

DEBrief

Menos es más: Cómo reglas sencillas de toma de decisiones pueden ayudar a los microempresarios a manejar mejor sus negocios

- Las reglas sencillas de toma de decisiones, que requieren un esfuerzo cognitivo bajo (conocidas como heurísticas), ofrecen una alternativa a la capacitación de negocios tradicional.
- Con el apoyo de BID Lab, Banco Pichincha en Ecuador probó dos tipos de capacitación, tradicional y basada en heurística, con una muestra de 2.408 clientes microempresarios.
- La capacitación tradicional no tuvo efecto alguno. Los microempresarios que recibieron la capacitación heurística aumentaron las ventas en un 7% y las ganancias en un 8%.
- Las mujeres adoptaron las prácticas heurísticas más que los hombres, lo que generó un aumento del 10% en sus ventas y ganancias.
- Las mujeres dedican más tiempo que los hombres a los trabajos del hogar, pero la misma cantidad de horas a sus negocios.
- Los resultados sugieren que las mujeres pueden tener más demandas cognitivas que los hombres, por lo que una capacitación heurística más sencilla puede ser más adecuada para sus necesidades.

¿CUÁN EFECTIVA ES LA CAPACITACIÓN DE NEGOCIOS?

La comunidad internacional para el desarrollo gasta millones de dólares al año en programas de capacitación para ayudar a los microempresarios a manejar mejor sus negocios. La evidencia generada hasta ahora muestra que, si bien estos programas tienen algunos efectos en los conocimientos de negocio y en la adopción de mejores prácticas entre los microempresarios, tienen escaso impacto en las ganancias o las ventas.¹



Dado que el 99,5% de las empresas en América Latina y el Caribe son empresas pequeñas y medianas (PyME), y que aproximadamente 9 de cada 10 se consideran microempresas², es fundamental entender cuál es el tipo de capacitación que mejor funciona para este segmento. Además, la construcción de una base sólida de clientes micro y de PyME podría potencialmente impulsar la inclusión financiera ayudando a las instituciones financieras a mitigar los riesgos de prestar a empresas más pequeñas y desbloquear el potencial comercial de este segmento. Además, la inclusión financiera se incluye como objetivo en la mitad de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



Una posible limitación de la capacitación tradicional es que la profundidad de la comprensión que requieren puede plantear una fuerte demanda al ancho de banda cognitivo de los empresarios, que ya en condiciones regulares tienen alta demanda cognitiva debido a las presiones constantes de manejar un negocio y, en el caso de mujeres microempresarias, de gestionar un hogar. Las habilidades que se enseñan en estas capacitaciones, como calcular los flujos de caja o llevar registros contables, requieren atención cognitiva para aprenderlas y ponerlas en práctica.

En lugar de la capacitación tradicional, las organizaciones del desarrollo están adoptando cada vez más los enfoques basados en la ciencia del comportamiento que enseñan reglas de toma de decisión sencillas que requieren un esfuerzo cognitivo bajo, también conocidos como heurísticas³. Por ejemplo, mientras que la capacitación tradicional enseña a los microempresarios a calcular su flujo de caja (un procedimiento de 14 pasos), la capacitación basada en heurística les enseña a utilizar cajas para organizar su dinero de manera que puedan calcular fácilmente el movimiento diario de efectivo.

PROBANDO NUEVOS ENFOQUES

En asociación con Banco Pichincha en Ecuador, BID Lab financió una capacitación para los clientes microempresarios del banco. El proyecto, iniciado en 2015, probó dos tipos de capacitación (tradicional y basado en heurística) dirigidos por funcionarios del banco que cubrieron los mismos temas: organización y planificación financiera, gestión del crédito, y ahorro y metas financieras.⁴

La capacitación tradicional consistía en una sesión de 20 minutos, cada dos semanas durante 12 semanas, como parte de las visitas regulares a los clientes. La capacitación basada en heurística consistía en una sesión de cuatro horas y proporcionaba materiales (cajas, diarios financieros, etc.) e incentivos para motivar la adopción de mejores prácticas. Concretamente, se invitó a los microempresarios a participar voluntariamente del “Reto de los 30 días” para realizar el seguimiento

1. McKenzie, D., y C. Woodruff. 2014. “What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world?” World Bank Observer 29(1), 48-82.
2. OCDE/CAF (2019). *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*.
3. Por ejemplo, la organización [ideas42](#) llevó a cabo el primer piloto de capacitación heurística en la República Dominicana en 2006.
4. El modelo de capacitación basado en heurística fue desarrollado por [GRID Impact](#), en consulta con Banco Pichincha y BID Lab.



de la adopción de las mejores prácticas durante el mes siguiente a la capacitación.

Se realizó un estudio—dirigido por BID Invest en coordinación con BID Lab—con el fin de medir los efectos de estos dos tipos de capacitación, en términos de la adopción de las mejores prácticas, y mejoras en las ventas y las ganancias. Se asignó aleatoriamente una muestra de 2.408 microempresarios a 3 grupos diferentes con aproximadamente 800 personas por grupo: capacitación tradicional, capacitación basada en heurística y el grupo de control (que no recibió ninguna capacitación). Las mujeres representaban el 68% de la muestra.

RESULTADOS CLAVE

Un año después de la capacitación, se encontró que los microempresarios que participaron en la capacitación tradicional no adoptaron mejores prácticas y no vieron ninguna diferencia en sus ventas o ganancias, en comparación con los microempresarios del grupo de control.

Por el contrario, los microempresarios que recibieron la capacitación heurística adoptaron con mayor frecuencia mejores prácticas, y aumentaron sus ventas en un 7% y las ganancias en un 8%, en promedio, al compararse con el grupo de control. Cuando se observa sólo a aquellos empresarios que completaron la capacitación heurística (el 54% de los 801 a los que se ofreció la capacitación), el promedio de ventas y ganancias aumentó un 13% y un 14%, respectivamente. Estos cambios se deben en gran parte a la adopción de las reglas que promueven el seguimiento del inventario y la selección de la mercancía de manera más eficiente.



Caja para separar dinero que se usó en la capacitación basada en heurística.

Los resultados muestran que la capacitación heurística es una buena inversión. Si los microempresarios tuvieran que pagar por la capacitación heurística, habrían recuperado su inversión en aproximadamente dos meses, considerando las ganancias promedio generados por estos negocios en días de buenos, regulares y malos.

LAS MUJERES IMPULSAN LOS RESULTADOS POSITIVOS

Los resultados prometedores de la capacitación heurística parecen ser impulsados por las mujeres, quienes adoptaron las mejores prácticas en mayor proporción que los hombres y, por consiguiente, experimentaron mayores aumentos de ventas (10%) y de ganancias (10%) en comparación con las mujeres del grupo de control. Una vez más, cuando se considera sólo a las mujeres que completaron la capacitación heurística, tanto las ventas como las ganancias promedio aumentaron en un 17%.

Estas conclusiones se podrían explicar porque las mujeres tenían peores resultados inicialmente, y posteriormente alcanzaban a los hombres. Sin embargo, los datos también cuentan otra historia. Las mujeres en la muestra declararon que dedicaban bastante más tiempo que los hombres a las tareas del hogar (3 horas vs. una hora) y al cuidado de los niños y de las personas de edad avanzada (2,9 horas vs. 1,5 horas). Las mujeres también dedicaban la misma cantidad de horas a sus negocios que los hombres (12 horas al día y 6,7 días a la semana). Esta evidencia sugiere que las mujeres podrían tener más demandas cognitivas que los hombres, por lo cual la naturaleza más sencilla de la capacitación heurística se adecua mejor a sus necesidades.

Los datos recopilados también apoyan esta interpretación de una brecha de género en el ancho de banda cognitivo. Durante la encuesta inicial llevada a cabo antes de las capacitaciones, se administró una prueba de retención de dígitos en progresión a todos los participantes del estudio. Esta prueba está diseñada para medir la capacidad de la memoria de trabajo y capturar la capacidad de atención de las personas. A los individuos se les muestra una sucesión de dígitos que tienen que reproducir inmediatamente en el orden original.

Las mujeres en la muestra recordaban menos dígitos que los hombres. Esto no significa que todas las mujeres tenían una baja retención: el 41% de las mujeres y el 53% de los hombres se clasificaron como con retención alta. En general, las personas con retención baja tenían más probabilidades de tener hijos (supuestamente porque tener hijos ejerce una mayor presión cognitiva en los padres) y de dedicar más tiempo a los trabajos del hogar y a los cuidados (porque el trabajo no remunerado podría forzar a las personas a hacer diferentes tareas simultáneamente y una mayor carga cognitiva en el trabajo).



Cuando se separa la muestra con base en los resultados de la prueba de retención de dígitos en progresión, los microempresarios de ambos sexos con una retención baja se beneficiaron más de la capacitación heurística que los empresarios con una retención alta.

¿POR QUÉ IMPORTA ESTO?

Los resultados muestran que una capacitación más sencilla basada en reglas de toma de decisión, en lugar de exceso de información, es un método más efectivo para los microempresarios, sobre todo las mujeres, cuyo ancho de banda cognitivo está sujeto a mayores demandas por las exigencias del trabajo, el hogar y, en muchos casos, la lucha cotidiana en comunidades de bajos ingresos.

De la misma manera, a medida que las instituciones financieras desarrollan cada vez más estrategias para llegar a las PyME dirigidas por mujeres, la evidencia generada por este estudio apunta a una manera rentable de desarrollar las habilidades de negocio de las emprendedoras, y que a su vez pueden convertirse en mejores clientes.

Más allá de la capacitación, dado que las mujeres pueden tener más demandas cognitivas que los hombres debido a las normas sociales prevalentes, una mayor conciencia acerca de este problema podría ser clave para mejorar los esfuerzos de integración de la perspectiva de género en las organizaciones en general. ■

Información adicional

Preparación DEBrief: Irani Arráiz

Para más información, contactar con: iarraiz@iadb.org

Esta nota resume las conclusiones del estudio de Arraiz, Irani, Syon P. Bhanot y Carla Calero (2019), [Menos es más: Evidencia experimental de capacitación de negocios basada en heurística en Ecuador](#), parte de la serie de BID Invest, Desarrollo a través del Sector Privado.

Fotografía: GRID Impact; Shutterstock
Diseño: Mario Segovia Guzmán