



¿Como un cohete o un avión?

Examinando el crecimiento
de las empresas durante y después
de la aceleración

Agradecimientos

La Iniciativa Global de Aprendizaje en Aceleración (GALI) es posible a través del generoso apoyo de la **Argidius Foundation**, la **Omidyar Network**, la **Ewing Marion Kauffman Foundation**, la **Stichting DOEN**, el **gobierno de Australia** y el **Proyecto Sectorial de Desarrollo Económico Sostenible de la GIZ** en representación del **Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de la República Federal de Alemania**. Agradecemos a nuestros colegas de todas estas organizaciones por su continuo aliento y apoyo.

La elaboración de este reporte no hubiera sido posible sin la participación de docenas de programas de aceleración que se asociaron con la Iniciativa Global de Aprendizaje en Aceleración para recoger información sobre solicitudes y seguimiento de emprendedores(as). También agradecemos a las y los gerentes de programas y las y los emprendedores que participaron en nuestras entrevistas. Expresamos nuestro agradecimiento a cada una de estas personas por su tiempo y sus valiosas perspectivas.

Imágenes, cortesía de Uncharted (p. 1, p. 2).

Autores

Abigayle Davidson,
Gerente de Investigación
Aspen Network of Development Entrepreneurs

Peter W. Roberts,
Profesor de Organizaciones y Administración
Emory University Goizueta Business School

Matthew Guttentag,
Director de Investigación e Impacto
Aspen Network of Development Entrepreneurs

Victoria Hume,
Analista de Investigación
Aspen Network of Development Entrepreneurs



Las opiniones expresadas en la presente publicación reflejan la opinión de los autores exclusivamente y no las opiniones de las organizaciones que han financiado la investigación y que fueron mencionadas anteriormente.

Tabla de contenido

Acerca de los programas detrás de este reporte	4
Resumen Ejecutivo	5
Introducción	7
Acerca de la información	9
Metodología	11
Fondos Totales obtenidos por empresas participantes y empresas rechazadas	13
Analizando las empresas de alto desempeño para identificar caminos al éxito	16
Diferencias entre los programas	21
Impulsores del valor de las aceleradoras	24
Conclusión	28
APÉNDICE A: Programas en la muestra	29
APÉNDICE B: Participantes de las entrevistas	30

Acerca de los programas detrás de este reporte



GLOBAL ACCELERATOR LEARNING INITIATIVE

La **Iniciativa Global de Aprendizaje en Aceleración (GALI)** es una colaboración entre la **Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE)** y la **Universidad de Emory** que está diseñada para explorar las preguntas clave en torno a la aceleración empresarial. GALI trabaja a partir del Programa Base de Datos de Emprendedores de la Universidad de Emory, la cual colaboró en el periodo 2013-2020 con programas de aceleración de todo el mundo para recopilar información descriptiva del perfil empresarial de las personas a quienes buscan atraer y apoyar. Los datos y la investigación de GALI pueden encontrarse en www.galidata.org.



ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS

La **Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE por sus siglas en inglés)** es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías emergentes. Los miembros de ANDE proveen servicios fundamentales de soporte financiero, educativo y de desarrollo de negocio a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PECs), basados en la convicción de que estas últimas generan empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo, y producen beneficios sociales y ambientales.

Como la voz global líder del sector PEC, ANDE cree que las PECs son una herramienta poderosa, pero poco apalancada, para abordar los desafíos sociales y ambientales. Desde 2009, nos hemos convertido en una red de referencia de casi 300 miembros colaborativos que operan en casi todas las economías en desarrollo. ANDE aumenta el conjunto de conocimientos disponible, moviliza recursos y conecta las instituciones que apoyan a los pequeños empresarios que construyen la prosperidad inclusiva en el mundo en desarrollo. ANDE es un programa del Instituto Aspen, una organización global sin fines de lucro comprometida a hacer realidad una sociedad libre, justa y equitativa. Conozca más en www.andeglobal.org.



EL INSTITUTO DE NEGOCIOS Y SOCIEDAD ROBERTO C. GOIZUETA

Como centro de investigación orientado a la acción dentro de la Escuela de Negocios Goizueta de la Universidad de Emory, el Instituto de Negocios y Sociedad Roberto C. Goizueta reinventa el papel de los negocios en la creación de comunidades vibrantes y un planeta sano al hacer preguntas incómodas pero importantes en torno al status quo de los negocios. El Instituto produce perspectivas de investigación que utiliza en su trabajo educativo y programático en temas que van desde cambio climático y sistemas energéticos; desigualdad en las organizaciones, mercados y comunidades; hasta organizaciones y emprendedores con propósito. Conozca más en <http://emory.biz/society>.

Resumen Ejecutivo

Este reporte examina el desempeño de empresas en etapa temprana que se postulan a programas de aceleración, utilizando varias métricas de crecimiento antes, durante y después de la aceleración.

Con base en una muestra única de 2,599 empresas que solicitaron ingreso a 212 programas de aceleración, comparamos las trayectorias de aquellas que participaron en estos programas y las que no, con el fin de aprender más acerca de los cambios en ingresos y financiamiento a lo largo del tiempo. También comparamos resultados entre los programas y sintetizamos las perspectivas obtenidas de entrevistas con emprendedores(as) de alto desempeño y gerentes de los programas de aceleración, para entender cómo la aceleración puede impulsar el desarrollo de las empresas a largo plazo.

ESTE ANÁLISIS REVELA QUE:

- ▶ **LAS EMPRESAS ACELERADAS CONTINÚAN CRECIENDO EN ASPECTOS MEDIBLES DESPUÉS DE SU PERIODO DE ACELERACIÓN.** En promedio, las empresas aceleradas superan a las no aceleradas tanto en el crecimiento de ingresos como de financiamiento y, con el tiempo, estas diferencias incrementan.
- ▶ **LAS EMPRESAS ACELERADAS MUESTRAN UN CRECIMIENTO MÁS ESTABLE QUE LAS EMPRESAS NO ACELERADAS.** Mientras que, para todas las empresas, el desempeño durante el año de aceleración está positivamente correlacionado con el desempeño del año subsecuente, esta asociación está más marcada en las empresas aceleradas.
- ▶ **LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS ACELERADAS EXPERIMENTAN UN CRECIMIENTO MODESTO; LA MAYOR PARTE DEL CRECIMIENTO OCURRIÓ EN LAS EMPRESAS UBICADAS EN EL 25% MÁS ALTO DE DESEMPEÑO.** La mediana de las empresas que participaron en programas de aceleración no experimentó un crecimiento rápido; en su lugar, una proporción minoritaria de las empresas “capturaron” la mayor parte de los beneficios de la aceleración.
- ▶ **INCLUSO DENTRO DEL TOP DE DESEMPEÑO, LAS EMPRESAS ACELERADAS SUPERAN A LAS EMPRESAS NO ACELERADAS.** Entre las empresas ubicadas en el 25% superior de desempeño, las empresas aceleradas están sobrerrepresentadas y exhiben un crecimiento más rápido que las empresas no aceleradas.
- ▶ **LAS EMPRESAS QUE LOGRAN EL MEJOR DESEMPEÑO TIENEN MÁS RECURSOS FINANCIEROS AL MOMENTO DE POSTULARSE A UN PROGRAMA.** Los beneficios de la aceleración no están repartidos de manera uniforme entre las empresas. Aquellas que cuentan con más recursos financieros desde un inicio muestran un mayor crecimiento.

- ▶ **LAS Y LOS EMPRENDEDORES DE ALTO DESEMPEÑO DESTACAN CIERTOS ASPECTOS DE LA EXPERIENCIA DE ACELERACIÓN COMO ESPECIALMENTE IMPORTANTES PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO.** Particularmente, las redes de contacto entre pares, las conexiones estratégicas con personas o actores clave, el apoyo en el desarrollo y ajuste (pivoting) del modelo de negocios, y los “efectos de señalamiento” (signaling effects) se perciben como aspectos con un efecto importante en el desarrollo e impulso de las empresas.
- ▶ **LAS Y LOS EMPRENDEDORES TAMBIÉN SEÑALARON LAS FORMAS EN LAS QUE LAS ACELERADORAS FALLAN EN SATISFACER LAS EXPECTATIVAS.** Otros emprendedores de alto desempeño no atribuyeron sus éxitos a la experiencia de aceleración, señalando la incompatibilidad de la oferta de programas con sus necesidades, el énfasis excesivo en la inversión por encima de los fundamentos de negocios, la falta de conexiones significativas con inversionistas, y la falta de cohesión dentro del grupo de empresas participantes en el programa.
- ▶ **LAS Y LOS GERENTES DE LOS PROGRAMAS DE ACELERACIÓN ENFATIZARON QUE LOS CAMINOS HACIA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS PUEDEN SER MUY DIFERENTES.** Al preguntarles sobre cuándo y cómo las empresas aceleradas deberían crecer financieramente, las y los gerentes de los programas de aceleración hicieron hincapié en cómo el momento y tipo de crecimiento varía significativamente de acuerdo con la etapa y el sector de cada empresa.

Introducción

Alrededor del mundo, las y los hacedores de política pública están recurriendo al emprendimiento como un contribuyente clave al desarrollo económico local y la creación de empleos. Sin embargo, las empresas en etapa temprana necesitan apoyo considerable para crecer más allá de la fase de idea (idea phase) o la fase emergente (start-up phase).

Desde hace alrededor de 50 años, las incubadoras han ayudado a satisfacer las necesidades básicas de las empresas en etapa temprana a través de servicios compartidos y espacios de trabajo. Sin embargo, en los últimos 15 años ha surgido un nuevo modelo de apoyo a empresas emergentes para ayudarlas no sólo a sobrevivir, sino a escalar rápidamente tanto en viabilidad comercial como en impacto social y/o medioambiental positivo. Estos programas, conocidos como aceleradoras, se caracterizan por su apoyo estructurado en cohortes, con plazos determinados, impartido a través de capacitaciones y mentoría, y que enfatiza y facilita las conexiones con inversionistas.¹

Dada la orientación de las aceleradoras hacia el crecimiento, los resultados de los programas suelen medirse por el nivel de recursos financieros que se vuelven accesibles para empresas, incluyendo los ingresos y el capital de inversión. Una investigación inicial realizada por la Iniciativa Global de Aprendizaje en Aceleración (GALI) sugiere que la aceleración, en efecto, “funciona”: las empresas emergentes aceleradas incrementan sus ingresos y su financiamiento más que aquellas que fueron rechazadas por el programa.² La investigación académica ha proporcionado evidencia de que estos efectos no se deben, simplemente, a que las aceleradoras seleccionen a las empresas más prometedoras. Hay un impacto adicional y observable del proceso de aceleración en la obtención de financiamiento por parte de las empresas participantes.³ Además, la participación en aceleradoras distintas lleva a diferencias en el desempeño de las empresas. Esto fortalece la evidencia de que, implementados efectivamente, los servicios de aceleración pueden tener un efecto significativo en el crecimiento de las empresas.⁴

Hasta ahora, estos estudios sólo han examinado los efectos inmediatos de la aceleración (por ejemplo, cambios que suceden en el año en el que ocurre el programa). Estos análisis nos hablan sobre los efectos inmediatos que tienen los programas mientras se ofrecen. Sin embargo, no conocemos aún si (o cómo) las aceleradoras influyen en sus participantes en los años posteriores a la conclusión del programa. Aún no es claro si los efectos observados en el año del programa se mantienen durante los años siguientes, o si algunas de las empresas participantes sólo exhiben los efectos de la aceleración más adelante. Los beneficios comerciales duraderos podrían deberse a efectos remanentes de aquello que sucede durante el programa: los aprendizajes inmediatos obtenidos sobre el negocio pueden convertirse en cambios lucrativos de rumbo (pivot) del modelo de negocios, las y los mentores

- 1 Cohen, S. y Hochberg, Y.V. Acelerando startups: El fenómeno de las aceleradoras semillas. [Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon]. 2014. Disponible en SSRN 2418000.
- 2 Ver las perspectivas de datos de GALI en www.galidata.org/insights.
- 3 Roberts, P. et al. ¿Estamos acelerando capital hacia empresas con impacto? [**Are we accelerating equity investment into impact-oriented ventures?**] *World Development*. 2019.
- 4 Chan, C.S. et al. ¿Las diferencias en el desempeño de empresas aceleradas se explican por diferencias entre las aceleradoras? Evidencia de 117 aceleradoras en 22 países. [**Do differences among accelerators explain differences in the performance of member ventures? Evidence from 117 accelerators in 22 countries**]. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020.

pueden continuar ofreciendo su guía y sembrando nuevos vínculos con el mercado, o las conexiones con inversionistas que fueron cultivadas durante eventos de presentación de propuestas (pitch nights) pueden convertirse en capital de crecimiento en un momento futuro. Además, los impactos que ocurren posteriormente al programa también pueden venir de actividades estructuradas para las y los exalumnos(as).

Este reporte describe la primera evaluación realizada por la Iniciativa Global de Aprendizaje en Aceleración (GALI) en torno a los impactos de la aceleración más allá del año en el que se ejecutan los programas. Al utilizar una muestra grande de empresas para las cuales contamos con información de desempeño durante el año de la aceleración y el año siguiente, nuestros análisis proveen un primer vistazo a cómo las empresas aceleradas y las no aceleradas se comportan a lo largo de este periodo de tiempo más amplio.

Acercas de la información

Entre 2013 y 2020, el Programa Base de Datos de Emprendedores de la Universidad de Emory se asoció con más de 360 programas de aceleración para recolectar información detallada sobre más de 23,000 emprendedores(as) que completaron sus encuestas de solicitud correspondientes.⁵

Posteriormente, se enviaron encuestas de seguimiento anuales a todas las y los emprendedores para detectar cambios de un año a otro en el desempeño de sus empresas. En conjunto, estas encuestas proporcionan una fotografía del desempeño de cada empresa en tres momentos: al momento de postularse, durante el año de la aceleración y durante el primer año posterior a la aceleración (Tabla 1). En todos los casos, las encuestas de seguimiento se enviaron a todos(as) los(as) emprendedores(as) que solicitaron ingreso a uno de los programas de aceleración participantes, incluyendo a quienes no obtuvieron entrada a la aceleradora para la que se postularon.

MOMENTOS DE APLICACIÓN Y PERIODOS CUBIERTOS POR LAS ENCUESTAS

◀ Tabla 1 ▶

Nombre de la encuesta	Periodo de tiempo cubierto por la encuesta
Postulación	Año calendario previo a la solicitud de ingreso a una aceleradora
Año 1	Año calendario en curso durante la aceleración
Año 2	Año calendario después de completar la aceleración

La muestra analizada en este reporte aísla a 2,599 empresas para las que contamos con datos de Postulación, Año 1 y Año 2. Dentro de esta muestra, 829 empresas participaron en la aceleradora para la cual se postularon y 1,770 fueron rechazadas o no participaron por otras razones.⁶ La Tabla 2 muestra el desglose regional de las empresas en la muestra. La mayoría sostiene sus operaciones principales en África Subsahariana, Estados Unidos y Canadá, o América Latina y el Caribe. Con mayor frecuencia, estas empresas trabajan en el sector agrícola, educativo o de salud, con una menor proporción operando en los sectores de servicios financieros, medio ambiente, energía o Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

5 Estos 300+ programas fueron operados por aproximadamente 130 organizaciones diferentes. Para ver una lista de las organizaciones participantes, visite www.galidata.org/entrepreneurs/partners.

6 Es importante notar que el número de respuestas a las encuestas de seguimiento disminuye con el tiempo (Datos de Postulación: N=11,038; datos de seguimiento del Año 1: N=4,553; datos de seguimiento del Año 2: N=2,613). Para entender si aquellas empresas que eligieron responder las encuestas de seguimiento son sistemáticamente diferentes en algún sentido de aquellas que no respondieron, comparamos el desempeño durante la postulación para las empresas que proporcionaron datos y las que no para el Año 1, y el desempeño en el Año 1 para las empresas que proporcionaron datos y las que no en el Año 2. Si bien, en general, los participantes reportaron datos financieros del año previo más altos que aquellas que no respondieron, estas diferencias son mínimas y no son estadísticamente significativas.

Región de las operaciones	Número de empresas
África Subsahariana	921
Estados Unidos y Canadá	704
América Latina y el Caribe	615
Asia Meridional	253
Europa y Asia Central	48
Asia del Este y el Pacífico	46
Medio Oriente y África del Norte	12
Total	2,599

Metodología

Mientras que las aceleradoras tienen distintos enfoques para apoyar a las empresas en etapa temprana, una medida de crecimiento consistente es la cantidad de recursos financieros disponible para las empresas.

Algunas empresas buscan aumentar sus recursos financieros mediante el incremento de sus ingresos, mientras que otras persiguen un estímulo de capital externo por parte de inversionistas en busca de retornos y por parte de inversionistas filantrópicos. Para registrar todos los tipos de recursos financieros, nos enfocamos en una variable llamada “Fondos Totales”, que consiste en la suma de todos los recursos financieros que ingresan a una empresa durante un año calendario determinado. Esto incluye los ingresos y la nueva inversión de capital (dinero de una entidad externa a cambio de una parte de las acciones de la compañía), deuda (nuevos fondos en forma de préstamos) y capital filantrópico (subvenciones y donaciones).

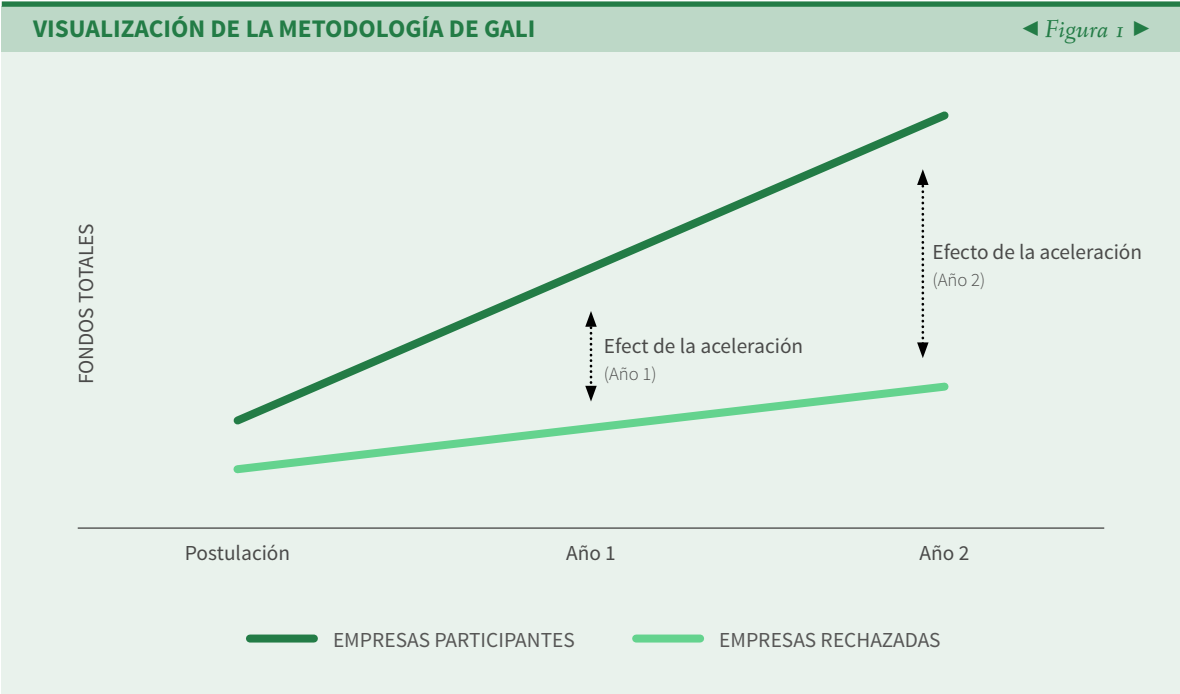
Utilizamos la variable Fondos Totales para comparar los recursos financieros disponibles de una empresa al momento de su postulación (previo a la aceleración), en el Año 1 (durante la aceleración), y en el Año 2 (después de la aceleración). También calculamos dos variables adicionales: Fondos Totales_(Total) es la suma combinada de los recursos financieros obtenidos durante el Año 1 y el Año 2, y Fondos Totales_(Netos) captura el total de los fondos obtenidos más allá de lo que se esperaría si una empresa simplemente repitiera las cifras de postulación en los dos años siguientes. Por ejemplo, si una empresa reportara \$100,000 de ingresos combinados y nuevo financiamiento en el año previo a la aceleración y después replicara este desempeño en los próximos dos años, sus Fondos Totales_(Netos) serían iguales a cero. Un valor positivo de Fondos Totales_(Netos) sería un indicador de crecimiento en la empresa. Estas variables se definen a detalle en la Tabla 3.

EXPLICANDO LA VARIABLE DE FONDOS TOTALES

◀ Tabla 3 ▶

Variable	Cálculo	Periodo de tiempo cubierto
Fondos Totales (Postulación)	Ingresos + Inversión de capital + Deuda + Capital filantrópico	Año calendario previo a la postulación
Fondos Totales (Año 1)	Ingresos + Inversión de capital + Capital filantrópico	Año calendario en el que se ejecutó el programa de aceleración
Fondos Totales (Año 2)	Ingresos + Inversión de capital + Deuda + Capital filantrópico	Año calendario posterior a la ejecución del programa de aceleración
Fondos Totales (Total)	Fondos Totales (Año 1) + Fondos Totales (Año 2)	N/A
Fondos Totales (Netos)	Fondos Totales (Total) – 2*Fondos Totales(Postulación)	N/A

El Programa Base de Datos de Emprendedores envió encuestas de seguimiento a todas las y los emprendedores de quienes se recibieron datos de postulación. Esto nos permite comparar las trayectorias de crecimiento de las empresas aceleradas con las trayectorias de aquellas que buscaron este apoyo, pero no lo recibieron. Las diferencias pueden servir como un indicador aproximado del impacto de la aceleración. Las empresas rechazadas no son un grupo de control en el sentido tradicional, dado que las aceleradoras no hacen su selección de manera aleatoria, sino que procuran seleccionar a las y los emprendedores más prometedores. Sin embargo, debido a que todas las empresas (con independencia de las percepciones previas sobre su potencial) continúan evolucionando, tener este grupo de comparación nos permite estimar de manera más precisa y conservadora el rol que la aceleración juega en el crecimiento de las empresas en etapa temprana. La Figura 1 muestra esta metodología usando una comparación hipotética del crecimiento de empresas aceleradas frente a empresas no aceleradas.



Fondos Totales obtenidos por empresas participantes y empresas rechazadas

Comenzamos por calcular la variable de Fondos Totales en tres puntos independientes en el tiempo: al momento de la postulación, en el Año 1 (el año de la aceleración), en el Año 2 (el año después de la aceleración) y después el total a lo largo de los dos años.

Al dividir la muestra entre las empresas que fueron aceptadas (y participaron) en los programas de aceleración a los que se postularon y las empresas que fueron rechazadas, vemos que las empresas participantes tenían mayores Fondos Totales al momento de postularse y posteriormente experimentaron un mayor incremento en el Año 1 y el Año 2. Tras dos años, las empresas aceleradas percibieron flujos de más de \$470,000 en Fondos Totales, casi el doble que el incremento aproximado de \$250,000 que experimentaron las empresas rechazadas.⁷ Todas estas diferencias son estadísticamente significativas.⁸

FONDOS TOTALES POR AÑO PARA EMPRESAS PARTICIPANTES Y EMPRESAS RECHAZADAS (PROMEDIOS)

◀ Tabla 4 ▶

	N	Fondos Totales (Postulación)	Fondos Totales (Año 1)	Fondos Totales (Año 2)	Fondos Totales (Total)
Participantes	829	\$138,099	\$188,879	\$290,451	\$479,330
Rechazadas	1,770	\$86,670	\$111,025	\$139,475	\$250,501
Participantes - Rechazadas		\$51,428	\$77,853	\$150,976	\$228,829
Nivel de significancia en p<.05		✓	✓	✓	✓

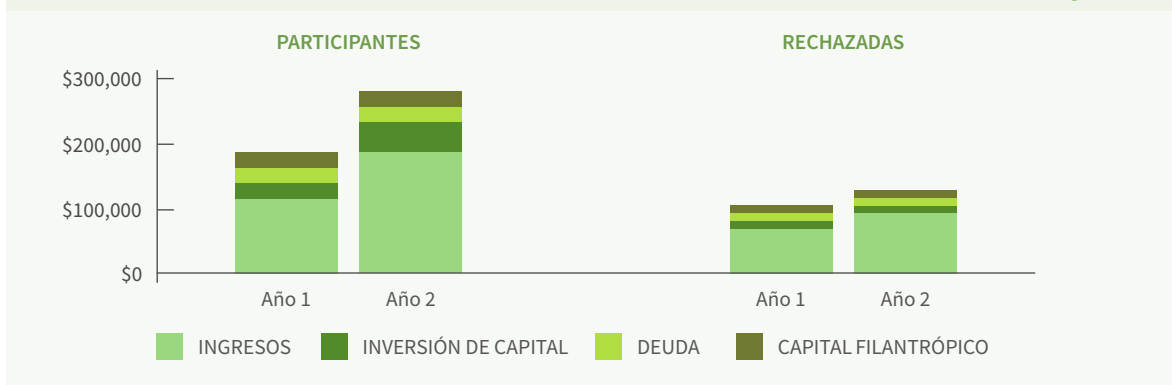
Pero ¿de dónde vienen estos nuevos fondos? Para entenderlo necesitamos considerar los componentes individuales que integran la variable Fondos Totales, incluyendo los ingresos, la nueva inversión de capital, la nueva deuda y el nuevo capital filantrópico. Al desglosar esta variable en sus componentes, la Figura 2 muestra que las empresas participantes superaron a las rechazadas en todas las categorías de financiamiento y, en la mayoría de los casos, esta ventaja fue más amplia en el Año 2 que en el Año 1. La Figura 2 también muestra que, si bien la investigación sobre la aceleración tiende a enfocarse en la inversión de capital, los ingresos son claramente el principal contribuyente a los nuevos recursos financieros disponibles para las empresas aceleradas.

⁷ Esto puede ser en parte porque las empresas aceleradas eran más antiguas en promedio al momento de postularse (4.1 años frente a 3.1 años, respectivamente).

⁸ Todas las estadísticas financieras se reportan en dólares de Estados Unidos de América.

**LOS COMPONENTES DE LA VARIABLE FONDOS TOTALES
EN EL AÑO 1 Y EL AÑO 2 (PROMEDIOS)**

◀ *Figura 2* ▶



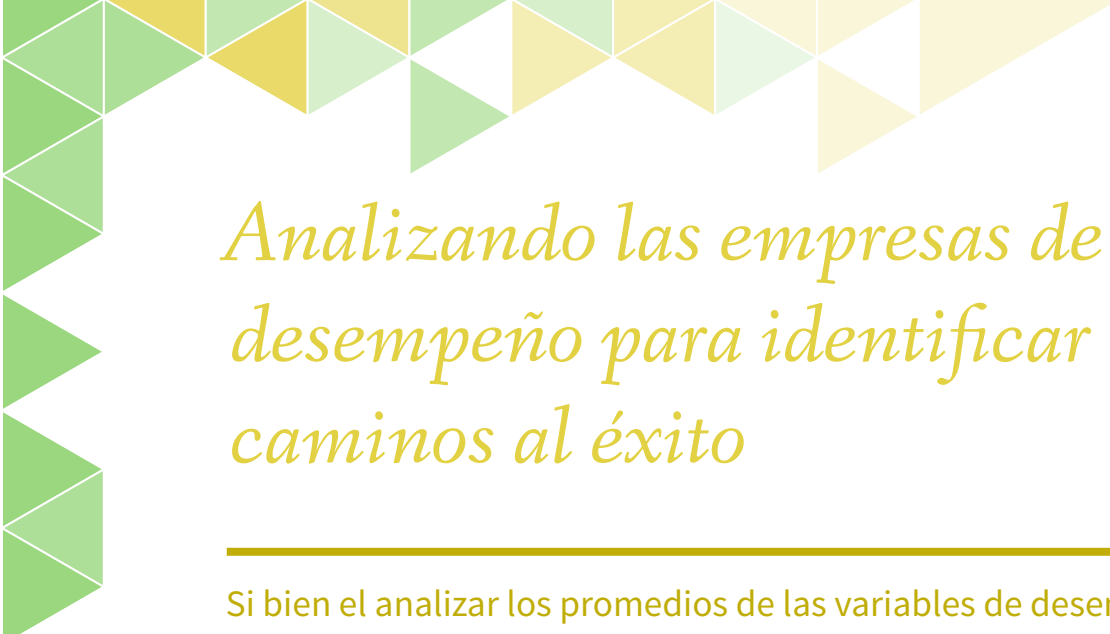
Con base en estas cifras, las empresas aceleradas sobrepasan a las empresas rechazadas tanto en el año de la aceleración como en el primer año después de la aceleración. Esta es la primera evidencia disponible de la existencia de un efecto sostenido de participar en una aceleradora. Ahora, examinamos hasta qué punto los flujos de financiamiento en un año se correlacionan con aquellos observados en el siguiente año, y si el alcance del efecto remanente difiere de acuerdo con los programas en los que se participe. La Tabla 5 expone la correlación entre Fondos Totales en cada año, mostrando que el estatus financiero al momento de la postulación tiene una correlación positiva con aquel en el Año 1 y el Año 2. Del mismo modo, los Fondos Totales en el Año 1 están correlacionados con aquellos obtenidos en el Año 2. En otras palabras, el desempeño del financiamiento de una empresa en un año es un buen indicador de su desempeño en el año siguiente. Estas correlaciones entre años son evidentes tanto en las empresas aceleradas como en las rechazadas, pero son claramente más sólidas en las empresas participantes. Esto es un indicio de que las aceleradoras ayudan a las empresas a construir sobre sus éxitos iniciales, haciendo su desarrollo más predecible y “ordenado”.

**CORRELACIÓN ENTRE FONDOS TOTALES AL MOMENTO DE LA POSTULACIÓN,
EN EL AÑO 1 Y EN EL AÑO 2**

(1 = correlación perfecta, 0 = sin correlación)

◀ *Tabla 5* ▶

EMPRESAS PARTICIPANTES			
	Fondos Totales (Postulación)	Fondos Totales (Año 1)	Fondos Totales (Año 2)
Fondos Totales (Postulación)	1.00		
Fondos Totales (Año 1)	0.69	1.00	
Fondos Totales (Año 2)	0.43	0.62	1.00
EMPRESAS RECHAZADAS			
	Fondos Totales (Postulación)	Fondos Totales (Año 1)	Fondos Totales (Año 2)
Fondos Totales (Postulación)	1.00		
Fondos Totales (Año 1)	0.36	1.00	
Fondos Totales (Año 2)	0.30	0.42	1.00



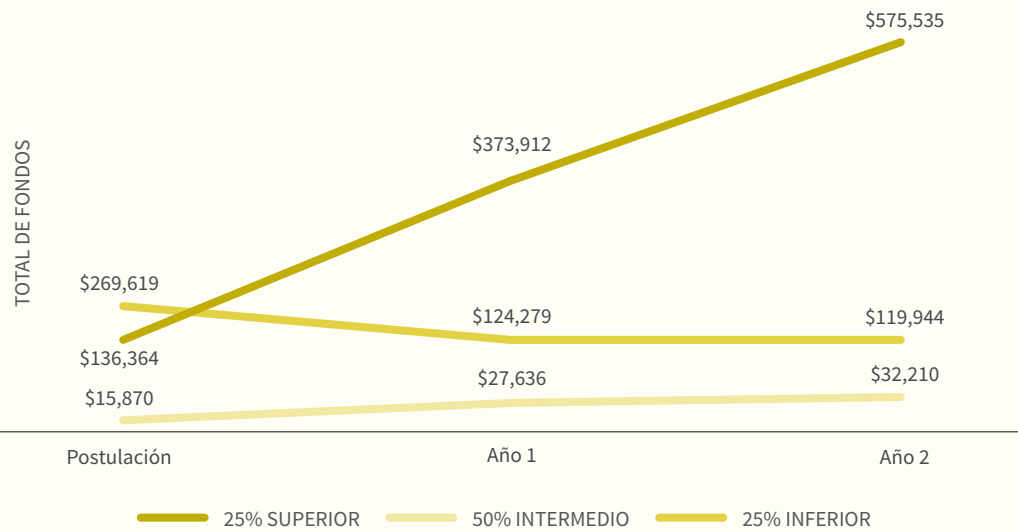
Analizando las empresas de alto desempeño para identificar caminos al éxito

Si bien el analizar los promedios de las variables de desempeño nos ayuda a entender las tendencias generales, este enfoque no nos habla de la distribución de resultados de desempeño entre las empresas.

Esto es clave debido a que la mayoría de las distribuciones de desempeño empresarial están sumamente sesgadas, con mucha de la “acción” sucediendo en los extremos superiores de dichas distribuciones. A veces, en los programas de aceleración, a las y los emprendedores más prometedores se les da la oportunidad de desarrollarse más rápido, mientras que aquellos cuyo potencial incipiente no está respaldado por la lógica o la observación son alentados a hacer una pausa, cambiar de rumbo (pivot) o salir. A reserva de estas distinciones en trato, es importante ver cómo los efectos de la participación se manifiestan entre las empresas a las que termina por irles muy bien y aquellas que no logran despegar. Para visualizar estos efectos diferenciados, identificamos las empresas ubicadas en el 25% superior, en el 50% intermedio y en el 25% inferior en cuanto a la variable Fondos Totales_(Netos), utilizando la muestra completa de empresas (que incluye las que fueron aceptadas y las que fueron rechazadas por las aceleradoras). La Figura 3 muestra los Fondos Totales_(Netos) con base en estas agrupaciones.

Como un recordatorio, los Fondos Totales_(Netos) abarcan los recursos financieros obtenidos por una empresa (ingresos más inversión) que superan lo que hubiera sucedido si simplemente replicaran los resultados previos a su postulación en los dos años siguientes. En otras palabras, Fondos Totales_(Netos) captura el crecimiento no esperado o el declive en los fondos durante el año de la aceleración (Año 1) y en el primer año después de la aceleración (Año 2). Debido a cómo se definieron las agrupaciones, las trayectorias observadas en la Figura 3 no son completamente sorprendentes. Sin embargo, cabe destacar que las empresas con el mayor crecimiento promedio no fueron aquellas que iniciaron con la menor cantidad de recursos financieros. Además, las empresas con mayor crecimiento promedio incrementaron sus fondos disponibles aproximadamente cuatro veces más que los otros grupos a lo largo de los dos años.

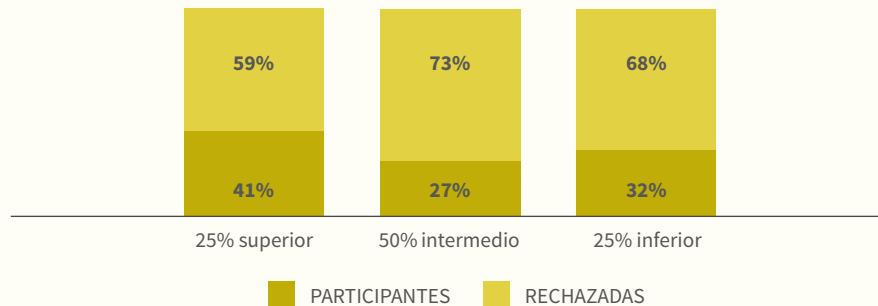
FONDOS TOTALES EN EL TIEMPO, POR CUARTIL DE FONDOS TOTALES(NETOS) (PROMEDIOS) ◀ Figura 3 ▶



Una pregunta importante es hasta qué punto las empresas ubicadas en el 25% superior tienden, de manera diferenciada, a estar en el grupo de empresas aceleradas. Observando la proporción que fue aceptada en un programa para cada agrupación, es evidente que las empresas ubicadas en el 25% superior fueron más propensas a ser aceleradas en comparación con el resto de la muestra (Figura 4). Mientras que no es posible sacar conclusiones causales con base en esta información, es un indicio positivo sobre el desempeño de las aceleradoras el que las empresas que obtienen apoyo estén sobrerrepresentadas entre las empresas con el desempeño más alto.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE FUERON ACELERADAS, POR CUARTIL DE FONDOS TOTALES(NETOS)

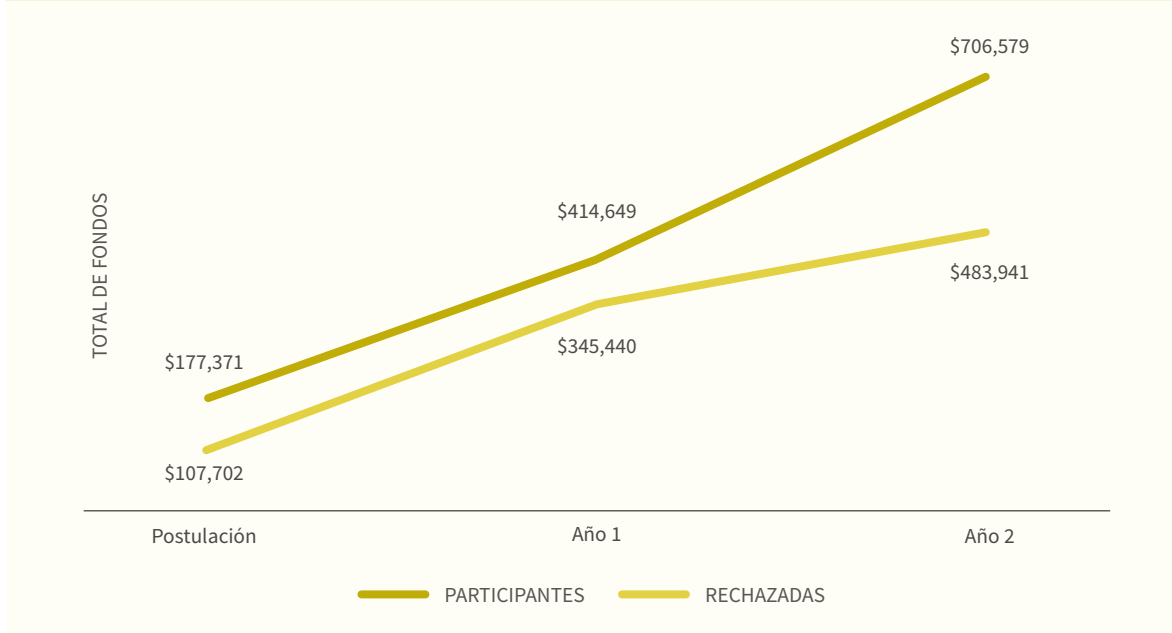
◀ Figura 4 ▶



Profundizamos aún más en el papel que tiene la aceleración en el crecimiento de alto desempeño de las empresas al desagregar las cifras del 25% superior por empresas aceleradas y no aceleradas (Figura 5). Interesantemente, las empresas aceleradas tuvieron un promedio más alto de Fondos Totales en cada año. Cabe destacar que las empresas no aceleradas perdieron algo de ímpetu durante el Año 2 en comparación con las empresas aceleradas que, en promedio, mantuvieron su impulso. El hecho de que las empresas aceleradas superaran a las no aceleradas, incluso dentro del grupo de emprendedores con crecimiento financiero sólido, es una prueba adicional del valor a largo plazo de la aceleración.

FONDOS TOTALES ENTRE LAS EMPRESAS ACELERADAS Y NO ACELERADAS EN EL 25% SUPERIOR (PROMEDIOS)

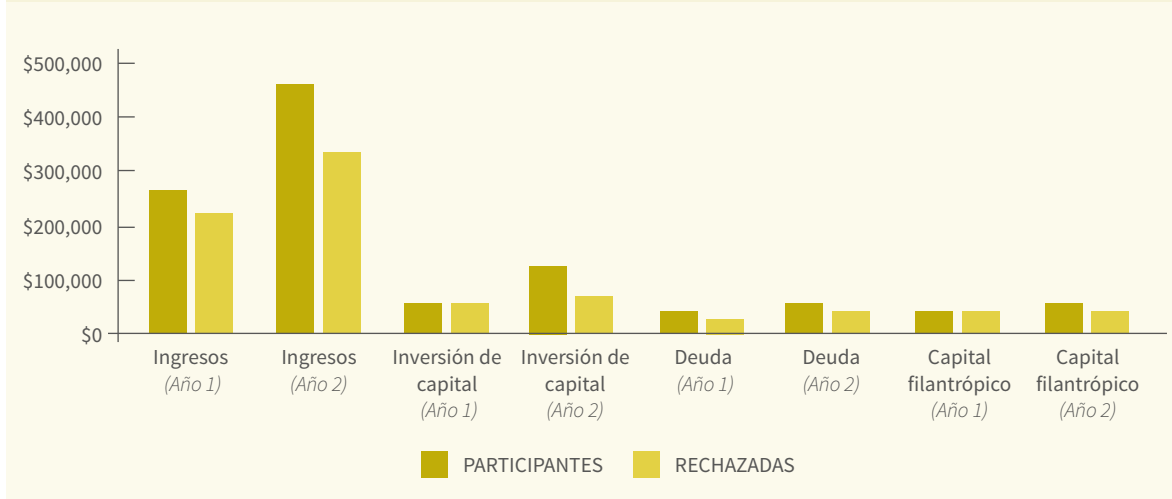
◀ *Figura 5* ▶



También es importante entender qué componentes financieros desempeñan los papeles más significativos en esta ventaja grupal del 25% superior. La Figura 6 indica que, entre las empresas ubicadas en el 25% superior, aquellas que participaron en un programa de aceleración excedieron a sus contrapartes rechazadas en todos los componentes pero, principalmente, en ingresos e inversión de capital, que fueron los principales factores contribuyentes a un mejor desempeño en general.

COMPONENTES DE FONDOS TOTALES PARA LAS EMPRESAS EN EL 25% SUPERIOR (PROMEDIOS)

◀ *Figura 6* ▶



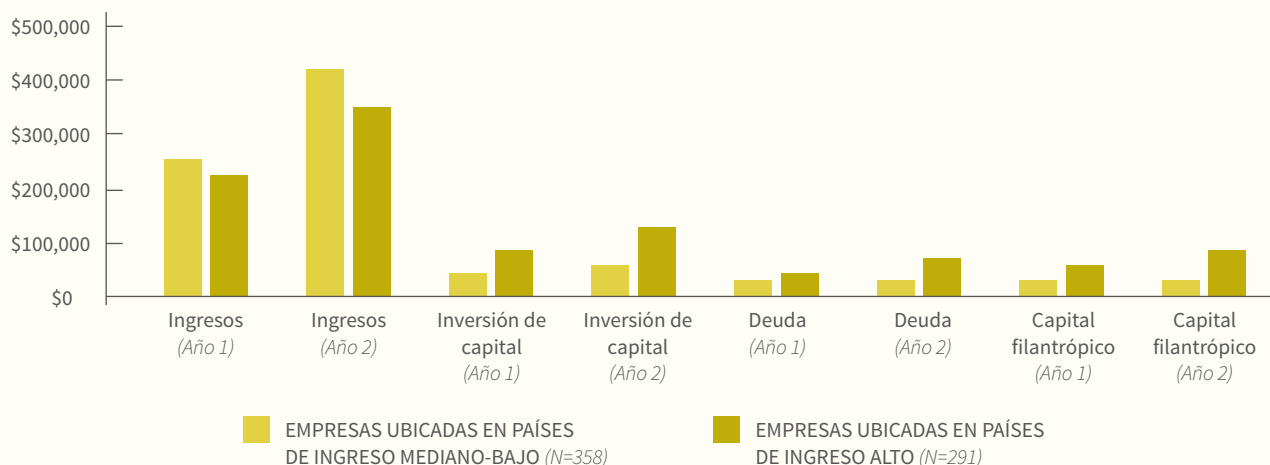
RECUADRO: La aceleración en economías en desarrollo

Debido a que las empresas en nuestra muestra provienen de todas partes del mundo, es importante entender cómo los resultados para las empresas de alto desempeño son diferentes en economías en desarrollo (definidos como países de ingreso mediano-bajo, con base en las clasificaciones del Banco Mundial).

En la muestra actual, las empresas de economías en desarrollo se ubican principalmente en África Subsahariana, América Latina y Asia del Sur. Estas empresas están subrepresentadas en el cuartil superior: conforman el 70% de la muestra en general pero sólo el 55% del cuartil superior. Los componentes que integran las cifras de sus Fondos Totales también difieren ligeramente. Si bien superan los ingresos de las empresas en países de ingreso alto durante ambos años, no exhiben la misma tracción en ningún tipo de inversión (Figura 7).

COMPONENTES DE FONDOS TOTALES PARA LAS EMPRESAS EN EL 25% SUPERIOR (PROMEDIOS)

◀ Figura 7 ▶



Este contraste en la inversión no es sorprendente. Con base en una encuesta realizada a 164 aceleradoras en 2017, GALI encontró que los programas ubicados en economías emergentes tienen una mayor duración pero ofrecen menos inversión directa.⁹ Además, de acuerdo con los hallazgos de varios Snapshots del Ecosistema Empresarial conducidos por ANDE a escala global, el acceso a la inversión en la etapa temprana es señalado consistentemente como uno de los principales obstáculos para las y los emprendedores en economías en desarrollo.¹⁰ De acuerdo con entrevistas a emprendedores(as) ubicados en mercados emergentes, el tener inversionistas involucrados en un programa de aceleración enfocado en la inversión es un factor decisivo en términos de su valor percibido. Los programas que no involucran a inversionistas serios suelen considerarse una pérdida de tiempo. Estas fuertes opiniones acerca del valor de impulsar la inversión fueron más evidentes entre las personas entrevistadas en economías en desarrollo, en comparación con aquellas ubicadas en los Estados Unidos.

⁹ [Global Accelerator Survey 2016](#). Iniciativa Global de Aprendizaje en Aceleración.

¹⁰ [ANDE Entrepreneurial Ecosystem Snapshots](#). Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo.

Sin embargo, estas impresiones (y la literatura en general) no parecen reconocer el valor que los programas en economías en desarrollo ofrecen cuando se trata de estimular los ingresos. En contextos en donde el capital de inversión es escaso, este tipo de valor agregado (aunque subestimado) tiene una importancia evidente.



Diferencias entre los programas

Hasta el momento, este reporte ha examinado los patrones de las distintas empresas. En esta sección, exploramos las diferencias entre los programas al convertir a cada cohorte de empresas en la unidad de análisis.

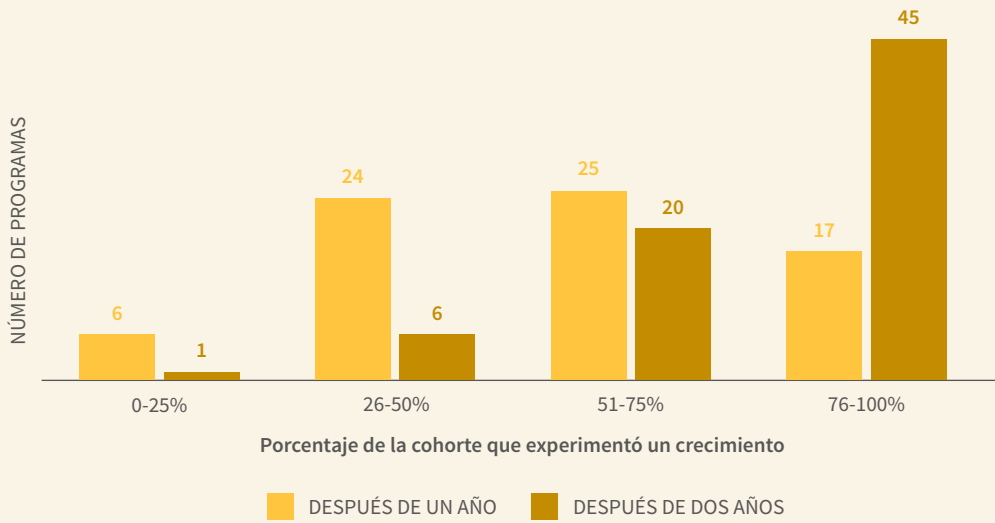
Analizamos la información de GALI (incluyendo encuestas sobre los programas) sobre los programas en la muestra para entender la distribución de los resultados entre ellos. También llevamos a cabo entrevistas con gerentes de los programas de aceleración para entender cuándo y cómo esperan que sus esfuerzos de apoyo se traduzcan en impactos observables, y cómo calibran su propia definición de éxito.

Las Figuras 8 y 9 categorizan a los programas de acuerdo con la proporción en su cohorte que experimentó un crecimiento en ingresos o inversión durante el curso del primer año (año de la aceleración) y el segundo año (año posterior a la aceleración). Si una porción considerable de las empresas de cada cohorte observa un crecimiento en ingresos e inversión durante el Año 1, esta proporción da un salto considerable en el Año 2.

En las entrevistas con las y los gerentes de los programas hubo un reconocimiento generalizado de que no es realista esperar que todas las empresas participantes atraigan niveles incrementales de financiamiento, dada la naturaleza riesgosa e impredecible del emprendimiento en etapa temprana. Hay gerentes que estiman ver sólo al 10%-20% de sus empresas percibir un crecimiento rápido o alcanzar sus propias metas de recaudación de fondos. Otros reconocieron la importancia de no querer empujar a todas las empresas participantes hacia el crecimiento inmediato. Como señaló un gerente, “Preferimos que las empresas fracasen o cambien de rumbo antes que forzar una idea que no es buena.” Aún así, la mayoría de las y los gerentes de los programas esperan ver un crecimiento en una gran porción de sus empresas. Esto concuerda con los datos de GALI, los cuales muestran que, para el segundo año, la amplia mayoría de los programas observan a más de la mitad de sus grupos percibir, al menos, cierto crecimiento.

**PROGRAMAS POR PORCENTAJE DE LA COHORTE CON
CRECIMIENTO EN INGRESOS DESPUÉS DE LOS AÑOS 1 Y 2**

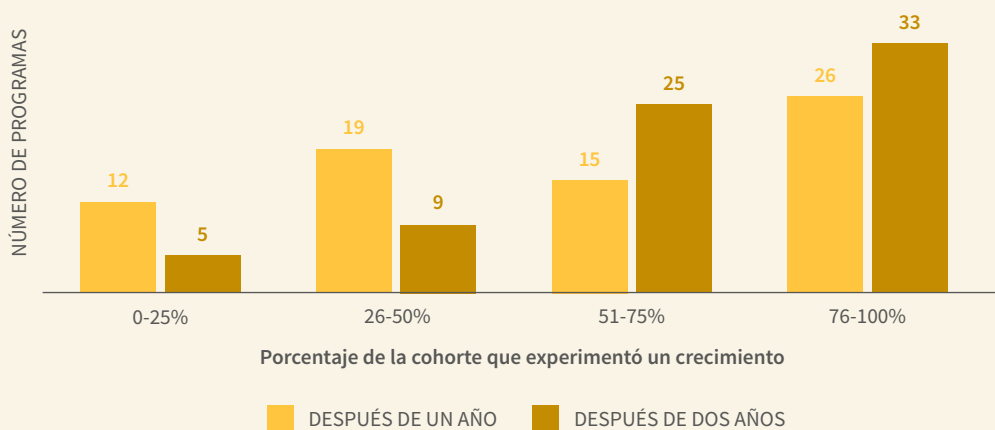
◀ Figura 8 ▶



(N=72 programas)

**PROGRAMAS POR PORCENTAJE DE LA COHORTE CON
CRECIMIENTO EN INVERSIÓN DESPUÉS DE LOS AÑOS 1 Y 2**

◀ Figura 9 ▶



(N=72 programas)

En el segundo año, los programas encuentran que una mayor proporción de sus empresas experimentan un crecimiento financiero. Esta mejora refleja las expectativas que expresaron las y los gerentes de los programas durante las entrevistas. A menudo, no esperan que las empresas participantes crezcan o accedan a financiamiento inmediatamente después de formar parte de un programa. En muchos casos, las y los emprendedores necesitan reforzar sus planes de negocios o mejorar sus operaciones antes de buscar financiamiento. Esto asume que la inversión externa es, en primer lugar, una opción atractiva. Varios(as) gerentes de programas señalaron que, en ocasiones, su papel consiste en ayudar a las y los emprendedores a entender cuándo no necesitan financiamiento. Otras veces, sobre todo en el caso de compañías de equipos electrónicos (hardware), las y los emprendedores requieren de más capital inicial anticipado para terminar de construir un producto que puedan vender.

Dada la importancia de los resultados de largo plazo para las empresas participantes, resulta útil examinar el apoyo continuo provisto después de que los programas de aceleración terminan. Una programación efectiva para exalumnos(as) puede ser uno de los factores que impulsa el crecimiento en el segundo año y más allá. En la muestra de programas en este reporte, el 80% ofrece algún tipo de apoyo para las empresas graduadas de los programas, comúnmente en forma de eventos de networking, conexiones con inversionistas potenciales, exposición mediática y/o mentoría continua (Figura 10).



Las entrevistas con las y los gerentes de programas revelaron que existe una variedad de formas en las cuales este apoyo se estructura. En ocasiones, el apoyo es abierto e informal, mientras que en otros casos los programas están construyendo estructuras más formalizadas y específicas de apoyo para las y los exalumnos. Una gerente resaltó el modelo competitivo de su programa, en el que sólo tres empresas aceleradas son elegidas para recibir apoyo continuado después del programa: “[Escogemos] a tres de cada diez y somos muy selectivos respecto a quién le permitimos unirse. Aprendimos que no podemos sostener a más de 12 compañías al mismo tiempo.” Este programa también solicita una cuota recurrente por participar de la red de apoyo post-programa. La gerente enfatizó que esta cuota ha sido útil para asegurar que las y los participantes aprecien el valor del servicio y “pidan lo que necesitan, no lo que creen que sería agradable tener”.

Impulsores del valor de las aceleradoras

Si bien los resultados varían entre empresas y programas, nuestro análisis revela que las empresas aceleradas están superando sistemáticamente a sus contrapartes no aceleradas.

Para añadir contexto a estas observaciones cuantitativas, entrevistamos a 14 emprendedores(as) que participaron en los programas y cuyas empresas se encontraron en el 25% superior de desempeño en la muestra. Las entrevistas se realizaron para obtener sus percepciones sobre sí (y cómo), en retrospectiva, la participación en un programa de aceleración influyó en el desarrollo positivo de sus empresas a lo largo de esos dos años.

En general, las percepciones de las y los emprendedores fueron variadas. Hay quienes creen que la participación en una aceleradora fue clave para el crecimiento temprano de su negocio, mientras que otras personas no estuvieron muy impresionadas con su experiencia. Estas últimas consideran que la aceleración mejoró su desempeño en muy poco o en nada. Esta sección resume los temas comunes encontrados en estas perspectivas positivas y negativas sobre la efectividad de las aceleradoras.

FACTORES POSITIVOS:

Durante las entrevistas, las y los emprendedores de alto desempeño reflexionaron sobre los beneficios de la aceleración y mencionaron los siguientes factores específicos:

- + CONEXIONES CON EMPRENDEDORES PARES:**
el modelo de aceleración está construido alrededor de un grupo de emprendedores(as), que muchos señalan como un importante impulsor de valor. Para quienes eran nuevas y nuevos en el emprendimiento o en una industria en particular, la aceleradora facilitó espacios para interacciones intencionales y constantes con otras personas emprendedoras, que fueron seleccionadas debido a su alto potencial. Un fundador principiante describió los beneficios que esta nueva comunidad le ofreció: “Estábamos muy aislados en Detroit y no habíamos tenido mucha exposición al sector. El programa nos ayudó a conectar con otros(as) emprendedores(as), aprender de sus procesos y compartir los nuestros. Aprendí lo que es el tiempo de vida de una empresa (runway).” Los programas deliberadamente diseñados para impulsar el aprendizaje entre pares fueron elogiados a menudo debido a este beneficio.
- + AJUSTE DE MODELOS DE NEGOCIO Y PLANES DE CRECIMIENTO:**
Las y los emprendedores que buscan apoyo de una aceleradora suelen estar un punto crítico de inflexión en el desarrollo de sus negocios. Pueden estar tratando de entrar a un nuevo mercado, obtener capital de crecimiento adicional o lograr asociaciones estratégicas. Se atribuyó a la programación de las aceleradoras (y a las interacciones entre pares) el haber ayudado a las y los emprendedores a entender si estaban en el camino correcto. Un

emprendedor expresó que “el programa realmente nos ayudó a concentrarnos en quiénes somos y, más importantemente, en quiénes no somos ... esto ayudó a acelerarnos más que cualquier otra cosa ... pudimos hacer una pausa e interactuar con otros negocios y otros profesionales. Este emprendedor señaló además que “mientras más hablábamos con otras personas y más información recopilábamos, más nos dimos cuenta de quiénes éramos y que estábamos buscando.” Otro emprendedor indicó que “queríamos enfocarnos en hacer la transición al comercio minorista, y después de profundizar en los aspectos financieros y de que la aceleradora nos conectara con tiendas físicas, nos dimos cuenta de que el comercio minorista tradicional no era lo más adecuado para nuestro negocio. Existía un mayor potencial en el comercio en línea.” Este beneficio fue especialmente útil al momento de determinar si y cuándo buscar capital de crecimiento. Muchos(as) de estos(as) emprendedores(as) exitosos(as) se percataron a través de la aceleración de que el capital de riesgo no se ajustaba adecuadamente a sus negocios y que estaban mejor adaptados para otros tipos de financiamiento que les permitieran crecer a un paso más apropiado. En palabras de un emprendedor: “está bien sólo ser un negocio rentable”.



PERFECCIONAMIENTO DE PROPUESTAS PARA LA INVERSIÓN (INVESTMENT PITCHES):

Estos(as) emprendedores(as) de alto desempeño también resaltaron la importancia de aprender a comunicar el valor y potencial de sus negocios a partes interesadas externas. Esto fue comúnmente señalado como una lección valiosa para emprendedores(as) que recién se introducen al mundo de los negocios, o para aquellos que están buscando expandirse a través de nuevos socios e inversionistas estratégicos. El obligarse a practicar la presentación de un negocio ofrece sus propias lecciones intrínsecas, resaltando aún más el valor de las interacciones entre pares. Un emprendedor que se encontraba en la transición de un modelo sin fines de lucro a uno con fines de lucro señaló que “el mayor beneficio fue ser capaz de presentar una propuesta para patrocinadores de modo que tuviera sentido comercial, en lugar de presentar nuestra versión previa de ‘he aquí una buena causa’.”



PRESENTACIONES ESTRATÉGICAS CON PERSONAS O ACTORES CLAVE:

En muchos casos, las aceleradoras tuvieron un papel clave en ayudar a las y los emprendedores a obtener acceso a asociaciones, clientes e inversionistas estratégicos. Un emprendedor que ya contaba con un crecimiento estable de ingresos comentó cómo revivió una relación latente con un socio estratégico durante una competencia de presentación de propuestas: “... conocíamos [a este inversionista] de manera general, pero nuestra relación había quedado inactiva. Después reconectamos en un evento de networking cerca del final del programa. Este encuentro llevó a una ronda de financiamiento poco después de que terminara el programa. Ellos acudieron a una sesión que estábamos liderando y quedaron impresionados con nuestro negocio y nuestra propuesta.”



SEÑALIZACIÓN A SOCIOS E INVERSIONISTAS POTENCIALES:

Aunque no se trata de un elemento específico de la programación, el simple hecho de que una empresa participe en una aceleradora reputada puede fungir como una señal importante de calidad. Como mencionó un emprendedor: “Estar asociado con un programa que cuenta con un socio corporativo importante trajo credibilidad a nuestro negocio.” Esta señalización puede ser más potente cuando se combina con las presentaciones estratégicas descritas arriba. En palabras de un emprendedor: “Cuando nuestra aceleradora nos avaló, logramos obtener una reunión con los tomadores de decisiones. Cuando el programa llama e interviene a nuestro favor, ellos contestan y conseguimos una reunión.”

FACTORES NEGATIVOS:

Al mismo tiempo, estos(as) emprendedores(as) de alto desempeño (es decir, ubicados en el 25% superior) señalaron algunos problemas con sus experiencias previas de aceleración.

— POCA COMPATIBILIDAD ENTRE LAS NECESIDADES DE LAS Y LOS EMPRENDEDORES Y LOS PROGRAMAS DE LAS ACELERADORAS:

Generalmente, las y los emprendedores entrevistados entraron en una de dos categorías: aquellos que eran expertos en su área técnica, pero necesitaban orientación sobre cómo hacer crecer sus negocios, y aquellos que ya se encontraban en un camino sólido de crecimiento y que requerían un apoyo consultivo específico, así como presentaciones con socios estratégicos. Aquellos con menos experiencia de negocios sacaron más provecho de programas estructurados y basados en un plan curricular, donde pudieran desarrollar su visión empresarial y aprender habilidades básicas de negocios. Sin embargo, las y los fundadores más experimentados consideraron que los programas basados en un plan curricular eran demasiado genéricos y les distraían de sus operaciones diarias (así como de mantener el ímpetu empuje previo al programa). Como mencionó un emprendedor en esta última categoría: “los programas de aceleración a veces dan en el blanco y a veces no, en nuestra experiencia ... el programa está sumamente estructurado, y para una empresa emergente que quiere moverse rápido, el programa puede volverse una carga.”

— ÉNFASIS EXCESIVO EN LA INVERSIÓN:

Mientras que la inversión externa suele ser necesaria y es una señal positiva de que un negocio está teniendo éxito, algunos(as) emprendedores(as) observaron que los programas hacen demasiado énfasis en la inversión, con detrimento de otras rutas para el incremento del financiamiento. En algunos casos, las y los emprendedores sintieron que las aceleradoras estaban buscando el “negocio del billón de dólares” del cual sus inversionistas pudieran salir fácilmente. De este modo, pusieron menos énfasis en crear negocios sustentables, duraderos y lucrativos. Esta preocupación fue secundada en el análisis desarrollado arriba, lo que mostró lo importante que el crecimiento de los ingresos era para las empresas de alto desempeño. Un emprendedor comentó que: “Hay un enfoque exagerado en conectar con inversionistas, lo cual va en perjuicio del núcleo de nuestro negocio, que es la acumulación de ingresos por ventas. Pasamos demasiado tiempo adecuando nuestras propuestas de presentación y no suficiente tiempo enfocándonos en nuestros clientes. La realidad es que las ventas resuelven todo. Una vez que logramos un crecimiento sólido, fuimos capaces de conseguir fondos en tan sólo tres meses.”

— ENFOQUE EN PREPARACIÓN PARA LA INVERSIÓN SIN TENER CONEXIONES SIGNIFICATIVAS CON LOS INVERSIONISTAS:

Un emprendedor que participó en múltiples programas de aceleración señaló por qué uno fue superior a los demás: “Tenían una suma de dinero disponible y podías presentar una propuesta al final del programa. Pero las otras aceleradoras sólo tenían una noche de presentaciones (pitch night) al final. Llegamos ahí esperando encontrar inversionistas como en “Shark Tank”, pero el 90% de las personas estaban ahí sólo por interés casual. No conozco a nadie que haya salido de esos eventos con una inversión.”

— FALTA DE INTEGRACIÓN DE GRUPO:

Varios(as) emprendedores(as) afirmaron que su programa habría resultado más beneficioso

si las empresas participantes en la aceleradora hubieran estado en una etapa similar y en una industria similar. Como mencionó un emprendedor: “no hay manera de tomar a un grupo de personas y moverlos de la A la Z cuando todas tienen diferentes niveles de entendimiento, a menos de que las ubiques en un entorno con condiciones equitativas.” Alguien más compartió que “el programa tenía un rango demasiado amplio en cuestión de la etapa de los miembros del grupo [y debería] enfocarse en acotarlo, para después crear contenido que funcione para toda la cohorte.”

Conclusión

Este reporte proporciona nueva evidencia de que las aceleradoras, de forma agregada, proveen valor y que este valor se mantiene más allá del año de la aceleración.

Al igual que con los análisis previos de GALI, que estudian los beneficios de corto plazo de la aceleración, este reporte refuerza el hallazgo de que la mayor parte de este valor tiende a ser captado por una proporción relativamente pequeña de las empresas participantes. Estas empresas son exitosas no sólo en comparación con otras empresas aceleradas, sino también con el subconjunto de empresas no aceleradas de alto desempeño. Las entrevistas con estos(as) emprendedores(as) de alto desempeño resaltan algunos de los elementos de diseño de los programas que perciben como impulsores o detractores del valor de las aceleradoras. Esto provee una base para que futuras investigaciones examinen más a detalle cómo los programas de aceleración pueden implementar estos elementos de diseño de una manera más efectiva.

Invitamos a las y los investigadores a utilizar la información de GALI para análisis posteriores en torno a preguntas relacionadas con el emprendimiento en etapa temprana y la aceleración. La información puede encontrarse en www.galidata.org/data-request.

APÉNDICE A

Programas en la muestra

Organización	Programas	Empresas
Village Capital	40	572
USADF	5	263
Points of Light	11	200
TechnoServe	8	130
GrowthAfrica	4	102
Unreasonable East Africa	2	87
Yunus Social Business	5	83
New Ventures Group	4	81
Uncharted	2	81
Villgro	3	73
Echoing Green	1	53
Wenovation Hub	2	53
MassChallenge	3	51
Spark* International	9	48
Propeller	2	40
Impact Hub Geneva	1	39
Pomona Impact	7	39
GriffinWorx	9	32
Startup Chile	1	31
REDF	2	29
Green Momentum	2	27
Accelerating Appalachia	1	23
Unreasonable Institute Mexico	2	23
StartupLab.MX	5	22
LEAP Africa	1	21
Otras	80	396
Total	212	2.599

*"Otras" incluye a 18 organizaciones que contaban, cada una, con muestras de 20 empresas o menos.

APÉNDICE B

Participantes de las entrevistas

EMPRENDEDORAS Y EMPRENDEDORES

Nombre	Empresa
Beth Baker	<i>Centric Learning Systems</i>
Bill Spruill	<i>Global Data Consortium</i>
Gavin Armstrong	<i>Lucky Iron Fish</i>
James Bernstein	<i>Eniware, LLC</i>
Jeff Zhou	<i>Fig Loans</i>
Kerry Rockquemore	<i>Faculty Development & Diversity</i>
Lastiana Utami	<i>ALIET GREEN</i>
Max Farrell	<i>WorkHound</i>
Michael Pelzer	<i>Adelante Shoe Co.</i>
Michael Simpson	<i>PAIRIN</i>
Michelle Glauser	<i>Techtonica</i>
Neil du Preez	<i>Mellowcabs</i>
Osmar Bambini	<i>Sintecsys</i>
Stacey Epperson	<i>Next Step Network</i>

REPRESENTANTES DE LAS ACELERADORAS

Nombre	Organización
Camila Lecaros	<i>MassChallenge Mexico</i>
Deb Tillett	<i>ETC Baltimore</i>
Graciela Suárez	<i>New Ventures Group</i>
Hedda Ngan	<i>YGAP</i>
Heera Jayachandran	<i>Villgro</i>
Jeannie Valkevich	<i>Acumen</i>
Johnni Kjelsgaard	<i>Growth Africa</i>
Julio Martínez	<i>Pomona Impact</i>
Michele Rivard	<i>USADF</i>
Osarume Akenzua	<i>LEAP Africa</i>
Petr Skvaril	<i>Impact Hub</i>
Saaleha Bey	<i>REDF</i>
Sabina Malecón	<i>Unreasonable Mexico</i>
Sarah Stamatiou Nichols	<i>Impact Hub</i>
Silvia García Téllez	<i>Technoserve</i>



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**