

RESUMEN EJECUTIVO

Cómo cumplir el potencial de las
Organizaciones de Apoyo al Desarrollo
Empresarial utilizando SCALE



SEPTIEMBRE 2021

PRÓLOGO

En 2013, llegué como el nuevo director de Argidius con la expectativa de que deberíamos centrarnos en las empresas pequeñas y en crecimiento y la aceleración. Los aceleradores eran la clave, ¡y el desarrollo puede ser tan víctima de la moda como cualquier otro esfuerzo humano! "Pero", le dije a mi Consejo Directivo, "Primero, no sabemos si los aceleradores aceleran el crecimiento empresarial, y si lo hacen, ¿cómo? Y, en segundo lugar, ¿hay una variedad de otras intervenciones que podrían ser igualmente o incluso más efectivas? ¿No deberíamos averiguarlo? Para su crédito, dijeron que sí, por lo que emprendimos un viaje para financiar una variedad de intervenciones en una sección transversal de diferentes tipos de negocios en diferentes etapas de crecimiento para ver si podíamos averiguar a partir de nuestros propios datos de impacto lo que parecía trabajar más eficazmente. Al mismo tiempo, patrocinaríamos la investigación de otros y la recopilación más amplia de lo que el sector estaba aprendiendo para ver si lo que estábamos descubriendo se correlacionaba con los hallazgos de otros.

A través de todo este trabajo, desarrollado en este informe, surgió un patrón de características comunes que se convirtió en SCALE. Más que un marco prescriptivo, SCALE es una lente a través de la cual mirar un programa de desarrollo empresarial. Para un practicante, esto puede sugerir formas demostrables de mejorar su impacto. Para un financiador, puede ayudar a uno a ver cómo puede verse lo "bueno" y cómo ayudar a los beneficiarios a lograr resultados mejores y más impactantes. A menudo, estas mejoras pueden ser bastante pequeñas pero tener efectos convincentes.

En Argidius, hemos incorporado SCALE en las preguntas que hacemos con la debida diligencia y cómo enmarcamos la discusión con los socios, potenciales y reales, sobre en qué enfocarnos mientras trabajamos juntos para lograr los mejores resultados posibles. Esto incluye adaptar no sólo la financiación programática, sino también la financiación básica que proporcionamos a las organizaciones para ayudar a respaldar a su gente, su estructura y sus procesos. Mientras tanto, reconocemos que siempre hay más que aprender, por lo que SCALE es el comienzo, no el final, de un viaje, mientras exploramos juntos formas de ayudar a los emprendedores a construir negocios más exitosos.

Sin embargo, está muy centrado en algunos de los "tornillos y tuercas" fundamentales de una intervención exitosa. Si bien reconocemos que puede haber muchas otras consideraciones importantes que los programas de apoyo empresarial deseen incluir (género, inclusión más amplia, clima, cuestiones de sostenibilidad más amplias, etc.), no queremos perder de vista la idea de que los componentes básicos son correctos porque sin ellos, ningún otro objetivo será alcanzable. Recuerdo un programa que tenía tantos indicadores de "éxito" que el asesor empresarial dedicó más tiempo a cotejarlos que a asesorar a las empresas con, lamentablemente, resultados predecibles.

Por lo tanto, les hago entrega de SCALE y espero trabajar con nuestros socios, practicantes y financiadores, para continuar desarrollando y refinando lo que sabemos, de modo que podamos ayudar a las empresas pequeñas y en crecimiento a escalar adecuadamente y crear el empleo formal y productivo que nosotros vemos como una de las vías clave para salir de la pobreza y emigrar hacia un futuro fuerte y sostenible.

Mis mejores deseos,

Nicholas Colloff
Director Ejecutivo
Argidius Foundation



¿POR QUÉ SCALE?

- Las empresas pequeñas y en crecimiento (SGBs por sus siglas en inglés) tienen un impacto profundo en las economías y los estilos de vida, particularmente en los mercados emergentes
- Un conjunto de evidencia cada vez mayor demuestra que los servicios de ayuda al desarrollo empresarial (ADE) crean puestos de trabajo y aumentan la productividad de las empresas pequeñas y en crecimiento
- Sin embargo, el impacto de los programas de ADE varía considerablemente
- En 2013, Argidius se propuso **identificar qué funciona mejor en ADE** para permitir que las SGBs crezcan y creen empleos. Al hacerlo, se basaron no sólo en su propio portafolio, sino también en la extensa literatura académica y la experiencia de programas externos
- Surgieron **cinco consideraciones fundamentales que distinguieron los programas de ADE de alto rendimiento** (aquellos que generaron crecimiento SGBs de manera rentable). Estas cinco consideraciones se han codificado como SCALE
- **SCALE ofrece a los proveedores y financiadores de ADE orientación** sobre cómo implementar prácticas que mejoran la eficacia de los programas de ADE y, como resultado, aumentan los ingresos y la creación de empleo para las empresas pequeñas y en crecimiento
- La evidencia emergente continúa reforzando el impacto positivo de las consideraciones de SCALE en los programas de ADE
- **Este informe tiene como objetivo compartir estas consideraciones y buenas prácticas con los proveedores, financiadores y otros actores clave de ADE** en todo el ecosistema de ADE para mejorar la eficacia del apoyo ofrecido a las SGBs





Existe evidencia de cómo ayudar a las empresas pequeñas y en crecimiento a impulsar el crecimiento en los mercados emergentes

Las empresas pequeñas y en crecimiento desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de los mercados emergentes y, si bien los programas para apoyarlas han demostrado ser eficaces, también han mostrado una variación considerable en el impacto logrado

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son clave para la transformación económica. Crean aproximadamente el 60% de los nuevos puestos de trabajo en los mercados emergentes y tienen el potencial de aumentar su contribución al PIB del 30% al 50%^{1,2} Dentro de la categoría de MIPYMES están las empresas pequeñas y en crecimiento (SGBs por sus siglas en inglés)*, que pueden crear empleos, impulsar la innovación y entregar bienes y servicios que aborden las necesidades de los consumidores, pero enfrentan dificultades para acceder a los recursos, el conocimiento y las finanzas comerciales.³⁻⁵ Para que las SGBs crezcan y alcancen su potencial, estos desafíos deben abordarse.

Las incubadoras, aceleradoras, proveedores de asistencia técnica y otras entidades que ofrecen servicios de ayuda para el desarrollo empresarial (ADE) desempeñan un papel fundamental para ayudar a las SGBs a identificar sus limitaciones y desarrollar soluciones. Se ha demostrado que los ADE respaldan el crecimiento de las SGBs, mejoran la productividad, crean empleos y, en última instancia, impulsan la transformación económica.⁶⁻⁸

Si bien existe una fuerte evidencia de que las ADE funcionan, existe una variación significativa en el impacto entre los programas.⁹⁻¹² De hecho, incluso los programas impartidos por el mismo proveedor ADE utilizando el mismo enfoque y un plan de estudios similar, pueden producir resultados de desempeño empresarial muy diferentes. Hay evidencia emergente de buenas prácticas compartidas por programas de alto desempeño, así como de prácticas menos efectivas comunes a programas de bajo desempeño.¹³⁻¹⁷ Sin embargo, aún falta una dirección clara sobre lo que funciona.

* Las SGBs no son un monolito: se pueden segmentar ampliamente en cuatro perfiles (empresas de alto crecimiento, empresas de nicho, empresas dinámicas y empresas en formalización) en función de varias características clave: crecimiento del mercado y potencial de escala, perfil de innovación de productos / servicios y Actitudes de comportamiento emprendedor. Las SGBs de cada segmento tienen diferentes necesidades y limitaciones, que pueden abordarse mediante programas de ADE eficaces. Se puede encontrar información más detallada sobre cada uno de estos segmentos en el informe CFF The Missing Middles.



SCALE es un conjunto de consideraciones basadas en evidencia que distingue los programas de ADE rentables e impactantes de los menos efectivos

Existe un creciente conjunto de evidencia sobre lo que funciona y puede aumentar la efectividad de los programas de ADE

En 2013, Argidius lanzó una estrategia para mejorar la efectividad y el alcance de ADE. Financiaron una variedad de proveedores de SDE para brindar servicios a decenas de miles de SGBs de diferentes tamaños, edades y perfiles. Cada participación preguntó si, cómo y por qué se apoyaba a las SGBs para crecer. Se incorporó la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos estandarizados en cada una de las subvenciones de tres años, se completaron evaluaciones independientes para más de 30 proyectos y se invirtió fuertemente en la medición y gestión del impacto en las organizaciones apoyadas.

Paralelamente, se financió y siguió una sólida investigación; se examinaron y sintetizaron los hallazgos del espacio académico más amplio; y Argidius aprovechó su red para aprender de la experiencia de otros.

Al analizar los patrones en la evidencia, surgieron cinco consideraciones clave que distingúan los programas de ADE rentables e impactantes de los programas menos efectivos; estos se codifican como SCALE.

SCALE está destinado a ser un conjunto de consideraciones útiles en lugar de un marco prescriptivo. Tiene la intención de alinear a los proveedores y financiadores de ADE en un lenguaje común y objetivos compartidos para que los programas puedan diseñarse y ajustarse de manera efectiva en torno a lo que funciona para lograr el crecimiento de SGBs. Aunque cada consideración puede implementarse como un componente independiente, cuando se implementan juntas, tienen el potencial de reforzarse mutuamente.

LAS CINCO CONSIDERACIONES SCALE

S

SELECCIONAR
a las empresas
adecuadas

 Haga clic aquí para aprender más

C

COBRAR
a las empresas
por los servicios
prestados mejora
el desempeño

 Haga clic aquí para aprender más

A

**ENFRENTAR
PROBLEMAS:**
aprendiendo
a través de la
resolución de
problemas

 Haga clic aquí para aprender más

L

APRENDER
mediante la
evaluación del
desempeño
empresarial

 Haga clic aquí para aprender más

E

Liderar
con el **EJEMPLO:**
mejorando su propia
organización
para servir mejor
a las empresas

 Haga clic aquí para aprender más



La evidencia emergente continúa reforzando el impacto de las consideraciones de SCALE en el desempeño de los programas de ADE

Las acciones tomadas por los proveedores de ADE para integrar las consideraciones SCALE han llevado a aumentos notables en el impacto, reforzando su eficacia.

La integración de las consideraciones SCALE, incluso como ajustes pequeños o sencillos, puede conducir a mejoras tangibles en los ingresos y la creación de empleo. Por ejemplo, luego de una evaluación conjunta con Argidius, Bpeace realizó dos modificaciones a sus programas en alineación con las consideraciones SCALE: introdujeron una tarifa para los clientes y ajustaron el tiempo y la intensidad de la entrega. Como resultado de estos cambios relativamente pequeños, vieron una mejora significativa en el desempeño entre sus grupos. El nuevo grupo generó ingresos incrementales de USD 3.4 M y 62 empleos de tiempo completo en sólo un año, mientras que un grupo anterior que había recibido apoyo bajo el modelo original generó USD 180,000 en ingresos incrementales y 32 empleos después de dos años.

Hay un cuerpo de evidencia emergente que continúa fortaleciendo el fundamento detrás de SCALE. Por ejemplo, un ensayo reciente encontró que la internalización o subcontratación de ciertas funciones era particularmente efectiva en empresas en crecimiento, y más que la consultoría o la capacitación.(18) Detrás de este resultado se encuentran los hallazgos de que: i) abordar los problemas de manera efectiva conduce al crecimiento; ii) los problemas relacionados con determinadas funciones, en este caso las finanzas y el marketing, pueden abordarse de manera más eficaz incorporando nuevas habilidades ya disponibles en el mercado en lugar de desarrollar nuevas habilidades; iii) el uso de mecanismos que permitan cobrar horas extra a las empresas por los servicios conduce a resultados sostenidos; iv) los criterios de selección y los diagnósticos garantizaron que el apoyo se dirigiera a las empresas adecuadas; y (v) en este caso se implementó una metodología de evaluación robusta para aprender qué funciona.

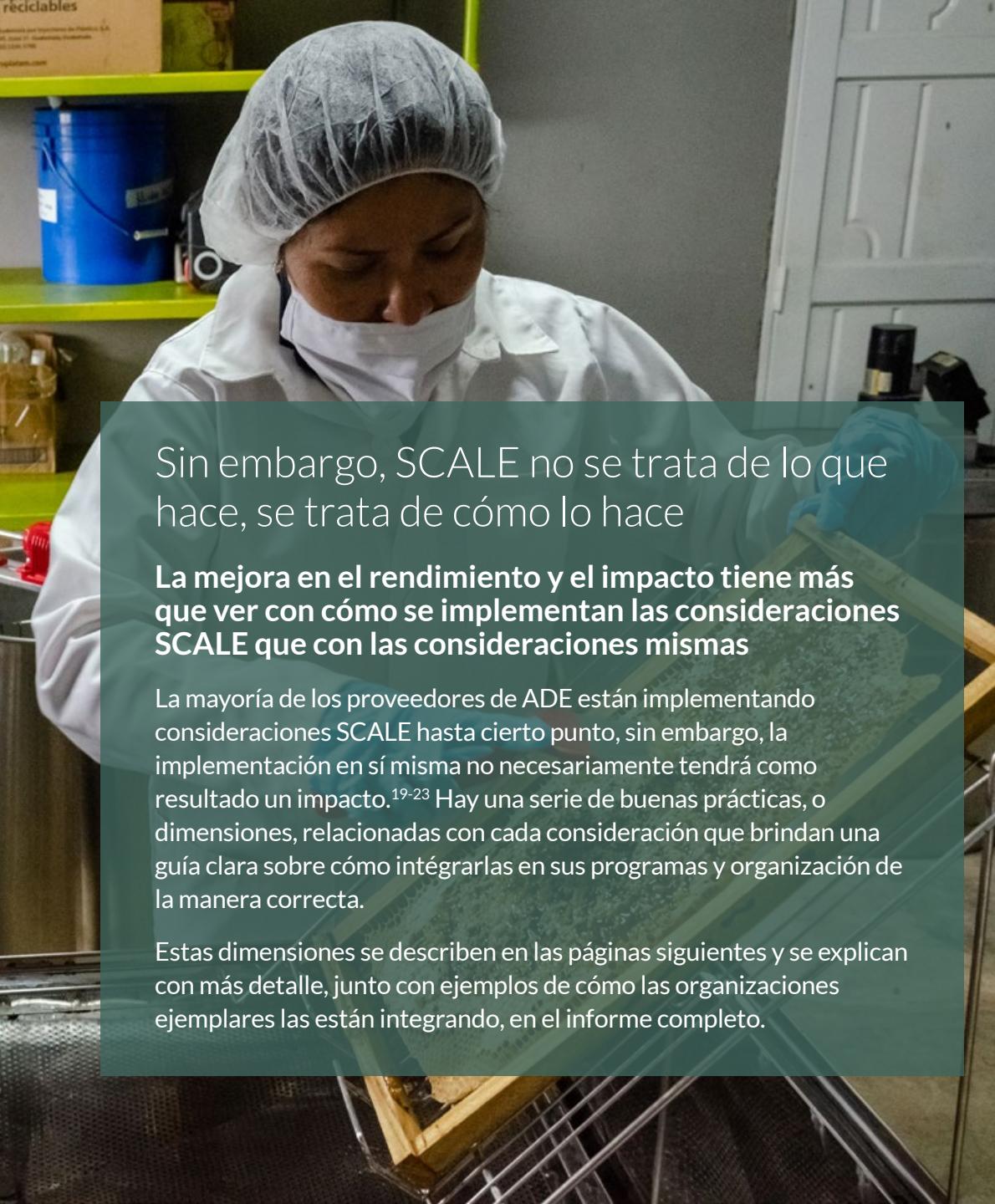
El impacto de SCALE se puede ver en otros conjuntos de datos y evaluaciones disponibles públicamente, así como en un número creciente de estudios académicos sólidos. Por lo tanto, si apoya a las empresas, o financia a las que lo hacen, debe pensar en cómo se podría aplicar SCALE a su trabajo.



“Para maximizar el impacto, queremos ayudar a los proveedores de ADE a lograr los más altos estándares posibles. SCALE es una forma de lograr esto.”

Nicholas Colloff
Director Ejecutivo
Argidius Foundation





Sin embargo, SCALE no se trata de lo que hace, se trata de cómo lo hace

La mejora en el rendimiento y el impacto tiene más que ver con cómo se implementan las consideraciones SCALE que con las consideraciones mismas

La mayoría de los proveedores de ADE están implementando consideraciones SCALE hasta cierto punto, sin embargo, la implementación en sí misma no necesariamente tendrá como resultado un impacto.¹⁹⁻²³ Hay una serie de buenas prácticas, o dimensiones, relacionadas con cada consideración que brindan una guía clara sobre cómo integrarlas en sus programas y organización de la manera correcta.

Estas dimensiones se describen en las páginas siguientes y se explican con más detalle, junto con ejemplos de cómo las organizaciones ejemplares las están integrando, en el informe completo.

Acerca del reporte completo

Qué hay en el reporte

El reporte contiene cuatro secciones

- **Sección 1:** presenta SCALE y resume la evidencia de ADEs efectivos
- **Sección 2:** proporciona evidencia detallada para cada consideración e información sobre cómo implementarlas, destacando las buenas prácticas de cómo las organizaciones las han adoptado. También incluye orientación para los financiadores sobre cómo ayudar a los proveedores de ADE a implementar SCALE
- **Sección 3:** ofrece información detallada sobre seis proveedores de ADE que han obtenido resultados excepcionales con respecto al crecimiento de los ingresos, la creación de empleos y la movilización de financiación. La mayoría son parte de la cartera de Argidius y sirven a varios tipos de empresas en diferentes etapas de crecimiento y en distintas geografías
- **Sección 4:** proporciona herramientas y recursos para que los proveedores y financiadores de ADE integren las consideraciones de SCALE en su trabajo

Cómo usarlo

En lugar de ser un documento para leer de principio a fin, el reporte completo está destinado a ser un documento de referencia para que lo consulten los proveedores y financiadores de ADE. Las secciones 2 a 4 contienen un índice interactivo para ayudar a los lectores a encontrar rápidamente la información que necesitan.

Cuándo usarlo

El informe se puede utilizar en un momento crítico, como al ingresar a un nuevo mercado, o simplemente para identificar las mejores prácticas relacionadas con un componente del programa en particular para mejorar un programa existente. También se puede utilizar para comprender cómo otras organizaciones han implementado con éxito las consideraciones de SCALE.





S SELECCIONAR a las empresas adecuadas

S SELECCIONAR a las empresas adecuadas

POR QUÉ ES IMPORTANTE LA SELECCIÓN *(aprenda más en las páginas 17-18)*

Seleccionar las empresas adecuadas puede mejorar el desempeño.²⁴⁻²⁷ Permite a los proveedores de ADE identificar a los emprendedores que están motivados para crecer²⁸⁻²⁹ y formar grupos con la combinación adecuada de emprendedores que permiten el aprendizaje entre pares.³⁰ Además, los proveedores de ADE pueden comprender mejor las necesidades de las empresas y adaptar su programa para satisfacerlas.³¹

CÓMO IMPLEMENTAR SELECCIÓN EFECTIVA *(aprenda más en las páginas 19-27)*

- Establezca un criterio de selección claro con el cual perfilar a las empresas y emprendedores
- Aproveche referencias de participantes anteriores y actuales y de otros en el ecosistema
- Establezca expectativas claras y realistas para las empresas
- Segmente el portafolio y personalice la estrategia
- Logre que la selección sea un proceso multigradual para evaluar periódicamente las colaboraciones y asignar recursos a las empresas que estén más comprometidas y que puedan derivar más valor del programa
- Integre ciclos de retroalimentación para informar sobre el criterio de selección para el futuro

CÓMO HAN IMPLEMENTADO SCALE LAS ORGANIZACIONES EJEMPLARES

alterna

Páginas 75-80

- Adaptó criterios de selección para segmentar empresas con el fin de emparejarlas con el programa más relevante
- Mejoró el proceso de selección al aprovechar las conexiones de red, incluida la selección en varias etapas, e invertir en un equipo dedicado

PUM Innovación para exportar

Páginas 86-90

- Refinó criterios de selección para asegurar que se alcanzó el segmento objetivo
- Apalancó red de representantes locales para identificar clientes potenciales

VillageCapital

Páginas 98-104

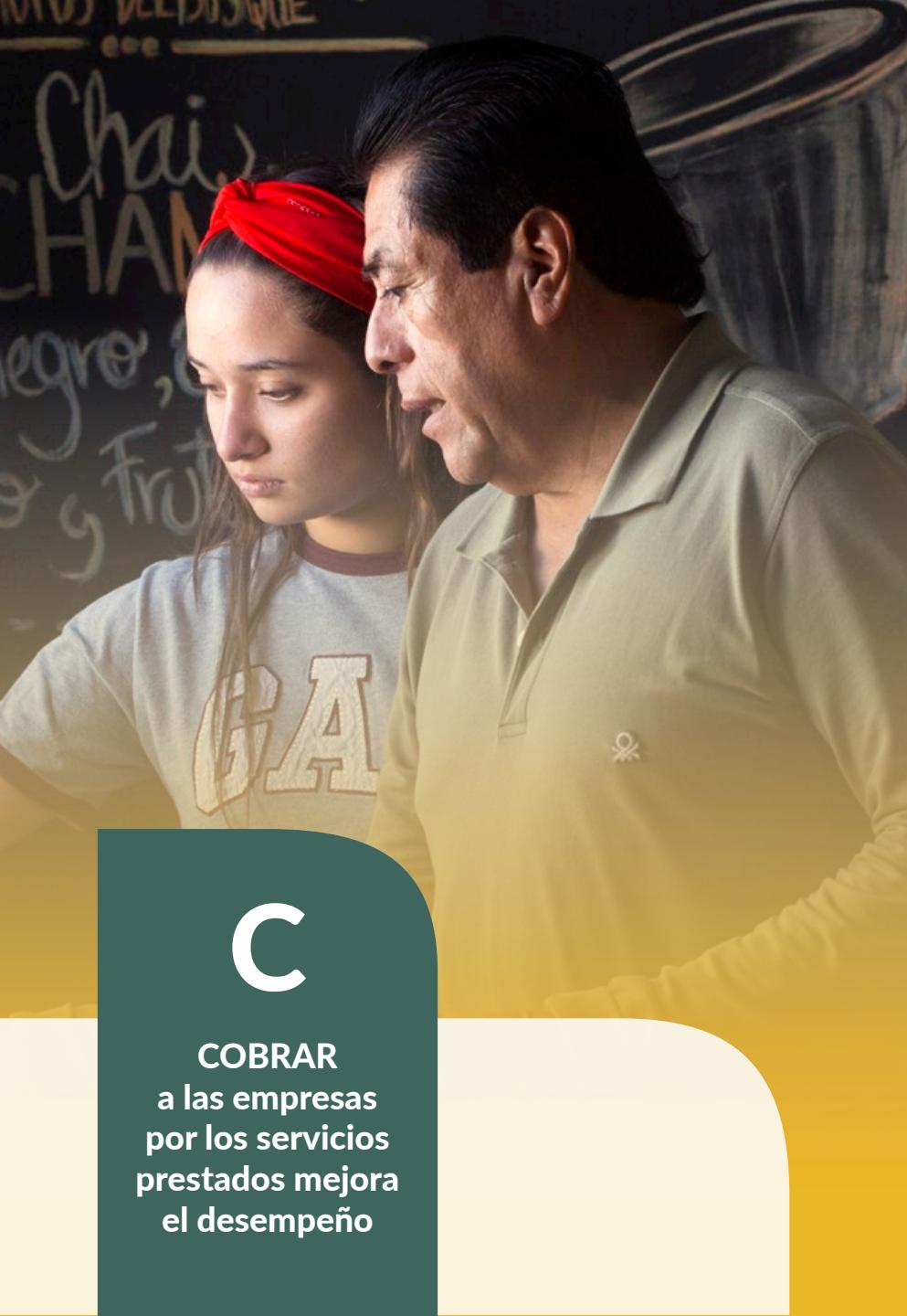
- Formó comités de selección para seleccionar a los emprendedores en función de su adecuación al segmento objetivo del programa
- Incorporó la selección por pares en un enfoque de selección de varias etapas

villgro possible.

Páginas 105-110

- Definió segmento objetivo mediante la identificación de brechas en el mercado regional
- Evaluó a emprendedores basándose no sólo en sus ideas de negocio sino también en sus valores
- Incorporó múltiples perspectivas para seleccionar las empresas adecuadas





C

COBRAR a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño

C COBRAR a las empresas por los servicios prestados mejora el desempeño

POR QUÉ COBRAR ES IMPORTANTE (aprenda más en las páginas 30-31)

El cobro es posible porque las empresas están dispuestas a contribuir al menos con una tarifa nominal.^{32,33} Ayuda a los proveedores de ADE a seleccionar a los candidatos adecuados y aumenta el compromiso a lo largo del programa.^{34,35} Además, el cobro mejora la creación de empleo y aumenta el retorno de la inversión.³⁶

CÓMO IMPLEMENTAR LA COBRANZA (aprenda más en las páginas 32-33)

- Comunique el valor de cobrar
- Construya relaciones basadas en valor
- Defina y evalúe el nivel apropiado de contribución
- Diversifique sus flujos de ganancia para fortalecer su sostenibilidad financiera

CÓMO HAN IMPLEMENTADO SCALE LAS ORGANIZACIONES EJEMPLARES



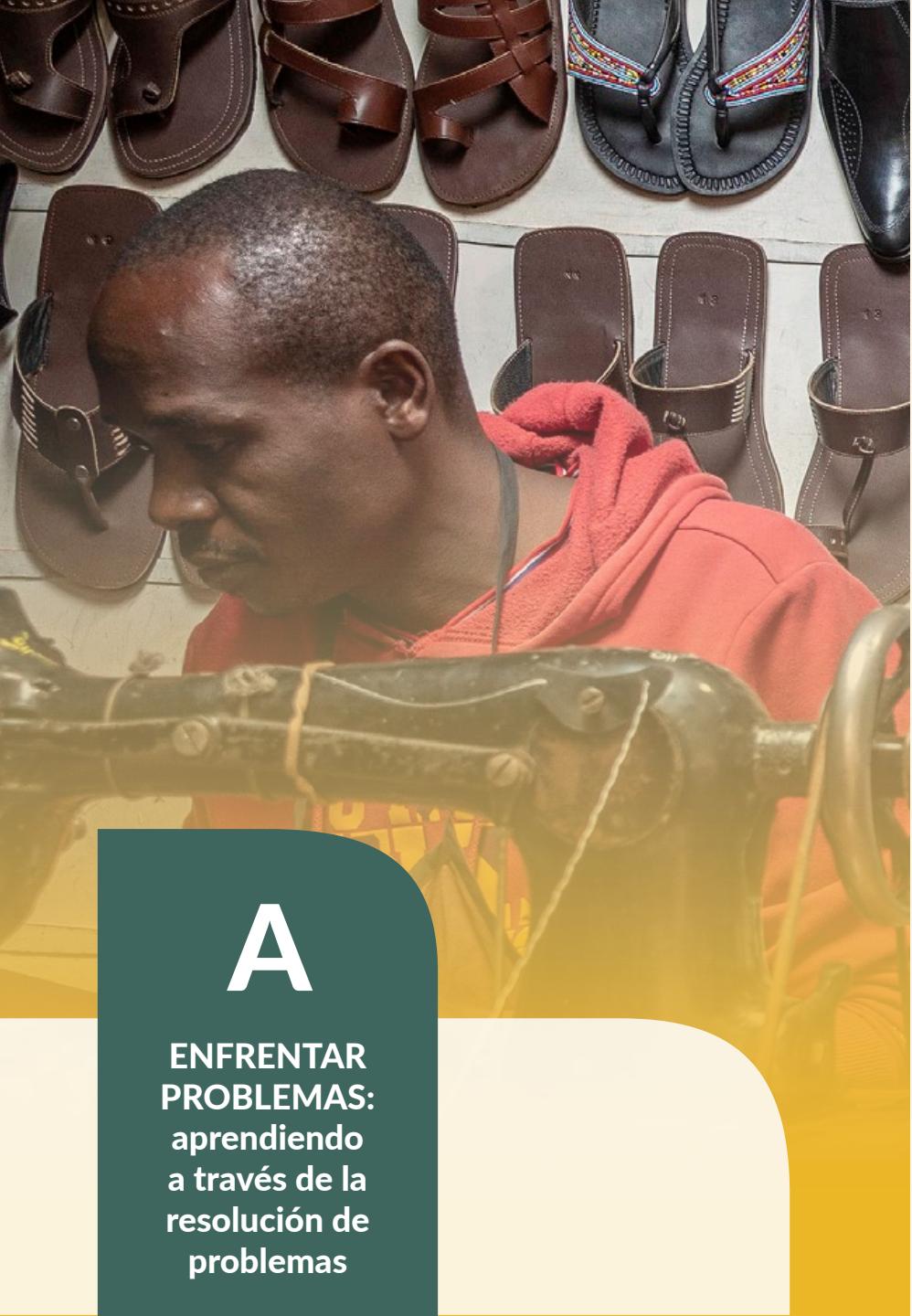
Páginas 81-85

- Consultó a clientes actuales y anteriores para comprender cuánto estarían dispuestos a pagar y se trabajó en estrecha colaboración con el personal para introducir un modelo de cobro
- Mejoró la calidad de los solicitantes y el compromiso de los empresarios mediante el cobro



Páginas 91-97

- Usó la comunicación y la carga para fomentar la autoselección
- Introdujo el cobro incremental, comenzando con una tarifa nominal y elevándola gradualmente a identificar la cantidad correcta
- Consideró la implementación de modelos de cobro alternativos, y no sólo tarifas de prepago



A

ENFRENTAR PROBLEMAS: aprendiendo a través de la resolución de problemas

A

ENFRENTAR PROBLEMAS: aprendiendo a través de la resolución de problemas

POR QUÉ ENFRENTAR PROBLEMAS ES IMPORTANTE (aprenda más en las páginas 39-40)

Ayudar a los emprendedores a resolver sus problemas, en lugar de enseñarles lo que deben saber, fomenta el crecimiento y la productividad.³⁷⁻⁴¹ El aprendizaje en entornos grupales puede generar impacto a costos más bajos.⁴² Además, las interacciones regulares entre pares para discutir desafíos comerciales y compartir soluciones pueden conducir a mejores resultados comerciales.^{43,44}

CÓMO ENFRENTAR PROBLEMAS DE MANERA EFECTIVA (aprenda más en las páginas 41-48)

- Evalúe los problemas de la empresa de manera correcta
- Construya relaciones basadas en la confianza
- Facilite el aprendizaje entre compañeros que están experimentando, o ya superaron, retos similares
- Logre que la educación empresarial sea relevante, interesante y fácil de aplicar
- Asigne tiempo específico para que el aprendizaje pueda ser aplicado

CÓMO HAN IMPLEMENTADO SCALE LAS ORGANIZACIONES EJEMPLARES



Páginas 81-85

- Promovió interacciones con el equipo completo de las empresas para mejorar el impacto y la profundidad del aprendizaje
- Redujo la duración de su programa de 18 a 12 meses para mejorar el compromiso
- Ofreció soporte equilibrado con escalabilidad mediante la introducción de servicios remotos de bajo contacto



Páginas 86-90

- Realizó múltiples rondas de discusiones con emprendedores para comprender sus necesidades y brindarles el apoyo adecuado
- Ofreció apoyo de seguimiento para fomentar el cambio empresarial



Páginas 91-97

- Diseñó programas en torno a segmentos con necesidades similares
- Focalizó el desarrollo de habilidades y asignó tiempo para la implementación para fomentar el cambio de comportamiento
- Abordó las necesidades comunes a través del apoyo grupal y luego se centró en las necesidades individuales a través de un enfoque más personalizado



Páginas 98-104

- Identificó las necesidades subyacentes utilizando metodologías de diseño centradas en el ser humano
- Apalancó grupos para fomentar el aprendizaje entre pares
- Redujo el tiempo dedicado a dar conferencias y, en cambio, se hizo hincapié en la discusión, la retroalimentación y implementación





L APRENDER mediante la evaluación del desempeño empresarial

L APRENDER mediante la evaluación del desempeño empresarial

POR QUÉ EL APRENDER ES IMPORTANTE (aprenda más en la página 51)

El Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje (MEL por sus siglas en inglés) ayuda a los proveedores y financiadores de ADE a comprender si se está apoyando a las SGBs para crecer y cómo esto podría lograrse de manera más efectiva. MEL es fundamental para mejorar los programas y aumentar el impacto.⁴⁵⁻⁴⁹ Cuando los proveedores de ADE apoyan a las empresas para recopilar y usar sus datos, estos pueden mejorar el desempeño de las empresas.⁵⁰⁻⁵³

CÓMO IMPLEMENTAR UNA SELECCIÓN EFECTIVA (aprenda más en las páginas 52-59)

- Recopile puntos relevantes de información y asegúrese que los emprendedores obtengan valor de reportar y sea capaz de relacionar (tres indicadores clave son ingresos, empleos e inversión)
- Apoye la recolección de información de las empresas y su uso de este recurso para manejar el desempeño y mejorar sus negocios
- Experimente con diferentes métodos y mejore la ejecución
- Integre ciclos de retroalimentación para informar sobre el criterio de selección para el futuro

CÓMO HAN IMPLEMENTADO SCALE LAS ORGANIZACIONES EJEMPLARES

alterna

Páginas 75-80

- Conectó su equipo MEL con su equipo de selección y alineó sus KPI con los de otros actores del ecosistema para comparar los resultados y promover el aprendizaje continuo.
- Mejoró tasas de respuesta al comprender las prioridades de los empresarios y realizar ajustes internos, entre otros enfoques



Páginas 81-85

- Invirtió en generar confianza e involucrar a los exalumnos para mejorar la recopilación de datos
- Aseguró que la recopilación de datos fuera aditiva para los empresarios al compartir información con ellos en cómo se estaban desempeñando frente a sus compañeros

TechnoServe

Páginas 91-97

- Recopiló datos sobre el desempeño comercial y la satisfacción del empresario a lo largo del tiempo
- Aprovechó un proceso de aprendizaje continuo para realizar cambios incrementales en sus programas
- Trabajó con organizaciones externas para validar los impactos del programa

villgro

Páginas 105-110

- Modeló su proceso MEL en marcos existentes y lo desarrolló con el tiempo
- Utilizó datos para informar del aprendizaje continuo tanto para el emprendedor como para el equipo
- Realizó pruebas para definir el equilibrio correcto entre la cantidad de datos requeridos y la frecuencia de su colección





E

LIDERAR con el ejemplo: mejorando su propia organización para servir mejor a las empresas

E

LIDERAR con el ejemplo: mejorando su propia organización para servir mejor a las empresas

POR QUÉ EL LIDERAR CON EL EJEMPLO ES IMPORTANTE (aprenda más en la página 62)

Los proveedores de ADE que abordan sus desafíos internos se desempeñan mejor.⁵⁴ Además, al invertir en el desarrollo organizacional pueden lograr un crecimiento a largo plazo y sostenibilidad financiera.^{55,56} Los financiadores que apoyan al proveedor de ADE para abordar los desafíos internos pueden aprovechar más recursos e impacto.⁵⁷⁻⁵⁹

CÓMO IMPLEMENTAR UNA SELECCIÓN EFECTIVA (aprenda más en las páginas 63-69)

- Tenga una estrategia clara y enfocada
- Integre una estructura de gestión en su organización que incluya a emprendedores exitosos
- Construya un equipo organizado, empoderado y capaz de contribuir a que su organización ejecute y crezca
- Diversifique sus flujos de ingresos para fortalecer su sostenibilidad financiera

CÓMO HAN IMPLEMENTADO SCALE LAS ORGANIZACIONES EJEMPLARES

alterna

Páginas 75-80

- Formó un Consejo Directivo con miembros que tenían una sólida experiencia individual, conexiones con el ecosistema y antecedentes empresariales
- Diversificó su flujo de financiación y desarrolló una estrategia clara

VillageCapital

Páginas 98-104

- Mantuvo una estrecha alineación entre su misión, visión y estrategia
- Promovió un enfoque altamente colaborativo para la recaudación de fondos y desarrolló relaciones con un rango de donantes
- Amplió su impacto al incorporar una mentalidad de aprendizaje en su estrategia

villgro possible.

Páginas 105-110

- Desarrolló una estructura de equipo sólida al asignar claramente los roles necesarios a los puestos
- Contrató personal con pasión y voluntad para aprender a minimizar el desgaste
- Desarrolló su junta mediante la búsqueda de miembros que pudieran servir como contactos del ecosistema y socios de pensamiento estratégicos

BIBLIOGRAFÍA

1. The World Bank, "Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs' Access to Finance and Finding Innovative Solutions to Unlock Sources of Capital", The World Bank Group
2. Ayyagari et al., "Who creates jobs in developing countries?", *Small Business Economics*, 2014
3. ANDE, "ANDE at 10 Years: Impact and Influence on the SGB Sector" Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2019
4. ANDE, "Growth and Opportunity: The Landscape of Organizations that Support Small and Growing Businesses in the Developing World", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013
5. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries", USAID, 2018
6. David McKenzie, "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition?", The World Bank Group, 2015
7. TechnoServe, "TechnoServe Named the #1 Charity for Fighting Poverty", Technoserve, 2019
8. Mc Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
9. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details.
10. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
11. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries," USAID, 2018
12. David McKenzie, "Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for Training Doesn't Work", The World Bank Group, 2020
13. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
14. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
15. Roberts et al., "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Technopserve, 2017
16. Christopher Woodruff, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", International Growth Center, 2018
17. Argidius, "Evaluation: Video Case Studies from Bpeace's Support to Dynamic Businesses"
18. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020
19. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details
20. Davidson et al., "Does Acceleration Work? Five years of evidence from the Global Accelerator Learning Initiative," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
21. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
22. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries" USAID, 2018
23. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
24. Bardasi et al. "The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania", World Bank Economic Review, 2021
25. Banerjee et al., "Can Microfinance Unlock a Poverty Trap for Some Entrepreneurs?", National Bureau of Economic Research, 2019
26. Roberts et al., "What's Working in Startup Acceleration: Insights from 15 Village Capital Programs", Aspen Network of Development entrepreneurs, 2016
27. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
28. Cooney, T.M., "Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses" OECD, 2012
29. IPA, "Thinking like an entrepreneur: Boosting small business growth with mindset training in Togo", (2016)
30. Kuzhanova et al., "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", *Economic Development Quarterly*, 2009

BIBLIOGRAFÍA

31. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
32. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "What are your reasons for not charging?", May 2021
33. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
34. McKenzie et al., "What are we Learning from Business Training Evaluations Around the Developing World?", The World Bank, 2014
35. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
36. Ibid.
37. Bando et al., "Effect of Inquiry and Problem Based Pedagogy on Learning: Evidence from 10 Field Experiments in Four Countries", Interamerican Development Bank, 2019
38. Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
39. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020
40. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?" VoxDev, 2019
41. Roberts et al., "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
42. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
43. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
44. Woodruff, C, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2018
45. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details
46. Bpeace Case Study
47. Astebro et al., "Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trials: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship", 2021
48. TechnoServe, "Accelerating Impact for Entrepreneurs", TechnoServe, 2017
49. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020.
50. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?", VoxDev, 2019
51. Drexler et al., "Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb." American Economic Journal: Applied Economics, 2014
52. Arraiz et al., "Less is More: Experimental Evidence on Heuristic-Based Business Training in Ecuador", Interamerican Development Bank, 2019
53. GALL, "A Rocket or a Runway? Examining venture growth during and after Acceleration", Global Accelerator Learning Initiative, 2021
54. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
55. MAVA Foundation, "Innovation Conservation Finance in West Africa and the Mediterranean", MAVA Foundation, 2017
56. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
57. "Pathways to grow impact: Philanthropy's Role in the Journey", Grantmaking for effective organizations, 2013
58. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
59. Claudia Genier, "MAVA OD Partner Perception Survey2020", MAVA Foundation, 2020





La Fundación Argidius tiene como objetivo ayudar a los emprendedores a construir negocios rentables y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades. Lo hacemos mejorando la eficacia y el alcance de los servicios de desarrollo de la capacidad de las pequeñas y medianas empresas.

Las preguntas y comentarios sobre este reporte pueden dirigirse a mail@argidius.com

