



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO ENERO 2017 - JUNIO 2017

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Aceleración de las PyME de alto potencial a través del acceso al capital humano

Nro. Proyecto: CO-M1102 - Proyecto No.: ATN/ME-15159-CO

**Propósito:** Address the human capital constraints faced by high-potential growth-oriented SMEs by providing them with access to high quality business advisory services.

**País Administrador**

COLOMBIA

**País Beneficiario**

COLOMBIA

**Agencia Ejecutora:**

BizCorps Inc.

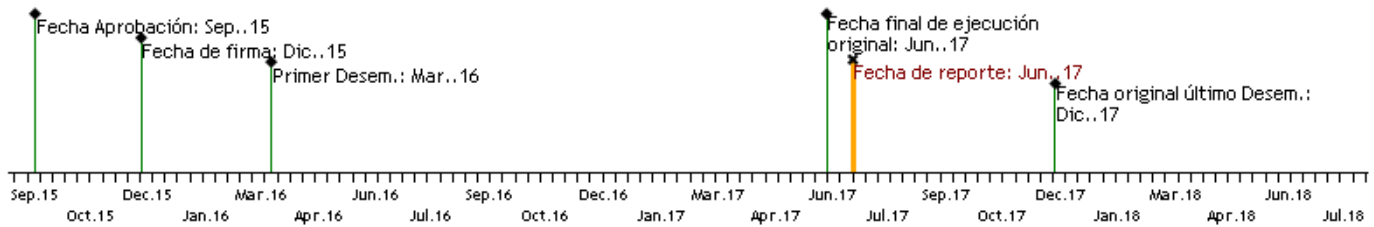
**Líder equipo de diseño:**

ELIZABETH BOGGS DAVIDSEN

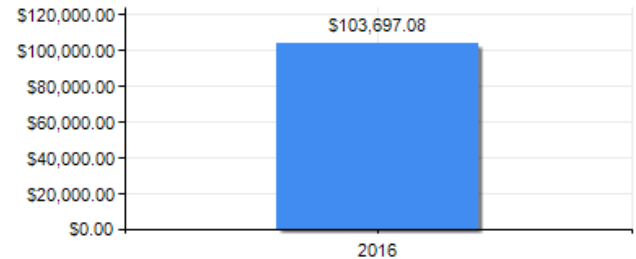
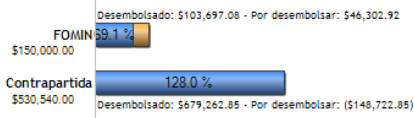
**Líder equipo de supervisión:**

CHRISTINE TERNENT

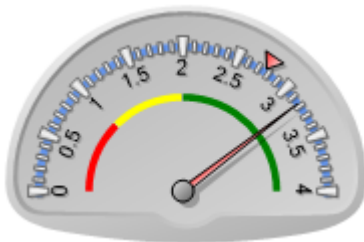
## CICLO DEL PROYECTO



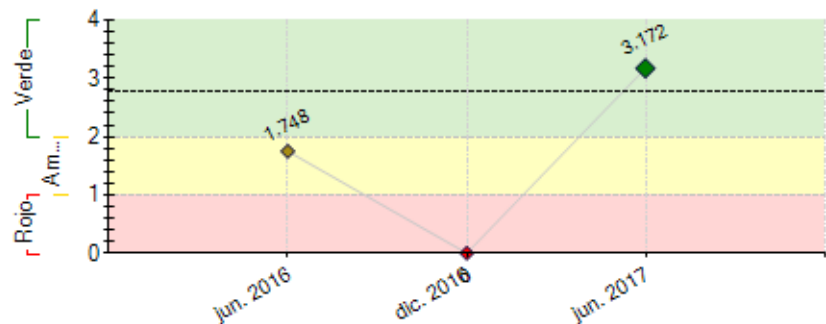
## RECURSOS



## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.172  
**Promedio FOMIN:** 2.767

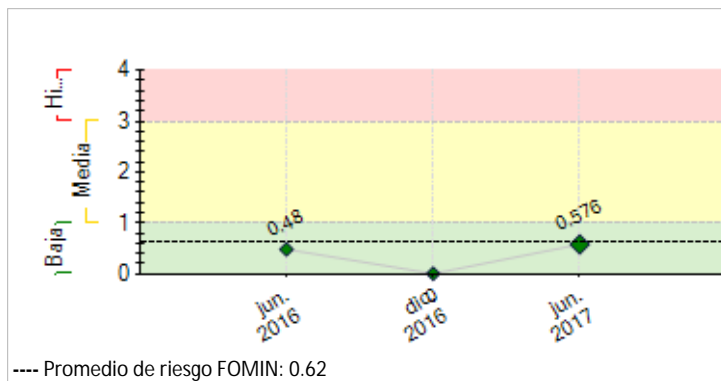


----- Promedio desempeño FOMIN

## RIESGOS EXTERNOS

## CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**  
**Administración Financiera:** Media  
**Adquisiciones:** Alto  
**Capacidad Técnica:** Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Bizcorps promueve desde el 2013 el flujo de MBA graduados de las mejores universidades del mundo hacia las empresas con mayor potencial de crecimiento en el país. Desde el inicio del Programa en 2015, Bizcorps se ha enfocado en 2 frentes: 1. Fortalecimiento Institucional y 2. Posicionamiento en el Mercado.

Frente 1, Bizcorps ha diseñado un nuevo Modelo de acompañamiento empresarial, llamado “Continuo”. Este Modelo se estructuró incluyendo los aprendizajes del trabajo en profundidad con +10 comp. en el marco del Progr. y 20 comp. de antes; aplicando dos metodologías diferentes en Bucaramanga y Bogotá; con +3 Aliados Inst., 1 comité asesor, y bajo los lineamientos de una firma consultora en estrategia. El Modelo cuenta con: Fase 1. Talleres de Escalamiento Empresarial, Fase 2. Implementación y, Fase 3. Red de Pares. A través de los Talleres y la Red se logra vincular a + empresas en el mediano plazo, lo que representa un cambio fundamental en el modelo de sostenibilidad de Bizcorps.

Frente 2, el “Continuo, no sólo responde mejor a las necesidades de las empresas sino que además: i) Ayuda a Bizcorps a tener un posicionamiento competitivo más claro dentro de la industria de desarrollo empresarial; ii) La oferta de valor para compañías, entidades de desarrollo y corporativos permite inversiones + eficientes de los recursos.

Los retos principales están en lograr implementar el “Continuo” y así garantizar, la escalabilidad y replicabilidad de este Modelo en otras ciudades y LATAM.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La presentación de la firma de consultoría en estrategia Yuma a Bizcorp, les permitió hacer un experimento de cambio fundamental en su oferta de servicios en Bucaramanga para contrastar y comparar con la estrategia tradicional realizada en Bogotá y Cali. Los aprendizajes fueron muy importantes en varios frentes como la selección de empresas, el pago por los servicios y el uso de los MBAs con un consultor muy senior, frente a la incorporación de un MBA por firma apoyada. Esto ha llevado a Bizcorps a plantear un nuevo modelo y a revisarlo con una firma de consultoría en estrategia de la misma línea del experto con el cual realizaron el experimento en Bucaramanga. Se espera la finalización de este ejercicio para entender mejor la estrategia de sostenibilidad del proyecto que es realmente el objetivo del proyecto para poder consolidar el modelo y escalarlo a otras partes de América Latina.

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: (i) la terminación exitosa de 6 proyectos de acompañamiento a empresas en Bogotá y en Cali (Cohorte 3.), (ii) desarrollo de las fases de implementación y preparación para cierre de 10 empresas del cohorte 4 en Bucaramanga y Bogotá y (iii) las contrataciones de una firma consultora para la validación y profundización del Modelo y la contratación de un Project Team encargado de implementar los lineamientos resultantes de la estrategia. Se ha tenido que extender la fecha de desarrollo de talleres en “Posicionamiento Competitivo”, “Cash” y “Jobs to be done” con el propósito de hacerlos en conjunto con la CCB. Bizcorps ha presentado múltiples propuestas a entidades de desarrollo y privados, con el fin de encontrar aliados de largo plazo como USAID, CIPE, Bancolombia y así implementar el Modelo “Continuo” enfocado en fortalecimiento de cadenas de valor.

El Programa no ha tenido retrasos u obstáculos mayores que hayan desacelerado de alguna forma la ejecución planeada.

El próximo semestre, Bizcorps se concentrará en el desarrollo de las actividades de cierre del Convenio según lo acordado: (i) Finalizar la consultoría en estrategia (Firma consultora y Project Team), ii) Cierre de la totalidad de los proyectos de acompañamiento a las empresas del Cohorte 4; (iii) Desarrollo de una conferencia para presentar dos casos de estudio y los resultados del Proyecto y iv) Contratar y realizar la evaluación final del Proyecto.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El trabajo más importante este semestre fue la revisión del modelo frente al experimento en Bucaramanga. Se tiene ya un nuevo planteamiento que está en revisión por una firma consultora y el resultado de dicha consultoría permitirá conocer las recomendaciones para consolidar una oferta con su estrategia de sostenibilidad.

Con base en estos cambios, el Ejecutor solicitó cambios en las actividades y adquisiciones tanto frente a la firma consultora como a tener un equipo de 2 de los MBAs ayudando a sistematizar los aprendizajes y herramientas y ayudando a construir el nuevo modelo según los resultados también de la consultoría que está

evaluando los aprendizajes y la propuesta.

Como lo indica la Agencia Ejecutora, el siguiente semestre sera el final y, por ello, habrá énfasis en actividades de cierre, conocimiento y sostenibilidad.

### SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
<b>Fin:</b> Accelerate growth and job creation among high-potential SMEs in Colombia.	I.1 Average percent increase in revenue in SMEs that receive BizCorps Associates	0				15 Jun. 2017	25 Feb. 2017	
	I.2 Average percent increase in number of jobs in SMEs that receive BizCorps Associates	0				10 Jun. 2017	6 Feb. 2017	
	I.3 Average percent increase in profit margins of SMEs that receive BizCorps Associates	0				5 Jun. 2017	20 Feb. 2017	
<b>Propósito:</b> Address the human capital constraints faced by high-potential growth-oriented SMEs by providing them with access to high quality business advisory services.	R.1 Number of firms that have adopted new technologies or practices (CRF 230100) (disaggregated by sex and race of owner and/or representation of women and minorities on management team)	0				8 Dic. 2016	8 Jun. 2016	
	R.2 Number of SMEs that benefit from BizCorps Program by attending awareness raising workshops organized by the Chamber of Commerce (disaggregated by sex and race of owner and/or representation of women and minorities on management team)	0				91 Oct. 2017	30 Jun. 2016	
<b>Componente 1:</b> Implementing the BizCorps Model  <b>Peso:</b> 85%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.I1 Number of Associates recruited for Cohort 4	0				6 Dic. 2016	6 Jun. 2016	Finalizado
	C1.I2 Number of high-growth SMEs selected to participate in the project	0				100 Dic. 2016	101 Nov. 2016	Finalizado
	C1.I3 Number of SME clients selected for Cohort 4 engagements	0				10 Dic. 2016	10 Nov. 2016	Finalizado
	C1.I4 Number of client SME diagnostic assessments completed	0				8 Sep. 2016	8 Sep. 2016	Finalizado
	C1.I5 Number of client SME action plans completed	0				8 Feb. 2017	8 Feb. 2017	En curso
	C1.I6 Number of bi-weekly Cohort 3 feedback sessions per Associate	0	12 Jun. 2016			24 Dic. 2016	32 Feb. 2017	Finalizado
	C1.I7 Number of bi-monthly project team meetings per Cohort 3 SME client	0	3 Jun. 2016			5 Dic. 2016	6 Feb. 2017	Finalizado
	C1.I8 Quarterly performance and impact assessment reviews per Associate and SME client for Cohort 3	0	2 Jun. 2016			4 Dic. 2016	4 Dic. 2016	Finalizado
<b>Componente 2:</b> Building Partnerships and Local Support Systems to Strengthen the BizCorps Model  <b>Peso:</b> 8%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.I1 Number of workshops and awareness raising activities organized for the broader group of high-potential SMEs	0	2 Jun. 2016			4 Dic. 2016	4 Dic. 2016	En curso
	C2.I2 Number of new partnerships established with consulting and/or advisory firms, and global and/or local universities	0	1 Jun. 2016			3 Dic. 2016	3 Nov. 2016	En curso
	C2.I3 Number of senior business leaders who join mentor network	0	1 Jun. 2016	4 Dic. 2016		6 Jun. 2017	4 Jun. 2016	En curso
<b>Componente 3:</b> Knowledge Management and Communication  <b>Peso:</b> 7%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.I1 Systematized collection of key SME client metrics, including revenue, employment, and profit margins produced	0	2 Jun. 2016			4 Dic. 2016	4 Feb. 2017	Finalizado
	C3.I2 Number of case studies on the Associate-client engagement experience developed	0				2 Oct. 2017		
	C3.I3 Seminar or conference organized to share lessons learned	0				1 Oct. 2017		
	C3.I4 Number of institutions that access MIF knowledge products or knowledge sharing activities (CRF 150100)	0				6 Oct. 2017		
Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado		
H1	[*] Mid-term reviews of Associates and firms finalized. All course correcting actions required are documented	8	May. 2016	8	May. 2016	Logrado		
H7	[*] Diagnostics and action plans are approved by all 8 firms	8	May. 2016	8	May. 2016	Logrado		
H2	Condiciones previas	7	Jun. 2016	7	Mar. 2016	Logrado		
H3	The first awareness raising workshops in Cali and Bogotá are held, with at least 30 high-growth SMEs (in addition to the 9 firms that host Associates)	2	Jun. 2016	2	Jun. 2016	Logrado		

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Diseño del proyecto/Componentes

## SECCIÓN 4: RIESGOS

## RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Difficulty ensuring allies co-finance the expansion of the Bizcorps' Model to the regions in 2017	Media	Bizcorps has been building a network of institutional allies at an international and national scale since 2015. The organization is looking to strengthening these relations through: 1. Objectives' fulfillment 2. Reinforcement of the methodology to lead companies to scaling 3. Meeting third parties expectations' 4. Building success stories 5. Implementing a stronger communication strategy, among others.  These actions will lead to a better positioning of Bizcorps within the business ecosystem in Colombia and therefore, will allow the organization to meet its goal of regional expansion.	Project Coordinator
2. SME clients do not adopt international best practices as expected.	Baja	High-quality business advisory services provided by Associates and ongoing client assessments by BizCorps will facilitate the adoption of global best business practices by SME clients.	Project Guest
3. Macroeconomic Risk: A sustained depreciation of the Colombian peso may deter recent MBA graduates from top global programs from accepting the BizCorps Associate offer.	Baja	The project will include targeted recruitment efforts with universities and MBAs.	Project Guest
4. Difficulty recruiting senior business leaders to serve as mentors.	Baja	Strong outreach efforts with senior business leaders.	Project Guest
5. Companies leaving the Program before completing all phases	Baja	1. Ensure the best match between Associate and the Company; 2. Performance assessments in time for decision making and adjustments 3. Include penalty clause in the contract for non-compliance of all phases	Project Guest
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Baja <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 6 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 5 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 1 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 0			

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un <b>plan de sostenibilidad</b> o inadecuada implementación del mismo	Se está desarrollando la consultoría de evaluación y revisión del nuevo modelo que terminará con un plan de sostenibilidad a inicios del semestre II 2017.

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el primer semestre de 2017, Bizcorps realizó diferentes acciones que son fundamentales para garantizar la sostenibilidad de mediano y largo plazo de la organización, entre ellas están:

1. Desarrollo de un nuevo Modelo de acompañamiento a empresas llamado "Continuo". La manera en que se estructuró el "Continuo", permite por un lado, ampliar el alcance al dar acceso a un mayor número de empresas para participar en el proceso, y por otro lado, se desarrolló, en conjunto con la firma consultora, un sistema de pricing que garantice ingresos mayores y de manera sostenida en las fases de Talleres y de Red, adicionales a los ingresos percibidos por la fase de implementación.
2. El modelo "Continuo" ha permitido también participar en propuestas con una oferta de valor más sólida y atractiva para organismos de cooperación internacional y privados, de los cuales algunos siguen en proceso de ajuste y definición.
3. La recolección de información sobre las empresas, de manera sistematizada, permitirá en el mediano plazo generar contenidos de conocimiento empresarial en los cuales Bizcorps puede capitalizar.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Las lección aprendidas referente a la sostenibilidad del Modelo:	Sustainability	Gaviria, Marcela
<p>- Oferta de Valor:</p> <p>En el proceso de consultoría estratégica que ha recibido, Bizcorps logró definir una oferta de valor más clara y atractiva, con actividades puntuales para cada uno de sus "stakeholders" principales: empresas, MBA asociados, entidades de apoyo, corporativos, otros.</p> <p>- Modelo de Sostenibilidad Financiera:</p> <p>El diseño del "Conitnuo" permitió también definir un modelo de sostenibilidad financiera más robusto y que le da las herramientas necesarias a la organización para replicar y escalar su modelo en otras ciudades o países de LATAM.</p>		
2. Las lección aprendidas referente a la sostenibilidad del Modelo:	Sustainability	Gaviria, Marcela
<p>- Oferta de Valor:</p>		

En el proceso de consultoría estratégica que ha recibido, Bizcorps logró definir una oferta de valor más clara y atractiva, con actividades puntuales para cada uno de sus “stakeholders” principales: empresas, MBA asociados, entidades de apoyo, corporativos, otros.

- Modelo de Sostenibilidad Financiera:

El diseño del “Conitnuo” permitió también definir un modelo de sostenibilidad financiera más robusto y que le da las herramientas necesarias a la organización para replicar y escalar su modelo en otras ciudades o países de LATAM.

3. Las lección aprendidas referente a la Disciplina Estratégica:

Implementation

Gaviria, Marcela

Con el propósito de garantizar transformaciones sostenidas en el tiempo, las empresas y sus empresarios no deben volver a hacer “business as usual”. Por esta razón, Bizcorps ha integrado en su modelo, una fase llamada “Red de Pares” que fomenta en el empresario la idea de disciplina estratégica y adicionalmente, pone a su servicio espacios compartidos con “pares” (otros empresarios Bizcorps) para resolver problemáticas de gerencia, estrategia, otros.

4. Las lección aprendidas referente a la Disciplina Estratégica:

Implementation

Gaviria, Marcela

Con el propósito de garantizar transformaciones sostenidas en el tiempo, las empresas y sus empresarios no deben volver a hacer “business as usual”. Por esta razón, Bizcorps ha integrado en su modelo, una fase llamada “Red de Pares” que fomenta en el empresario la idea de disciplina estratégica y adicionalmente, pone a su servicio espacios compartidos con “pares” (otros empresarios Bizcorps) para resolver problemáticas de gerencia, estrategia, otros.

5. Las lección aprendidas referente al Modelo/ Proceso de Acompañamiento a Empresas:

Design

Gaviria, Marcela

El proceso de implementación debe preceder un trabajo profundo en estrategia, posicionamiento competitivo. De ahí la solución de Bizcorps de dedicar una Fase completa de acompañamiento al diseño de una estrategia sólida, a través de los Talleres de Escalamiento Dinámico. Asimismo, el enfoque en la etapa de implementación está basado en fortalecer la eficiencia operacional de la compañía y el capital gerencial de sus equipos.