



# INFORME DE MONITOREO

## 500 ECOSYSTEM DEVELOPMENT PROGRAM (2017)



## ELABORACIÓN

Martín Peralta Barboza

## COORDINACIÓN

Ximena Usher Güimil

Se agradece a los respondientes de la encuesta por la información brindada, sin la cual el presente trabajo no podría haber sido realizado.

Este documento deberá ser citado como Peralta, M. (2021). Informe de monitoreo del programa 500 Ecosystem Development Program - 2017. Montevideo: Agencia Nacional de Innovación e Investigación.

Disponible en

<https://www.anii.org.uy/institucional/documentos-de-interes/27/informes-de-monitoreo-de-instrumentos/>

Por consultas dirigirse a [eym@anii.org.uy](mailto:eym@anii.org.uy)

Esta es la versión 1 del documento, con fecha 30/11/2021 y se encuentra disponible en la web con la denominación "Informe\_de\_Monitoreo\_500\_Ecosystem\_Development\_Program\_2017-v1-20211130.pdf"



## ANTECEDENTES

En mayo de 2017 se firmó un acuerdo entre **ANII** y la aceleradora **500 STARTUPS**, con el objetivo de realizar un programa de 4 componentes para el desarrollo del ecosistema emprendedor local, el cual se llevó a cabo entre octubre y noviembre de ese año. Esto demandó una inversión total de alrededor de USD 800.000 entre costos del programa y gastos operativos, la cual fue realizada en forma conjunta por **ANII**, **LATU**, **ANDE** y **URUGUAY XXI**.

## DETALLE DEL PROGRAMA



COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	PARTICIPANTES
PROGRAMA DE ACELERACIÓN	6 semanas de trabajo finalizando con un Demo Day. Contenidos orientados al crecimiento de startups con foco en el cliente, preparación de <i>pitch</i> y acceso de inversión privada.	21 empresas
MENTOR OFFICE HOURS	2 instancias de mentoría de 30 minutos aproximadamente a empresas que quedaron afuera del programa de aceleración pero que presentaban alto potencial.	20 empresas
OPEN SESSIONS	4 charlas abiertas al ecosistema emprendedor sobre los temas trabajados en el PROGRAMA DE ACELERACIÓN.	155 asistentes
CORPORATE	Capacitación dirigida al público corporativo co-organizada junto a Piso 40, con el objetivo de acercar a las corporaciones con las <i>startups</i> mostrándoles distintos modelos de colaboración que existen en otros ecosistemas.	25 empresas / instituciones



## CONCEPTOS PREVIOS

Tanto para iniciar la empresa como para posteriormente aprovechar su potencial de crecimiento, las *startups* demandan capital. La financiación de las primeras etapas, hasta alcanzar el punto de equilibrio, suele surgir del emprendedor y su ámbito cercano (los llamados *friends, fans & fools*) y, en algunos casos, de fondos de apoyo tipo capital semilla público (como el caso de ANII) o inversores (Mason, 1998).

Existen diferentes tipos de instituciones que dan apoyo y acompañan estas primeras etapas de las *startups*. En algunos casos, instituciones como incubadoras o aceleradoras invierten financieramente en los emprendimientos, poniendo a disposición además experiencia, contactos y todo un ecosistema de mentores, tutores y asesores. Cuando las empresas ganan tracción y se encuentran generando ganancias, se abren las opciones de las inversiones de capital de riesgo o *venture capital*.



### ¿QUÉ ES UN PROGRAMA DE ACELERACIÓN?

Son programas de apoyo a empresas con potencial de crecimiento y escalabilidad que se encuentran en su etapa inicial, basados en capacitación, mentoreo y financiación (usualmente a cambio de participación accionaria en las empresas). Son de duración fija y se integran por una cohorte de empresas que comparten la totalidad del programa. Brindan un proceso de educación intensa, rápida e inmersiva dirigido a acelerar el ciclo de vida de las empresas, comprimiendo el valor de años de aprendizaje práctico en unos pocos meses. Usualmente culminan con un pitch público frente a inversores (Pauwels et al. 2016).



### ¿QUÉ ES 500 STARTUPS?

[500 STARTUPS](#) es un fondo global de capital de riesgo con sede en Silicon Valley que desarrolla una red de programas de apoyo a *startups*. Cuenta con más de 480 millones de dólares comprometidos en diferentes fondos de inversión y desde 2010 ha invertido en más de 2.100 nuevas empresas.



## EL PROGRAMA DE ACELERACIÓN

El presente informe hace foco en el **PROGRAMA DE ACELERACIÓN**, que tenía por objetivo potenciar el crecimiento de las empresas participantes, con foco en la internacionalización y el acceso a inversión privada. El proceso de selección estuvo a cargo de 500 STARTUPS, resultando seleccionadas 21 empresas de gran heterogeneidad, que en algunos casos no cumplían todos los requisitos establecidos.

### REQUISITOS PARA PARTICIPAR

- ✓ Desarrollar el emprendimiento en Uruguay.
- ✓ Encontrarse en etapa semilla, habiendo recibido un mínimo de USD 10.000 de inversión.
- ✓ Poder recibir capital de riesgo.
- ✓ Contar con la empresa constituida.
- ✓ Tener un dominio fluido en el idioma inglés.
- ✓ La participación de, como mínimo, un fundador por empresa.

**209**  
postulaciones

**21** empresas  
seleccionadas

A pedido del LATU, a mediados de 2019 la consultora Mordezky & Asociados realizó una evaluación del **PROGRAMA DE ACELERACIÓN**. En ese marco, y con el objetivo de aprovechar el proceso de recolección de datos, se coordinó con la Unidad de Evaluación y Monitoreo de ANII una encuesta a las empresas participantes, sin contar con mayor vínculo entre ambos trabajos. A pedido de ANII, esta encuesta incluyó preguntas sobre **ventas, exportaciones, empleo e inversión privada obtenida** en los años 2016, 2017 y 2018, a fin de contar con datos previos y posteriores a su pasaje por el programa. Esta encuesta fue respondida por **18 de las 21 empresas**, por lo que el análisis a continuación se basa en las respuestas de las mismas.



Cabe señalar que el programa desarrollado por **500 STARTUPS** en Uruguay difería de los programas estables que la empresa desarrolla en San Francisco y México, principalmente en su duración y en la inversión en las empresas participantes. Esos programas tienen una duración de 4 meses e implican una inversión en los emprendimientos seleccionados a cambio de una participación accionaria en los mismos. En San Francisco, cada emprendimiento recibe USD 150.000 a cambio de aproximadamente un 6% de participación (lo que implica una valorización tácita de USD 2,5 millones); en el caso de México, los emprendimientos reciben USD 60.000 a cambio de una participación del 10%, lo que los valoriza en unos USD 600.000. Es importante tener en cuenta lo anterior, ya que más allá de la denominación, el programa realizado en Uruguay fue más corto y no incluyó el componente de inversión previa en las empresas.



## SITUACIÓN PREVIA A LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

Dentro de las 18 empresas que respondieron la encuesta se observa una gran heterogeneidad, ya que conviven empresas fundadas el mismo año del programa y que no registraban ventas junto con otras con varios años de trayectoria y un volumen de ventas relevante. Por esto, y en el entendido de que los diferentes puntos de partida van a condicionar los resultados observables, se crean tres grupos de empresas para diferenciar el análisis, basado en sus ventas en el año 2016.

Del análisis de los datos a continuación, surge que varias de las empresas participantes no contaban con un historial de inversión y otras ya contaban con una trayectoria de varios años. Se observa que durante el proceso de selección, 500 STARTUPS flexibilizó los criterios establecidos en las bases.



### EMPRESAS ESTABLECIDAS

Compuesto por 7 empresas con facturación de USD100.000 o más en 2016.



### EMPRESAS EN CONSOLIDACIÓN

Compuesto por 5 empresas con ventas menores a USD 50.000 en 2016.



### EMPRESAS SIN FACTURACIÓN

Compuesto por 6 empresas jóvenes que no presentan ventas en el año 2016 y 1 que inicia sus actividades en 2017.

## PRINCIPALES INDICADORES AÑO 2016

	Nº de empresas	Edad al postular (promedio)	Ventas (promedio)	Exportaciones (promedio)	Empleados (promedio)	Inversión privada
<b>EMPRESAS ESTABLECIDAS</b>	7	4 años	USD 170.857	USD 74.286	5	1 recibe
<b>EMPRESAS EN CONSOLIDACIÓN</b>	5	1 año	USD 19.119	USD 12.900	3	2 reciben
<b>EMPRESAS SIN FACTURACIÓN</b>	6	2 años	SIN VENTAS	SIN EXPORTACIONES	5	1 recibe



## SITUACIÓN POSTERIOR A LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

Luego de conocer la situación previa a la participación en el **PROGRAMA DE ACELERACIÓN**, se analiza la situación de las empresas en el año 2018. Se elige ese año ya que, al participar del programa a finales de 2017, no se esperan cambios en las trayectorias de las empresas en ese año, o de haberlos, pueden quedar diluidos en el total del año.

Sobre estos datos, se observa la tendencia que presentan las empresas entre los años 2016 y 2017 en las variables **ventas**, **exportaciones** e **inversión privada obtenida** y se compara con el año 2018.

Finalmente, se consigna si hubo cambios en el perfil exportador de las empresas (empresas que no exportaban empiezan a hacerlo) o en el acceso a inversión privada (empresas que no habían recibido inversión comienzan a hacerlo).

### DESTACADOS

- **EMPRESAS ESTABLECIDAS:** 3 de 7 presentan aumentos relevantes en sus ventas luego de participar en el programa. El monto de ventas totales de estas empresas en 2018 es casi un millón de dólares mayor que el de 2017. Ninguna de las empresas comienza a exportar o a recibir inversión luego del programa.
- **EMPESAS EN CONSOLIDACIÓN:** 4 de 5 aumentan sus ventas, así como 3 de 5 reciben inversión privada, vinculada con su participación en el programa (dos empiezan a recibir luego del mismo). Estas empresas acceden a un total de USD 350.000 de inversión vinculada a su paso por el programa. Ninguna comienza a exportar.
- **EMPESAS SIN FACTURACIÓN:** 3 de 6 inician sus ventas, con valores modestos. Ninguna comienza a exportar o a recibir inversión luego de su paso por el programa, con excepción de una que ya lo hacía y accede a un monto mayor al millón de dólares, vinculado a su participación en el programa.



## COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Si bien al analizar el desempeño de las empresas en 2018 surgen diferencias claras entre los grupos creados para el análisis, es útil buscar referencias para darle magnitud al mismo. Se proponen dos ejercicios a modo de ejemplo, los cuales implican salvedades y no pueden tomarse como comparaciones estrictas.

### ::COMPARACIÓN CON EMPRENDIMIENTOS APOYADOS POR ANII::

	VENTAS	EMPLEO
EMPRESAS ESTABLECIDAS	+	+
EMPRESAS EN CONSOLIDACIÓN	-	-
EMPRESAS SIN FACTURACIÓN	-	=

Se comparan los promedios de los tres grupos de empresas con el desempeño promedio en 2018 de empresas de la misma edad apoyadas por ANII con el instrumento de Capital Semilla, tomando como referencia lo obtenido en la última [evaluación](#) del instrumento. Como se observa, las **EMPRESAS ESTABLECIDAS** presentan un mejor desempeño en cuanto a ventas y empleo, mientras que las empresas de los otros dos grupos solo destacan en empleo.

### ::COMPARACIÓN CON INDICADORES DE INCUBADORAS::

Se seleccionan algunos de los indicadores utilizados para medir el desempeño de los emprendimientos acompañados por incubadoras apoyadas por ANII, teniendo en cuenta que los mismos aplican a emprendimientos en sus primeras etapas. En el caso de la inversión, ANII establece escalones entre USD 10.000 y USD 100.000, por lo que se asume la mitad del rango (USD 50.000) como referencia. Se indican cuantas empresas de cada grupo cumplen cada indicador para el año 2018.

En la lógica propuesta, el grupo de **EMPRESAS EN CONSOLIDACIÓN** es el que presenta mejor desempeño, si bien en todos los grupos varias empresas satisfacen los indicadores propuestos.

	VENTAS AUMENTAN 60% ANUAL	REGISTRA EXPORTACIONES	INVERSIÓN PRIVADA
EMPRESAS ESTABLECIDAS	3/7	5/7	1/7
EMPRESAS EN CONSOLIDACIÓN	4/5	4/5	3/5
EMPRESAS SIN FACTURACIÓN	3/6	2/6	1/6



## PRINCIPALES HALLAZGOS

### SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN

En varios casos, las empresas seleccionadas por 500 STARTUPS no cumplían con todos los criterios establecidos en las bases, conformándose un grupo sumamente heterogéneo, tanto por la etapa del proceso emprendedor en que se encontraban, como por el modelo de negocio desarrollado. A nivel general, esto puede explicar la diversidad de resultados encontrados en el presente informe.

La metodología usada por 500 STARTUPS se basa en el *Customer Development*, un marco de trabajo desarrollado originalmente por [Steve Blank](#), el cual propone identificar y conocer al máximo a los potenciales clientes, para validar con ellos una solución tecnológica para su necesidad y alcanzar el *Product Market Fit*. A su vez, durante el programa en Montevideo se desarrollaron conceptos de *Growth Hacking*, un conjunto de técnicas de mercadotecnia propuestas por [Sean Ellis](#) que buscan acelerar la adquisición de clientes al coste más bajo y en el menor tiempo, a través de pruebas y experimentos en diferentes canales de marketing digital, acompañados por un análisis constante de métricas y resultados. El principal campo de acción de esta técnica son los emprendimientos con productos de acceso online ya definidos, de fácil acceso y pago por parte del cliente final.

Teniendo en cuenta el perfil de emprendimiento que tenía la propuesta de formación, se observa que no todas las empresas participantes se ajustan totalmente al mismo, aunque el hecho de haber sido elegidas por la propia aceleradora deja abierta la puerta a que en ese proceso de selección se hayan ponderado otros elementos.

### SOBRE EL CAMBIO DE PERFIL DE LAS EMPRESAS

Uno de los grupos conformados para el análisis eran empresas que previo al programa no habían iniciado sus ventas; de esas, la mitad (3 de 6) habían comenzado a vender al momento de la encuesta.

Por otra parte, uno de los objetivos del programa era potenciar a las empresas de cara a su internacionalización y el acceso a inversión privada. Teniendo en cuenta que varias empresas ya exportaban y/o habían accedido a inversión privada previo a su participación en el **PROGRAMA DE ACELERACIÓN**, resta observar si las empresas que no exportaban y las que no habían accedido a inversión privada comienzan a hacerlo.

Así, de las 5 empresas que no exportaban antes del programa, ninguna comienza a hacerlo (dentro de estas se incluyen las 3 que no inician sus ventas). En cuanto al acceso a inversión privada, 14 empresas no habían recibido previo al programa, de las cuales solo 2 acceden a capital privado luego del mismo, en ambos casos vinculada a la participación en el programa. Sobre esto último cabe señalar que en instancias posteriores al programa, varios de los emprendedores manifestaron que no se encontraban interesados en recibir inversión en sus empresas, siendo esto uno de los requisitos de selección establecidos.

En resumen, tras su paso por el programa, algunas empresas no inician sus ventas, ninguna comienza a exportar y solo 2 de 14 comienzan a recibir inversión privada, por lo cual el programa no logra dinamizar estos aspectos.

### SOBRE EL DESEMPEÑO POSTERIOR AL PROGRAMA

Al ser comparadas con emprendimientos apoyados por ANII, las **EMPRESAS ESTABLECIDAS** presentan un mejor desempeño en ventas y empleo, mientras que los otros dos grupos alcanzan valores similares solo en la variable empleo. Al comparar con los indicadores de las incubadoras apoyadas por ANII, las **EMPRESAS EN CONSOLIDACIÓN** son las que presentan mejor desempeño; acorde con la etapa en la que se espera que las empresas sean parte de procesos de incubación.



## CONCLUSIONES

Una primera conclusión al analizar el **PROGRAMA DE ACELERACIÓN** es la diversidad de empresas seleccionadas. Agrupar las mismas por su situación previa permite visualizar esta heterogeneidad y analizar en forma particular su situación posterior. En variables como ventas, exportaciones y empleo, se destacan las **EMPRESAS ESTABLECIDAS**, aunque a ninguna de esas empresas el paso por el programa parece haberles modificado sustantivamente su perfil o desempeño.

En el caso de las **EMPRESAS EN CONSOLIDACIÓN**, estas parecen ser las que mejor responden al programa, ya que algunas presentan fuertes aumentos de ventas y otras logran captar inversión privada asociada a su paso por el programa. En estos casos, el programa parece haber sido un buen complemento para la etapa en que se encontraban.

El desempeño menos dinámico se encuentra en el grupo de **EMPRESAS SIN FACTURACIÓN**, aunque se destaca una empresa que accede a un alto volumen de inversión, vinculado a su paso por el programa, y otra que posteriormente participa de otro programa mas corto de 500 STARTUPS en San Francisco.

Finalmente, queda pendiente una pregunta clave a responder: **¿CONVENDRÍA REPETIR EL PROGRAMA?** La respuesta es cautelosa. En base al análisis del desempeño de las empresas luego de participar, el programa parece efectivo para un grupo concreto de empresas, que justamente son las más similares al perfil establecido en las bases.

Teniendo en cuenta que los programas de apoyo a emprendimientos no tienen como objetivo ser rentables y se asume un margen de mortalidad importante, se podría decir que para el grupo las **EMPRESAS ESTABLECIDAS** el programa “llegó tarde”, en el sentido de que ya habían consolidado su perfil y modelo de. De la misma manera, si bien no se espera que todas las empresas despeguen, para el caso de las **EMPRESAS SIN FACTURACIÓN** el programa las encuentra aún inmaduras para poder aprovechar el potencial del mismo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Charlotte Pauwels, Bart Clarysse, Mike Wright, Jonas Van Hove.  
“Understanding a new generation incubation model: The accelerator”  
Technovation, Volumes 50-51, 2016, Pages 13-24.  
ISSN 0166-4972,  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>.  
(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497215000644>)
- Mason, C. (1998).  
“El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas” en H. Kantis (ed.) “Desarrollo y gestión de PYMES: aportes para un debate necesario.”  
Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.



AGENCIA NACIONAL  
DE INVESTIGACIÓN  
E INNOVACIÓN