

# **¿Es posible acelerar el crecimiento de los emprendimientos gacela?**

## **Resumen Ejecutivo**

**Abril, 2020**

**Juanita González-Uribe**

**London School of Economics**

**Santiago Reyes**

**Inter-American Development Bank**

### **1. Resumen**

Durante las últimas décadas se ha evidenciado un aumento sin precedentes en el número de organizaciones que apoyan el crecimiento de emprendimientos innovadores. Estas aceleradoras de negocios buscan identificar y apoyar a emprendimientos con potencial transformador que puedan escalar rápidamente y convertirse en líderes de su sector a nivel nacional o internacional.

Aunque se sabe de la importancia de esta clase de emprendimientos para la productividad y el desarrollo económico<sup>1</sup>, aun conocemos muy poco acerca de los impactos que las organizaciones de apoyo tienen sobre ellos. ¿Pueden estas organizaciones acelerar el crecimiento de emprendedores con alto potencial? O, ¿será que la escasez de estos proyectos en países en desarrollo se debe a condiciones sistémicas de la economía que estos programas no pueden solucionar?

Nuestra evidencia del estudio Gonzalez-Uribe y Reyes (2020), titulado “Identifying and Boosting “Gazelles”: Evidence from Business Accelerators”, demuestra que el crecimiento de los emprendimientos innovadores en países en desarrollo se ve restringido por el acceso a capital emprendedor y que programas como las aceleradoras de negocios pueden ser herramientas costo-efectivas de política para acelerar el crecimiento de los emprendimientos gacela.

El capital emprendedor comprende los aspectos necesarios para el crecimiento de una empresa que no se pueden comprar fácilmente en el mercado. Por ejemplo, tener acceso a redes de contactos que conecten al emprendedor con corporaciones que puedan ser sus clientes; o tener acceso a experiencias y aprendizajes de emprendedores exitosos o altos ejecutivos del sector del emprendimiento.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, Eslava, Haltiwanger y Pinzón (2018) muestran que la diferencia de productividad entre Estados Unidos y Colombia se debe a que las empresas de alto crecimiento en la economía Colombiana crecen a tasas más inferiores a las empresas de alto crecimiento en Estados Unidos.

El laboratorio de investigación de Gonzalez-Uribe y Reyes (2020) es el programa de aceleración ValleE<sup>2</sup> en Cali, Colombia. ValleE proporciona capital emprendedor a sus participantes a través de acceso a contactos de negocios, mentorías y visibilización. Los autores demuestran que este aumento en capital emprendedor permite que los emprendimientos tengan el doble de ventas que emprendimientos similares que no reciben dicho tratamiento.

Sin embargo, los autores demuestran que incrementar el capital emprendedor no es efectivo para todo tipo de emprendimientos. Mientras que, para los emprendimientos más innovadores, el recibir dicho apoyo les permite aumentar sus ventas anuales en \$135 millones de pesos (USD \$35k), el programa no tiene impacto alguno en emprendimientos no innovadores o en emprendimientos en una etapa de ideación. La conclusión del estudio es que incrementar el capital emprendedor ayuda a acelerar emprendimientos innovadores, pero no necesariamente a transformar proyectos promedios en gacelas.

Una enseñanza del estudio para las aceleradoras de negocios, es que es de vital importancia seleccionar a emprendimientos que ya tienen potencial gacela para maximizar su impacto. En el caso de ValleE, los autores estiman que el impacto agregado pudo haber sido entre un 31% a 40% mayor si se no hubieran cometido errores en la selección de participantes.

Estos errores se debieron a que algunos expertos (evaluadores) fueron más generosos que otros en sus calificaciones (ver sección 3). Esto llevó a que algunos proyectos no tan innovadores fueron seleccionados debido a la generosidad de sus evaluadores, mientras que unos buenos proyectos fueron rechazados porque aleatoriamente quedaron en manos de evaluadores rigurosos. Estos errores fueron sin embargo cruciales a la hora de evaluar el programa, pues permitieron que los autores estimaran el efecto de ValleE, al comparar la evolución de emprendimientos con el mismo potencial, pero que aleatoriamente recibieron o no el capital emprendedor del programa.

Este documento resume los principales hallazgos en esta sección; en la segunda sección describe en qué consiste el programa y su proceso de selección; en tercer lugar, explica la metodología y estrategia de identificación; y finalmente cierra con las implicaciones de política de los resultados del estudio de Gonzalez-Uribe y Reyes (2020) tanto para las organizaciones que trabajan en programas de apoyo a emprendimientos, como para investigadores que buscan evaluar dicha clase de programas.

---

<sup>2</sup> ValleE es un programa de la Red Regional de Emprendimiento del Valle del Cauca y es ejecutado por la Cámara de Comercio de Cali

## 2. ValleE y su oferta de capital emprendedor

El estudio de Gonzalez-Uribe y Reyes (2020) usa el programa ValleE en Cali, Colombia, como laboratorio para entender el impacto que puede tener una aceleradora de negocios en el crecimiento de los emprendimientos. En especial, este programa cuenta con tres características claves que lo hacen idóneo para responder las preguntas mencionadas anteriormente: i) el programa brinda únicamente apoyo no monetario a los emprendedores, lo cual permite identificar el impacto de proveer capital emprendedor y separarlo de posibles restricciones financieras que tengan los emprendimientos; ii) el apoyo es ejecutado por la Cámara de Comercio de Cali<sup>3</sup>, la cual cuenta con personal altamente calificado y conectado con el sector empresarial de la región, por lo que se espera que si realmente existen restricciones de capital emprendedor, estas personas puedan aliviar las barreras que enfrentan los emprendedores; iii) el proceso de selección se hizo a través de la evaluación de cada proyecto por parte de tres expertos, en forma independiente y a través de un puntaje, lo cual permite la trazabilidad de todo el proceso.

Como las otras aceleradoras de negocio en el mundo, ValleE es un programa de aceleración con tiempo definido (6 meses), donde emprendedores de toda la región del país aplican para ser uno de los beneficiarios de las cohortes de cada año. El primer paso en el proceso de selección consiste en el llenado de un formulario de inscripción, donde se les pide a los emprendedores datos tanto del modelo de negocio como de características del líder y su equipo<sup>4</sup>. Dicha información, es luego usada para evaluar el potencial de crecimiento de los emprendimientos a través de la evaluación de tres expertos asignados de forma aleatoria, quienes de forma independiente asignan notas a componentes como potencial, escalabilidad, innovación y equipo.

En la primera versión del programa en 2015, que corresponde a la muestra de los autores, el equipo de ValleE promedió estos puntajes y seleccionó como beneficiarios a los 35 emprendedores de mayor puntaje promedio. Es preciso aclarar que, desde un inicio, el programa había definido que este era el número de beneficiarios para los cuales tenía presupuesto para atender.

Los beneficiarios del programa recibieron ocho horas semanales de talleres prácticos durante tres meses (en total alrededor de 100 horas) liderados por expertos locales y nacionales. Los temas de

---

<sup>3</sup> Las Cámaras de Comercio en Colombia son entidades privadas sin ánimo de lucro, que están encargadas del registro de todas las empresas formales del país. Estos recursos son usados para el desarrollo del sector privado en cada una de las regiones a través de distintos programas

<sup>4</sup> 255 emprendedores aplicaron al programa, de los cuáles 135 cumplían con los requisitos de innovación que buscaba el programa. Estos 135 proyectos fueron evaluados por 3 jurados como se menciona en el texto. En total 50 jurados participaron en el proceso de evaluación,

estos talleres iban desde prototipado y modelos de negocio, hasta financiamiento en etapa temprana, presentación en público y contabilidad. Adicionalmente a esto, el programa proporcionó dos tipos de acompañamiento uno a uno con los emprendedores: el primer tipo, consistió en dos reuniones mensuales con mentores de alto nivel (presidentes y gerentes de grandes empresas, al igual que altos ejecutivos de la Cámara de Comercio) para discutir la estrategia de negocio del emprendimiento. Aparte de dar sus recomendaciones de negocio, los mentores también proporcionaron contactos con potenciales clientes o contactos de la industria que pudieran ser de gran valor para los emprendedores.

El segundo tipo de acompañamiento fue por parte del equipo de ValleE, quienes asesoraron a los emprendedores en completar metas y aconsejaron acerca de la operación del día a día del emprendimiento. Finalmente, los participantes de ValleE recibieron varias oportunidades de incrementar su visibilidad en el mercado: fueron mostrados en la página web de la Cámara de Comercio, en sus publicaciones mensuales, y en sus eventos. Al final del proceso, los emprendedores se graduaron durante un “demo day” donde presentaron su compañía ante distintos actores del ecosistema emprendedor, incluyendo potenciales inversionistas.

### **3. Evaluación de impacto**

ValleE, al igual que las demás aceleradoras de negocio en el mundo, busca seleccionar a los mejores emprendedores como sus beneficiarios. En caso de que sean exitosos haciendo esto, usar como controles al grupo de 100 emprendedores que aplicaron y fueron rechazados, no permitiría realizar una evaluación de impacto rigurosa.

Sin embargo, el estudio de Gonzalez-Uribe y Reyes (2020) muestra que el puntaje promedio de los jurados no está correlacionado con el crecimiento de los emprendedores. ¿Significa esto que los expertos no son buenos identificando el potencial de crecimiento de los emprendimientos?

No; los autores demuestran que la falta de correlación se debe a que el promedio simple de las evaluaciones de los jurados oculta la habilidad de los mismos en juzgar el potencial de crecimiento de los emprendedores. Esto se debe a que el promedio simple ignora las diferencias sistemáticas en el nivel de generosidad de los expertos. Por ejemplo, dos expertos pueden coincidir en que el proyecto A tiene más potencial que el proyecto B, pero aun así pueden calificarlos de manera muy diferente. El primer experto puede calificar el proyecto A con un 4.5 sobre 5, y al proyecto B con un 4; mientras que el segundo experto que tiende a ser menos generoso en las evaluaciones calificaría al proyecto A con 3.5 y al proyecto B con un 3. Cuando el grupo de evaluadores no es el mismo para todos los proyectos, esto conlleva a que el promedio no represente el orden de preferencia de los evaluadores.

En el caso de ValleE, no se ajustó por estas diferencias sistemáticas en generosidad de sus evaluadores, y por lo tanto, los proyectos calificados por evaluadores más generosos tuvieron una mayor probabilidad de ser seleccionados, independientemente del potencial percibido por los evaluadores individualmente. Los autores construyeron un “puntaje ajustado”<sup>5</sup> por proyecto que, si controla por las diferencias en generosidad, y demuestran como ese puntaje ajustado si predice crecimiento en las ventas de los emprendedores que aplicaron al programa, inclusive para aquellos que no fueron aceptados a ValleE.

Las implicaciones de no ajustar por la generosidad de los jueces se vieron reflejadas en dos tipos de errores en la selección de ValleE; los tipo I, proyectos de alto potencial que fueron rechazados debido a que les fueron asignados aleatoriamente evaluadores estrictos; y los tipo II, proyectos promedio que fueron aceptados al programa debido a que les fueron asignados aleatoriamente jueces generosos.

Los autores utilizaron estos errores de selección para evaluar el impacto del programa utilizando una estrategia de variables instrumentales usando la generosidad de los expertos como instrumento. La intuición detrás de la evaluación es comparar los resultados en ventas (1) entre los proyectos de mayor potencial que fueron correctamente seleccionados y los errores de selección tipo I; y (2) entre los errores de selección tipo II y emprendimientos promedio que fueron correctamente rechazados.

Para hacer la evaluación, se contó con información de seguimiento realizada de forma anual durante los tres años después del programa, información de dos años de antes del programa recolectada durante la aplicación, y datos administrativos del registro de empresas de Cali.

#### **4. Principales resultados y recomendaciones de política**

Los datos de la evaluación indican que el programa tiene un impacto positivo en las ventas de los emprendimientos participantes<sup>6</sup>. En promedio, sus ventas anuales incrementaron en \$66 millones de pesos colombianos (USD \$20k) más que las ventas de emprendimientos similares que no pasaron al programa. Esto corresponde a un 166% más que las ventas iniciales del aplicante promedio al programa. Este impacto proviene en su mayor parte, del impacto sobre las empresas ya constituidas y no del impacto sobre las ideas de negocio. Estos resultados se mantienen usando metodologías para muestras pequeñas como inferencia aleatoria.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Puntaje ajustado se refiere al puntaje obtenido al estimar el puntaje individual de cada proyecto controlando por efecto fijo de evaluador utilizando para ello regresiones de efectos fijos de evaluadores y compañías.

<sup>6</sup> Específicamente, en los emprendimientos donde la generosidad del panel afectó su probabilidad de ser seleccionado

<sup>7</sup> Ver la sección 2.3, 2.4 y 2.5 del paper para una mayor discusión acerca de los resultados.

El impacto también varía según el potencial de los emprendedores medido según el puntaje ajustado. Para los proyectos de calidad promedio que lograron pasar al programa no existe evidencia de impacto, mientras que el impacto es positivo y significativo para los proyectos con mayor puntaje ajustado. Para estos últimos, el crecimiento en ventas anuales fue 135M COP mayor que el de empresas similares no participantes, y sus ventas aumentaron 2.4 veces con respecto a sus ventas iniciales en los 3 años después del programa. Esto las define como empresas gacela de alto crecimiento de acuerdo con los datos de Eslava Haltiwanger y Pinzón (2018).

La conclusión de estos resultados es que el programa sirvió para acelerar a los emprendimientos innovadores, pero no para transformar en gacelas a los emprendimientos de calidad promedio. Los errores de selección fueron por lo tanto costosos. Los autores simularon el escenario en el cual se hubiera corregido por la generosidad de los evaluadores y encontraron que las ventas agregadas de los beneficiarios del programa hubieran sido entre 31% y 40% mayores.

Existen dos enseñanzas de política principales del estudio de Gonzalez-Uribe y Reyes (2020). Por un lado, los resultados demuestran que el éxito de los programas de aceleración depende de contar con un buen proceso de selección que identifique a los emprendimientos innovadores. Por lo tanto, corregir por diferencias en generosidad de los evaluadores es un primer paso para mejorar el desempeño de aceleradoras como ValleE que seleccionan a los participantes utilizando los puntajes promedios de jueces asignados aleatoriamente. La segunda enseñanza es que los apoyos a emprendimientos gacela no necesitan ser siempre monetarios; programas de aceleración que ayudan a dichos emprendedores a visibilizarse y a generar conexiones, pueden lograr grandes beneficios a un bajo costo.

El estudio de Gonzalez-Uribe y Reyes (2020) ayuda a cerrar la brecha de conocimiento que existe acerca de qué funciona y qué no, para fomentar y acelerar el crecimiento de los emprendimientos en países en desarrollo. Es necesario la realización de más investigaciones como esta para seguir completando los vacíos existentes en la literatura, y guiar la política de desarrollo productivo.