

RESUMEN EJECUTIVO

# Acelerando el flujo de fondos para emprendimientos en etapas tempranas:

*Una mirada inicial a las diferencias entre programas y elecciones de diseño*

MAYO 2018



EMORY

GOIZUETA  
BUSINESS  
SCHOOL



Aspen Network of  
Development Entrepreneurs



THE ASPEN INSTITUTE



## *Equipo de Investigación*

**Peter W. Roberts**, *Director Académico*  
Social Enterprise @ Goizueta, Emory University

**Abigayle Davidson**, *Analista de Investigación*  
Aspen Network of Development Entrepreneurs

**Genevieve Edens**, *Directora de Investigación e Impacto*  
Aspen Network of Development Entrepreneurs

**Saurabh Lall**, *Profesor Asistente*  
Escuela de Planeación, Política Pública y Gestión,  
University of Oregon

## *Agradecimientos*

La Iniciativa Global de Aprendizaje de Aceleración (GALI por sus siglas en inglés) es posible gracias a sus co-creadores y patrocinadores fundadores, incluyendo el U.S. Global Development Lab de la U.S. Agency for International Development, Omidyar Network, The Lemelson Foundation, y la Argidius Foundation. Apoyo adicional para GALI fue proporcionado por la Kauffman Foundation, Stichting DOEN y Citibanamex Compromiso Social. Agradecemos a nuestros colegas de estas organizaciones por su constante aliento y apoyo.

Este reporte no sería posible sin la participación de docenas de programas de aceleración que trabajaron de manera conjunta con el Programa Base de Datos de Emprendedores de Emory University, para reunir la información de aplicación y seguimiento de los emprendedores. Estamos también agradecidos con los gerentes de los programas que participaron en las entrevistas, les agradecemos a cada uno por su tiempo y valiosa perspectiva.







## Introducción

Datos recientes de la Iniciativa Global de Aprendizaje en Aceleración (GALI) sugieren que el número de organizaciones con programas activos de aceleración alcanzó una cifra de más de 500 durante 2017. Estos programas relativamente jóvenes, siguen probando y redefiniendo su oferta, tratando de descubrir cómo apoyar de mejor manera a emprendedores prometedores. Mientras lo hacen, sus financiadores están ansiosos por descubrir si las aceleradoras realmente funcionan y qué tipos de elección programática producen resultados superiores para las empresas.

Para enfrentar estas preguntas, Social Enterprise @ Goizueta de Emory University y Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) lanzaron GALI en colaboración con un consorcio de financiadores públicos y privados. GALI construye sobre el trabajo del Programa Base de Datos de Emprendedores de Emory University que trabaja con programas de aceleración alrededor del mundo para recoger información y analizar datos que describen a los emprendedores que atraen y apoyan.

Uno de los principales objetivos de las aceleradoras es conseguir fondos para empresas prometedoras en etapas tempranas, de manera que se puedan estabilizar y escalar sus operaciones. Este reporte muestra que, en la muestra de 52 aceleradoras, el flujo promedio de incremento en fondos –ingresos, inversión de capital, deuda y filantropía– en las empresas participantes, es significativamente mayor que aquellos de las empresas rechazadas.<sup>1</sup> Este es un hallazgo importante ya que sugiere que, en la mayoría de los casos, \$1 dólar gastado en un programa de aceleración se traduce en más de \$1 dólar de fondos adicionales para las empresas participantes. También mostramos que estos resultados superiores en financiamiento se alcanzan de diferentes maneras. Muchos programas son más efectivos en la estimulación del crecimiento de los ingresos, mientras que otros son mejores en incrementar el flujo de inversión de capital externo.

---

<sup>1</sup> En conjunto, estos 52 programas representan a 4,463 emprendedores. Entre los que también proporcionaron datos de seguimiento, 526 fueron participantes de un programa y 1,733 fueron rechazados durante los procesos de selección.

Para entender mejor las diferencias en el desempeño de los diferentes programas de aceleración, vinculamos los datos de flujo de financiamiento con encuestas a nivel de programa, para proveer una mirada más clara de la forma en la que las decisiones de los diferentes programas de aceleración pueden influenciar la habilidad de atraer nuevo financiamiento para las empresas participantes.

## *Resumen de resultados clave*

### **1. ¿Cómo se desempeñan los programas en general?**

- ▶ Un año después del momento de aplicación, las empresas que participaron en aceleradoras reportaron niveles más altos de inversión e ingresos que sus contrapartes.
- ▶ Sin embargo, hay una variación considerable entre programas. Para ciertas generaciones, las empresas participantes reportaron menor financiamiento que aquellas que fueron rechazadas.

### **2. ¿Cómo influye el diseño de un programa en el desempeño de una generación de emprendedores?**

- ▶ Descubrimos que varios elementos que anecdóticamente se consideran importantes (tales como la mentoría y el curriculum del programa) no afectan de manera significativa los resultados de financiamiento.
- ▶ Algunos de los elementos que se vinculan con un desempeño superior incluyen: enfatizar el acceso a otros emprendedores, proveer inversión garantizada y enfocarse en mujeres y minorías.

### **3. ¿Qué variación hay entre el incremento en la inversión de capital frente al crecimiento de los ingresos?**

- ▶ Los programas en los que un incremento en la inversión de capital fue el flujo principal de financiamiento, tienden a especializarse en un sector y enfocarse en desarrollar redes de contactos, por sobre otros beneficios del programa.
- ▶ Los programas en los que un incremento en los ingresos es el flujo dominante de financiamiento, tienden a ser más largos y son más proclives a trabajar con empresas más maduras.
- ▶ Los programas en los que domina el crecimiento de capital son más comunes en Norteamérica, mientras que aquellos en los que domina el crecimiento de ingresos son más comunes en Latinoamérica y África Sub-sahariana.

## PARTE 1:

# Flujo neto de fondos

Las empresas en etapas tempranas requieren de recursos financieros para estabilizarse y crecer su operación. Estos fondos se obtienen de un número finito de canales, incluyendo ganancias e inversión. Como tal, este reporte se enfoca en el flujo neto de fondos (NFF por sus siglas en inglés), una variable que considera el cambio promedio en los recursos financieros fluyendo hacia empresas que participan en aceleradoras comparado con sus contrapartes que fueron rechazadas.

El NFF captura el flujo neto de fondos incrementales que un programa estimula durante el año de aceleración. Para calcular el NFF, primero sustraemos los números de ingresos, capital, deuda y filantropía reportados en las encuestas de aplicación de las cantidades correspondientes reportadas para el siguiente año calendario. Después, para cada programa, contabilizamos los cambios promedio para las empresas participantes en relación con aquellas que aplicaron, pero no participaron.

$$\text{FLUJO NETO DE FONDOS (NFF)} = \text{Crecimiento neto de ingresos} + \text{Crecimiento neto de capital} + \text{Crecimiento neto de deuda} + \text{Crecimiento neto de filantropía}$$

La tabla 1 analiza el NFF (y sus cuatro componentes) para empresas participantes y rechazadas entre los 52 programas de la muestra.<sup>2</sup> Después de un año, estas aceleradoras fueron responsables por un incremento de fondos adicionales de \$30,846 para cada una de las empresas con las que trabajaron. Relativo al incremento de fondos reportado por las empresas rechazadas, las empresas participantes consiguieron en promedio \$6000 dólares más en ingresos en el primer año de seguimiento, mientras que atrajeron \$15,000 más en inversión de capital.

## FLUJO NETO DE FONDOS Y SUS CUATRO COMPONENTES (PROGRAMAS N=52)

◀ tabla 01 ▶

	CAMBIO PROMEDIO EN PARTICIPANTES	CAMBIO PROMEDIO EN EMPRESAS RECHAZADAS	DIFERENCIA	
Flujo total de fondos	\$56,223	\$25,377	+\$30,846	✓
Ingresos	\$16,081	\$10,061	+\$6,021	✗
Capital	\$23,387	\$7,870	+\$15,517	✓
Deuda	\$8,300	\$3,249	+\$5,050	✗
Filantropía	\$8,455	\$4,197	+\$4,258	✗

Diferencia significativa al nivel p<.10: ✓ SI ✗ NO

2 A diferencia de reportes anteriores de GALI, la unidad de análisis de la presente publicación es el programa mismo. Los cambios promedio fueron calculados primero a nivel de programa y se presentan aquí como un promedio entre programas. Dado lo limitado de la muestra, incrementamos el umbral de significación a p<.10 y discutimos también las diferencias que no fueron estadísticamente significativas.

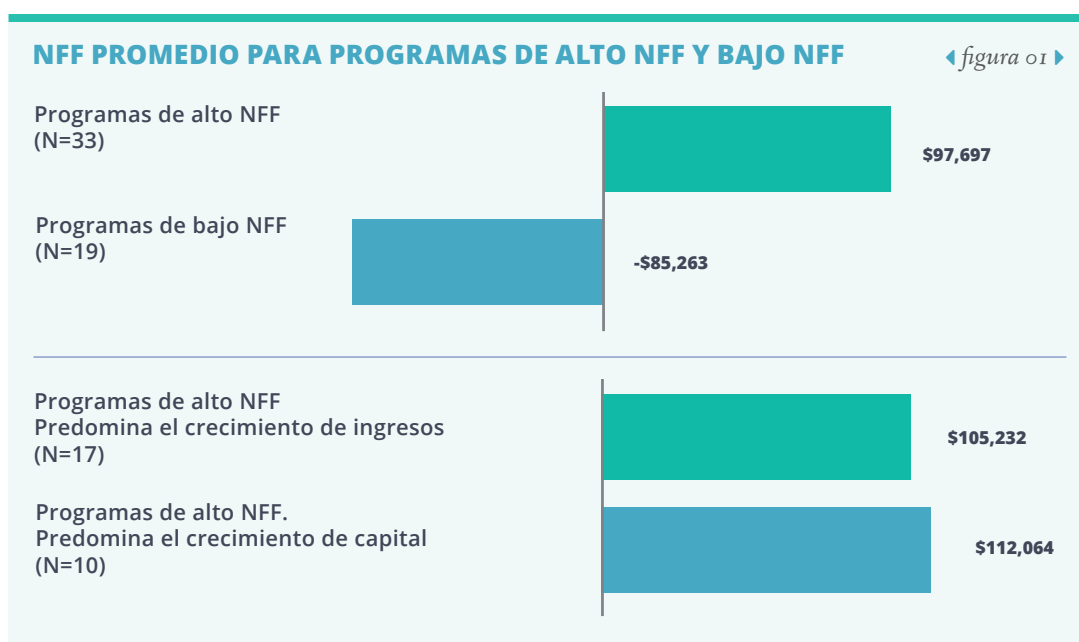
## Diferenciando los programas con alto NFF y bajo NFF

Estos promedios generales ocultan variaciones considerables entre programas, en los que el NFF fluctúa entre los +\$297,024 y los -\$342,734. Esto sugiere que las aceleradoras pueden tener impactos muy positivos en el flujo de fondos para las empresas participantes, pero también pueden ser asociadas con movimientos muy negativos. A la luz de esta diferencia, examinamos un rango de variables que posiblemente se correlacionen con un NFF más positivo para las empresas participantes. Para ejecutar este análisis, dividimos la muestra basándonos en aquellos programas cuyo NFF promedio es mayor al costo correspondiente de ejecución del programa por empresa:

**PROGRAMAS DE ALTO NFF:** Flujo neto de fondos > Costo del programa

**PROGRAMAS DE BAJO NFF:** Flujo neto de fondos < Costo del programa

La figura 1 muestra que 33 aceleradoras en la muestra fueron clasificadas como programas de alto NFF. Entre éstas, el componente dominante del NFF es el incremento neto de los ingresos para 17 programas y el incremento neto de capital para 10 programas.



## PARTE 2:

# Una mirada más cercana al diseño de los programas



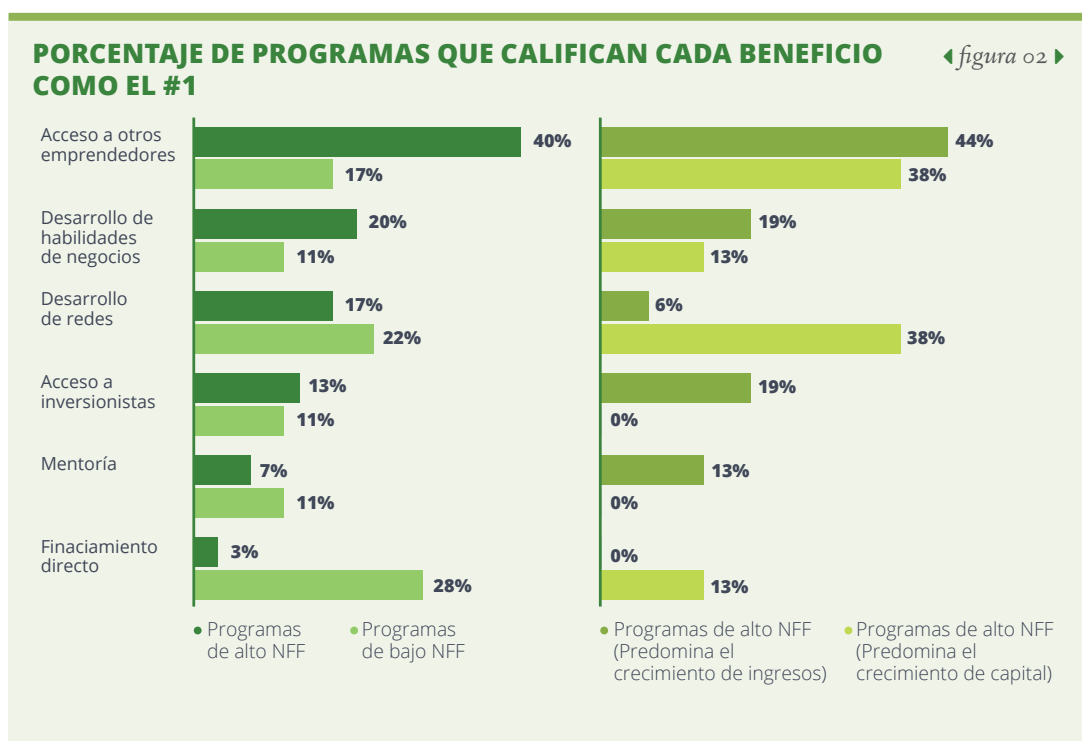
Dadas las diferencias en la eficacia de los programas y los diferentes caminos hacia el éxito en el financiamiento, examinamos de qué manera las elecciones específicas de los programas corresponden con la habilidad de atraer ingresos hacia las empresas participantes. El siguiente es un resumen de los principales hallazgos de este análisis:

## REQUERIMIENTOS DE COSTO, TIEMPO Y CAPITAL HUMANO

Los programas de alto NFF cuestan menos por empresa y toman aproximadamente el mismo tiempo que aquellos de bajo NFF. Mirando solamente entre los programas de alto NFF, aquellos que atraen crecimiento neto en capital son más cortos, pero tienden a requerir más recursos humanos (como el comité de selección y mentores).

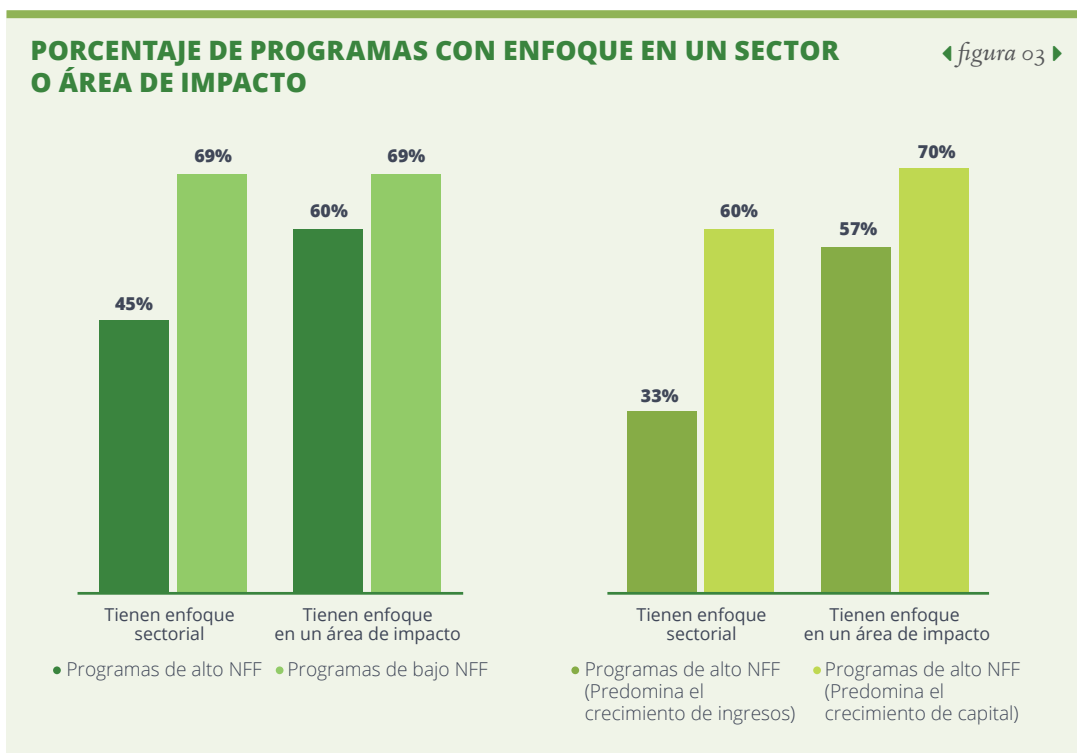
## ÉNFASIS EN LOS BENEFICIOS DE LA ACELERADORA

Los programas de alto NFF tienen mayor tendencia a enlistar el acceso a otros emprendedores como un beneficio primario del programa. Los programas de alto NFF que impulsan un incremento en el capital neto colocan mayor énfasis en la construcción de redes de contactos, mientras que aquellos que impulsan un mayor crecimiento en ingresos tienen mayor tendencia a enfatizar la mentoría y el acceso a inversionistas.



## ENFOQUE EN EL SECTOR Y ÁREA DE IMPACTO

Es menos probable que los programas de alto NFF tengan un enfoque sectorial específico. Sin embargo, entre los programas de alto NFF, aquellos que impulsan el crecimiento del capital neto tienen mayor tendencia a estar enfocados en un sector.



## ENFOQUE EN LA ETAPA DE LAS EMPRESAS

Ambos tipos de programas, los de alto NFF y bajo NFF, tienden a enfocarse en empresas en etapa de prototipo y post-ingresos. Entre los programas de alto NFF, aquellos que impulsan mayor crecimiento en los ingresos netos se enfocan con más frecuencia en empresas en etapa de crecimiento.

## PREFERENCIA POR MUJERES Y GRUPOS MINORITARIOS

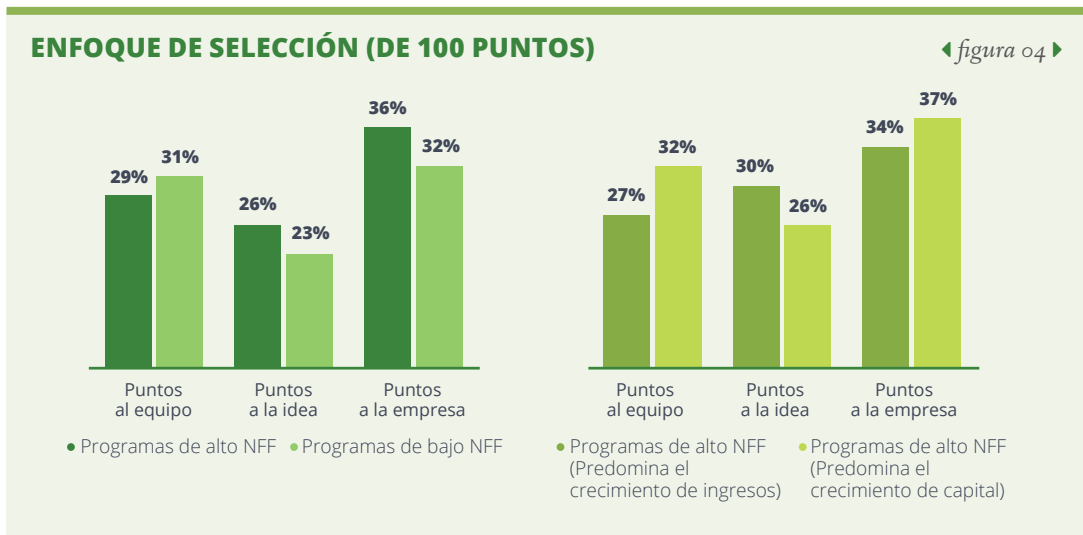
Los programas de alto NFF tienen mayor tendencia a indicar una preferencia por aplicantes mujeres o de grupos minoritarios (incluso cuando estas preferencias no necesariamente se traduzcan en generaciones más diversas).

## ENFOQUE DE SELECCIÓN (EQUIPO, IDEA O EMPRESA)

Al hacer sus selecciones, los programas de alto y bajo NFF colocan un énfasis similar en la calidad del equipo, la idea y la empresa. Entre los programas de alto NFF, aquellos en los que predomina el crecimiento de capital colocan un énfasis un poco mayor en la calidad del equipo.







## CURRÍCULUM Y ENTREGA DE CONTENIDOS

No existen ventajas obvias cuando se trata de utilizar un currículum estructurado, enfatizando ciertos temas o con cierto tipo de instructores. Sin embargo, los programas de alto NFF reportan que sus empresas pasan mayor tiempo en las instalaciones, trabajando con su generación.

## ESTRUCTURA DE LA MENTORÍA

Nuestros datos no muestran ninguna diferencia significativa cuando se trata de los aspectos cuantitativos de la mentoría, incluyendo el número de mentores, la experiencia de los mentores o la cantidad de tiempo con los emprendedores.

## GARANTIZAR LA INVERSIÓN

Un porcentaje similar de programas de alto y bajo NFF garantiza inversión para al menos algunos de sus participantes. Sin embargo, los programas que realizan estas inversiones de manera directa tienen un NFF substancialmente mayor en promedio (incluso después de tomar en cuenta la magnitud de esta inversión directa). Más allá de eso, el incremento en los beneficios de financiamiento también se extiende al crecimiento de los ingresos.

## NFF PROMEDIO ANTES Y DESPUÉS DE TOMAR EN CUENTA LA INVERSIÓN DIRECTA

◀ tabla 02 ▶

	PROGRAMAS	NFF PROMEDIO	NFF PROMEDIO (INVERSIÓN NETA DEL PROGRAMA)	CRECIMIENTO NETO PROMEDIO EN INGRESOS
Provee inversión directa	37	\$48,490	\$31,449	\$13,685
No provee inversión directa	15	-\$12,674	-\$12,674	-\$12,884
Valor P- para probar diferencia		<i>p=.11</i>	<i>p=.24</i>	<i>p=.37</i>



## *Implicaciones para los programas de aceleración*

Parece ser que las aceleradoras que trabajan en una gama de sectores y áreas de impacto alrededor del mundo, tienen impactos significativos a corto plazo en los fondos que fluyen a las empresas en etapas tempranas.

Mientras que estos efectos promedio son prometedores, no son universales. Debido a que las interrogantes más importantes para aquellos que apoyan programas de aceleración se relacionan con qué tipo de programas y elecciones de los programas son más efectivas, debemos considerar algunos aprendizajes clave como catalizadores para futuras discusiones:

- ▶ **EL DINERO NO ES TODO, PERO AYUDA.** Los programas que son excelentes gastan menos por empresa, le quitan énfasis a la importancia de la inversión directa y no siempre hacen inversiones directas en sus compañías. Sin embargo, los programas que invierten de manera directa en sus emprendimientos tienen un NFF superior en promedio, incluso después de quitar de la ecuación los dólares de su inversión directa.
- ▶ **APOYAR A LOS EMPRENDEDORES DE GRUPOS MINORITARIOS ES UN BUEN NEGOCIO.** Los programas que reportan una preferencia por mujeres o grupos minoritarios tienen un muy buen desempeño. Aunque aún no sabemos por qué o cómo sucede (los programas que prefieren mujeres no tienen generaciones más diversas en promedio), este hallazgo optimista debería estimular a los programas a continuar trabajando en este importante objetivo del emprendimiento inclusivo.

- ▶ **NO EXISTE UNA RECETA PARA DESARROLLAR UN CURRÍCULUM O PROGRAMA DE MENTORÍA EXITOSO.** Seguimos creyendo que se trata de componentes críticos en los programas de aceleración, pero es un reto identificar la “receta secreta” en la información cuantitativa.
- ▶ **EL CRECIMIENTO DE CAPITAL ES CONSISTENTE CUANDO HAY UN ENFOQUE CLARO.** Los programas que impulsan un mayor crecimiento en capital tienen una mayor tendencia a contar con un enfoque sectorial y una preferencia por aplicantes mujeres.
- ▶ **EL CRECIMIENTO DE CAPITAL SE BASA EN LAS RELACIONES.** Los programas que impulsan un crecimiento en capital se enfocan en los aspectos personales de la construcción de los negocios: enfatizan las redes de contactos como un beneficio primario de la aceleración y priorizan sesiones de mentoría en persona sobre aquellas que se llevan a cabo de manera remota.
- ▶ **EL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS SUCEDE CUANDO LOS PROGRAMAS DE ACELERACIÓN TRABAJAN CON EMPRESAS MÁS MADURAS POR PERÍODOS MÁS LARGOS.** Los programas que impulsan un mayor crecimiento de ingresos tienden a ser de mayor duración y se enfocan en empresas en etapa de crecimiento.
- ▶ **LOS ECOSISTEMAS IMPORTAN.** Mientras que los programas de alto NFF se encuentran de manera consistente a través de las regiones, aquellas en las que predomina el crecimiento de capital son más comunes en Norteamérica, mientras que aquellas en las que predomina el crecimiento de ingresos son más comunes en Latinoamérica y África Sub-Sahariana.

## Hacia el futuro

Este reporte proporciona una primera mirada a los elementos que impulsan un objetivo crítico de las aceleradoras, y debería alentar a los investigadores, consultores y practicantes a diseñar e implementar estudios que provean respuestas más completas sobre la efectividad de la aceleración. Si continuamos relacionando preguntas con datos, y programas con investigadores, continuaremos desarrollando hallazgos empíricos que produzcan un mayor entendimiento de los roles críticos que las aceleradoras juegan cuando se trata de convertir empresas prometedoras en etapas tempranas en negocios estables y en crecimiento.



GALI trabaja en asociación con el Global Entrepreneurship Research Network; una coalición de instituciones que financian la investigación como una herramienta para entender el potencial del emprendimiento para crear prosperidad inclusiva a escala global.

*Las fotografías fueron generosamente proporcionadas por: SEED SPOT (portada), Kinara Indonesia (p. 1), y WECREATE Zambia (p. 9)*



*The views expressed in this document reflect the personal opinions of the author and are entirely the author's own. They do not necessarily reflect the opinions of the U.S. Agency for International Development (USAID) or the United States Government. USAID is not responsible for the accuracy of any information supplied herein.*



Para obtener más información acerca de GALI, por favor visite [www.galidata.org](http://www.galidata.org).