcionarios en los procesos de toma de decisiones y, al mismo tiempo, aumentar la entrega directa con el personal propio de Perspektiva.

Oportunidades y recomendaciones

- Las instituciones educativas del sector público brindan una oportunidad clave para escalar, pero en el caso del emprendimiento, es importante identificar a las organizaciones socias correctas (en las que los estudiantes están listos para convertirse en emprendedores) y asegurar que las organizaciones tengan la autonomía para modificar los planes de estudio y agregar el programa a escalar. Sin la aprobación para la integración en el currículo de forma continua, dichos programas llegan a los beneficiarios durante un proyecto en particular, pero no se escalan ni se sostienen con el tiempo.
- La escala de una metodología a través de instituciones educativas públicas requiere involucrarse con los gobiernos locales y centrales para aumentar el impacto social. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los gobiernos toman tiempo para participar y no siempre están en condiciones de financiar proyectos.
- Formar parte de un programa regional como el YEP ha brindado a Perspektiva oportunidades para presionar y educar a las autoridades educativas peruanas y a los docentes sobre el emprendimiento y el autoempleo como opciones factibles para los jóvenes peruanos de bajos ingresos.
- Perspektiva está planeando una evaluación de impacto externa para identificar de manera más completa los factores críticos de éxito que han influido en el éxito de su modelo. Esto podría incluir evaluar la calidad del autoempleo generado por el proyecto. Las lecciones aprendidas del proyecto podrían luego sistematizarse y difundirse a la red de YBI y otras partes interesadas.



Estudio de caso 6:

Plataforma digital y franquicia social:

Qredits Microfinanciering Nederland



Organización: Qredits Microfinanciering Nederland (Qredits)

Miembro de la red YBI en los Países Bajos.



Modelo de escala:

Modelo mixto que incluye financiamiento de préstamos facilitado digitalmente, aprendizaje en línea de código abierto (a través de una plataforma digital) y franquicias sociales.

Acerca de la organización

Microfinanciering Nederland



Qredits es una fundación privada establecida en 2009 con el apoyo de los cinco bancos más importantes de los Países Bajos, junto con el gobierno holandés, como proveedor de crédito alternativo sin fines de lucro para startups pequeñas y medianas en los Países Bajos.⁶¹ Es la única Institución Micro Financiera (IMF) operando a nivel nacional en los Países Bajos.

La misión social de Qredits es mejorar y apoyar la inclusión social y financiera de micro-emprendedores en los Países Bajos que tienen un plan de negocio viable pero que no pueden obtener financiamiento a través de canales regulares. Qredits busca ayudar a construir una cultura emprendedora fuerte e independiente en los Países Bajos.

Contexto político, económico y social

El Ministerio de Educación holandés está presionando para que el emprendimiento se convierta en una política pública en el país, haciéndolo obligatorio en el currículo de los institutos de formación profesional.

Durante la reciente crisis económica, el gobierno holandés le pidió a Qredits que aumentara su límite de crédito dos veces para estimular la economía al crear más oportunidades para las empresas pequeñas y medianas. En 2013, el límite de crédito se elevó a €150,000 y nuevamente en 2014 a €250,000.

Resumen de los proyectos

Qredits proporciona financiamiento de préstamos para negocios nuevos y existentes (con un proceso de solicitud en línea), respaldado por una plataforma digital con cursos y herramientas de aprendizaje en línea y con la opción de mentoría en persona proporcionada por voluntarios. También ofrece programas educativos a través de asociaciones estratégicas.

Plataforma digital

Establecida en 2013, la plataforma digital de Qredits está enfocada en ayudar a lanzar y hacer crecer negocios. Ofrece consejos prácticos, y plantillas para herramientas empresariales. Incluye un curso de aprendizaje combinado, 'Cómo escribir un plan de negocios' (traducido al inglés, italiano, español y papiamento), y una variedad de cursos de aprendizaje en línea que incluyen 'Cómo escribir un plan de ventas', 'Gestión de créditos' y 'Mentoría en micro finanzas' (todo en holandés, este último también en inglés).

Productos financieros



Microcrédito (hasta €50.000)



Préstamos PYME (de €50.000 a €250.000)



Crédito flexible (hasta €25,000)

Préstamo de arrendamiento a proveedores (hasta €50,000)

Préstamo estudiantil (hasta €5,000 para graduados del programa EigenBaas de Qredits, ver abajo)

Qredits también utiliza una herramienta de WhatsApp llamada Tikkie para presionar a los emprendedores que están atrasados en sus pagos de crédito.

Mentoría

Qredits ofrece mentoría para ayudar a los emprendedores en aspectos relacionados con la creación de empresas o el crecimiento empresarial, incluyendo finanzas y administración, ventas y mercadeo, recursos humanos, gestión de crisis y eficacia personal. Trabajan con más de 600 mentores empresariales voluntarios.

Programa educativo SerTuPropioJefe (EigenBaas)

Dirigido a crear conciencia sobre el emprendimiento en las escuelas secundarias e institutos de formación profesional en los Países Bajos, EigenBaas está dirigido a estudiantes en los últimos dos años de la escuela secundaria, y dura entre tres y seis meses. Se basa en un programa de aprendizaje en línea, desarrollado con la ayuda de un maestro mentor, durante el cual los estudiantes desarrollan un plan de negocios. También se ofrecen conferencias de invitadas, impartidas por emprendedores existentes, así como por los mentores de Qredits. Al final del programa, los estudiantes presentan sus planes de negocios a un panel y toman un examen, lo que lleva al certificado EigenBaas. Si pasan, también pueden solicitar un préstamo estudiantil.

Como el modelo ha escalado

Desde un enfoque inicial en la provisión de préstamos dentro de un modelo predominantemente digital, Qredits ha escalado a través de una combinación de modelos:

- El enfoque principal es escalar a través de asociaciones estratégicas con empresas y el gobierno, como a través de su trabajo en las escuelas.
- Su programa de capacitación en habilidades emprendedoras comenzó como un proyecto piloto en escuelas secundarias públicas e institutos de formación profesional y desde entonces se ha expandido a instituciones educativas adicionales.
- Qredits también recibió apoyo y estímulo del gobierno para centrarse en el microcrédito y el emprendimiento.
- El micro financiamiento ha permitido a la organización volverse autosuficiente, en gran parte respaldada por sistemas informáticos robustos que les han permitido procesar altos niveles de solicitudes de préstamos a escala.
- El segundo enfoque de escala incorpora un modelo de difusión a través del aprendizaje en línea con código abierto.
- Inicialmente se monetizó la plataforma de aprendizaje en línea, que también se personalizó y se tradujo a diferentes idiomas a través de asociaciones con organizaciones como MicroLab y Cofiterin Italia.
- En tercer lugar, ha abierto nuevas sucursales en los países de habla holandesa del Caribe. En consulta con el Ministerio Holandés del Interior y Relaciones con el Reino, estableció una oficina de Qredits en la isla de Bonaire en 2015, Aruba y St. Maarten (que también sirven a San Eustaquio y Saba) en 2017 y Curazao en 2018.

- Finalmente, Qredits ha comenzado recientemente a desarrollar una estrategia internacional y está apoyando a un pequeño start-up en España con consultoría en un modelo de franquicia social. Se ha convertido en un accionista y les está proporcionando acceso a sus sistemas informáticos.
- Qredits espera utilizar este enfoque con más start-ups IMF en el futuro.

Logros

Los logros de Qredits incluyen:

- €300 millones de euros distribuidos a emprendedores en los Países Bajos y el Caribe.
- 13,000 préstamos de microcrédito otorgados a emprendedores.
- 576 préstamos PYME para emprendedores.
- Qredits es la primera institución de micro finanzas que presta dinero del Banco Europeo de Inversiones.
- 4,087 relaciones de mentoría iniciadas desde 2011.
- 3,965 cursos de aprendizaje en línea tomados desde septiembre 2012.
- 150 descargas al día de su plantilla de plan de negocios gratuito.
- El equipo ha crecido de un equipo de cinco personas a más de 80.
- Para 2017, el currículo escolar de SerTuPropioJefe (EigenBaas) se estaba impartiendo a través de 45 cursos en 27 institutos de formación profesional.

€300 millones

distribuidos a emprendedores en
los Países Bajos y el Caribe

13,000

préstamos de
microcrédito otorgados a
emprendedores

576

préstamos PYME para
emprendedores

4,087

relaciones de mentoría
iniciadas desde 2011

Modelo de negocio

- Qredits es una fundación, con fondos del Ministerio de Economía y préstamos otorgados por cinco bancos importantes en los Países Bajos (ABN Amro, BNG, ING, Triodos y Rabobank), un sindicato de compañías de seguros, el Banco Europeo de Inversiones y el Banco Consejo de Europa (CEB).
- Aunque Qredits es una organización sin fines de lucro, también incorpora un enfoque comercial y cobra a sus clientes por algunos de sus servicios. Por ejemplo, los servicios de mentoría son de €200 por un año (menos en el Caribe donde no existe una cultura de mentoría). También cobra por sus servicios de consultoría.
- Solía cobrar €50 por cursos de aprendizaje en línea, pero ahora ofrece esto de forma gratuita. La plataforma de aprendizaje en línea se ha vendido como producto a clientes internacionales en Italia y Grecia, y a escuelas en los Países Bajos y las islas del Caribe holandés.
- Al facilitar y otorgar préstamos financieros a emprendedores, Qredits gana dinero con las tasas de interés cobradas. Cuando puede, baja las tasas de interés.
- El Ministerio Holandés del Interior y Relaciones con el Reino proporcionó €200,000 para los costos de start-ups durante dos años para el piloto en Bonaire. Los gobiernos de Aruba, St. Maarten y Curazao proporcionaron la misma cantidad para el lanzamiento de Qredits en sus respectivas islas. Qredits cubre los préstamos.
- También se ha recibido financiamiento del Fondo Europeo de Inversiones (FEI) a través de sus instrumentos para apoyar un sector de micro finanzas europeo sostenible y confiable.
- En 2017, los ingresos de Qredits incluyeron el 95% de los préstamos y el 5% de los servicios no financieros.
- Qredits se unió a YBI en 2013 porque sabía que esto atraería a financiadores mayores. Con fondos de YBI, en 2014 amplió sus programas educativos.
- En 2015, Qredits recibió un subsidio de la Fundación Citi en asociación con YBI para apoyar la empleabilidad y el emprendimiento de los jóvenes como parte del programa Youth Business Europa. Estos fondos se utilizaron para escalar el programa EigenBaas.
- También se han recibido fondos de Accenture para la capacitación de coordinadores de mentoría y mentores, y de JPMorgan Chase Foundation para apoyar los servicios de aprendizaje en línea y capacitación para ayudar a los emprendedores con las solicitudes de préstamos.

Sostenibilidad y planes futuros

- Qredits es autosuficiente, que ha sido su objetivo desde el principio.
- En breve lanzará una aplicación “MyQredits” para que los clientes monitoreen y verifiquen su saldo, realicen pagos o retiros de su cuenta de crédito flexible o compren otros productos de Qredits (por ejemplo, aprendizaje en línea, capacitación u otros préstamos).
- Está estudiando la posibilidad de acreditación de sus productos de aprendizaje en línea.
- El financiamiento que recibe de la Fundación Citi a través de Youth Business Europa para el programa escolar finalizará en julio de 2019. Qredits continuará buscando financiamiento de subvenciones para seguir con este programa.
- Qredits está abierto a la creación de franquicias en otros países en colaboración con el gobierno local y/u organizaciones de servicios financieros.

Factores de éxito para la escala

- Estar enfocado desde el principio en volverse autosuficiente dentro de tres años.
- Convertirse en un socio respetado en la industria financiera con una sólida trayectoria. Sus alianzas con grandes bancos comerciales hacen que los refiera a clientes potenciales diariamente.
- Inversión de tiempo y energía en la construcción y el mantenimiento de relaciones con los bancos y el gobierno.

- Qredits formó parte del grupo piloto que diseñó el Código Europeo de Buena Conducta para proveedores de Micro Finanzas. La organización recibió el Premio Microfinance Good Practices Europe 2010 y en 2016 fue la primera IMF en recibir el certificado de reconocimiento por el cumplimiento del Código Europeo de Buena Conducta.
- Invertir en sistemas informáticos ha permitido a Qredits escalar rápidamente para que pueda trabajar con grandes volúmenes. Anteriormente, procesaba menos de 100 préstamos al mes, ahora son 300 préstamos.
- Los sistemas de análisis de datos altamente competentes que proporcionan cifras diarias ayudan a mantener al equipo motivado y enfocado. Esto le permite proporcionar informes trimestrales a los bancos y al Ministerio con un alto nivel.
- Un fuerte liderazgo estratégico y comercial, que combina valores personales y sociales fundamentales con un enfoque empresarial, que se inculca en toda la organización.

Desafíos y lecciones aprendidas

- Qredits quería implementar su programa de capacitación en emprendimiento a nivel nacional, pero el Ministerio de Educación no quería respaldar solo un programa. Ha sido un reto convencer a las instituciones educativas para que adopten programas de emprendimiento en sus currículos, especialmente si son tradicionales.
- Es esencial escuchar a los clientes e innovar constantemente y crear nuevos productos. Qredits inició un crédito flexible para los clientes actuales y ahora cualquiera puede solicitarlo. Ha desarrollado sistemas y procesos sólidos para la amortización de préstamos y ha creado nuevos productos de préstamos, tales como préstamos de arrendamiento a proveedores.

- Qredits combina el contacto personal con los clientes de 30 oficiales de préstamos con un proceso de solicitud en línea. Ha desarrollado su propio modelo de puntaje crediticio para determinar la necesidad de una visita domiciliaria y ha acelerado los tiempos de procesamiento de sus préstamos para competir con fuentes de crédito alternativas. Para solicitudes sólidas, donde los oficiales de préstamos realizan una evaluación por video llamada, los préstamos pueden procesarse y recibirse en un plazo de 5 días hábiles.
- Qredits ha puesto énfasis en la gestión estricta de créditos y préstamos, y en conocer bien a sus clientes. Incluso si los clientes están un día atrasados en el pago, reciben un mensaje de WhatsApp. Esto ha llevado a una tasa de incumplimiento del 5%, en comparación con la tasa habitual de los bancos del 11-12%.

Oportunidades y recomendaciones

- Qredits ha escalado exitosamente su impacto utilizando una combinación de modelos de replicación respaldados por un modelo de negocio sostenible. Al continuar desarrollando servicios que pueden autofinanciarse, tiene un modelo para el crecimiento continuo.
- Hay una oportunidad para que YBI y otros en el sector desarrollen herramientas que puedan ser adaptadas y personalizadas por otras instituciones, y que cobren por ellas.
- Con una inversión inicial relativamente baja, las plataformas digitales ofrecen un retorno de la inversión muy positivo que las hace financieramente viables y capaces de ofrecer economías de escala. También permiten a las organizaciones llegar a un grupo muy grande de usuarios, sin restricciones geográficas, y de manera económica.
- Las asociaciones con bancos comerciales e instituciones bancarias globales pueden ofrecer un gran conjunto de líneas de crédito para emprendedores y apoyo a organizaciones que ofrecen micro finanzas.



Estudio de caso 7:

Plataforma digital:

Youth Business USA



Organización: Youth Business USA

Miembro de la red YBI en los Estados Unidos.



Proyecto:

Sky's The Limit



Modelo de escala:

Modelo de código abierto que utiliza una plataforma digital e incorpora un modelo de asociación estratégica con YBI para la escala internacional.

Acerca de la organización

**YOUTH
BUSINESS
USA**

SKY'S THE LIMIT

Youth Business USA (YB USA) se estableció en 2014 en California, en el Área de la Bahía de San Francisco, como una empresa tecnológica sin fines de lucro. Comenzó como una asociación entre la Fundación de Desarrollo Greenside y YBI para apoyar a jóvenes emprendedores motivados que enfrentan barreras significantes a la propiedad empresarial. YB USA trabaja principalmente con jóvenes emprendedores, entre 18 y 29 años, en las primeras etapas de comenzar su propio negocio.

La visión de YB USA es lograr una escala nacional a través de innovaciones en la entrega de servicios para:



Permitir que las personas jóvenes y vulnerables inicien y mantengan sus negocios.



Satisfacer y empoderar económicamente a los jóvenes, creando empleos y fortaleciendo a las comunidades.



Mejorar las cualificaciones a un número significativo de jóvenes, preparándolos para las demandas de empleo del siglo XXI, con habilidades en pensamiento emprendedor y resolución de problemas.

Desde 2015, YB USA ha estado escalando su trabajo en los EE.UU. a través de una plataforma digital innovadora, Sky's The Limit (STL, skysthelimit.org), desarrollada a través de una asociación de varios años con Accenture. STL conecta a jóvenes emprendedores de bajos ingresos con asesores y mentores empresariales experimentados en todo el país. En 2017, YB USA se asoció con YBI y Accenture para replicar STL con otros miembros de YBI para escalar internacionalmente.

Contexto político, económico y social

Actualmente, existe una crisis de subempleo juvenil en los Estados Unidos. Casi el 45% de adultos jóvenes tienen empleo a tiempo parcial, y los jóvenes de 18 a 29 años tienen la tasa más alta de subempleo desde la Segunda Guerra Mundial. El número de graduados universitarios que trabajan en empleos con salario mínimo está en su tasa más alta en la historia.

Se espera que *“los jóvenes desempleados de los Estados Unidos costarán un estimado \$4.7 trillones de dólares a lo largo de su vida en gastos perdidos, asistencia social, delitos y gastos de atención médica”*.¹⁴ Los start-ups en los Estados Unidos son el principal motor de la creación de empleo, con más del 60% de trabajos nuevos procedentes de start-ups. Hoy en día solo se están creando la mitad de las empresas que se creaban hace una generación. Un estudio encontró que el aumento de oportunidades y la exposición a la innovación para las mujeres, y los jóvenes pobres, negros y latinos podría cuadruplicar el número de innovadores en los Estados Unidos.¹⁵

STL fue lanzado en respuesta a esta crisis. Los fundadores señalan que más de 11 millones de adultos jóvenes de comunidades sub-representadas en los EE.UU. quieren iniciar un negocio, pero carecen del apoyo y los recursos para hacerlo. Al mismo tiempo, más de 10 millones de profesionales de EE.UU. desean ofrecer voluntariamente su tiempo y talento para ayudar a otros a tener éxito. Esto presenta una gran oportunidad para lograr el apoyo necesario, que STL puede ayudar a brindar.

“Los jóvenes desempleados de Estados Unidos costarán un estimado USD 4.7 billones a lo largo de sus vidas en gastos perdidos, asistencia social, crimen y gastos de atención médica”

Resumen de los proyectos

YB USA brinda apoyo a jóvenes emprendedores vulnerables a través del acceso a capacitación en emprendimiento, recursos y guías en línea, incluidas herramientas de planificación empresarial, y conectándolos a asesores y mentores que se reúnen con ellos en persona o de forma remota (teléfono, mensaje de texto y video chat).

- Los asesores suelen ser profesionales y expertos, que provienen de una amplia gama de orígenes, desde empresas locales hasta corporaciones globales (por ejemplo, Accenture, Banco de América, Google, Blockchain, Intuit, Lyft), que brindan apoyo específico a corto plazo a los emprendedores.
- Los mentores suelen ser propietarios de pequeñas empresas, fundadores en tecnología o ejecutivos de carrera que brindan apoyo general a largo plazo a los emprendedores.

El marco de capacitación **Pathway to Business Ownership** de YB USA se organiza en torno a 12 módulos: modelos de negocios; desarrollo de clientes; marcas; desarrollo de productos/servicios; web y tecnología; fondos; mercadeo y ventas; contabilidad y gestión financiera; legal y regulatorio; construir y gestionar el equipo; habilidades sociales empresariales; y operaciones y estrategia.

YB USA tiene planes de agregar acceso a apoyo financiero a través del lanzamiento de un fondo de micro semillas “Amigos y Familia” que proporcionará subvenciones a jóvenes emprendedores de hasta USD 2,500 a través de un MasterCard prepaga, así como un fondo de semillas específicamente dirigido a los milenios multiculturales, de los cuales hay alrededor de 31 millones viviendo en los Estados Unidos.

Sky's the Limit

En 2015, YB USA estableció una asociación con Accenture para desarrollar su plataforma digital, STL.⁷¹ Esto fue en respuesta a la demanda de los servicios de apoyo en persona de YB USA de más de 5,000 adultos jóvenes, lo cual fue imposible para YB USA satisfacer con sus recursos existentes.

Aunque todavía está en formato beta (o de prueba), STL ha atraído a más de 4,000 usuarios en los Estados Unidos.

Casi el 90% de los usuarios de STL hasta la fecha en los EE.UU. son de bajos ingresos, más del 75% son personas de color y casi dos tercios son mujeres. La mayoría también son inmigrantes, previamente encarcelados o en hogares de acogida, LGBTQ (lesbianas, gays, bisexuales, transexuales o queer) y/o de otros grupos sub-representados.

Como el modelo ha escalado

El desarrollo de una plataforma digital ha permitido a YB USA ayudar a satisfacer la demanda de miles de jóvenes emprendedores que se inscriben para recibir apoyo, al conectarlos en línea con los recursos necesarios, y la asesoría y mentoría que requieren para alcanzar sus objetivos empresariales. El objetivo original era aumentar los usuarios a más de 10,000 en los Estados Unidos.

En 2018, se desarrolló la versión 2.0 de la plataforma STL, incorporando campañas de financiamiento y mensajes dentro de la aplicación. Además, se inició con la escala internacional en asociación con YBI y Accenture.

A partir del otoño 2018 se está probando la plataforma con socios de toda la red de YBI, comenzando con la Fundación FATE en Nigeria, TechnoServe (Sudáfrica), Youth Business del Caribe y Virgin StartUp en el Reino Unido. Los planes para desarrollar y escalar más el modelo son los siguientes:

2019

- Se lanza la versión 3.0, que incluye opciones adicionales para emparejar emprendedores y voluntarios, y posiblemente una aplicación iOS/Android.
- Apuntar a lanzarse internacionalmente en países que no hablan inglés (por ejemplo, España, México, Brasil y otros) y lograr crecer a más de 50,000 usuarios en los EE.UU.

2020

- Versión 4.0 de la plataforma STL por construir.
- El objetivo es crecer a más de 200,000 usuarios en los EE.UU. y aumentar la huella global en general.

En última instancia, STL tiene como objetivo alcanzar la escala de registrar millones de usuarios en todo el mundo.

Logros

YB USA y STL aún están en sus etapas iniciales, con gran parte de su potencial aún por verse.

A través de la plataforma digital STL, YB USA actualmente atiende a 7,000 emprendedores en más de 40 estados de los EE.UU. de los cuales 6,000 están registrados en la plataforma.



Modelo de negocio

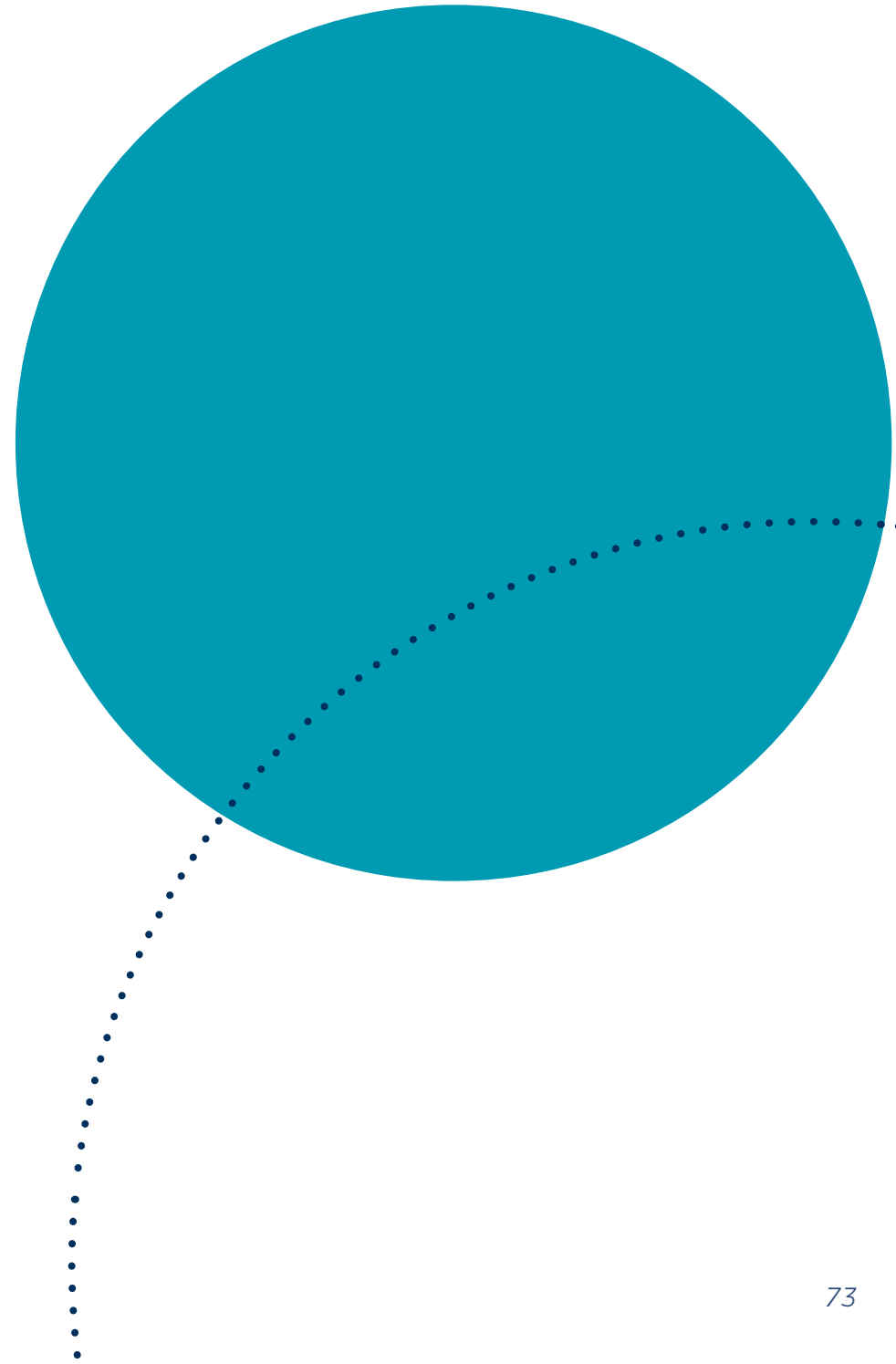
- Desde 2014, YB USA ha crecido del fundador/CEO más un voluntario a una organización de 22 empleados, incluido el personal de desarrollo web en la India. Comenzó con un presupuesto de USD 60,000 recaudado a través de autofinanciamiento, amigos, familiares y la Fundación Kaimas. Cada año, YB USA ha duplicado con éxito su financiamiento.
- El modelo de negocio de YB USA para STL se basa en fondos de subvenciones, a través de una asociación estratégica con Accenture como su principal partidario, junto con una serie de donantes filantrópicos que se detallan a continuación.
- Accenture apoya el despliegue de STL a través de una combinación de subvenciones en efectivo y apoyo en especie. En 2016-17, se realizó una subvención piloto, seguida por una ulterior subvención significativa para 2017-2020, que incluye fondos para la expansión de la plataforma.
- Además de Accenture, YB USA tiene una variedad de otros donantes, incluidos individuos, corporaciones y fundaciones. Los principales donantes son CVC Capital, la Fundación Kaimas, la Oficina del Alcalde de Oakland y la Asociación de Organizaciones de Microempresas de California. También ha recibido fondos de eBay y Wells Fargo.
- El presidente de YB USA, Nicolas Cary, es cofundador y presidente de Blockchain y ha prometido un paquete significativo de acciones en la compañía, al igual que el director de la junta Fabio Rosati, ex director general de UpWork.
- El modelo de negocio para escalar STL a través de otras organizaciones está en desarrollo, con un modelo de licencia en consideración.

Sostenibilidad y planes futuros

- Tras la adopción de la plataforma STL por miembros de YBI en Nigeria, el Caribe, Sudáfrica y el Reino Unido en 2018, YB USA planea escalar esta tecnología a nivel mundial, trabajando con YBI y Accenture para desplegar la plataforma a otros miembros en toda la red de YBI. La selección de estos miembros se realizará de acuerdo con su interés y compromiso para adaptarse a la nueva tecnología.
- La plataforma STL está planeada para ser en última instancia autosuficiente. El financiamiento futuro continuará proviniendo de corporaciones, fundaciones e individuos, pero incluirá los ingresos obtenidos a través de una marca blanca planificada de su software para socios. Esto también incluirá un fondo en el que obtendrá ingresos a través de inversiones de riesgo en negocios de emprendedores.
- YB USA también está en diálogo con el Departamento de Trabajo de EE.UU. con respecto a una posible asociación, dado su interés en el potencial de las plataformas digitales para llegar a las poblaciones rurales.
- YB USA recibió una subvención adicional de Accenture en 2018 para desarrollar una ficha innovadora para la plataforma STL utilizando la tecnología blockchain para una mayor transparencia. La ficha gamificará e incentivará acciones positivas en la plataforma, como donantes realizando contribuciones, jóvenes emprendedores solicitando apoyo y voluntarios apoyando a emprendedores. Las fichas se pueden obtener y utilizar de diferentes maneras, por ejemplo, para emparejar a emprendedores con mentores voluntarios, y para que los emprendedores reciban capacitación, asistan a eventos y obtengan herramientas y servicios para desarrollar sus negocios. Todos los usuarios podrán usar sus fichas para votar sobre cuales emprendedores deberían recibir financiamiento para start-up. Está previsto su lanzamiento en 2019.

Factores de éxito para la escala

- La asociación con Accenture se negoció como resultado del apoyo de YBI.
- Desde el principio, el programa piloto en los EE.UU. se centró siempre en la escala y la innovación.
- El momento es el correcto, con la proliferación de plataformas y mercados en línea que llevan a la sociedad en su conjunto y los jóvenes, en particular, a utilizar cada vez más las aplicaciones digitales y la tecnología para acceder a servicios.
- YB USA usó una metodología de diseño centrada en el ser humano basada en IDEO, realizó una investigación significativa que incluía la revisión de las plataformas existentes dentro de YBI y buscó ser el “mejor del salón” basado en otras plataformas como Airbnb.
- Los dos fundadores de YB USA tienen una sólida historia de emprendimiento, una asociación estrecha de largo tiempo y combinan la experiencia tecnológica y de apoyo al emprendimiento.
- YB USA, Accenture e YBI tienen una asociación estrecha y un enfoque de resolución de problemas para la gestión de retrocesos.



Desafíos y lecciones aprendidas

- Los corporativos, los start-ups y las ONG tienen diferentes culturas, expectativas y enfoques. Accenture y el equipo de STL entienden esto y han trabajado arduamente para superar cualquier diferencia cultural.
- Desarrollar una plataforma de software personalizada requiere mucho tiempo y dinero, y es difícil estimar este tiempo y costo ya que la tecnología cambia tan rápidamente.
- La plataforma todavía está en formato beta, por lo que requiere muchos ensayos y pruebas piloto con socios en nuevos países. YB USA todavía está trabajando para evaluar la experiencia de los usuarios en los EE.UU. con respecto a lo que es universal y lo que funcionaría en otros países, al mismo tiempo que recibe comentarios de los usuarios en otros países piloto.
- La prueba regular del usuario es esencial. Por ejemplo, el uso de datos cualitativos y cuantitativos para observar los análisis de los usuarios y explorar los puntos débiles. STL también aprovecha el “cerebro del usuario” para que las personas puedan grabarse a sí mismas y proporcionar datos primarios sobre cómo se está utilizando la plataforma. La retroalimentación está integrada en el modelo del programa, y les pide a los usuarios que determinen el ajuste e incluyan preguntas sobre sus experiencias cuando se lanzan nuevas características. Sin embargo, la necesidad de actualizar constantemente la plataforma a las necesidades de los usuarios es costosa.
- El desarrollo de software personalizado se lleva a cabo en varios países, entre ellos India, las Filipinas y Ucrania. Este es un desafío ya que hay diferencias en las expectativas de cultura y competencia que deben superarse.
- Para dar a conocer a STL, YB USA ha tenido que invertir en canales de mercadeo incluyendo Google AdWords, una plataforma de Google que utiliza mercadeo de motores de búsqueda y cuesta USD 10,000 por mes.

Aunque esto se recibe de Google en forma de una subvención, YB USA también utiliza una agencia de mercadeo y tiene un miembro del equipo dedicado a esto.

- La gestión de los financiadores e inversores requiere mucho tiempo. Como start-up, YB USA buscó y recibió varios millones de dólares en la etapa de financiamiento A y está en la etapa B. Ahora tiene cientos de financiadores e inversores con los que tienen que comunicarse regularmente.
- Prepararse para el costo de operar la plataforma STL y hacerla autosuficiente después de la finalización del proyecto Accenture en 2020 será un desafío.

Oportunidades y recomendaciones

- STL es un buen ejemplo de un “adoptante temprano”, que innova en un espacio vacío donde existe un potencial de cambio transformador. Sin embargo, junto con este territorio viene la necesidad de probar primero la innovación, recopilar evidencia de su impacto y potencial, y encontrar formas de escalarla de manera sostenible. La mayoría de las innovaciones no alcanzan escala.
- Una vez probadas y piloteadas con éxito, las plataformas digitales como STL se pueden escalar con relativa rapidez, incluso con la traducción a diferentes idiomas. Por lo tanto, el mercado potencial para un producto como STL tanto en EE.UU. como en todo el mundo podría ser enorme. No es sorprendente que cinco de los siete estudios de caso presentados aquí hayan incorporado una estrategia digital en sus modelos de escala.
- Se reconoce ampliamente que las soluciones tecnológicas hacen mucho más factible la posibilidad de llegar a las poblaciones rurales vulnerables, lo que permite a los grupos objetivo beneficiarse de un apoyo a través de una plataforma digital al que de otra forma no podrían acceder.

Sección 7: Recomendaciones

El material presentado en este informe ilustra que YBI y otros han implementado con éxito una gama de estrategias para escalar su impacto con lecciones valiosas para aprender. Las siguientes recomendaciones se hacen teniendo en cuenta la red de YBI y sus organizaciones miembros, aunque otras ONG y organizaciones de emprendimiento también pueden encontrarlas aplicables a medida que buscan formas de apoyar a más jóvenes emprendedores vulnerables para iniciar, fortalecer y hacer crecer negocios sostenibles.

1. Construir alianzas estratégicas



Está claro que ninguna organización o sector puede abordar problemas complejos por sí solo. Los modelos de escala más exitosos para el impacto social incorporan algún tipo de asociación o alianza. Estas asociaciones a menudo son multisectoriales, incluidas las ONG, el gobierno, las empresas, los financiadores, las organizaciones aliadas o en red, las instituciones educativas o todo un ecosistema de agentes de cambio. La construcción de alianzas y la selección de los socios correctos en una etapa temprana tanto para el financiamiento como para la entrega de los programas es un paso clave para escalar.

Las asociaciones de valor compartido entre las ONG y el sector privado con un enfoque compartido en los jóvenes y los ODS pueden agregar un valor significativo, especialmente con la reducción del financiamiento institucional para las ONG. Es esencial asociarse con organizaciones donde los objetivos comerciales estén alineados y haya un potencial para que cada parte escale su impacto.

También es importante establecer relaciones con los gobiernos a nivel nacional y local desde el inicio de los proyectos, especialmente para las organizaciones que trabajan con jóvenes en el sistema educativo. Dependiendo del impacto que se está buscando, esto podría incluir trabajar con el gobierno para influir en las políticas que apoyan el cambio sistémico, o compartir la experiencia para crear capacidad dentro del sector público para apoyar el emprendimiento. Sin embargo, es importante estar al tanto de los riesgos de asociarse con el gobierno, derivados de cambios en la administración y/o la política.

Invertir en asociaciones estratégicas requiere tiempo y esfuerzo, y deben considerarse los factores culturales, políticos y legislativos, así como el potencial de conflictos de intereses. Desarrollar una visión y objetivos compartidos es vital. Vale la pena considerar un rol con una responsabilidad específica de desarrollar asociaciones estratégicas. ANDE, por ejemplo, atribuye gran parte de su reciente escala y crecimiento sustancial a un nuevo rol de Director de Asociaciones Estratégicas.

2. Incrementar el alcance en línea y fuera de línea



El potencial de las soluciones digitales para apoyar el impacto a escala es tremendamente emocionante. Las plataformas digitales, que suelen aprovecharse mejor junto con otros canales para aumentar la conectividad y el impacto, atraviesan geografías fácilmente y pueden llegar a grupos que de otra manera no tendrían acceso, particularmente con el desarrollo de servicios basados en aplicaciones (a diferencia de aquellos basados en la web).

Como se mostró en los estudios de caso, las soluciones digitales se están desarrollando y utilizando en toda la red de YBI y en el sector de emprendimiento juvenil más ampliamente. Existe un gran margen para desarrollar y escalar esta oferta digital aún más. Las plataformas en línea pueden actuar como un foro para conectarse, colaborar y compartir recursos, como un aula virtual y una plaza de mercado. El acceso a las comunidades en línea, las herramientas y las aplicaciones se pueden ofrecer de forma gratuita a través de un modelo de código abierto o mediante una cuota de suscripción o licencia que permite que el modelo se autofinancie.

Es importante tener en cuenta que lleva tiempo desarrollar y probar una solución digital y hacer crecer una base de usuarios, y esto puede ser costoso. Se deben tomar decisiones estratégicas en términos de los resultados requeridos, lo que los clientes valoran y cómo se proporcionarán los servicios.

A menudo se requieren modelos combinados de apoyo y entrega de servicios de forma digital y también en persona.

Las plataformas digitales no son la única forma de aumentar el alcance geográfico y mejorar la conectividad. Este estudio ha proporcionado evidencia de la efectividad de las asociaciones y modelos de sucursales para replicar servicios y metodologías. Los modelos que devuelven el liderazgo a las regiones y permiten el desarrollo de soluciones apropiadas a nivel local también son una forma exitosa de aumentar el impacto social. El programa YEP de YBI en América Latina y el Caribe, del cual forman parte los estudios de caso de Aliança Empreendedora y Perspektiva, es un buen ejemplo de esto, con actores clave reunidos a través de un mecanismo de financiamiento compartido.

3. Diversificar los modelos de negocios



Quizás el mayor desafío para escalar los modelos de impacto social es el desarrollo de un modelo de negocio asociado sostenible. En la mayoría de los estudios de caso presentados en este documento, las organizaciones enfrentan el mismo problema de mantener las intervenciones a escala una vez que haya culminado el financiamiento inicial de los donantes. Para las ONG, sigue existiendo una fuerte dependencia de los modelos de financiamiento por subvenciones, mientras que la sostenibilidad de

este enfoque nunca ha sido más incierta. Muchos proyectos exitosos han finalizado cuando ya no se puede asegurar el financiamiento, o hay un retraso en las fuentes de fondos.

Si bien a menudo se habla de la franquicia social como el enfoque a seguir para escalar de manera sostenible, los estudios de caso en este documento proporcionan evidencia de una variedad de otros modelos de negocios comerciales y exitosos. Proporcionar servicios de consultoría y capacitar a otros para entregar metodologías probadas y comprobadas puede ser un enfoque sostenible para escalar a través de los ingresos obtenidos de las inscripciones o tarifas. La red de Impact Hub ha creado un modelo de negocio sostenible a través de tarifas de licencia y contribuciones de ingresos, mientras que cada Hub local cobra por membresías y servicios. Qredits es un buen ejemplo de una organización sostenible con un modelo de financiamiento mixto, respaldado por su logro en la construcción de una institución de micro finanzas “equilibrada”.

4. Promocionar la innovación y el impacto



La mayoría de las innovaciones no se escalan, y con frecuencia por razones claras. Es esencial comprender por qué se está escalando y centrarse en aquellas soluciones que tienen el mayor potencial de impacto frente al problema que se está tratando de resolver. Los desafíos de innovación y los

aceleradores están ayudando a encontrar e incubar las innovaciones más exitosas para desarrollar formas efectivas de abordar problemas sociales complejos, incluidos los que enfrentan los jóvenes emprendedores. Las innovaciones más exitosas se pueden implementar a través de redes como YBI, en asociación con financiadores y otras organizaciones.

El marco de escala descrito en este documento proporciona un proceso para desarrollar una estrategia de escala robusta. Se pueden probar, pilotear, evaluar e iterar varios modelos para ver cuál funciona mejor. Es esencial garantizar que el liderazgo y los equipos cuenten con los recursos necesarios para cumplir con esta ambición. Esto incluye tener un equipo con una combinación de habilidades y experiencia, idealmente de un rango de sectores, complementado con capacitación para escalar, donde sea necesario. Las organizaciones que se centran en la innovación y la sostenibilidad desde el principio tienden a ser más exitosas.

Escalar el impacto social no se trata solo de productos cuantitativos, como los empleos creados o los beneficiarios capacitados. También vale la pena utilizar un enfoque cualitativo para evaluar la escalabilidad de los proyectos, centrándose en el impacto potencial en la vida de las personas y los cambios sociales estructurales que pueden producirse.

Este estudio ha reunido una serie de ejemplos de modelos de escala utilizados por miembros de la red YBI y otros que trabajan en apoyo al emprendimiento juvenil. Esta documentación de modelos exitosos y escalables es una forma más de promover su valor, compartir sus perspectivas y aprendizajes con otros, e influir en las agendas para tener un mayor impacto sobre los desafíos que enfrentan los jóvenes emprendedores vulnerables.

Sección 8: Referencias

1. Kalafatas, J. (2015). *Approaches to Scaling Social Impact*. Duke: The Fuqua School of Business. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.
2. Goldin, I. & Kutarna, C. (2016). *We're living in an age full of possibilities. So why do so many of us feel like losers?* The Guardian.
3. Berelowitz, D. (2012). *Social Innovation, Franchising and the Power of Old Ideas*. The Clore Social Leadership Programme.
4. Department for International Development. (2018). *DFID Digital Strategy 2018 to 2020: Doing development in a digital world*. GOV.UK.
5. Gabriel, M. (2014). *Making It Big: Strategies for scaling social innovations*. Nesta.
6. Deacon, C. (2016). *What Does It Take to Go Big? Insights on scaling social innovation from the Centre for Social Action Innovation Fund*. Nesta.
7. McClure, D. & Gray, I. (2015). *Scaling: Innovation's Missing Middle*. ThoughtWorks.
8. McClure, D. & Gray, I. (2016). *Scaling Assessment Map: An evolving tool supporting innovation scale up*. ThoughtWorks.
9. Spring Impact. (2015). *Social Replication Toolkit*.
10. Stokes, M., Baeck, P. & Baker, T. (2017). *What Next for Digital Social Innovation? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges*. Nesta.
11. Porter, M. E., Prof. (2012). *Strategy and the New Competitive Advantage: Creating shared value*. Harvard Business School.
12. Bachmann, M. (2014). *How the Hub Found Its Center*. Stanford Social Innovation Review.
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). *Key Issues affecting Youth in Peru*. OECD.org.
14. Belfield, C. R., Levin, H. M. & Rosen, R. (2012). *The Economic Value of Opportunity Youth*. The Corporation for National and Community Service and The White House Council for Community Solutions.
15. Bell, A., Chetty, R., Jaravel, X., Petkova, N & Van Reenen, J. (2018). *Who Becomes an Inventor in America? The importance of exposure to innovation*. Equality of Opportunity.

Anexo: Resumen y ejemplos de estrategias de escala

Modelo/ estrategia	Examples	Ejemplos	Modelo de negocio, sostenibilidad y costos	Oportunidades	Riesgos/lecciones aprendidas
Difusión: dónde se crean recursos que permiten a otros implementar la empresa en una nueva ubicación					
Códigos Abiertos	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcohólicos Anónimos ● UNICEF (UpShift) ● Qredits ● +Acumen ● Sky's the Limit/YB USA ● MicroLab, Italia 	Los recursos se crean y se comparten sin costos ni tarifas (por ejemplo, videos en línea, folletos de mejores prácticas y herramientas fáciles de usar).	Costos centrales y costos de implementación bajos o nulos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede compartir las mejores prácticas con un buen alcance geográfico. ● Bueno para hacer campaña. ● Puede proporcionar un buen alcance geográfico. ● Baja rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede requerir un buen mercadeo. ● Control de calidad limitado. ● Alto riesgo en la marca. ● Difícil de monitorear el impacto. ● Puede que necesite una actualización regularmente.
Capacitación/ consultoría	<ul style="list-style-type: none"> ● Aliança Empreendedora ● Perspektiva ● Lend-A-Hand India ● Lions Aravind Instituto de Oftalmología Comunitaria ● YBI ● YB Russia ● Most Business Incubator - Kazakhstan 	Capacitar a otros para implementar un modelo o algunas de sus partes a través de cursos, talleres o seminarios que podrían incluir modelos de Capacitar al capacitador.	<ul style="list-style-type: none"> ● Los costos de capacitación o consultoría pueden generar un pequeño ingreso. ● Costos relativamente bajos. 	Funciona mejor cuando los recursos necesitan explicación, o alguna adaptación al principio, pero luego pueden usarse fácilmente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso intensivo de recursos y por lo tanto la escala puede ser lenta. ● Falta de control sobre la entrega. ● Es posible que deba supervisarse para su implementación, apoyo y entrega.
Redes sueltas	<ul style="list-style-type: none"> ● People Who Share ● Impact Hub (en una etapa temprana de su desarrollo) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuos u organizaciones que comparten la misma misión social con poca coordinación o control. ● El Fundador comparte recursos y la red crece orgánicamente sin un acuerdo formal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costo nulo o bajo asociado. ● El intercambio informal de recursos y tiempo puede ocurrir, así como actividades generadoras de ingresos. ● La sostenibilidad a largo plazo puede ser un desafío si la red crece demasiado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se puede escalar rápidamente. ● Permite una gran flexibilidad e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad de marca. ● Duplicación. ● Comunicación. ● Pérdida de control. ● Es necesario tener la aceptación de todas las partes y claridad en la toma de decisiones. ● Pueden ocurrir problemas de gobernanza una vez que se hayan establecido las normas.

Afiliación: por lo general, una relación oficial continua con individuos u organizaciones para ayudarles a implementar la empresa

<p>Acreditación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● YBI ● YB España ● Comercio Justo 	<p>Al convertirse en el acreditador, el reconocimiento formal por parte de terceros se otorga a través de una “marca” de competencia reconocida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se pueden cobrar tarifas para ayudar a generar ingresos. ● El desafío de recaudar fondos suficientes para sostener las operaciones centrales. 	<p>Los socios locales/ regionales pueden apoyar la acreditación, especialmente si hay un equipo pequeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los costos de recursos pueden ser altos. ● Requiere mucho tiempo para mantener la calidad y los estándares.
<p>Asociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● YMCA Inglaterra 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las personas u organizaciones hacen un acuerdo para lograr un propósito común. ● Operan y recaudan fondos con sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No genera grandes ingresos. ● A veces, la organización líder puede apoyar la coordinación de la red y puede haber una estructura de gobernanza. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Funciona bien con organizaciones potenciales similares. ● Puede funcionar bien cuando aboga por los gobiernos y los responsables políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es probable que implique duplicación. ● Puede ser difícil guiar a la organización hacia un propósito común.
<p>Federaciones</p>	<p>Oxfam International</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las federaciones son similares a las asociaciones pero con acuerdos formales y coordinación con los miembros que trabajan por un objetivo compartido. ● Las organizaciones se unen bajo una sombrilla y comparten una marca común, con la organización establecida como el centro. 	<p>Acordando un nivel común de centralización.</p>	<p>Mayor rendición de cuentas debido a las relaciones formales entre las partes.</p>	<p>Una junta central imparcial sin vínculos con las regiones es importante.</p>
<p>Asociaciones estratégicas (para financiación y entrega)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● YB USA/Sky's The Limit ● Plan, Care and Barclays – Banking on Change ● Lend-A-Hand India 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe un acuerdo para colaborar con uno o más socios para abordar objetivos comunes. ● La estrategia se establece y se entrega conjuntamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Varía y depende si hay un acuerdo financiero. ● Los acuerdos formales a veces están vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La asociación con organizaciones más grandes puede promover una escala más rápida. ● Compartir recursos como informática, tecnología y habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se necesita tiempo para construir una visión y objetivos compartidos. ● Demasiados socios pueden significar tiempo adicional y se requieren costos.
<p>Licencia social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Impact Hub ● Dementia Adventure 	<ul style="list-style-type: none"> ● Propiedad intelectual (IP), para una marca registrada, un producto o un modelo de negocio con licencia para uso de terceros, con ciertas restricciones de calidad. 	<p>La protección de la propiedad intelectual puede ser costosa.</p>	<p>Permite un mayor control de cómo se utiliza la propiedad intelectual.</p>	<p>Requiere trabajo de desarrollo para construir las herramientas.</p>

Franquicias sociales	<ul style="list-style-type: none"> Jibu NyforetagarCentrum Sverige (Empleos y Sociedad Sueca) 	<p>La franquicia social implica empaquetar un modelo comprobado y brindar capacitación y apoyo continuo a los franquiciados para la entrega en un lugar específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se pueden cobrar tarifas de franquicia, incluidas las tarifas iniciales de start-up, las tarifas de gestión en curso (una tarifa fija o un porcentaje de los ingresos) o contratos. Esto proporciona ingresos para la organización. Más costoso que las licencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede expandirse rápidamente una vez que se haya completado el trabajo de desarrollo. Se puede mantener la calidad. Compartir los recursos centralizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de franquicia pueden crear una barrera de entrada, por lo que deberán implementarse teniendo en cuenta las economías locales y los ingresos. Documentación de sistemas y procesos clave.
Empresas conjuntas	<p>Plan Sierra, una organización ambiental sin fines de lucro, creó una empresa conjunta con Helados Bon para apoyar a los agricultores de macadamia.</p>	<p>Una organización se une a otra para crear una nueva entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Usualmente se requieren acuerdos fuertes. Las ganancias y pérdidas son compartidas y ambas partes ejercen el control sobre la nueva entidad. Requerirá costos legales. 	<ul style="list-style-type: none"> La asociación con grandes organizaciones puede facilitar una rápida escala. Se logra un alto nivel de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser necesario establecer una nueva marca
Subcontratación	<ul style="list-style-type: none"> Servicio Nacional de Ciudadanos, Reino Unido KIZ y YB Alemania 	<p>Las organizaciones se contratan para entregar el proyecto o programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entregas claras basadas en contratos. No es necesario emplear personal nuevo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene un alto nivel de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar a los subcontratistas adecuados es esencial
Propiedad absoluta					
Fusiones/ adquisiciones	<p>Localidad, formada por la fusión de Bassac y DTA.</p>	<p>Dos organizaciones separadas se combinan para formar una sola entidad.</p>	<p>Los costos tales como los honorarios legales y los costos de despidos pueden ser altos.</p>	<p>Se pueden lograr economías de escala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Requiere mucho tiempo. Necesidad de una gestión eficaz del cambio con el personal y las partes interesadas.
Sucursales	<ul style="list-style-type: none"> Qredits MicroLab - Italy BRAC Fundación Grameen ANDE 	<p>Las sucursales son propiedad absoluta, administradas y controladas por la organización central, con personal local que informan directamente a la oficina central.</p>	<p>Alto costo ya que las sucursales en diferentes ubicaciones requieren costos de construcción y de personal.</p>	<p>Proporciona un mayor nivel de control de la marca y la reputación, así como la consistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La escala puede ser más lenta. Puede ser burocrático. Requiere flexibilidad para permitir la adaptabilidad a diferentes ubicaciones. Reclutar el equipo correcto puede ser desafiante. Muchos recursos



www.youthbusiness.org

+44 (0)20 3326 2060

f /youthbusiness

t @YouthBizInt

in Youth Business International (YBI)