

Evaluación de incubadoras de emprendimientos

El caso uruguayo y su comparación con el benchmark chileno

Preparado para la División de Competitividad, Tecnología e Innovación por:

Hugo Kantis

Con la colaboración de Juan Federico y Cecilia Menéndez

Sector de Instituciones para
el Desarrollo

División de Competitividad,
Tecnología e Innovación

DOCUMENTO PARA
DISCUSIÓN N°
IDB-DP-530

Evaluación de incubadoras de emprendimientos

El caso uruguayo y su comparación con el benchmark chileno

Preparado para la División de Competitividad, Tecnología e Innovación por:

Hugo Kantis*

Con la colaboración de Juan Federico* y Cecilia Menéndez*

*Prodem y UNGS

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2017 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Resumen*

La evaluación de los programas y políticas de emprendimiento es una tarea de gran relevancia dado que debe aportar insumos para un mejor uso de los recursos públicos en el fomento de la creación de empresas y el desarrollo del ecosistema. Este informe presenta la evaluación de la plataforma de incubación uruguaya. Para ello, se propone un enfoque evolutivo de naturaleza sistémico-organizacional, que considera a las incubadoras como emprendimientos cuyo desarrollo comprende diversas dimensiones, que están relacionadas con sus capacidades y recursos y con los procesos de aprendizaje a lo largo del tiempo. A la vez, ello ocurre en el marco de su coevolución con el resto del ecosistema, cuyo grado de desarrollo las influye y viceversa. Estos aspectos son analizados sobre la base de información disponible en la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), así como sobre la información recopilada en campo a través de encuestas y entrevistas en profundidad. En base a la metodología planteada, esta información permitió construir un índice de comportamiento y desempeño organizacional de las incubadoras, cuyas dimensiones se comparan con los resultados obtenidos en un estudio similar que hemos realizado recientemente en Chile. De esta forma, se plantea un enfoque de evaluación innovador, tanto a nivel conceptual como metodológico, que sirve de base para plantear recomendaciones de cara al futuro.

Clasificaciones JEL: L26, L78, M13, M21, 038

Palabras clave: ecosistema, emprendimientos dinámicos, emprendimientos innovadores, evaluación, incubadoras, Uruguay, Chile

* El autor y los colaboradores pertenecen a Prodem y UNGS.

Contenido

Abreviaturas	3
Introducción	4
Modelo conceptual para el estudio de las incubadoras	4
Presentación y panorama general de las incubadoras: Punto de partida	8
Una primera mirada de conjunto sobre las incubadoras	10
Algunas evidencias sobre el total de proyectos atendidos e incubados	14
Las incubadoras y el programa de capital semilla de ANII	16
Análisis de las incubadoras a partir de indicadores clave	18
1. Mirada global.....	18
2. Análisis por dimensiones	20
2.1 Los clientes de las incubadoras: los emprendedores y sus emprendimientos.....	20
2.2 Relaciones y canales clave hacia los emprendedores	29
2.3 Propuesta de valor de las incubadoras, servicios y actividades clave	31
2.4 Recursos clave: organización, gobernanza y alianzas.....	36
2.5 Grado de satisfacción con los servicios y reconocimiento de aportes al progreso	44
2.6 Desempeño: resultados.....	50
2.7 Egresos, financiamiento y sostenibilidad	55
Conclusiones y recomendaciones.....	59
Referencias	66
Anexo 1: Acerca del índice y sus dimensiones	68
Anexo 2: Un ejercicio exploratorio acerca de los emprendedores ambiciosos.....	70

Abreviaturas

ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CESPE	Comité de Evaluación y Seguimiento de Programas de Innovación
I&D	Innovación y desarrollo
ICSEd	Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico
LATU	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
PAFE	Programa de Apoyo a Futuros Empresarios
TIC	Tecnologías de la información y de la comunicación
VIN	Validación de ideas de negocios

Introducción

El objetivo de este informe es evaluar la situación de las incubadoras que integran la plataforma uruguaya apoyada por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y ofrecer insumos para pensar hacia adelante.

Luego de revisar la literatura prescriptiva sobre gestión de incubadoras (Duff 2007, Bergek y Norrman 2008, Infodev 2019, Lewis et al 2011), para la elaboración de este informe se decidió adoptar un marco conceptual sistémico-organizacional (Kantis, 2017) y se utilizaron diversas fuentes de información, de modo de poder plantear un enfoque que integra su análisis y una matriz de indicadores que permiten su comparación con el caso chileno.

Las fuentes utilizadas incluyen los formularios de postulación de cada incubadora para recibir el subsidio de ANII, las bases del programa de apoyo a la operatoria de las incubadoras y demás instrumentos financieros de ANII para emprendedores, así como también los registros de beneficiarios de estos programas en los cuales las incubadoras han actuado como instituciones patrocinadoras. Además, se han consultado los diferentes informes de avances de gestión que cada incubadora ha presentado ante ANII. En adición a ello, se diseñó e implementó una encuesta electrónica que fue respondida por los gerentes de las seis incubadoras que se encuentran dentro del Programa de ANII. Asimismo, se realizaron entrevistas con los gerentes de cada incubadora y su equipo y con emprendedores atendidos por las mismas.

Este informe está organizado de la siguiente manera. En primer lugar se presenta un breve marco conceptual orientador. A continuación se introduce el marco general en el cual se inserta este estudio así como los principales resultados de una primera mirada de conjunto a las incubadoras, para luego analizar las dimensiones principales del indicador de gestión y su comparación con el *benchmark* chileno.¹

¹ La comparación con el *benchmark* chileno se construyó sobre la base del informe de evaluación de incubadoras realizado por Prodem para CORFO, en alianza con Ematrix e Innovos en 2016.

Modelo conceptual para el estudio de las incubadoras

Al igual que los emprendedores y sus emprendimientos, las incubadoras también son organizaciones y, como tales, atraviesan un proceso de desarrollo que, en una gran cantidad de casos, sufre momentos determinantes (Greiner, 1972). Sortear esos obstáculos resulta fundamental para su consolidación. El modelo que se plantea se inspira en la literatura de desarrollo organizacional, la cual suele prever que las organizaciones atraviesan por procesos evolutivos, con ciertas instancias de amenaza de crisis. En caso de ser anticipada o superada, esta crisis puede dar paso a una nueva fase de su trayectoria. Sin embargo, esto no debería interpretarse como la existencia de linealidad o determinismo en este recorrido que va desde la gestación a la consolidación.

El modelo propuesto se enmarca además en el enfoque sistémico, y permite entender las conductas que acaban traducéndose, con el tiempo, en el desempeño de las incubadoras. Desde esta perspectiva, a la hora de analizar el comportamiento de una incubadora, es clave definir qué cabe esperar de ellas a la luz de los factores ambientales o exógenos y, por lo tanto, entender que ellas deben formar parte de una agenda sistémica más ambiciosa (Kantis, 2017). De lo contrario se corre el riesgo de depositar expectativas desmedidas, algo que puede resultar contraproducente. El grado de desarrollo del ecosistema debe ser tenido en cuenta para entender el comportamiento de las incubadoras y su evolución se verá, respectivamente, mutuamente influida.

Desde una mirada sobre la organización, el primer aspecto a tener en cuenta es quiénes son sus “propietarios”. No es lo mismo si son actores públicos o privados y si las lideran organizaciones como las universidades o empresarios jóvenes (“entrepreneurial recycling”). Este último fenómeno ha tendido a ganar lugar lentamente, a medida que se desarrollan los ecosistemas (Kantis, Federico y García Ibarra, 2016). A priori, ellos agregan una novedad interesante dado que aportan la propia experiencia emprendedora.

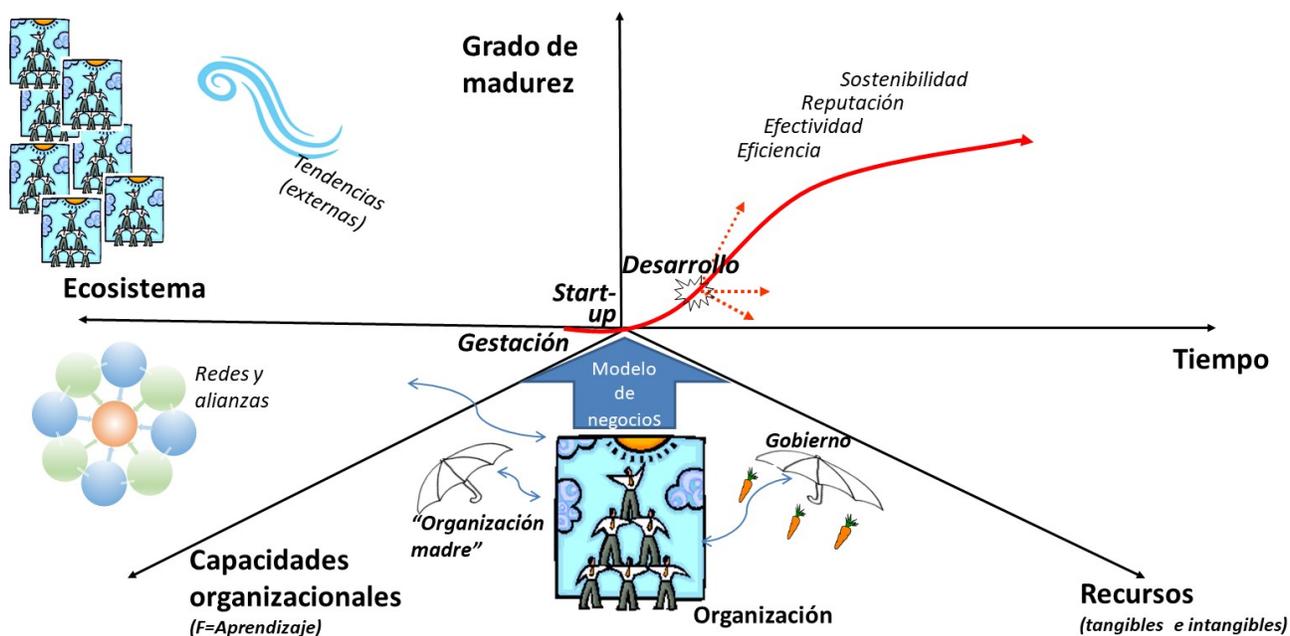
La mayoría de las incubadoras nacen y se ven habilitadas/condicionadas por dos grandes factores críticos: por un lado, suele haber una “organización madre” (generalmente una universidad, algunas fundaciones y/o empresas privadas) que juega un papel clave, al menos en la fase inicial. Ella establece mandatos fundacionales y estratégicos alineados con su misión y define grados de compromiso con la incubadora, que suelen ser variables a lo largo del tiempo (Kantis, 2017). Esto incide en su conducta y puede expresarse en distintos espacios, como los del Directorio, de la jerarquía y de las instancias de administración y rendición de cuentas previstos en el organigrama, y también a través de su propia normativa interna y ámbitos de gestión central, la que a veces puede afectar la agilidad de los procesos administrativos en la ejecución de los proyectos. La relación de la incubadora con la “organización madre” es un factor relevante sin duda alguna, salvo en aquellas incubadoras que logran construir un paraguas protector que las dota de autonomía. En estos casos, el desafío es cómo combinar las ventajas de la independencia sin pagar los costos asociados al “desconocimiento materno”.

Por otro lado, así como suele haber una “organización madre”, continuando con la metáfora familiar, también existe un “padre”. Se trata por lo general del Estado que aporta recursos. La relación entre el Estado y la incubadora es un factor crítico de primer nivel de importancia y debe ser comprendida en su carácter multifacético y, por lo tanto, complejo. A través de programas con subsidios directos a la operación y retribuciones a la tarea de patrocinio de proyectos ante otros instrumentos, el Estado suele aportar recursos que generan incentivos y definen oportunidades. La articulación de los distintos instrumentos es, en sí misma, una cuestión relevante que puede incidir en la conducta de la incubadora.

La contracara de estos incentivos es la (importante) demanda de inversión de energías y tiempos (por ejemplo, la preparación para las postulaciones y la administración de recursos y reportes en la ejecución).

Dentro de los factores críticos de naturaleza endógena, la organización incubadora puede ser vista como un emprendimiento de pequeña escala y, por lo tanto, resultan clave el gerente y su equipo, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, así como su modelo de negocios. Un factor de primer orden de importancia alude a las capacidades, el compromiso y la motivación del gerente o director de la incubadora, quien al frente de su equipo es el encargado de procesar las oportunidades y restricciones que se le presentan en la conducción de la incubadora y de gestionar los distintos procesos directos e indirectos para atender a los emprendedores. Entender el sistema de incentivos y motivaciones que los guía es fundamental (diagrama 1).

Diagrama 1. Factores determinantes del comportamiento de las incubadoras: Enfoque sistémico-organizacional



Fuente: Kantis (2017).

El Directorio y el comité consultivo/asesor, al igual que la calidad y compromiso de sus miembros, también son clave, por ejemplo, al determinar en qué medida contribuyen desde un plano estratégico a la efectividad, el desarrollo, el aprendizaje y la sostenibilidad organizacional.

Por otra parte, la claridad y congruencia en las definiciones de las distintas dimensiones del modelo de negocios de la incubadora también son factores críticos que inciden en su conducta y desempeño. Estas dimensiones incluyen a los clientes, la propuesta de valor, las relaciones y canales con los clientes, las actividades clave, tales como postulación y administración de instrumentos, los recursos principales, las alianzas institucionales, los costos asociados a las actividades y los ingresos. En particular, es fundamental analizar la consistencia y coherencia existentes entre las diferentes

dimensiones del modelo de negocios de la incubadora, ya que su ausencia suele traducirse en una restricción muy importante para lograr la efectividad y alcanzar resultados más potentes, impidiéndoles dar un salto de calidad en los procesos de incubación.

Por otra parte, en lo que respecta a las propuestas de valor de las incubadoras latinoamericanas, es posible establecer una suerte de pirámide de servicios (al estilo de Maslow) que va desde niveles más primarios a los más sofisticados (diagrama 2). Se trata de una estilización que permite comprender las propuestas de valor de las incubadoras y no pretende representar a ninguna de ellas en forma especial en ningún caso. Estos modelos suelen verse influidos por las tendencias internacionales.

Diagrama 2: Pirámide de servicios ofrecidos por las incubadoras



Fuente: Modelo piramidal de servicios de las incubadoras (Kantis, 2017).

La base, en un primer nivel, son los apoyos para postular a los instrumentos y el seguimiento de la ejecución de los proyectos beneficiarios. Eso constituye el servicio básico que toda incubadora debe prestar dado que el mercado se organiza en buena medida en torno a los instrumentos que ofrecen recursos a los emprendedores, como el capital semilla.

En este primer nivel, los emprendedores buscan incubadoras que sean reconocidas por ser un buen facilitador del acceso a los instrumentos y eficiente en el seguimiento de la ejecución, habiendo diferencias importantes entre incubadoras en este aspecto. Por eso, las recomendaciones de otros emprendedores son clave.

El segundo nivel de la pirámide son los servicios que están a cargo del equipo técnico de la incubadora (expresado en la figura de los ejecutivos y el gerente), que buscan potenciar el desarrollo del emprendimiento. Se encontraron casos de incubadoras que combinan un buen nivel de servicios pero un manejo moroso del seguimiento administrativo del proyecto y viceversa.

Del segundo nivel en adelante existen diferencias marcadas entre distintas incubadoras. Estas diferencias se originan en aspectos tales como:

- a) Existencia o no de una metodología para detectar las necesidades de los emprendedores en torno a las cuales organizar la agenda de trabajo.
- b) Frecuencia de reuniones de trabajo que pueden ser regulares (frecuentemente mensuales o quincenales) o más esporádicas. De lo contrario, pueden funcionar a partir del pedido de los emprendedores (“*on demand*”). Pueden ser reuniones con el ejecutivo a cargo del seguimiento de ese proyecto y/o tutores, complementadas cada tanto con el aporte del gerente de la incubadora.
- c) Grado de contribución al desarrollo de contactos para el emprendimiento. Incluye desde el *networking* entre emprendedores hasta la vinculación con potenciales clientes y proveedores. En algunos casos los ejecutivos juegan un papel muy importante en este campo; en otros, depositan su confianza en los mentores; y en otros, simplemente, es muy limitado el aporte realizado. También incide en este caso la potencia de los activos relacionales de la propia organización: en algunos casos de la organización madre y en otros, desarrollados por la incubadora.
- d) Servicios de mentoría. Aquí se perciben diferencias en la amplitud del *pool* de mentores, en la cobertura que tiene el servicio y en la intensidad del servicio (cantidad de reuniones y número de horas totales en el último año). Pero por lo general se carece de metodologías sistematizadas de mentoría.
- e) Acceso a servicios de proveedores especializados. Aquí se observan casos de incubadoras que tienen acuerdos de acceso preferencial, pero por lo general existe espacio para avanzar en su generalización a las distintas incubadoras y en la satisfacción de los emprendedores con estos servicios.
- f) Apoyo en la búsqueda de financiamientos públicos y privados. La existencia de un programa de internacionalización integra un séptimo nivel, muy poco observado. Algunas incubadoras tienen algún acuerdo de co-incubación o de apoyo de parte de alguna incubadora en el exterior, pero su uso es muy limitado o nulo por lo general.

Por último, el foco no está colocado en el aporte de instalaciones físicas para los emprendedores sino en algunas salas para reuniones, espacios de cotrabajo (*cowork*) o incluso incubación remota.

Se ha dejado para el cierre de la descripción del modelo el rol que deben cumplir los clientes de estas organizaciones, los emprendedores. Si bien la calidad de la “materia prima emprendedora” podría considerarse como un factor clave ambiental que define una primera restricción sobre la cual las incubadoras deben trabajar, buena parte de las incubadoras no les asignan aún un papel tan protagónico en la organización.

Presentación y panorama general de las incubadoras

Punto de partida

Para comenzar esta sección, es muy importante tener presente el contexto de partida, que puede ser captado a partir del informe de evaluación del programa de Jóvenes Emprendedores realizado hace unos años por este mismo equipo (Kantis y Federico, 2013). Allí se reportaba la existencia de una plataforma de atención fundamentalmente integrada por alrededor de una decena de instituciones patrocinadoras y apenas una incubadora, que le permitían acceder al capital semilla a unos 15 emprendimientos por año y cuyos servicios variaban significativamente, en menú y calidad. Estas instituciones y los emprendimientos estaban fuertemente concentrados en Montevideo.

Entre las recomendaciones incluidas en la evaluación se señalaba, precisamente, la importancia de escalar el número de emprendedores apoyados en el contexto de un ecosistema muy joven, que requería alcanzar cierta masa crítica de proyectos de modo de poder tener impacto en el largo plazo. Además, existían segmentos emprendedores desatendidos: los del interior, los de base científica, el mundo no relacionado con las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y los emprendedores potenciales que trabajan en su proyecto pero aún mantienen su empleo, de modo que se requería de una cobertura mayor.

También se indicaba que, si bien los proyectos beneficiarios presentaban componentes de innovación, las nuevas empresas a las que daban lugar se mantenían, en su gran mayoría, en escalas empresariales muy limitadas. Aunque la identificación del potencial de estos emprendimientos se encontraba fuera del alcance de la evaluación, se señalaba que la plataforma de atención y los instrumentos financieros no cubrían las necesidades de la fase de crecimiento. En un ecosistema muy joven e incompleto, las posibilidades de crecimiento de los emprendimientos eran mucho más limitadas.

Desde entonces, el ecosistema uruguayo ha evolucionado. No sólo porque el PAFE ayudó a nacer a nuevas incubadoras y, a través de ellas, ha comenzado a atender a algunos de los segmentos desatendidos, sino porque incorporó la posibilidad de acceder a una segunda vuelta de capital semilla y sumó nuevos instrumentos como el de validación o el de apoyo a la operatoria de fondos de capital emprendedor, además de la Red de Apoyo a Futuros Empresarios. Además, en este marco, también han surgido numerosas iniciativas lideradas por empresarios jóvenes (espacios de cotrabajo, *company builders*, entre otras).

De la mano de estas novedades, el ecosistema emprendedor uruguayo ha venido dando importantes muestras de su progreso. Prueba de ello es su posición en el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem) de 2016, donde Uruguay se encuentra entre los primeros 5 puestos de América Latina.

En más detalle, en el marco del PAFE, la ANII decidió implementar un programa de apoyo a la creación, puesta en marcha y fortalecimiento de las incubadoras de empresas. Este programa está dirigido a todas aquellas organizaciones públicas y/o privadas que cuenten con capacidades para incubar empresas. Las postulaciones pueden hacerse de forma individual o asociada con otras organizaciones públicas y/o privadas. Desde las bases mismas de la convocatoria se explicita una priorización de aquellas postulaciones de incubadoras que funcionen en el interior del país.

Según señalan las bases de esta convocatoria, el apoyo brindado consiste en un aporte de hasta USD 200.000 para cada incubadora seleccionada, por un período de hasta 5 años, pudiéndose destinar hasta un máximo de USD 25.000 anuales para financiar gastos operativos y el resto a los siguientes rubros: adecuación de espacio físico, gastos de infraestructura y equipamiento, honorarios de profesionales del equipo, estudios de factibilidad y planes de negocio de las instituciones como los servicios de profesionales especializados (consultores, tutores y otros). Además de este monto, la ANII puede financiar la contratación de un gerente y un ejecutivo de proyectos para cada incubadora, quienes firman su contrato directamente con ANII. Según pudo constatarse, algunas de ellas cuentan con este financiamiento.

Finalmente, para su diseño y puesta en marcha, cada incubadora seleccionada recibiría una capacitación a cargo de Ingenio, la incubadora del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), quien además comparte sus manuales de incubación.

El desembolso de dinero se realiza en distintas etapas. El primero equivale a la proyección de fondos requeridos para los primeros seis meses, en tanto que los desembolsos siguientes se realizan sujeto al avance de la ejecución, los resultados y el cronograma de actividades establecido con la ANII.

La evaluación técnica y financiera de las propuestas presentadas ha sido realizada por el Comité de Evaluación y Seguimiento de Programas de Innovación (CESPE) y se basa principalmente en los siguientes criterios: a) calidad del equipo gerencial y el equipo técnico, b) impactos esperados y sostenibilidad futura de la incubadora, c) disposición de inmuebles donde desarrollar su actividad, d) consistencia del plan de actividades y e) factibilidad técnica.

En este marco, en 2014 se seleccionaron 5 proyectos de incubadoras: Bioespinn, Sinergia, DaVinci, Khem y Gepian. Estas, junto a Ingenio, conforman una plataforma de incubadoras que, además, actúan como instituciones patrocinadoras ante varios instrumentos de apoyo a emprendedores de ANII, tales como el de pre-incubación (solo disponible para Bioespinn), el de validación de ideas de negocios y el de capital semilla. En todos estos casos, las incubadoras actúan como primer filtro y puerta de acceso a los programas públicos, y son además responsables del acompañamiento de los emprendedores.

Instrumentos de financiamiento para emprendedores de ANII

Validación de ideas de negocios (VIN) otorga un subsidio de hasta UYU 160.000 (USD 5.600)² por un período de 6 meses con el objetivo de acompañar a los emprendedores en su proceso de definición del negocio y del mercado. La institución patrocinadora recibe un pago de hasta UYU 16.000 (unos USD 560) que cubre la asignación de un tutor/ mentor que apoya al emprendedor en la elaboración del modelo de negocios en base a la metodología CANVAS y en la definición de la forma más pertinente para validar la idea propuesta. Este desembolso se recibe una vez cerrado el proyecto, y entregado a ANII el informe final junto con las evaluaciones de actuación de la incubadora y del tutor/ mentor.

Pre incubación apoya a proyectos biotecnológicos presentados por la incubadora Bioespinn. Se trata de un subsidio de UYU 32.000 (unos USD 1.100) por un período de 6 meses para poder validar el potencial comercial de su idea de negocio.

²En todos los casos el tipo de cambio utilizado es el publicado por el Instituto Nacional de Estadística (www.ine.gub.uy) con fecha 10-Nov-16, equivalente a USD 1 = UYU 28,54.

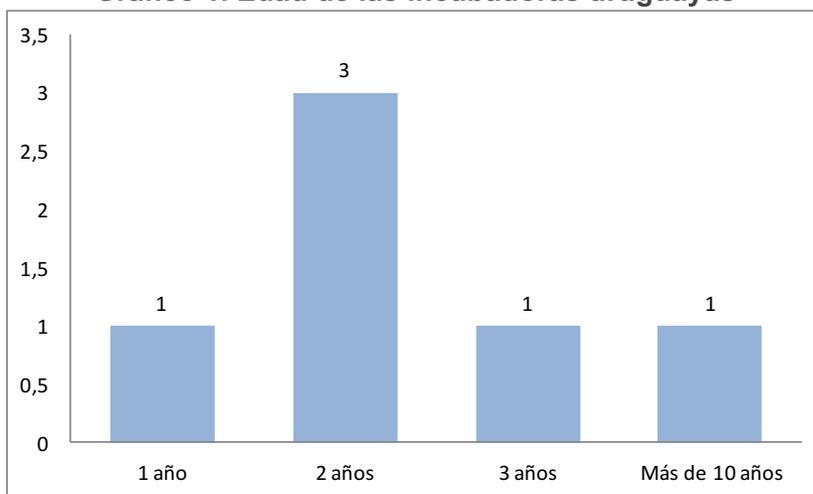
Capital Semilla financia la creación y desarrollo de nuevas empresas o empresas jóvenes de productos o servicios innovadores ya validados tecnológicamente y con proyección de crecer en el mercado externo. Se trata de un cofinanciamiento de hasta el 80% del costo total del proyecto por un período de 12 meses y un monto máximo de UYU 800.000 (USD 25.000). El programa cuenta con dos modalidades, una dirigida a personas físicas con proyectos de empresas innovadoras y la otra dirigida a empresas ya existentes con propuestas innovadoras que no superen los 18 meses de vida. Este financiamiento puede dedicarse a la remuneración de los emprendedores (hasta un máximo de UYU 38.400 mensuales – USD 1.300), servicios de consultoría, materiales e insumos, equipamiento, equipos de prueba o ensayos en laboratorios, material bibliográfico, *software*, costos de protección de propiedad intelectual, gastos asociados a la comercialización, promoción y difusión.

Las incubadoras, como instituciones patrocinadoras, acompañan al emprendedor en la elaboración de la propuesta, la presentación ante la ANII y luego en la ejecución del financiamiento, y por ello reciben un monto fijo de UYU 112.000 (USD 3.900) por cada proyecto que resulte seleccionado.

Una primera mirada de conjunto sobre las incubadoras

Un primer dato a tener en cuenta al analizar las incubadoras incluidas en el programa de ANII es su corta edad (gráfico 1). Salvo Ingenio, creada a inicios de la década pasada, el resto de ellas fueron lanzadas o comenzaron a funcionar recién en 2014.³ Esta situación no es de escasa importancia ya que en muchos casos se trata de modelos de incubación que aún están probándose y cuyos equipos de trabajo no están del todo afianzados.

Gráfico 1. Edad de las incubadoras uruguayas

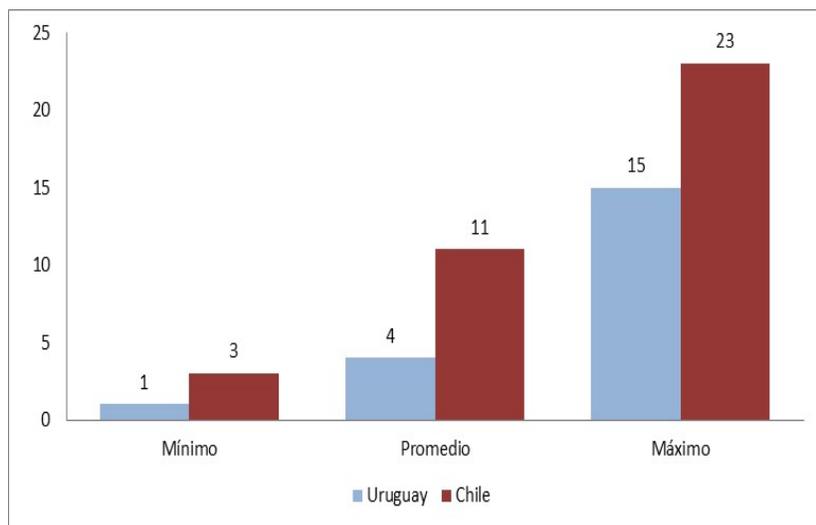


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Esta situación no puede ser soslayada, en especial cuando a lo largo de este informe se realizarán comparaciones con las incubadoras chilenas (véase, por ejemplo, el gráfico 2). Esto es clave para entender de qué modo debe ser entendido el uso de las comparaciones con el *benchmark*.

³Si bien la incubadora Khem también fue creada en 2001, hacia 2013 tuvo una reestructuración muy importante con lo cual se podría afirmar que en su forma actual, comenzó hace un par de años.

Gráfico 2. Edad de las incubadoras en Uruguay vs. Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

La mayoría de las incubadoras seleccionadas se encuentran localizadas en la ciudad de Montevideo (Sinergia, DaVinci, Ingenio y Bioespinn) mientras que dos de ellas se encuentran en el interior (Khem y Gepian) en línea con las motivaciones que guiaban el programa de ANII. Se trata tanto de organizaciones de carácter privado (Sinergia y DaVinci) como público (Ingenio), e incluso algunas nacen de un acuerdo público-privado (Gepian). Otras, como Bioespinn y Khem, son iniciativas de fundaciones o de otras figuras organizacionales dependientes de universidades o centros de I+D.

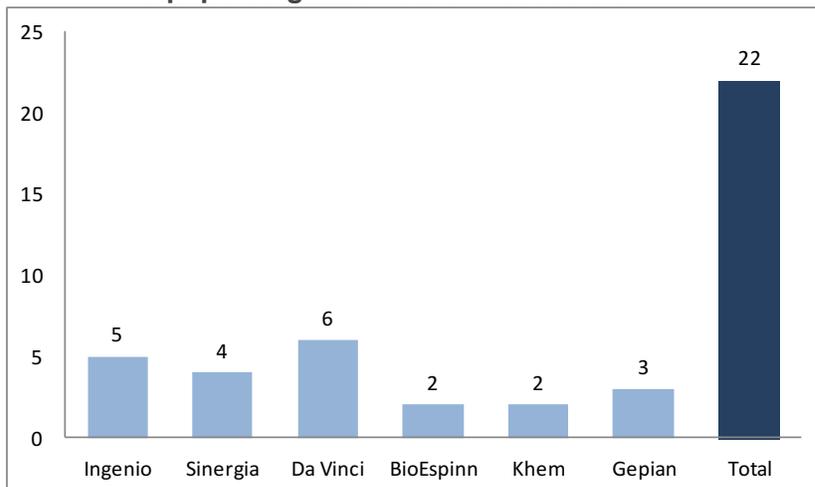
En cuanto a su segmento de actuación, la mayoría de las incubadoras seleccionadas se definen como multipropósito (Sinergia, DaVinci y Gepian). Solo dos de ellas se encuentran especializadas en algunos sectores particulares (TIC, *software*, Internet y videojuegos en el caso de Ingenio, y biotecnología en el caso de Bioespinn). Este último grupo podría incluir también a Khem, cuyo modelo apunta a emprendimientos tecnológicos de base científica. De todas formas, al hablar del segmento atendido, todas ellas –aún las que no definieron criterios de selección por tipo de actividades– señalan que sus acciones apuntan a apoyar a emprendimientos dinámicos y de alto valor agregado.

Además de los servicios de incubación, casi todas ofrecen servicios de pre-incubación (excepto Ingenio) y/o señalan prever la post-incubación aun cuando no está organizado (Khem, Ingenio y Gepian). Sinergia es la única que señala la inclusión de servicios de aceleración e internacionalización de sus emprendimientos aunque, según pudo conocerse, aún se encuentra conformando un fondo de capital semilla que le permitirá asemejarse a otras aceleradoras en el futuro.

En cuanto a la descripción del equipo de trabajo, en 5 de las 6 incubadoras, el/la gerente se dedica a tiempo completo a la incubadora, en 4 de ellas con carácter de exclusividad. Asimismo, se comprueba que, en general, suelen tener experiencia en el apoyo a emprendedores (en la mitad de los casos cuenta con más de 10 años de experiencia), y en dos casos (Ingenio y DaVinci) el gerente señaló tener experiencia previa como emprendedor.

Asimismo, gran parte de los miembros del equipo tienen al menos 3 años de experiencia en el apoyo a emprendedores. Además, en Sinergia y DaVinci son mayoría los que tienen experiencia emprendedora previa. En resumen, hay tres incubadoras en las cuales el gerente y/o su equipo tienen experiencia emprendedora previa (Ingenio, DaVinci y Sinergia). Estos equipos suelen estar compuestos por un reducido número de personas, entre 2 y 6 (gráfico 3).

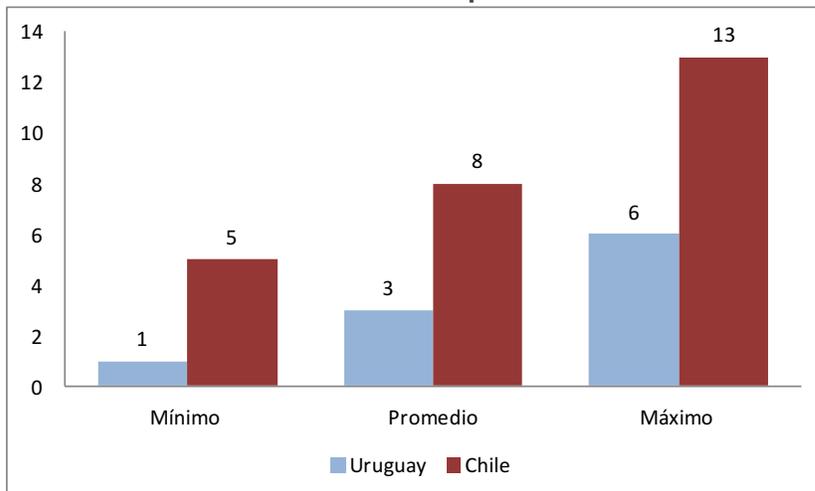
Gráfico 3. Número de personas que trabajan en el equipo de gestión de la incubadora



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Otra forma de percibir la escala de los equipos es comparar el número de profesionales que trabajan en forma directa con los emprendedores en las incubadoras uruguayas y chilenas. Las primeras son significativamente más pequeñas, y su tamaño es menos de la mitad que en el caso del país trasandino (gráfico 4).

Gráfico 4. Número de personas del equipo que trabajan directamente con los emprendedores

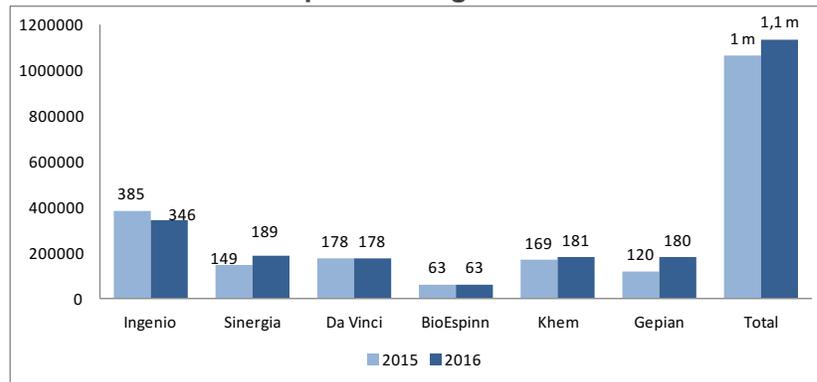


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Salvo Khem, todas las incubadoras tienen un *pool* de mentores para acompañar a sus emprendedores. El tamaño y perfil de esta red de mentores difiere. Mientras que Bioespinn y Gepian tienen el número más pequeño (3 y 4, respectivamente), Ingenio, Sinergia y DaVinci cuentan con más de 10 mentores. Sin embargo, mientras que en estos tres casos el perfil de los mentores incluye empresarios y ejecutivos de grandes empresas junto con jóvenes empresarios, en el caso de Gepian está integrado principalmente por grandes empresarios y en Bioespinn por profesionales. Cabe tener presente que el concepto de mentor es variado. En la mayor parte de los casos incluye a consultores especialistas o incluso a tutores de la propia incubadora. Es decir, no existe un concepto único de la labor y perfil del mentor. Existe un campo interesante para trabajar sobre esta cuestión.

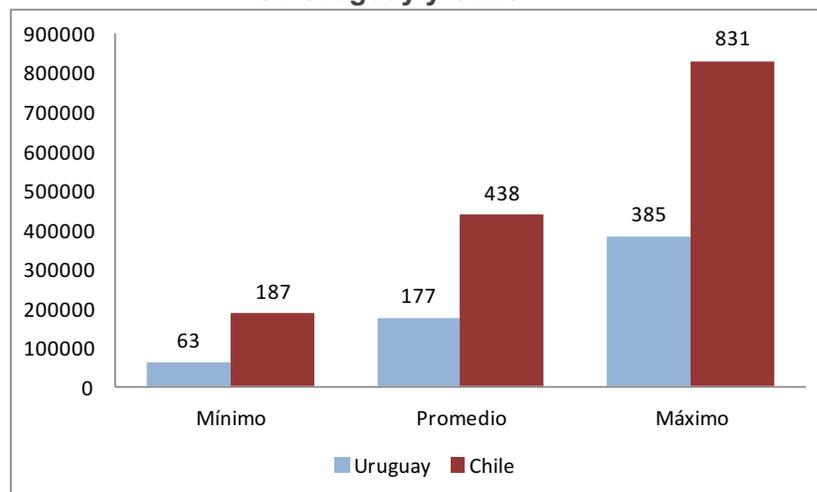
Otro aspecto que marca con claridad la escala de las incubadoras uruguayas es el referido a los presupuestos operativos anuales, que rondan los UYU 4 millones de pesos uruguayos (USD 145.000 aproximadamente). En el límite inferior está Bioespinn (cerca de UYU 2 millones, algo menos de USD 70.000) y en el superior está Ingenio con UYU 11 millones (USD 385.000), siendo la moda del orden de los USD 180.000 (gráfico 5). Estas cifras son muy inferiores a las observadas en las incubadoras chilenas (gráfico 6).

Gráfico 5. Presupuesto de gastos totales en USD



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Gráfico 6. Presupuesto de gastos en USD para el año 2015 en Uruguay y Chile



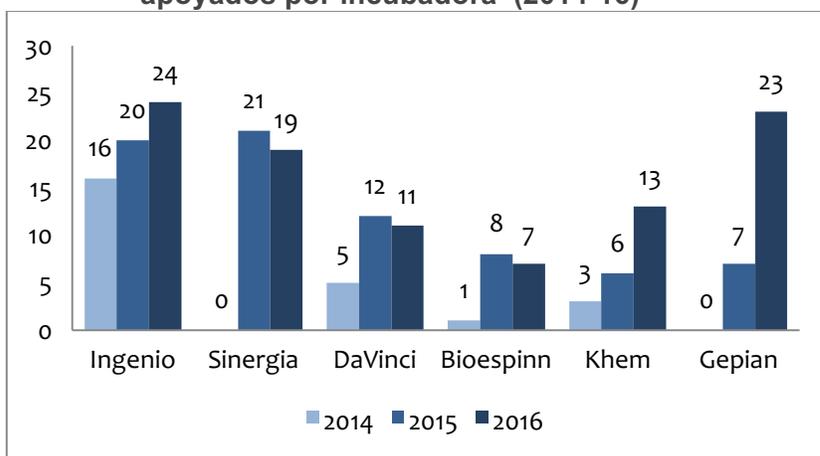
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

En suma, se trata de incubadoras de reciente creación y escala pequeña que están claramente recorriendo los primeros tramos del modelo sistémico-organizacional evolutivo planteado.

Algunas evidencias sobre el total de proyectos atendidos e incubados

El **total de proyectos atendidos** por cada una de las incubadoras estudiadas (incluidas las etapas de pre-incubación, incubación y post-incubación) presenta importantes contrastes entre ellas. En efecto, los datos de las Encuestas a Gerentes de Incubadoras muestran por un lado a Sinergia e Ingenio, con un promedio de 20 proyectos atendidos por año durante el período de estudio (2014-16). En el otro extremo se encuentran Khem y Bioespinn, con promedios de 7 y 5 proyectos, respectivamente (gráfico 7). La especialización sectorial de estas incubadoras –más orientadas a los sectores de biotecnología y ciencias– y el perfil de los emprendedores que buscan apoyar son factores a tener en cuenta a la hora de analizar esta diferencia en la escala de operaciones, aunque es muy posible que no sea la única cuestión que incide. Se abre así un interrogante con relación a las escalas organizacionales mínimas requeridas para lograr efectividad y eficiencia así como también en lo que respecta a la estrategia a seguir cuando se busca la especialización en un sector tan específico y particular como el de la biotecnología.

Gráfico 7. Evolución del número del total de proyectos apoyados por incubadora (2014-16)

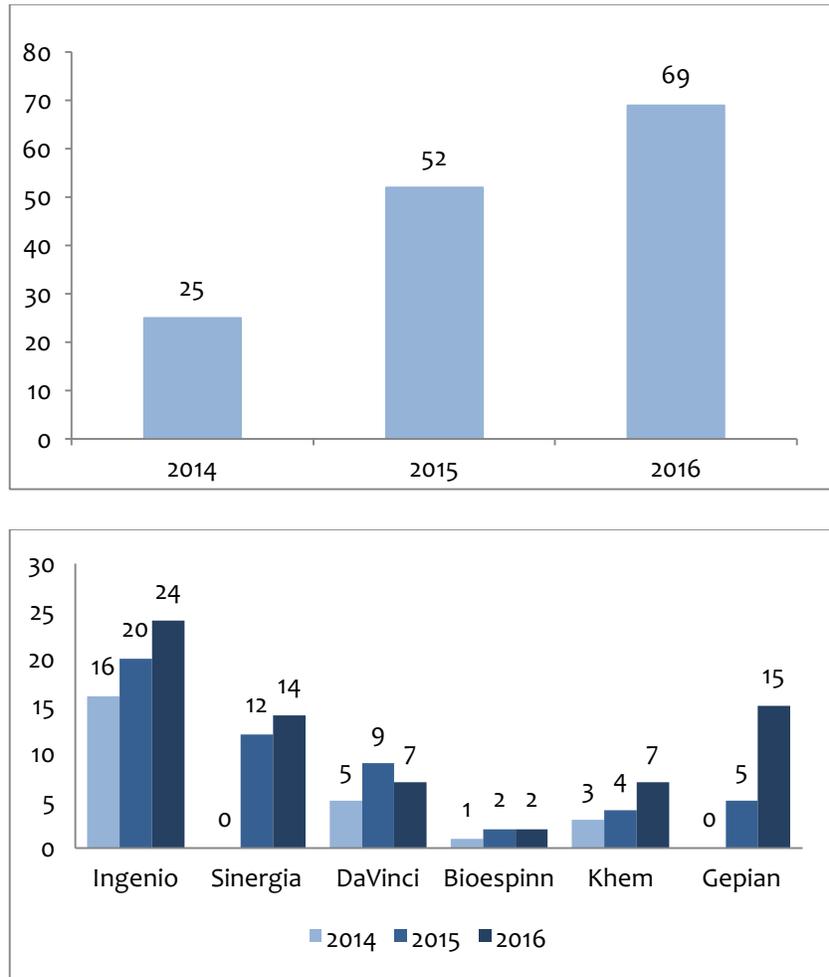


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Asimismo, al observar la evolución registrada en los últimos años, se destaca que a diferencia del patrón general, Khem y Gepian registran un importante crecimiento en el número de proyectos atendidos, sobre todo en el último año. Esta situación permite anticipar cierto interrogante acerca de la capacidad organizacional de estas incubadoras para “metabolizar” este crecimiento. En definitiva, las incubadoras uruguayas son *start ups* en sí mismas.

Una primera observación es que el número de emprendimientos atendidos ha crecido notablemente desde aquella fotografía tomada al evaluar el programa de capital semilla, una de las asignaturas que se buscaba abordar. Sin embargo, este crecimiento se concentra en buena medida en 3 incubadoras (Gepian, Ingenio y Sinergia). Una mirada similar puede obtenerse al analizar solamente el **número de incubados** (gráfico 8).

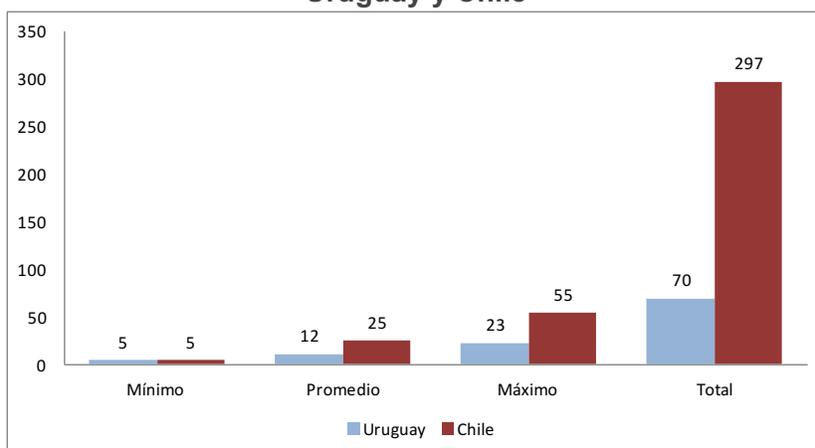
Gráfico 8. Número total de proyectos incubados: total (arriba) y por incubadora (abajo)



Fuente: Elaboración basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Al igual que sucedía con el tamaño de los equipos técnicos y de los presupuestos de gastos, surge aquí con claridad la diferencia de escala con respecto a las incubadoras chilenas. Por un lado, el número de incubados por la plataforma en su conjunto es mucho menor. Esto podría ser atribuido, al menos en parte, a la diferencia de escala entre uno y otro país. Pero también las incubadoras uruguayas son mucho más pequeñas y jóvenes a nivel individual (gráfico 9). Si bien la preocupación por alcanzar impacto puede llevar a un enfoque de atención muy personalizada con vistas a lograr resultados, existen actividades y servicios que se benefician cuando el número de incubados crece. Del mismo modo, la posibilidad de ganar en niveles de especialización aumenta al contar con una cartera más importante de emprendimientos y, junto a ello, de experiencias recorridas en el tiempo. Lo anterior invita a pensar en el concepto de escala mínima eficiente.

Gráfico 9. Número de proyectos en incubación hoy, Uruguay y Chile

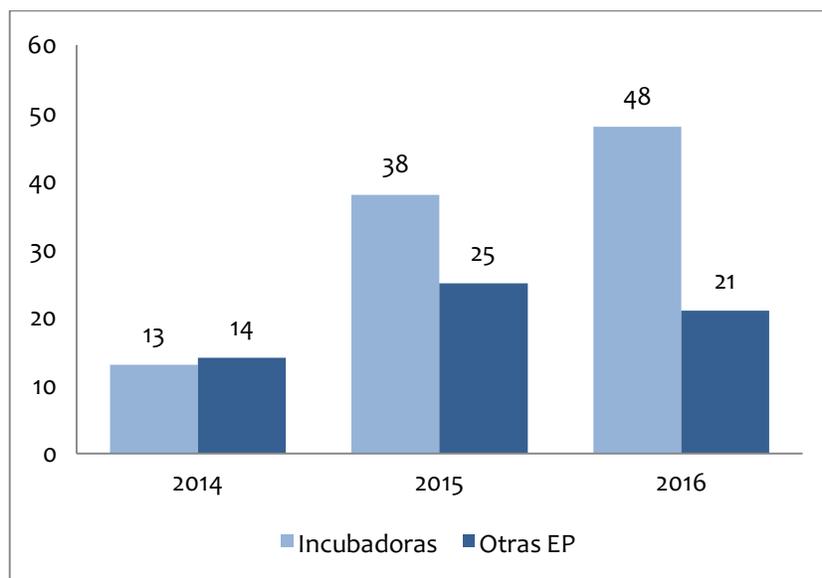


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Las incubadoras y el programa de capital semilla de ANII

Según los datos provistos por ANII, las incubadoras fueron ganando terreno en relación a otras instituciones patrocinadoras del programa de capital semilla de ANII. En efecto, lo que muestra el siguiente gráfico es que la diferencia en la cantidad de presentaciones, por una u otra vía, ante al programa de capital semilla se acentúa a partir de 2015.

Gráfico 10. Cantidad de proyectos del programa de capital semilla según modalidad de presentación

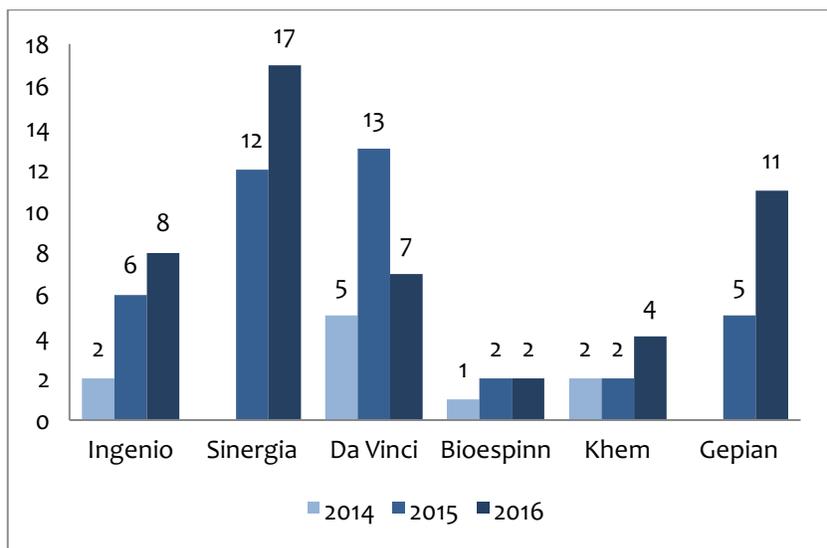


Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por ANII.

Salvo en el caso de Ingenio, más de las dos terceras partes de los incubados son también beneficiarios del programa de capital semilla. Más aún, en el caso de Sinergia, Da Vinci y Bioespinn, la totalidad de sus incubados en 2016 cuentan también con el apoyo financiero del programa de capital semilla de ANII, destacando así la posibilidad de que ambos instrumentos (incubadoras y capital semilla) acaben conformando un conjunto coherente y sinérgico. La mayoría de los emprendedores tienen una percepción positiva con relación a este punto.

En el gráfico 11 se muestra la evolución de los proyectos de capital semilla aprobados por incubadora.

Gráfico 11. Cantidad de proyectos del programa de capital semilla por incubadora (2014-16)



Fuente: Elaboración propia basada en información del registro de ANII.

Nota: Las cantidades expresadas en este gráfico pueden no coincidir con las indicadas por los gerentes porque algunos proyectos todavía no fueron dados de alta en el registro hasta no tener aprobación del Directorio. Además, una empresa puede haber realizado más de una presentación. Solo se incluyen los beneficiarios de los programas de capital semilla; se excluyen los proyectos de pre-incubación y VIN.

En suma, esta primera caracterización basada en la encuesta a gerentes y los registros de ANII muestra que se trata de una plataforma de incubadoras embrionaria y heterogénea, con un alcance –en términos de proyectos incubados y su evolución– muy diferente entre ellas. Unas operan con una cantidad muy limitada de beneficiarios mientras que otras cuentan con un volumen de operaciones más numeroso. Además, algunas han mantenido un número relativamente constante de incubados a lo largo del período estudiado mientras que otras han experimentado crecimientos abruptos. Presentada esta primera mirada de conjunto es posible avanzar hacia la caracterización de cada una de las incubadoras analizadas.

Análisis de las incubadoras a partir de indicadores clave

En esta parte del informe se presenta un análisis de los modelos de negocios de las incubadoras,⁴ que se apoya en una matriz de calificaciones de 9 dimensiones clave, alimentadas con información recogida en el trabajo de campo y en las encuestas a emprendedores y a incubadoras, que fue respondida por 310 emprendedores.

Las dimensiones analizadas son 9 y ellas están construidas, a su vez sobre la base de 48 variables (véase el anexo 1):

1. Relación con el cliente
2. Políticas de atracción y selección
3. Servicios de apoyo
4. Vinculación y redes
5. Gobernanza
6. Equipo
7. Gestión e implementación de mejoras
8. Financiamiento de la incubadora
9. Resultados

La escala de medición de estas dimensiones y sus componentes es, en todos los casos, del 1 al 5, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo. Los distintos gráficos exhiben en el eje de las ordenadas esta escala. Por otra parte, las incubadoras son exhibidas en los mismos utilizando los números del 1 al 6.

Mirada global

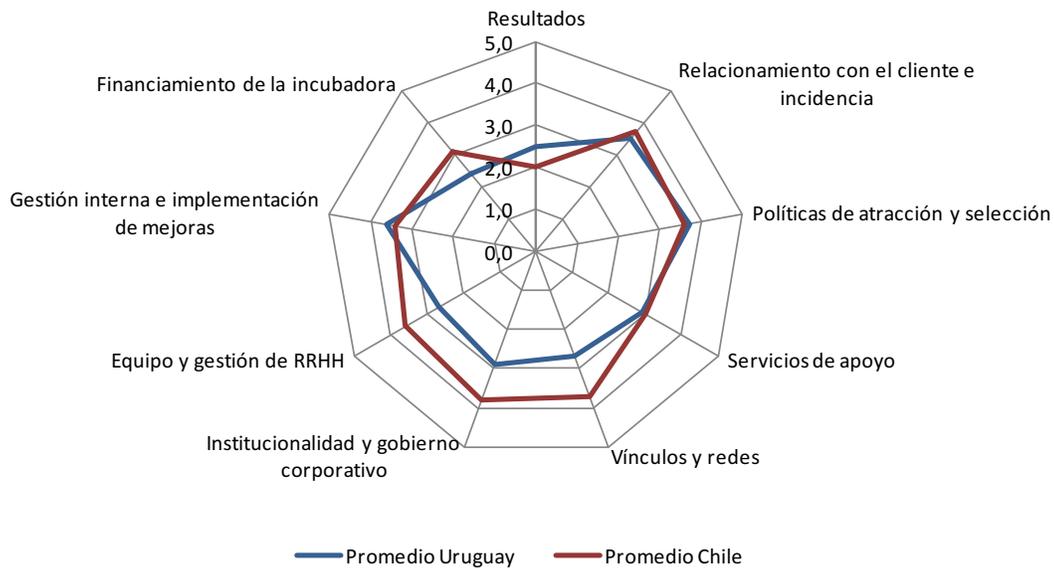
En las diferentes dimensiones analizadas, las incubadoras uruguayas se ubican, en promedio, en torno a los valores intermedios de la escala utilizada. Con valores medio-altos se destacan:

- la relación con el cliente,
- las políticas de atracción y selección y
- la gestión interna y del aprendizaje

Por otra parte, los resultados exhibidos por los emprendimientos y los avances en el acceso a fuentes de financiamiento (distintas de ANII) son las áreas que mayor atención requieren (gráfico 12).

⁴ La metodología utilizada es similar a la aplicada para evaluar las incubadoras chilenas, lo que permite su comparación.

Gráfico 12. Dimensiones clave de las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Nota: Escala utilizada del 1 al 5.

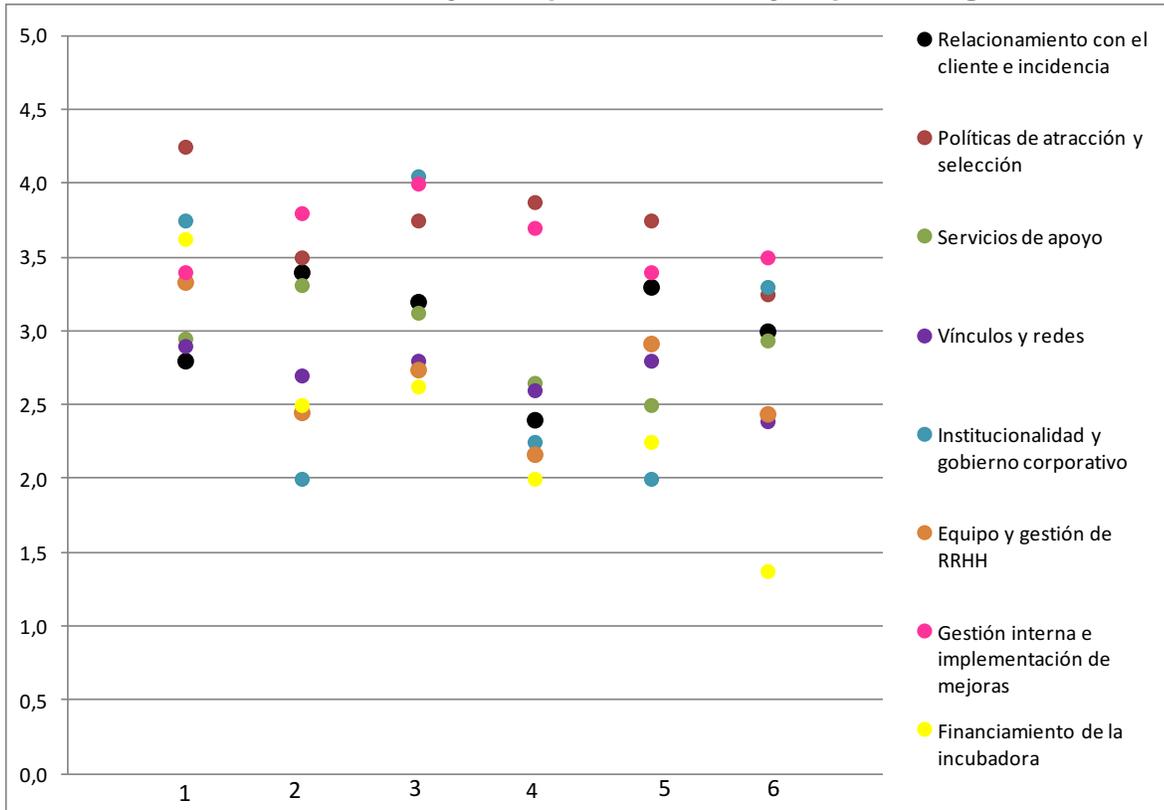
Cuando se las compara con las incubadoras chilenas es posible percibir la existencia de oportunidades de mejora en materia de institucionalidad y gobierno corporativo, fundamentalmente en lo que respecta a:

- los Directorios y su perfil,
- la gestión de vinculaciones y redes y
- la gestión de recursos humanos.

En este último caso, la escala y edad limitadas de las organizaciones uruguayas constituyen sin embargo un atenuante a tener presente. No obstante, la maduración institucional y el crecimiento deberían ayudar a generar condiciones más favorables para que esas brechas se cierren, claro está, de la mano del accionar deliberado de las incubadoras en esa dirección.

Cuando se desagregan estos resultados y se ve a las diferentes incubadoras es posible confirmar que existen áreas de mejora importantes por trabajar. El gráfico 13 muestra cómo, más allá de los promedios expresados en los gráficos anteriores, existe una muy alta heterogeneidad tanto entre incubadoras como al interior de cada una de ellas. Esto quiere decir que cuando se hace una lectura horizontal de una misma dimensión, por ejemplo institucionalidad o servicios de apoyo, hay variaciones importantes entre incubadoras. Pero también ocurre algo similar cuando se hace una lectura vertical mirando de una incubadora por vez. Una misma incubadora puede obtener calificaciones medio-altas en una o más dimensiones y medio-bajas e incluso bajas en otras.

**Gráfico 13. Heterogeneidad entre e intra-incubadoras:
Dimensiones en los ejes Propuesta de valor y Aspectos organizacionales**



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.
Nota: Los números 1 a 6 en el eje de la abscisa identifican a las distintas incubadoras.

Está claro que tanto la plataforma de incubadoras como cada una de ellas pueden ser vistas, metafóricamente hablando, como mesas cuyas patas tienen distinta estatura.

Análisis por dimensiones

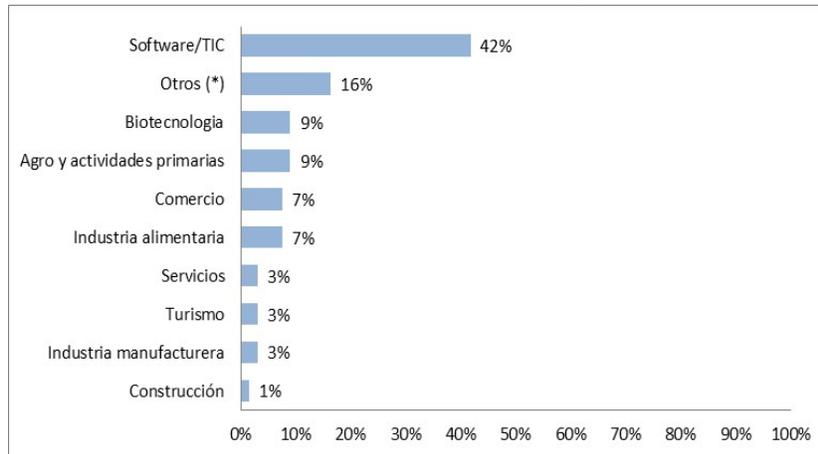
Los clientes de las incubadoras: los emprendedores y sus emprendimientos

a) Perfil de los emprendimientos

Según la encuesta a los emprendedores, la mayoría de los proyectos incubados son empresas ya formalizadas (91%). Poco menos de la mitad comenzaron su actividad emprendedora hace más de 1 año, y apenas el 8% de las empresas tienen al menos 3 años.

Las empresas incubadas incluyen una amplia gama de industrias donde actúan. Se destaca la importancia del *software*/TIC, con casi la mitad de los casos, seguido de la biotecnología con un 9% (gráfico 14).

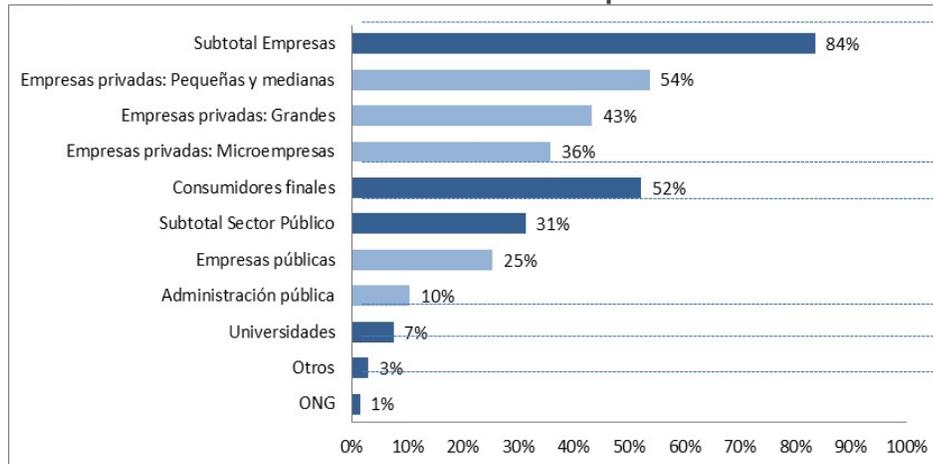
Gráfico 14. Sector de actividad de las empresas incubadas



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Los emprendimientos tienen una fuerte orientación al “*business-to-business*” (B2B). Algo más de la mitad le venden a las PyME y un porcentaje un poco menor tienen como clientes a las grandes empresas. Sin embargo, la venta a consumidores finales también es un destino relevante. La mitad de los emprendimientos incluye en su modelo de negocios el “*business-to-consumers*” (B2C). Es interesante señalar que poco menos de un tercio le vende al sector público (gráfico 15).

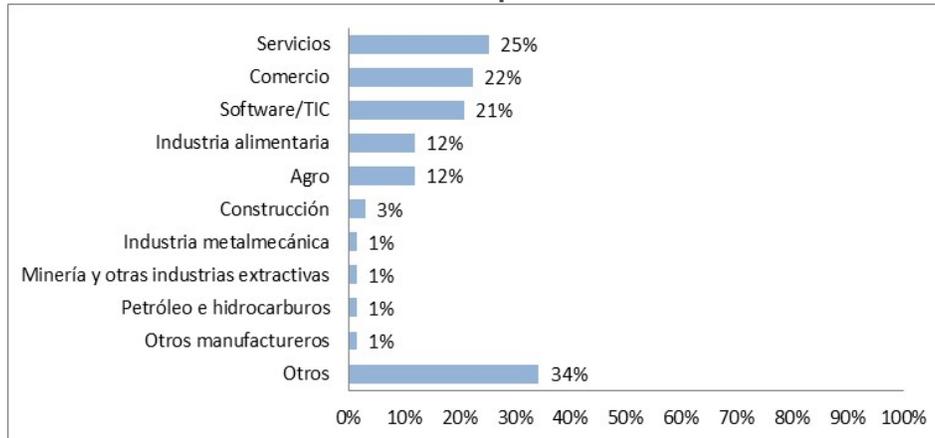
Gráfico 15. Perfil de los clientes de las empresas incubadas



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

La composición de la industria a la que pertenecen los clientes de las empresas incubadas es diversa: se destacan los servicios (26%), el comercio (23%) y el mismo sector de TIC (25%), revelando que existe un segmento de proveedores de esta industria. Luego le siguen, a gran distancia, el agro (14%) y la industria alimentaria (12%) (gráfico 16).

Gráfico 16. Sector principal de actividad de clientes más importantes de las empresas

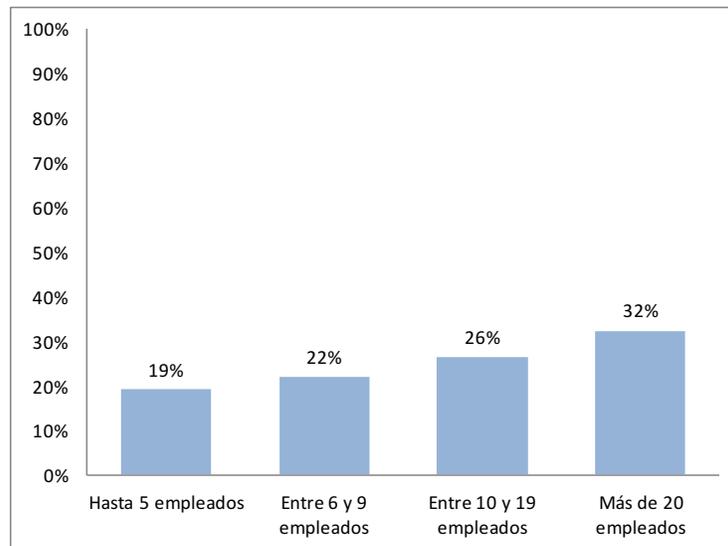


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Nota: En "otros" se incluye a los sectores de salud, química, hotelería, educación, bancas y finanzas, entretenimiento, industria farmacéutica, estética, entre otros.

Los incubados se caracterizan por una heterogeneidad importante en lo que se refiere a su ambición de crecimiento. Algo más de la mitad espera superar los 9 ocupados en cinco años, grupo dentro del cual existe un tercio que espera tener más de 20. Del otro lado, algo menos de un quinto piensa que empleará a menos de 5 (gráfico 17).

Gráfico 17. Expectativa de empleos en 5 años de los emprendimientos uruguayos

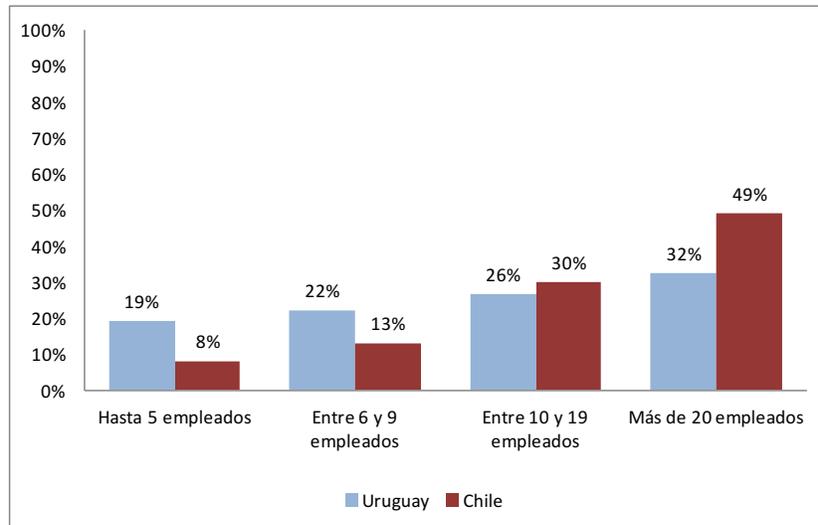


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

La comparación con un estudio similar realizado en Chile permite afirmar que la presencia de emprendedores ambiciosos entre los innovadores uruguayos es menor que entre los chilenos (33% vs.

49%), y es más importante por el contrario el peso de los que tienen baja expectativa de crecimiento (45% vs. 21%) (gráfico 18).

**Gráfico 18. Expectativa de empleos en 5 años:
Uruguay – Chile**



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

El cuadro 1 permite observar que la presencia de estos emprendedores ambiciosos en Uruguay es muy dispar entre incubadoras.

Cuadro 1. Emprendedores ambiciosos por incubadora

Incubadora	Ambiciosos		No ambiciosos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Bioespinn	0	0%	8	100%	8	100%
DaVinci	6	32%	13	68%	19	100%
Gepian	2	18%	9	82%	11	100%
Ingenio	7	54%	6	46%	13	100%
Khem	1	14%	6	86%	7	100%
Sinergia	11	42%	15	58%	26	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas realizadas en el marco de este estudio.

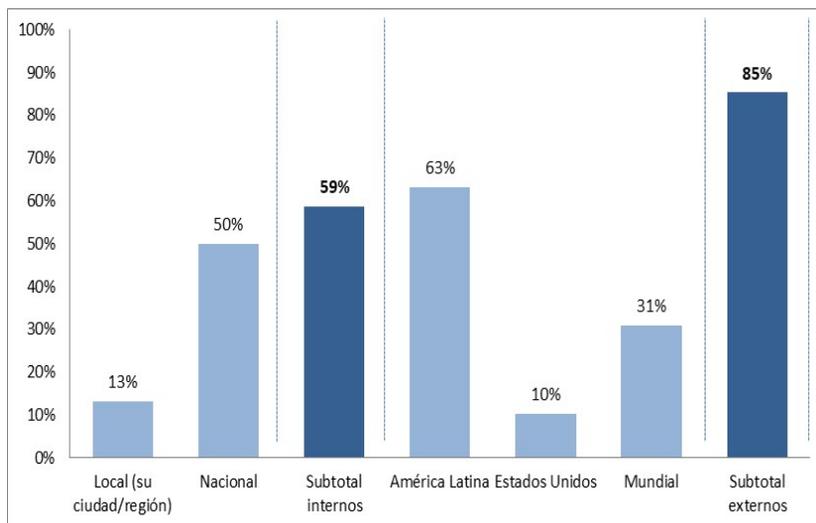
Un ejercicio econométrico realizado a partir de los microdatos de la encuesta indica que las empresas que tienen más probabilidades de pertenecer al grupo de los ambiciosos son las que **venden a grandes firmas** y también las que **exportan**.⁵ Otras variables relacionadas con el proyecto y con el perfil de los

⁵ Se realizó un ejercicio econométrico a sabiendas de que la cantidad de observaciones invita a ser cautos a la hora de obtener conclusiones a partir de los resultados. Por el tipo de variable dependiente se estimaron diferentes modelos logit con distintos

equipos no muestran coeficientes significativos. Estos hallazgos no son novedosos, aunque confirman la importancia de realizar esfuerzos en la línea de vincular a los emprendimientos con las oportunidades de las grandes empresas así como también con servicios de internacionalización.

Es interesante señalar en este marco que la gran mayoría de los emprendedores indica tener entre sus destinos principales la exportación (85%), principalmente apuntando al mercado latinoamericano (63%), aunque también existe un grupo que se orienta a mercados mundiales y/o Estados Unidos. La internacionalización de los emprendimientos constituye por lo tanto un desafío muy importante para los emprendedores y para las mismas incubadoras que buscan apoyarlos. La plaza nacional también es importante (gráfico 19).

Gráfico 19. Mercados a los que están enfocados

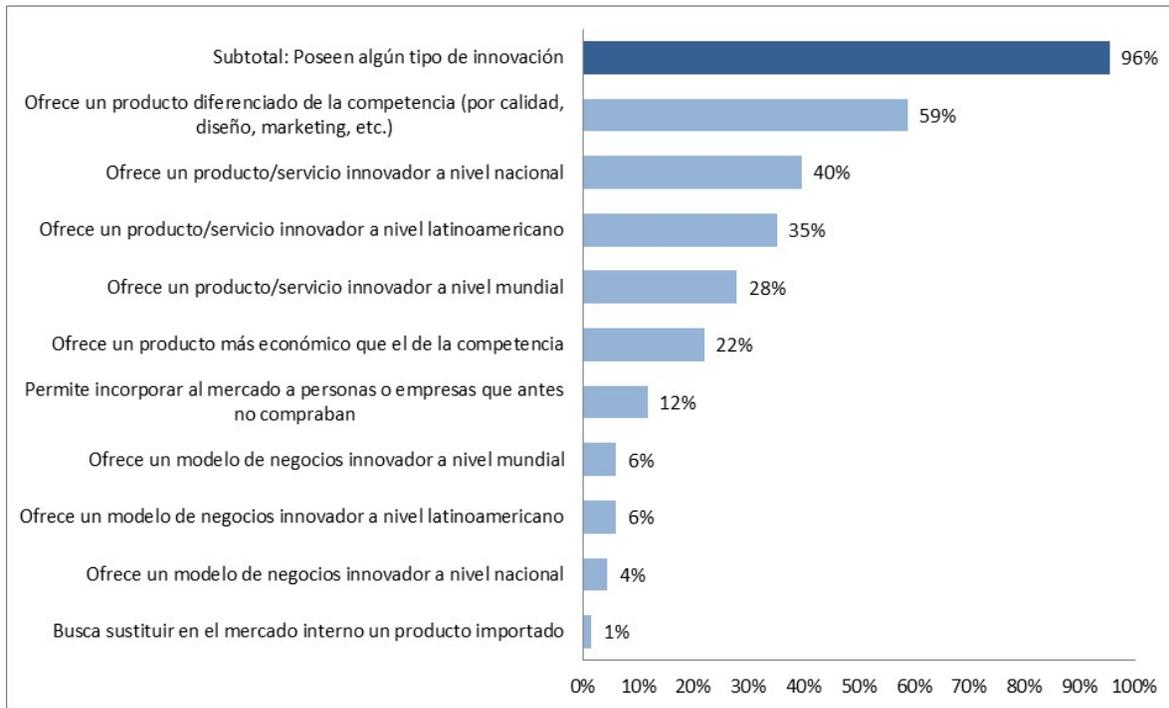


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Tal como cabía esperar, la innovación de algún tipo forma parte de la propuesta de valor de los emprendimientos. El grupo más importante, sin embargo, se basa en la diferenciación con respecto de la competencia (59%), seguido de la innovación de productos a nivel nacional (40%) y latinoamericano (35%) (gráfico 20).

grupos de variables, cada uno de ellos, pero sin sumarlos por la consiguiente pérdida de grados de libertad producto de la limitada cantidad de observaciones. La variable dependiente es binaria y asume valor 1 para los ambiciosos y 0 para los demás. Las variables independientes incluyen la identificación de cada incubadora y otras también binarias y que aluden a: i) el equipo emprendedor (edad, nivel de estudios y experiencia empresarial previa), y ii) el proyecto/propuesta de valor (sector, estado de maduración, tipo de clientes, orientación exportadora). Véanse resultados del ejercicio en el anexo 2.

Gráfico 20. Propuesta de valor de las empresas incubadas



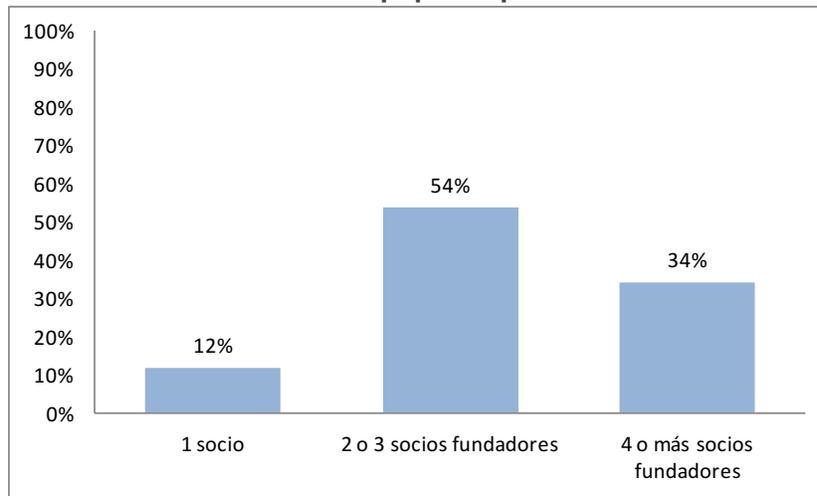
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

b) Perfil de los emprendedores

Equipos

La inmensa mayoría de los emprendimientos están liderados por equipos (88%), predominando aquellos que están formados por 2 o 3 socios (54%) (gráfico 21).

Gráfico 21. Equipo emprendedor

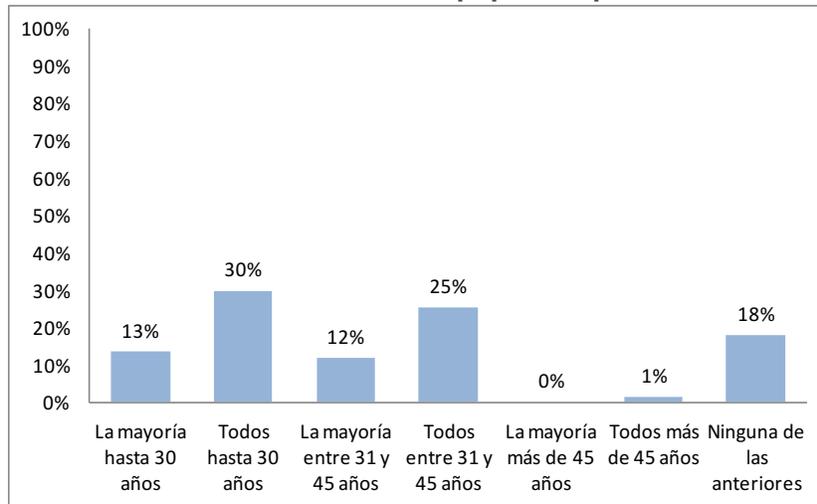


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Edad

En cerca de la mitad de los emprendimientos, todos o la mayoría de los emprendedores tiene hasta 30 años de edad (comparado con el 25% en los chilenos). Es decir, tienden a ser más jóvenes. Les sigue el grupo de entre 31 y 45 años (37% vs. 49% en Chile) (gráfico 22). Por ello, en las incubadoras uruguayas existe una exigencia mayor dado que deben apoyarse equipos con una base de experiencia menor en comparación con las chilenas.

Gráfico 22. Edades de los equipos emprendedores



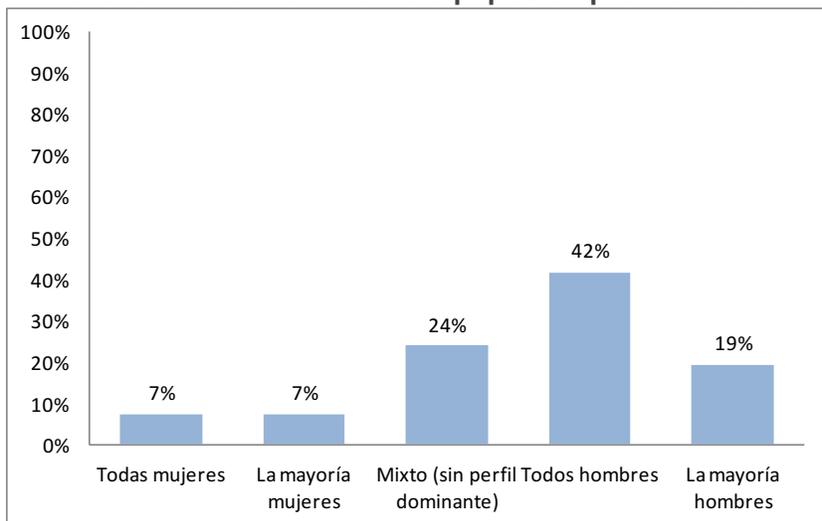
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores

Género

En dos de cada tres emprendimientos, los emprendedores son todos hombres o bien predomina el componente masculino. No obstante, en la mayoría de los equipos hay al menos una mujer (57% vs. 43% en Chile). Inclusive, el 14% de los mismos corresponden a equipos conformados por todas o una

mayoría de mujeres (gráfico 23). Esto significa la necesidad de tener presente la posible incidencia de cuestiones de género.

Gráfico 23. Género de los equipos emprendedores

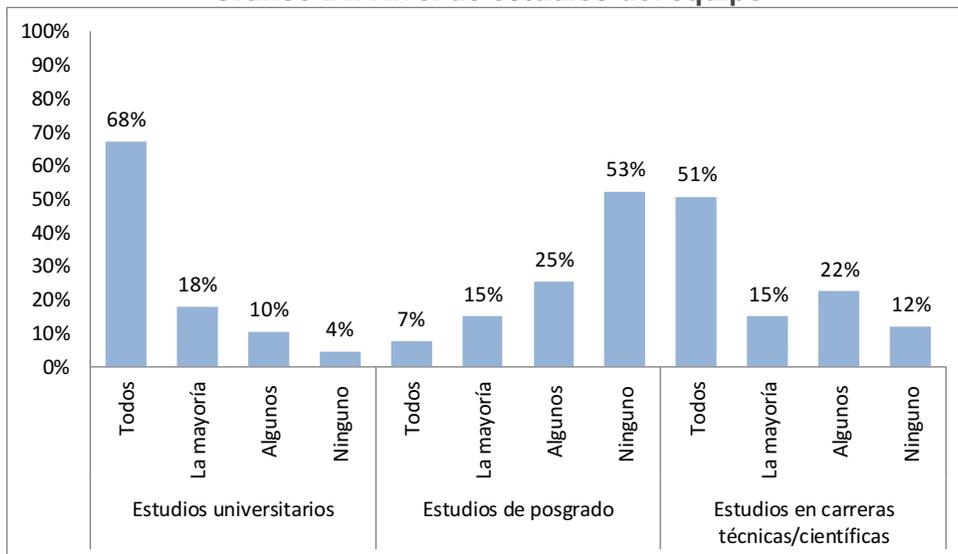


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Nivel de instrucción

En general, son equipos emprendedores con alto nivel de instrucción. La gran mayoría está compuesta por todos o la mayoría de graduados universitarios. Inclusive, en algo más de la mitad (52%) hay al menos uno que tiene estudios de posgrado. En 2 de cada 3 predominan claramente los que tienen formación en carreras técnicas o en ciencias (gráfico 24).

Gráfico 24. Nivel de estudios del equipo

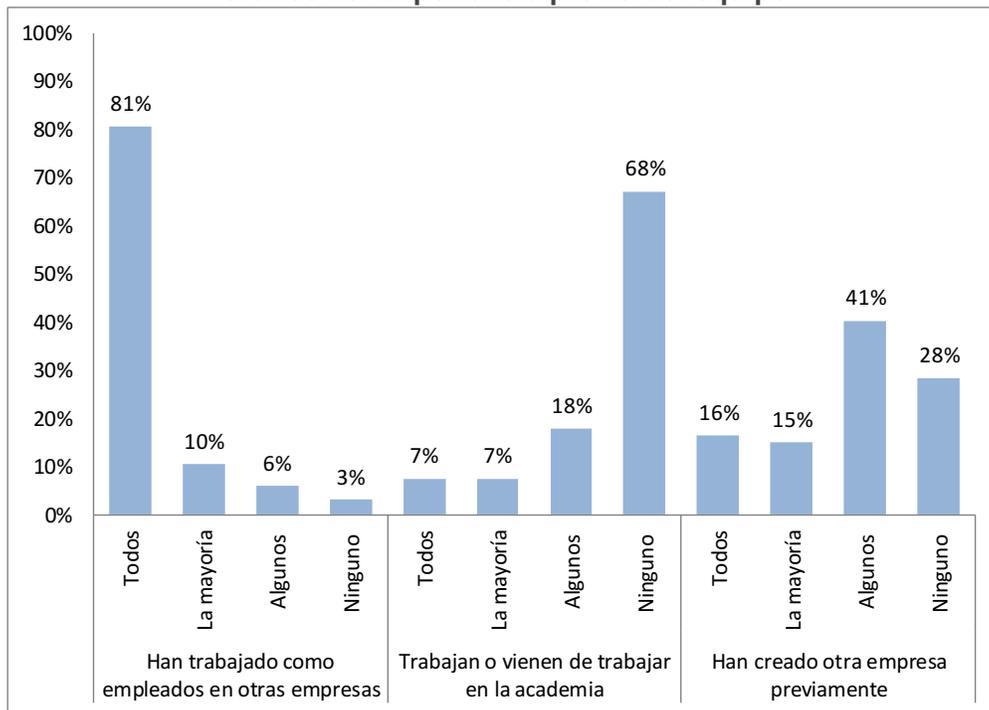


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Experiencia previa

En la inmensa mayoría de los equipos predominan los emprendedores que tienen experiencia laboral previa como empleados de empresas (90%) y en los que al menos uno ya ha creado una empresa con anterioridad (70%). Este perfil los convierte en clientes exigentes para las incubadoras. Los equipos de perfil predominantemente académico son minoría, aunque para nada despreciable (18%) (gráfico 25).

Gráfico 25. Experiencia previa del equipo



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Motivaciones

El grupo más importante tiene como motivación aprovechar una oportunidad de negocios (54%) y aplicar sus conocimientos y experiencias previos (51%), seguidos a la distancia por el deseo de ser independiente (37%). Es llamativo el muy bajo grado de influencia que tienen los ejemplos de otros empresarios inspiradores en la motivación para emprender (6%), un tema que merece ser apuntado (gráfico 26).

Gráfico 26. Motivaciones para emprender



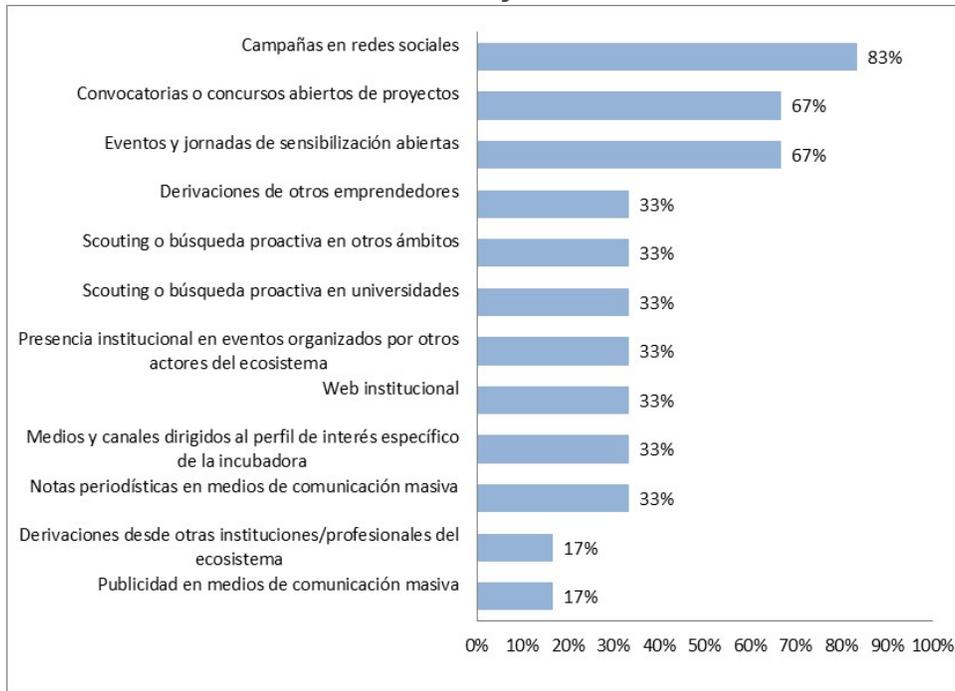
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Relaciones y canales clave hacia los emprendedores

Atracción y selección

Las incubadoras buscan atraer a los emprendedores a través de diversas vías (convocatorias, talleres, difusión en redes sociales, presencia en eventos del ecosistema, etc.). Para eso suelen invertir cifras que no superan el 5% de sus gastos anuales (gráfico 27).

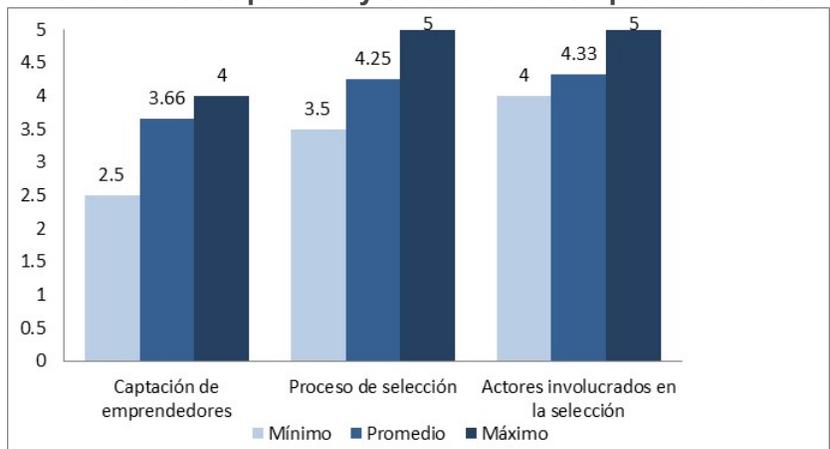
Gráfico 27. Canales de atracción y selección de las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Las acciones directas de búsqueda incluyen, en primer lugar, los esfuerzos de difusión en las redes sociales (83%) y, en segundo lugar, los eventos/jornadas de sensibilización como las convocatorias de proyectos abiertas (67% en ambos casos). Le siguen, en orden de importancia, la búsqueda proactiva a través del “scouting” en diferentes ámbitos y de la presencia institucional en actividades del ecosistema. Estos esfuerzos se completan con los resultados de las derivaciones de otros emprendedores o de instituciones como ANII.

Gráfico 28. Captación y selección de emprendedores

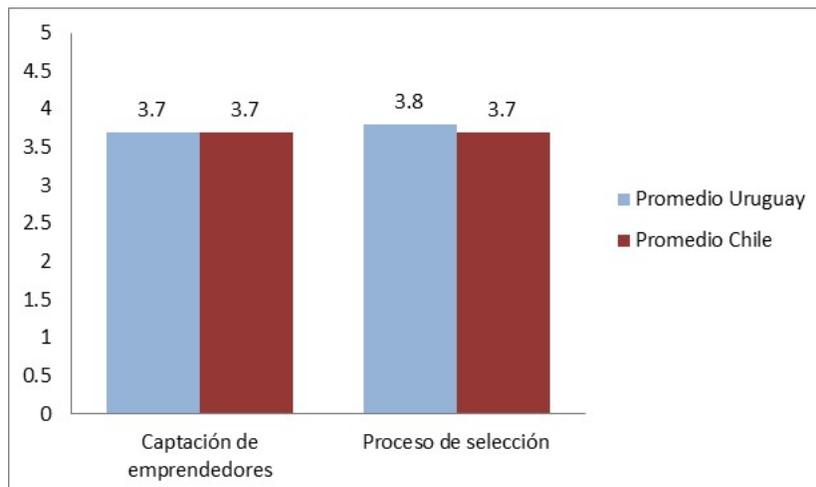


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

En materia de procesos de selección se observan diversas situaciones, con incubadoras que cuentan con procesos más sofisticados que otras en lo que respecta al perfil de los miembros del comité de evaluación, número de instancias y/o pautas de evaluación sistematizadas que aseguran la claridad y transparencia. Sin embargo, casi todos los emprendedores consideraron que los procesos de selección son claros y transparentes (98%) (gráfico 28).

Como resultado de estos esfuerzos de atracción y selección, las incubadoras uruguayas suelen acercarse a niveles altos en esta dimensión del índice. Y cuando se las compara con las chilenas puede constatar que, en estas áreas, no se observan diferencias entre unas y otras (gráfico 29).

Gráfico 29. Captación y selección de emprendedores, en Uruguay y Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

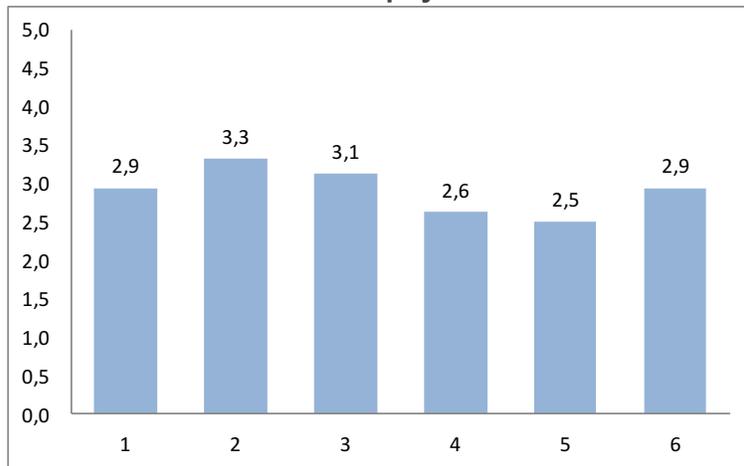
Propuesta de valor de las incubadoras, servicios y actividades clave

Servicios ofrecidos

Por lo general, el diseño de los servicios suele tener un alto grado de vinculación con el proyecto de capital semilla de ANII y sus hitos. Las incubadoras, salvo en el caso de Ingenio, utilizan el proyecto como ordenador de sus procesos: fase de validación previa a la incubación apareado muchas veces a un subsidio V.I.N.; incubación para la fase 1 del capital semilla, cuyo subsidio le ayuda a los emprendedores a pagarle a la incubadora el arancel por sus servicios, y continúa con la fase 2 del capital semilla para quienes ya concluyeron la incubación y están con primeras ventas, aunque en esta segunda etapa el acompañamiento de la incubadora sería más liviano que en el primero según muchos emprendedores.

En la dimensión de servicios, la mayoría de las incubadoras se ubican en torno a niveles intermedios de la escala, aunque en algunos casos lo hacen en valores medio-bajos. Las incubadoras suelen trabajar a partir de cierto diagnóstico inicial, con diferentes metodologías, que guían el trabajo en torno a un menú estructurado de servicios, los que –como se verá más adelante– son por lo general bien ponderados por los emprendedores. Sin embargo, en varias incubadoras, la falta de apoyos para impulsar los procesos de internacionalización y/o la disparidad de situaciones en lo que respecta a la red de mentores son puntos a trabajar que afectan el puntaje final de esta dimensión, que de lo contrario se ubicaría en valores más elevados (gráfico 30).

Gráfico 30. Servicios de apoyo de las incubadoras

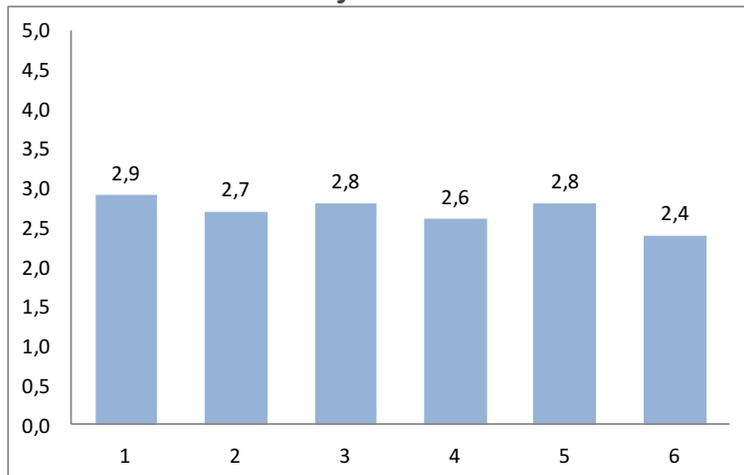


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras.

Algo similar ocurre en el caso específico del desarrollo de vinculaciones y redes para los emprendedores. Tal como puede verse más abajo, detrás de niveles medios se esconden diferencias importantes según el tipo de contactos y entre incubadoras (gráfico 31).

Gráfico 31. Vínculos y redes de las incubadoras

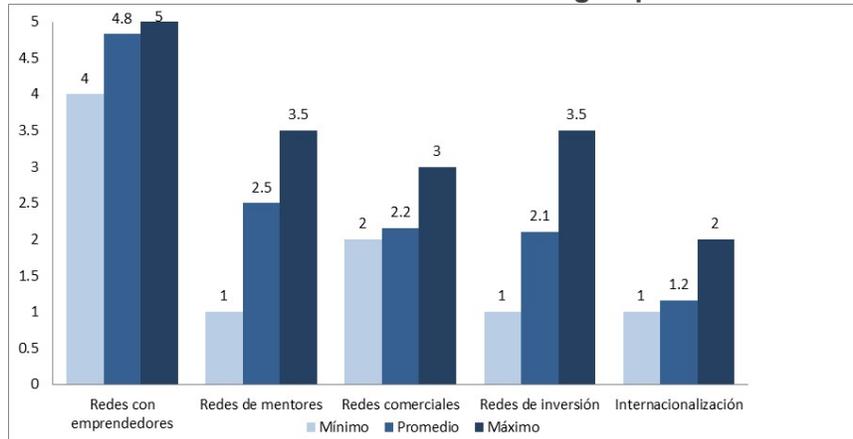


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras.

Por un lado está el desarrollo de contactos con otros emprendedores con calificaciones altas y bajos niveles de heterogeneidad entre incubadoras. En los demás tipos de vinculaciones, la calificación es baja y existe una brecha muy importante entre la incubadora de mejor y peor desempeño, así como con respecto al promedio (gráfico 32).

Gráfico 32. Vínculos/redes según perfil

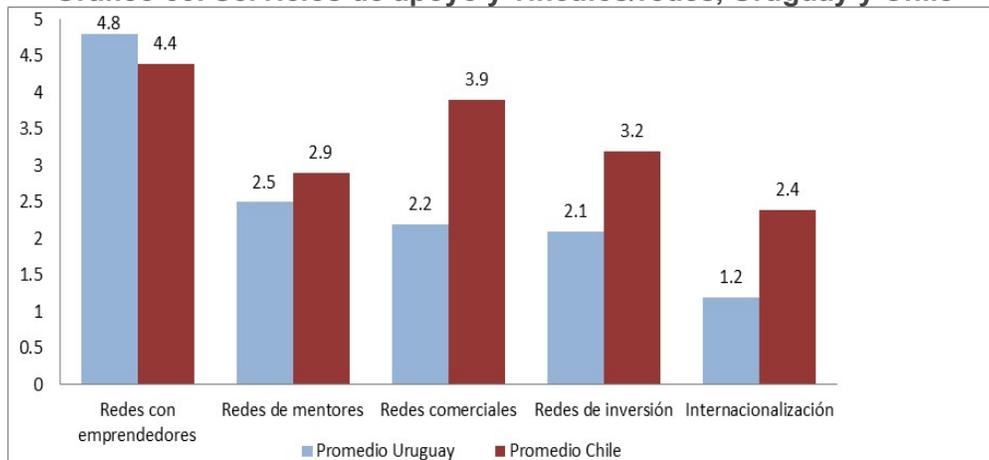


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

En otros términos, es mayor la capacidad para apoyar en el desarrollo de redes entre emprendedores que para vincularse con mentores empresariales, potenciales clientes, inversores y la internacionalización. Este último punto cobra especial importancia teniendo en cuenta la escala del mercado uruguayo y la orientación de los emprendimientos que se ha comentado en páginas anteriores. Si se desea que los emprendimientos prosperen y crezcan, la vinculación con mercados del exterior es clave.

Las oportunidades de mejora que existen en este campo se aprecian también al contrastar a las incubadoras uruguayas con las chilenas, especialmente en lo que refiere a las redes comerciales y de inversión (gráfico 33).

Gráfico 33. Servicios de apoyo y vínculos/redes, Uruguay y Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Relación entre los emprendedores y la incubadora

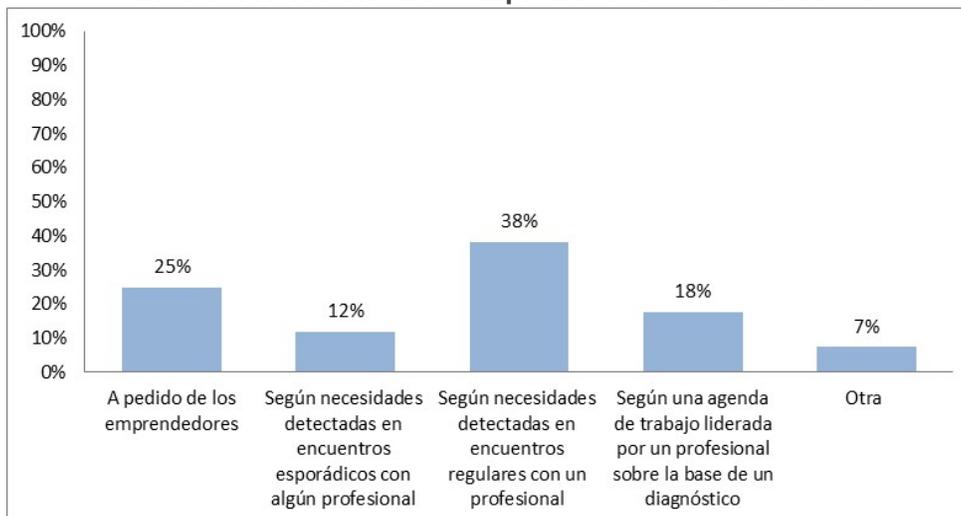
La mayoría de los emprendedores manifestaron haber firmado un contrato que establece sus derechos y obligaciones con la incubadora (87%). Los derechos suelen aludir a los servicios a los que pueden acceder y las obligaciones al tipo de retribución (actual/futura) por los servicios.

Como parte de la relación, las incubadoras dan seguimiento al proceso de los incubados mediante reuniones que tienen lugar con distinto tipo de frecuencia y modalidad. En algunas de ellas, los emprendedores se reúnen semanal o quincenalmente con un ejecutivo de cuenta o tutor y con alguna periodicidad incluyen al gerente de la incubadora, como en los casos de Ingenio, Da Vinci o Gepian. Otras, como Sinergia, combinan reuniones grupales mensuales con las reuniones individuales con los profesionales de la incubadora solicitadas por los emprendedores en función de las demandas que ellos mismos plantean y el seguimiento del personal, dando lugar a contactos muy frecuentes. Khem, por su parte, combina el seguimiento del personal a través de reuniones mensuales en forma articulada con el trabajo más frecuente de los tutores, a la vez que Bioespinn funciona bajo la demanda de los emprendedores (gráfico 34).

Según los emprendedores encuestados, las tres situaciones más comunes ocurren cuando los servicios se brindan:

- i. en función de las necesidades detectadas en encuentros regulares con un profesional de la incubadora (poco más de un tercio) y
- ii. cuando lo piden los emprendedores (uno de cada cuatro emprendedores)
- iii. según una agenda de trabajo liderada por un profesional sobre la base de un diagnóstico (al menos uno de cada cinco emprendedores)

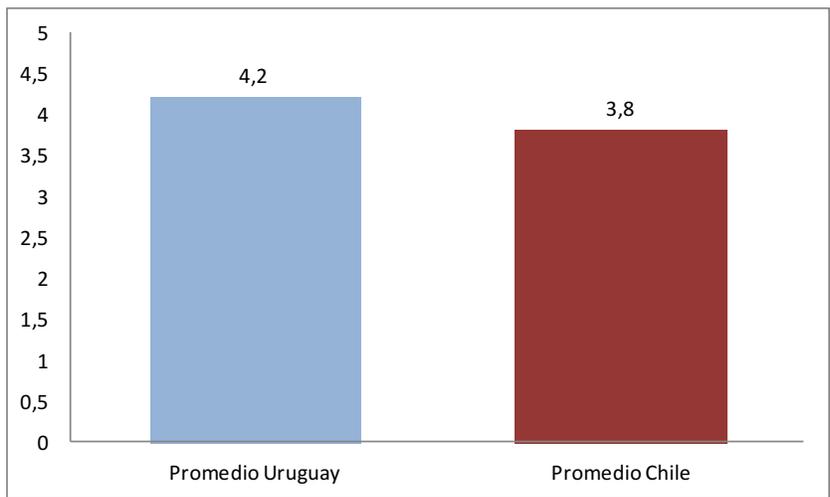
Gráfico 34. Relación entre emprendedores e incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Los incubados suelen pagar aranceles por la labor de apoyo. Por lo general, también existen distintas modalidades de cobro vinculadas con los resultados (por ejemplo: regalías por ventas durante un período, opción a tomar participaciones accionarias, comisiones por levantamiento de inversiones). En este aspecto, las incubadoras uruguayas se ubican por sobre sus colegas de Chile (gráfico 35).

Gráfico 35. Relación entre emprendedores e incubadoras, Uruguay y Chile

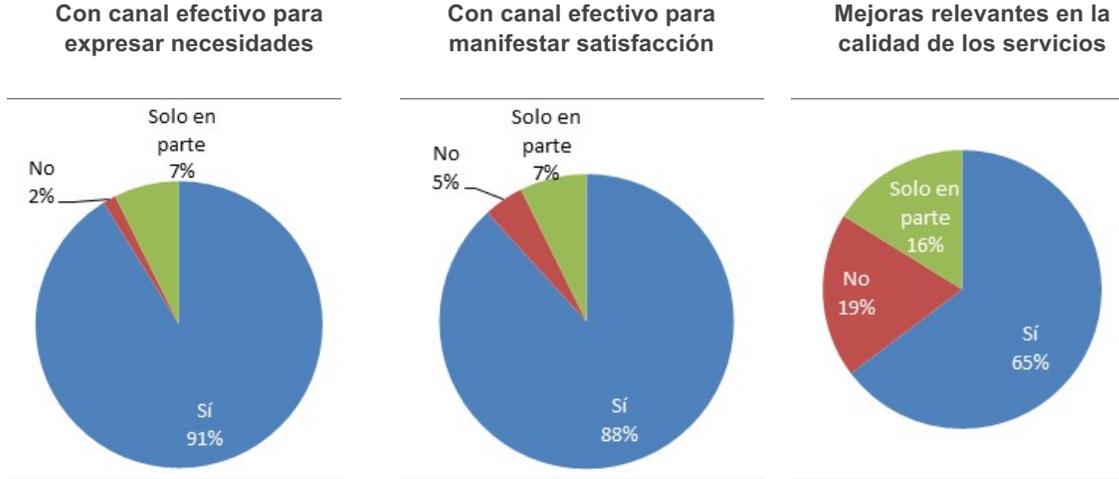


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Entre las obligaciones de los incubados también es común que se incluya la de suministrar información sobre el emprendimiento. Las incubadoras suelen monitorear las ventas de los emprendimientos durante el período que dura el apoyo, pero aquellas que continúan esta práctica con posterioridad a dicho lapso lo hacen, por lo general, de manera selectiva y no siempre en forma sistemática. Durante las entrevistas pudo notarse que los emprendedores se muestran reacios a suministrar esta información, conducta que no facilita el seguimiento de la cartera e incluso, en algunos casos, el cobro de regalías.

Otro canal relacional de importancia para los incubados es el de los espacios para expresar sus inquietudes ante la incubadora (gráfico 36). Algunas incubadoras establecen para ello encuestas y encuentros sistemáticos en tanto que otras manifiestan estar abiertas a los comentarios. Lo cierto es que la mayoría de los emprendedores indicaron que encuentran canales para expresar sus necesidades (91%) y su grado de satisfacción (88%). Y la gran mayoría ha percibido alguna mejora en la calidad durante el proceso de servicio (81%). Tal como han manifestado varios emprendedores en algunos grupos focales, ellos sienten que las incubadoras y ellos están aprendiendo juntos.

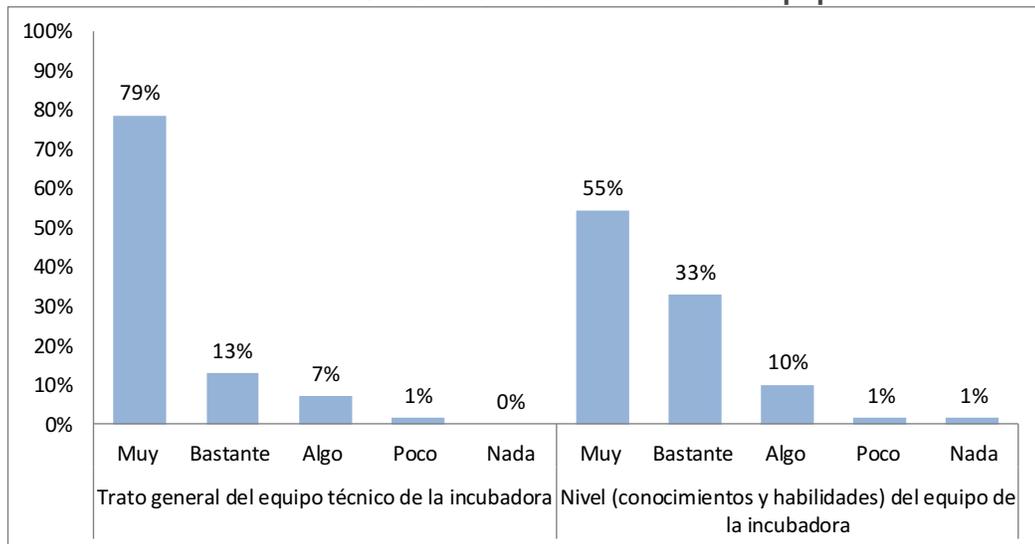
Gráfico 36. Espacios para expresar las inquietudes de los emprendedores ante las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Para completar la información anterior acerca de la relación con la incubadora, nada mejor que conocer el grado de satisfacción de los emprendedores con el trato recibido y con el nivel del equipo de la incubadora, que en ambos casos suele ser elevado (gráfico 37).

Gráfico 37. Satisfacción con el trato del equipo



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Recursos clave: organización, gobernanza y alianzas

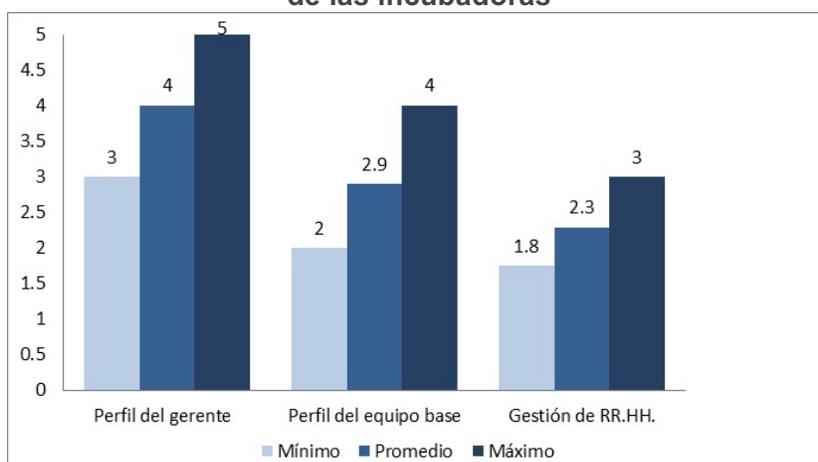
Los recursos clave para llevar adelante las propuestas de valor son las capacidades de la organización. Estos incluyen:

- a) El gerente y su equipo (formación, experiencia, estabilidad) y las prácticas de gestión de estos recursos humanos (capacitación, evaluación de desempeño e incentivos).
- b) La capacidad de aprendizaje organizacional (afectada por su estabilidad/rotación; la capacitación y la existencia de prácticas organizacionales orientadas al aprendizaje).
- c) Los mentores (su calidad y compromiso), un recurso intensivo en experiencia para los emprendedores.
- d) Los proveedores especializados (acceso y calidad), que pueden brindar servicios y cuyos conocimientos y experiencia superan al del personal de la incubadora.
- e) El Directorio, un recurso de apoyo a la gestión estratégica e institucional y que ayuda a desarrollar reputación y rendición de cuentas.

a) El gerente (sus antecedentes y liderazgo) y su equipo (formación, experiencia, estabilidad).

El perfil de los gerentes obtuvo una calificación alta en casi todos los casos, ponderándose la formación y experiencia previa. Un poco más baja es la del personal, en varios casos debido al limitado número de miembros que lo componen (gráfico 38).

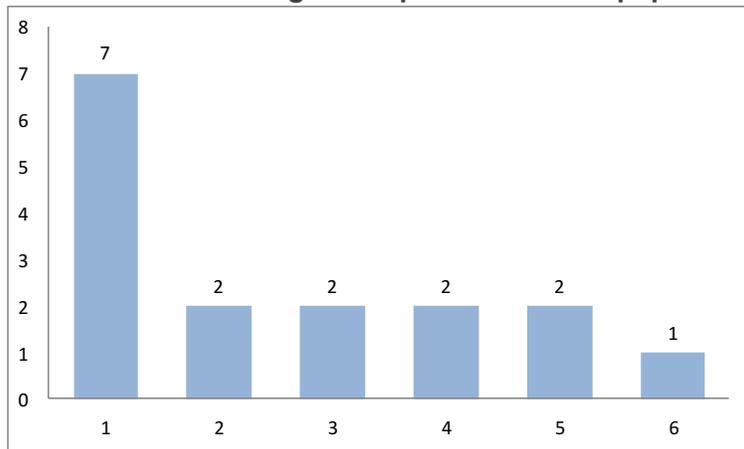
Gráfico 38. Perfil del equipo y de los gerentes de las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Se trata, salvo en el caso de Ingenio, de equipos jóvenes, lo cual es lógico teniendo en cuenta la edad de las propias incubadoras (gráfico 39). No obstante, durante las entrevistas pudieron conocerse casos en los que ha habido cambios en el plantel desde el nacimiento de la incubadora con algunos reemplazos, inclusive a nivel de la conducción, o la incorporación de nuevos profesionales.

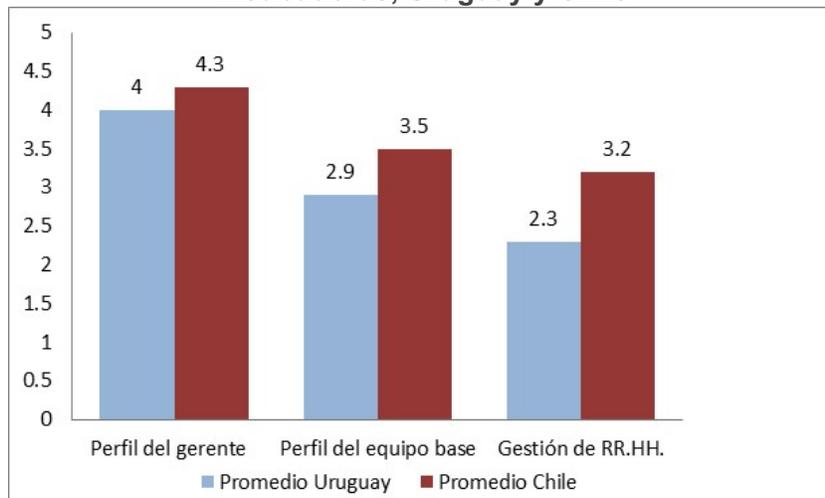
Gráfico 39. Antigüedad promedio del equipo



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras

La gestión de recursos humanos, por su parte, suele ser informal. Si bien el reducido tamaño organizacional y la corta edad podrían ayudar a entender esta situación, también es cierto que, aun cuando comparten estas características con las demás, algunas incubadoras cuentan con prácticas más organizadas, por ejemplo a la hora de evaluar el desempeño e identificar áreas a fortalecer. Sin embargo, un denominador común es la ausencia de una agenda sistemática de capacitación y de la inclusión de elementos de motivación extrínseca (incentivos por objetivos o resultados). La comparación con el caso chileno aporta información adicional que refuerza los comentarios anteriores (gráfico 40).

Gráfico 40. Perfil del equipo y de los gerentes de las incubadoras, Uruguay y Chile



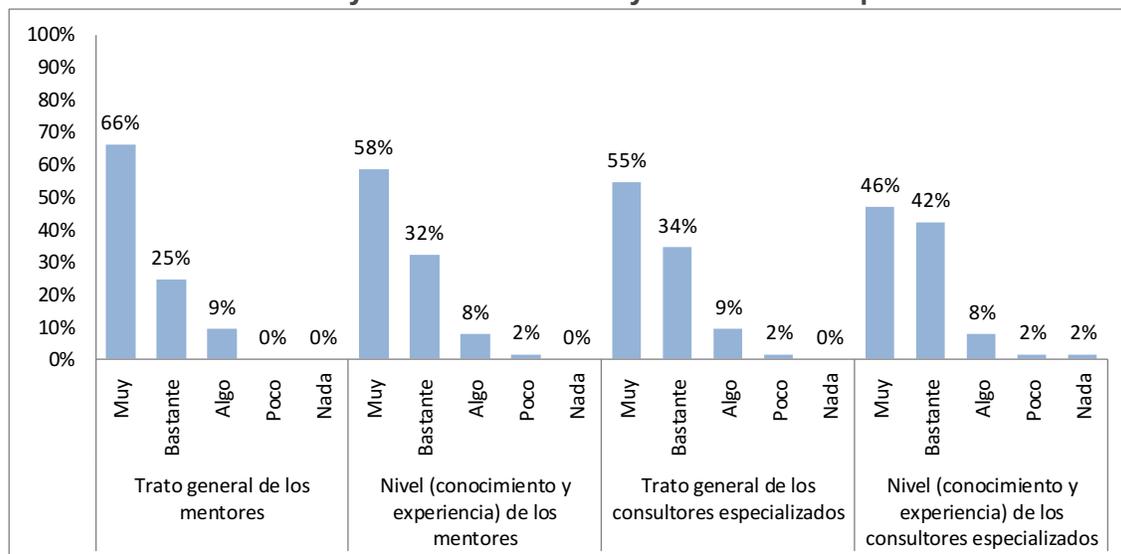
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

b) Mentores y servicios de proveedores especializados

El trato general de los mentores y los proveedores de servicios especializados (por ejemplo, marketing, legales, propiedad intelectual, etc.) suele ser reconocido como algo positivo por los emprendedores

(gráfico 41). No obstante, los mentores reciben una mejor ponderación en lo que respecta a la percepción que aquellos tienen sobre su nivel y solvencia.

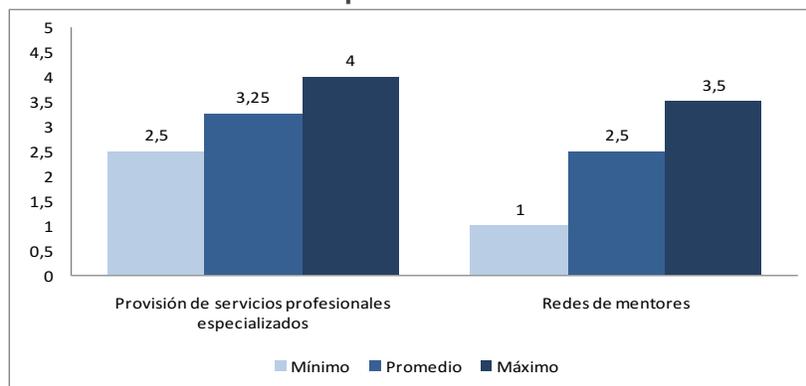
Gráfico 41. Trato y nivel de mentores y consultores especializados



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

No obstante, la calificación general de los servicios especializados tiende a ubicarse en torno a niveles medios, con algún caso que sobresale por encima/debajo del promedio (gráfico 42). Se trata de un área en la que varios emprendedores manifestaron situaciones desparejas en lo que respecta al nivel de compromiso encontrado en los proveedores de servicios y otras en las que no está claro hasta dónde el apoyo forma parte de su paquete de derechos, es decir, si está incluido en el arancel pagado a la incubadora o bien, a partir de cuándo corresponde abonar. La situación es aún más heterogénea en el caso de los mentores, con situaciones diversas entre incubadoras, las que aluden bajo la misma denominación a servicios muy diferentes, con distinta función, perfiles y grado de estructuración.

Gráfico 42. Trato y nivel de mentores y consultores especializados

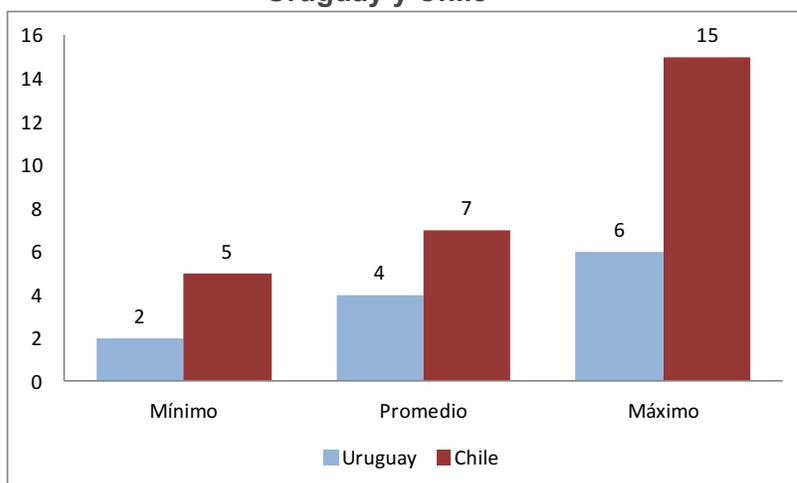


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

c) Directorio

Los Directorios suelen ser pequeños, especialmente cuando se los compara con los de las incubadoras chilenas (gráfico 43). Es muy posible que esto guarde cierta congruencia con el limitado tamaño organizacional. Sin embargo, también se observan algunos aspectos relacionados con el perfil de los miembros y su contribución que merecen ser comentados.

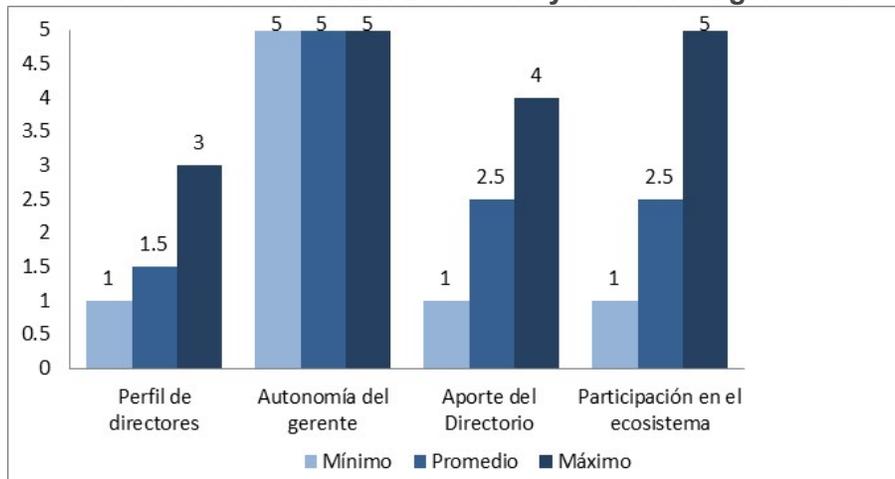
Gráfico 43. Cantidad de miembros del Directorio, Uruguay y Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

En ambos campos existe mucho por mejorar (gráfico 44). Por ejemplo, hay incubadoras en las que la composición del Directorio es muy cerrada, limitándose a miembros de la organización madre y/o con escasa vinculación con el resto de ecosistema. Una mayor apertura y la incorporación de otros actores del ecosistema podrían ayudar a enriquecer su aporte a los procesos estratégicos, a respaldar a los equipos y a fortalecer su articulación en torno a una cadena de valor institucional. La contracara de esta situación es que el grado de autonomía de los gerentes es muy elevado, algo muy positivo pero que debe relativizarse en un contexto en el que un mayor apoyo del Directorio podría contribuir a potenciar sus esfuerzos.

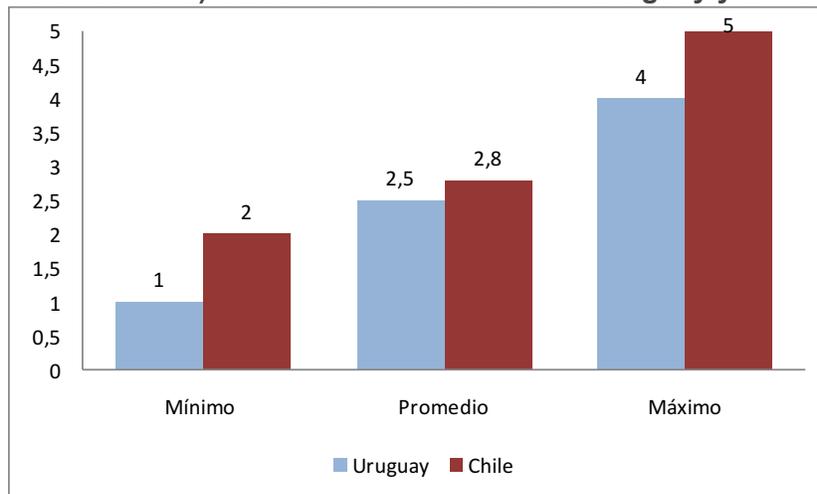
Gráfico 44. Gobernanza: Directorio y autonomía gerencial



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

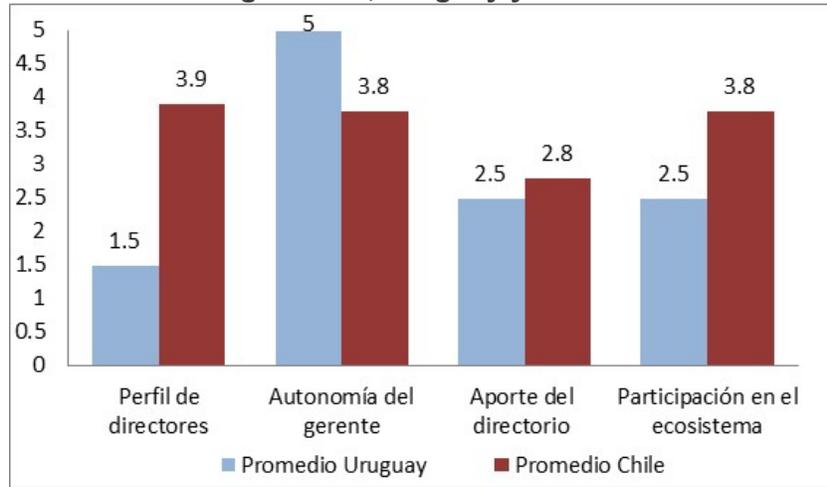
Los contrastes con el caso chileno son notorios. Los aportes del Directorio en las incubadoras uruguayas son menores a los de sus colegas chilenos cuando se toman en cuenta los valores mínimo y máximo, aunque no en promedio (gráfico 45).

Gráfico 45. a) Gobernanza: Directorio en Uruguay y Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Gráfico 45. b) Gobernanza: perfil del Directorio y autonomía gerencial, Uruguay y Chile

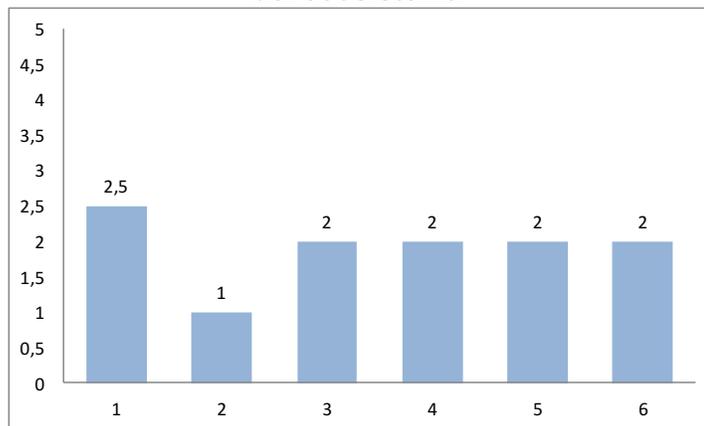


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

d) Alianzas y vinculaciones

El camino hacia la conformación de alianzas y vinculaciones efectivas es una asignatura en la que existen claras oportunidades de mejora. Varias de las incubadoras se manejan aún en entornos institucionales poco abiertos o bien se concentran en algunas organizaciones de Uruguay (gráfico 46).

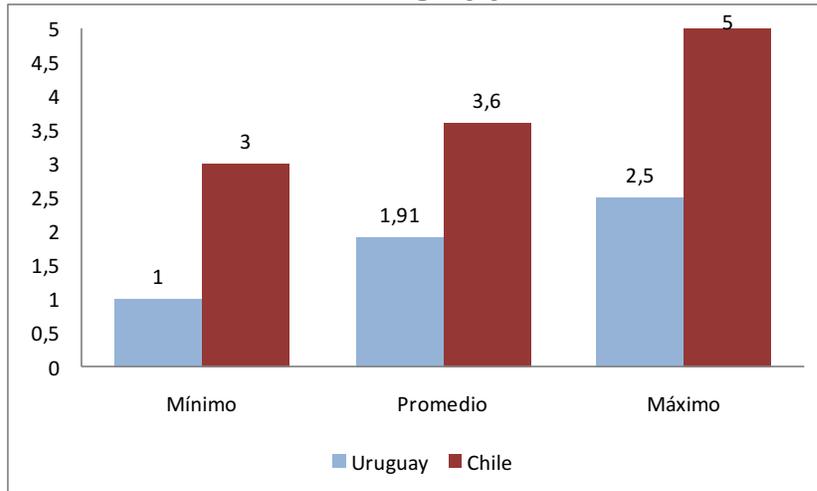
Gráfico 46. Articulación con el resto de los actores del ecosistema



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Esta situación contrasta fuertemente con el caso de las incubadoras chilenas (gráfico 47). Paradójicamente, organizaciones de menor escala deberían apalancarse en mayor medida en las redes y alianzas. Es muy posible que ello se relacione, al menos en parte, con la focalización durante los primeros años en construir la institución y su oferta, mientras subsiste como un desafío el desarrollo de estas relaciones externas.

Gráfico 47. Articulación con el resto de los actores del ecosistema, Uruguay y Chile

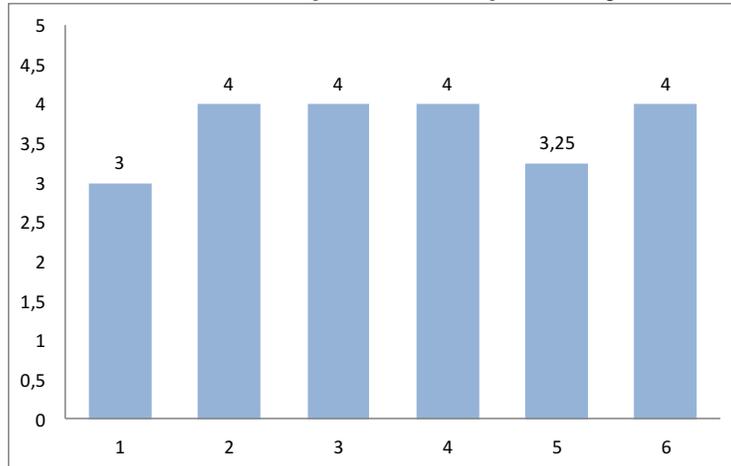


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

e) Capacidad de aprendizaje organizacional

La introducción de cambios y mejoras en los procesos y la percepción de los mismos por parte de los emprendedores aportan evidencias acerca de una elevada capacidad de aprendizaje (gráfico 48).

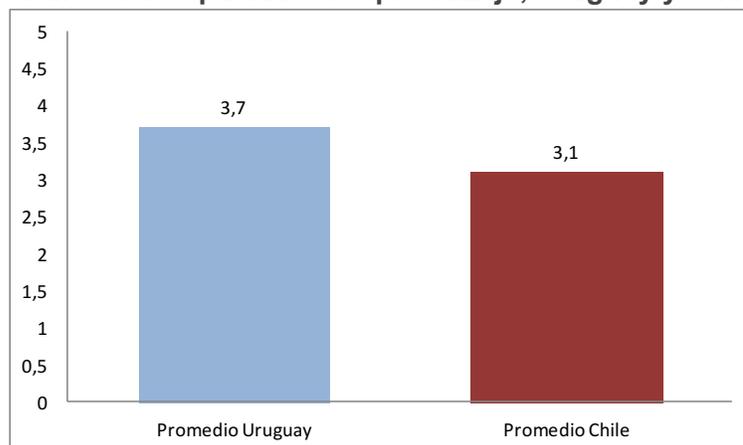
Gráfico 48. Capacidad de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Inclusive, la comparación con sus colegas chilenas arroja resultados positivos para las uruguayas (gráfico 49). Esto es positivo en sí mismo, especialmente si se tiene en cuenta a las incubadoras como organizaciones que están transitando la fase emprendedora, en la cual aún están probando y evaluando experiencias.

Gráfico 49. Capacidad de aprendizaje, Uruguay y Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Grado de satisfacción con los servicios y reconocimiento de aportes al progreso

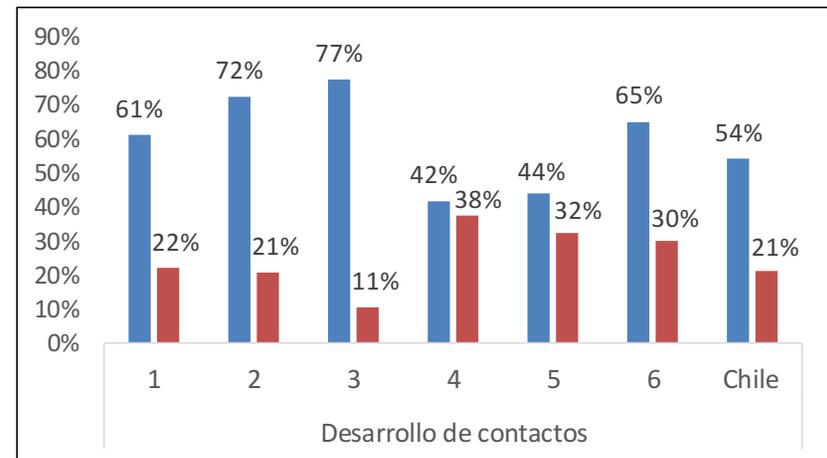
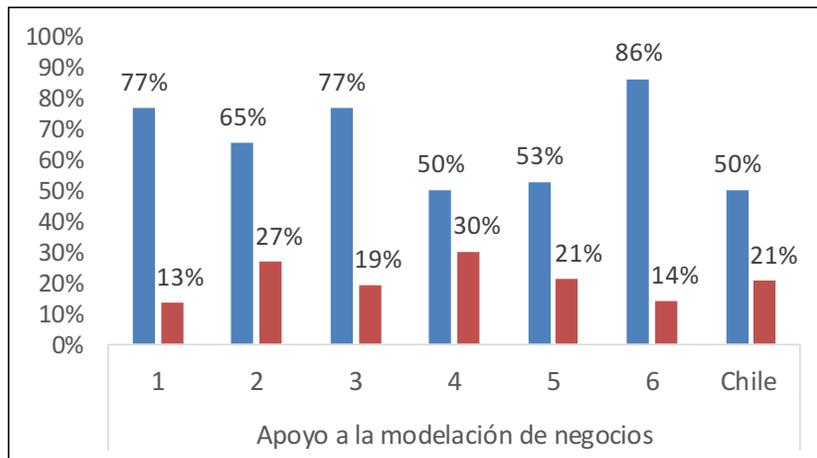
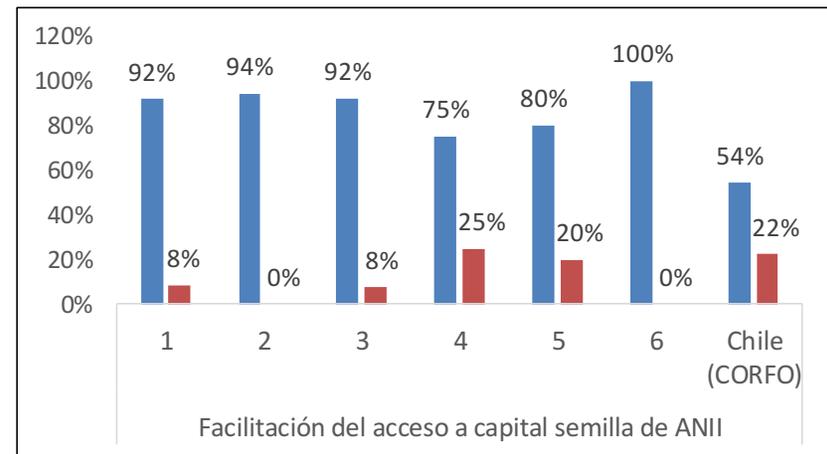
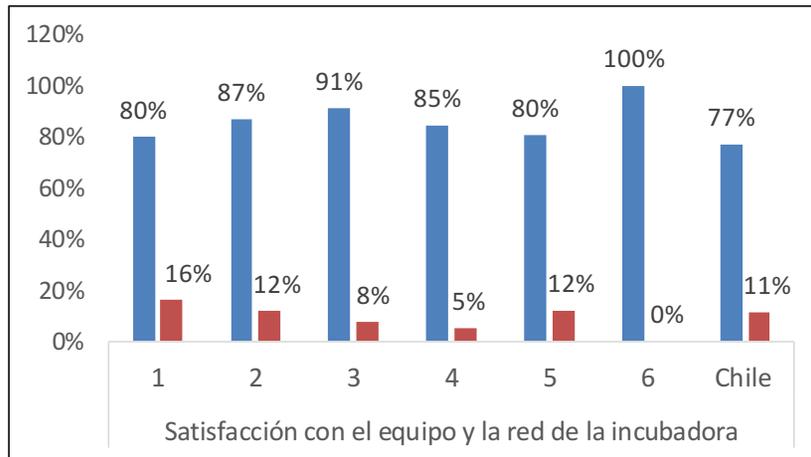
Los niveles de satisfacción de los emprendedores expresan sus expectativas con respecto a lo que ellos creen poder esperar de las incubadoras. Se trata de una apreciación netamente subjetiva en la cual intervienen, habitualmente, el grado de claridad que tengan acerca de sus derechos a percibir determinados servicios, su conocimiento acerca de las posibilidades reales que tienen las incubadoras o de la misma personalidad y la exigencia de los emprendedores. Otro análisis es el que estudia la concreción de progresos efectivos en el proceso de emprendimiento y el reconocimiento de que la incubadora ha contribuido con los mismos. Si bien es posible que ambas opiniones estén en cierta medida correlacionadas, también podría ser que la satisfacción no garantice la ocurrencia de avances, por ejemplo, porque ello no solo depende de la labor de la incubadora. Del otro lado, el proceso de emprendimiento puede avanzar sin que la incubadora contribuya en esa dirección.

a) Grado de satisfacción con los servicios

Las encuestas permiten confirmar que la mayoría de los emprendedores están satisfechos con los servicios básicos que ofrece la incubadora y con el equipo (gráficos 50 y 51). Estos servicios se refieren a su rol facilitador para acceder al capital semilla de ANII y el apoyo en la modelación del negocio y la generación de contactos. En estos dos últimos campos la heterogeneidad entre incubadoras es mayor, dado que hay cuatro incubadoras con niveles de satisfacción mayores que las otras dos. Igualmente, la mayoría de los emprendedores se muestran conformes con el apoyo recibido para fortalecer el equipo, especialmente las actividades de capacitación (a pesar de que algunos emprendedores entrevistados de ciertas incubadoras indicaron que los talleres les resultaron básicos o que se concentraron todos al inicio). En varias de estas áreas, la satisfacción es similar o inclusive mayor a la manifestada por los emprendedores chilenos. Los niveles de satisfacción descienden bastante cuando se trata del acceso a inversores o en lo que se refiere al apoyo para desarrollar contactos con potenciales clientes o para vender, es decir, en el área de comercialización.

Gráfico 50. Grado de satisfacción según los servicios ofrecidos

■ Muy y bastante satisfactorio ■ Algo satisfactorio

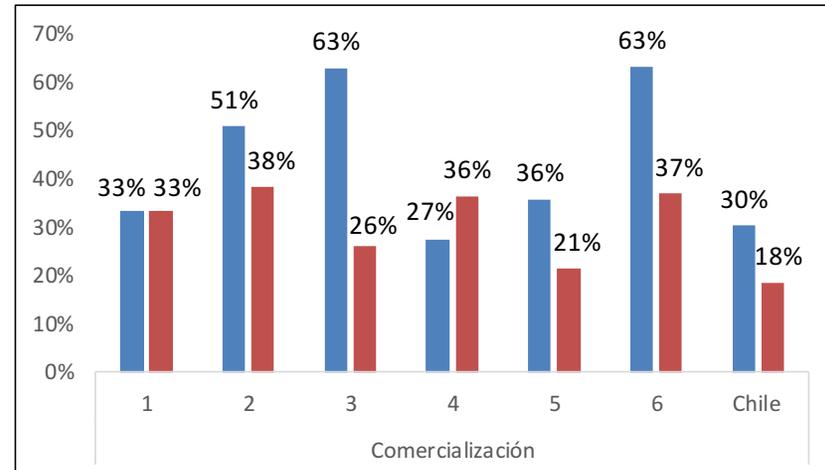
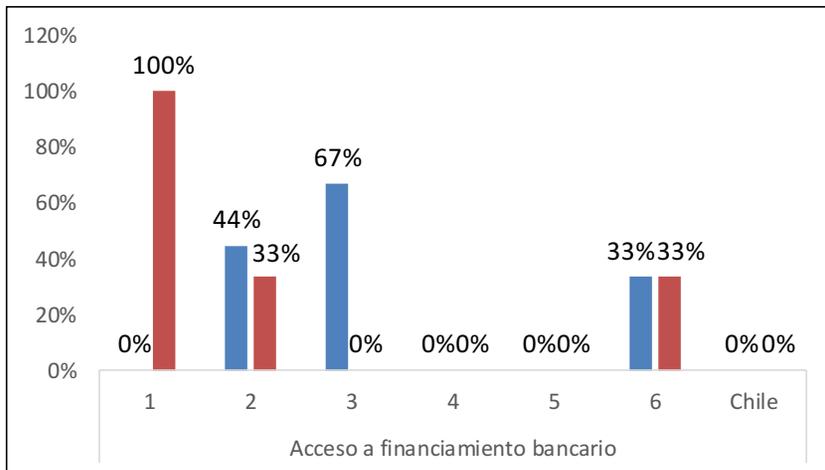
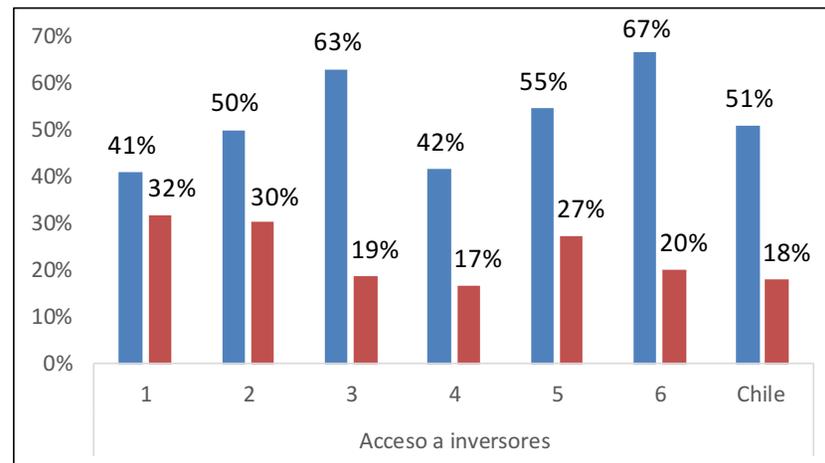
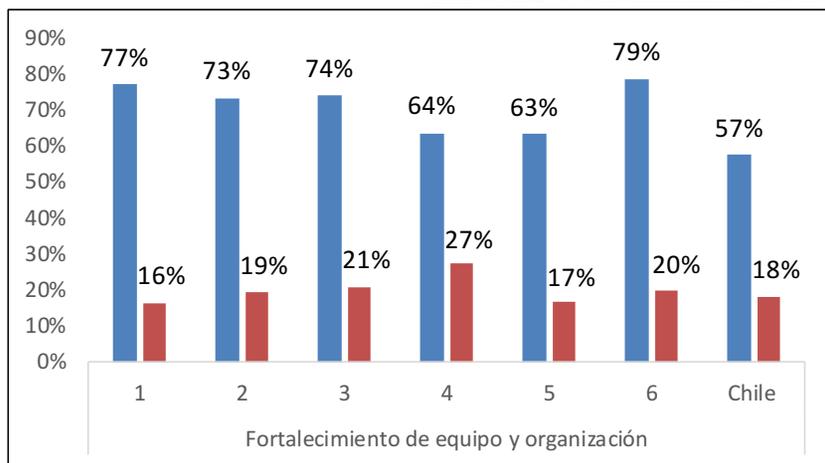


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a emprendedores uruguayos y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras. El total de respuestas para cada incubadora es menor que 100 dado no se grafican todas las opciones de la escala.

Gráfico 51. Grado de satisfacción según servicios ofrecidos

■ Muy y bastante satisfactorio ■ Algo satisfactorio

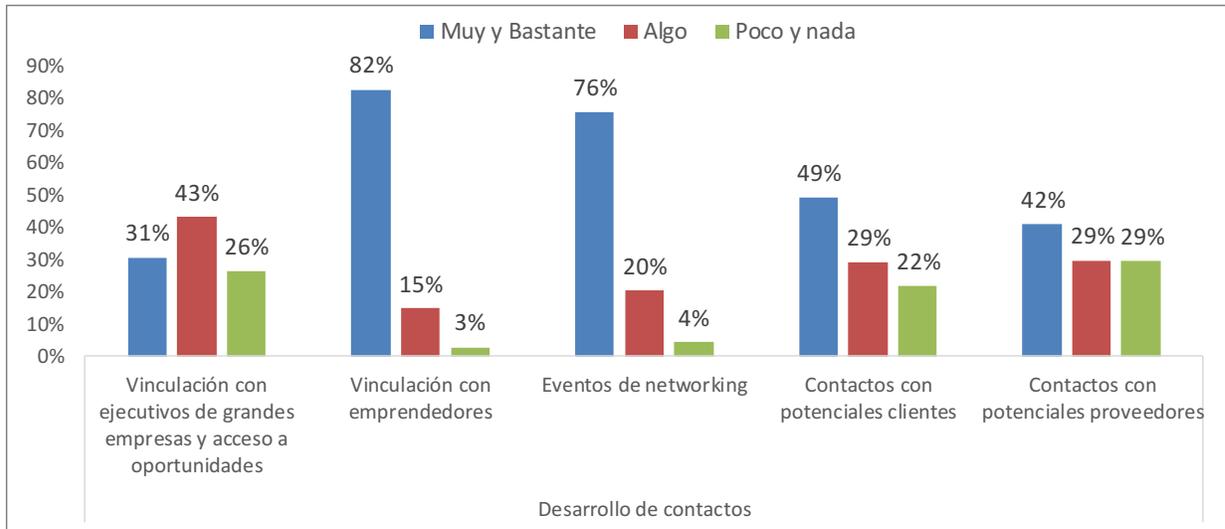


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a emprendedores uruguayos y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras. El total de respuestas para cada incubadora es menor que 100 dado no se grafican todas las opciones de la escala.

En el caso específico de la satisfacción con el desarrollo de contactos, la misma varía mucho entre el elevado nivel reportado cuando se trata del apoyo recibido para vincularse con otros emprendedores o los eventos de networking, de un lado, y el menor grado de conformidad verificado en el más desafiante campo de facilitación de contactos con potenciales clientes/proveedores o la vinculación con ejecutivos de grandes empresas para acceder a oportunidades (gráfico 52). Esta disparidad en los grados de satisfacción de los emprendedores también se observa entre incubadoras. En algunas de ellas se reconoció una proactividad mayor que en otras.

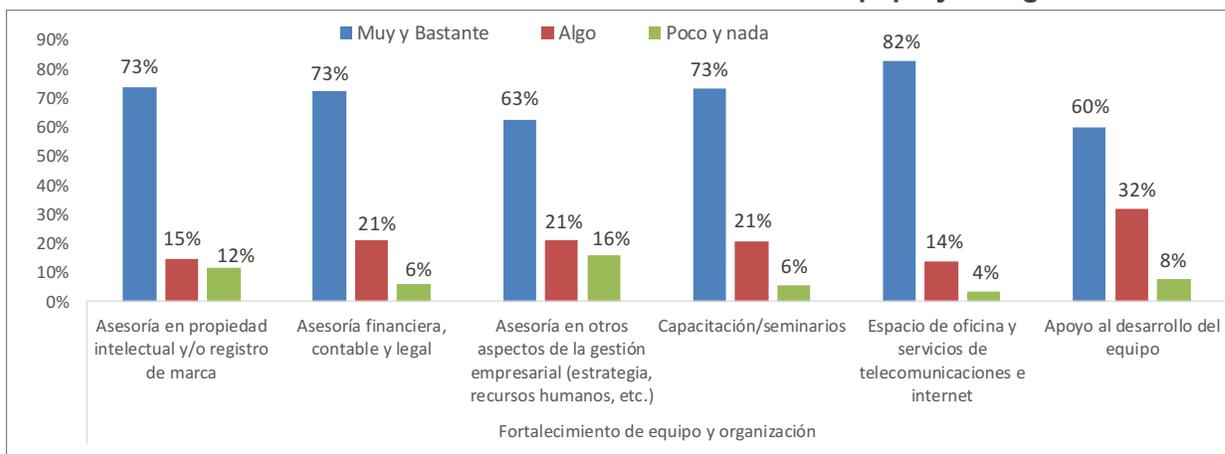
Gráfico 52. Grado de satisfacción en el desarrollo de contactos



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a emprendedores.

Finalmente, la satisfacción con el apoyo al fortalecimiento del equipo y la organización naciente es mayor en lo que refiere al espacio físico, la capacitación y ciertas asesorías que en el apoyo al desarrollo del equipo (gráfico 53).

Gráfico 53. Grado de satisfacción en el fortalecimiento del equipo y la organización

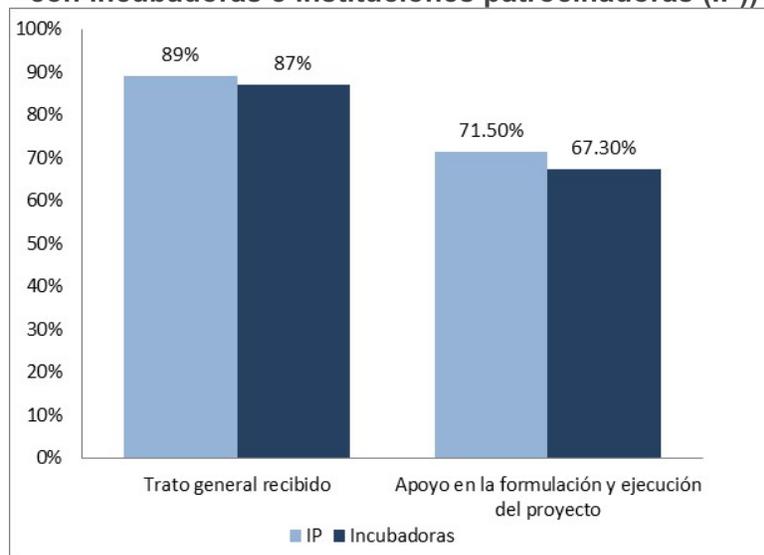


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a emprendedores.

Una última cuestión interesante referida al nivel de satisfacción con las incubadoras es su comparación con lo reportado por los emprendedores apoyados por las instituciones patrocinadoras, captado oportunamente al momento de la evaluación del instrumento de capital semilla.

En primer lugar cabe señalar que no se observan diferencias significativas en lo que respecta al trato recibido de parte del personal de unas y otras y de su apoyo en las tareas básicas de formulación y ejecución del proyecto de capital semilla ante ANII (gráfico 54).

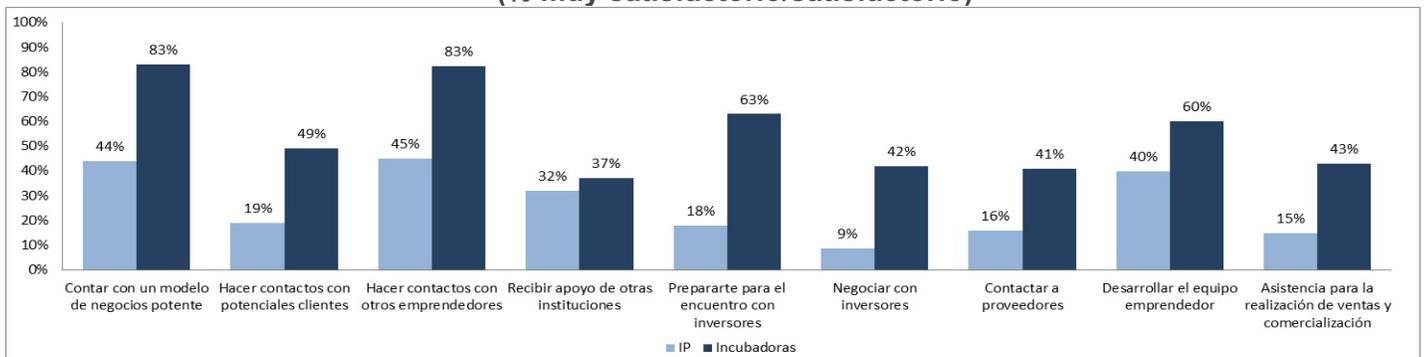
Gráfico 54. Satisfacción con el trato general y el apoyo a la formulación/ ejecución del proyecto (% muy satisfactorio/satisfactorio con incubadoras e instituciones patrocinadoras (IP))



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a emprendedores.

Sí se notan diferencias importantes en favor de las incubadoras en el resto de los apoyos, aquellos que aluden a tramos superiores de la pirámide de servicios (gráfico 55).

Gráfico 55. Satisfacción de los emprendedores con los apoyos de incubadoras e instituciones patrocinadoras (IP) (% muy satisfactorio/satisfactorio)



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores e informe "Programa de Apoyo a Emprendedores Innovadores (ANII). Evaluación de sus resultados (2013)".

b) Progresos concretos y aportes de la incubadora

Las áreas en las que la mayoría de los emprendedores de todas las incubadoras han reconocido progresos son el acceso al capital semilla, la modelación del negocio y el desarrollo del producto. En los demás aspectos del proceso de emprendimiento, las respuestas de los emprendedores varían según la incubadora. Mientras que en el desarrollo de contactos se reportan avances en casi todas las incubadoras, salvo una, en las otras cuestiones el panorama está más repartido. Aun así, las respuestas son más positivas en materia de concreción de ventas que en la organización del emprendimiento y, aún más, que en el acceso a inversores o a las exportaciones (gráficos 56 y 57).

Cabe destacar que, en lo que respecta al grado de avance de los procesos de emprendimiento de los incubados uruguayos y chilenos, salvo en lo que respecta al acceso a inversores y al patentamiento, los resultados son similares o inclusive más favorables, en algunas incubadoras, para los emprendedores uruguayos.

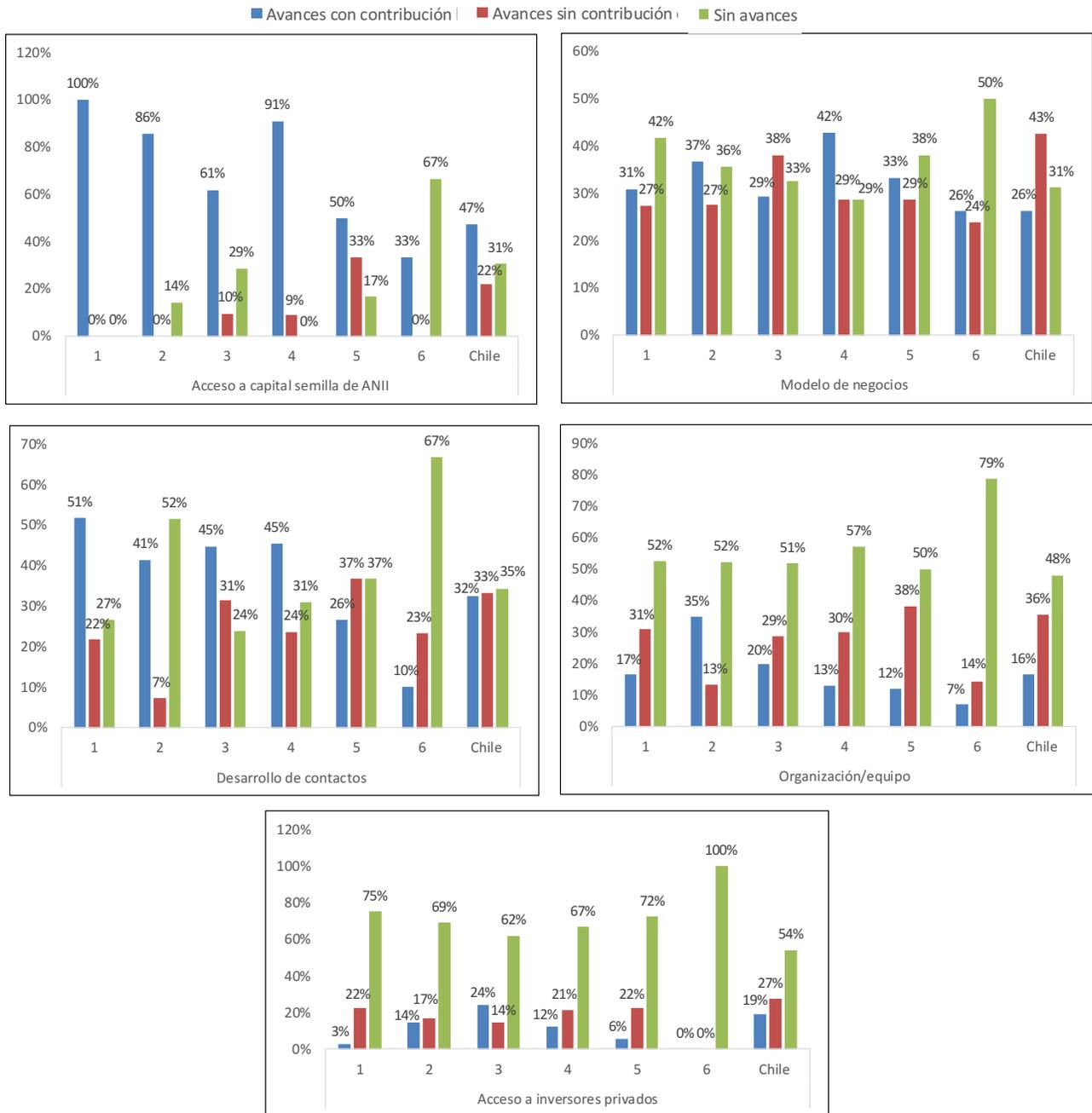
Del otro lado, han recibido menos reconocimiento los aportes de las incubadoras que se han logrado traducir en avances concretos. Solo es señalada por la mayoría de los emprendedores, en todas las incubadoras, su contribución para acceder al capital semilla de ANII. La situación es más despareja en los demás casos. En algunos, porque los emprendedores no manifestaron haber concretado avances, en otros, porque esos avances no son asociados con la labor de la incubadora.

Si se toman como referencia solamente a aquellos emprendedores que registraron avances y se analiza la gravitación del valor agregado por las incubadoras, se visualizan con claridad dos áreas en las cuales este aporte es mayoritario: el acceso al subsidio de ANII y el desarrollo de contactos. Las otras áreas se dividen en dos grupos:

a) aquellas en las cuales el valor agregado para concretar avances suele ser reconocido por menos de la mitad de los emprendedores. Esto ocurre, por ejemplo, con el fortalecimiento del equipo y la organización, la realización de ventas y aperturas de mercados y, en menor medida, el acceso a inversores.

b) aquellas en las que la situación varía según la incubadora, siendo algunas de ellas más reconocidas que otras por su aporte.

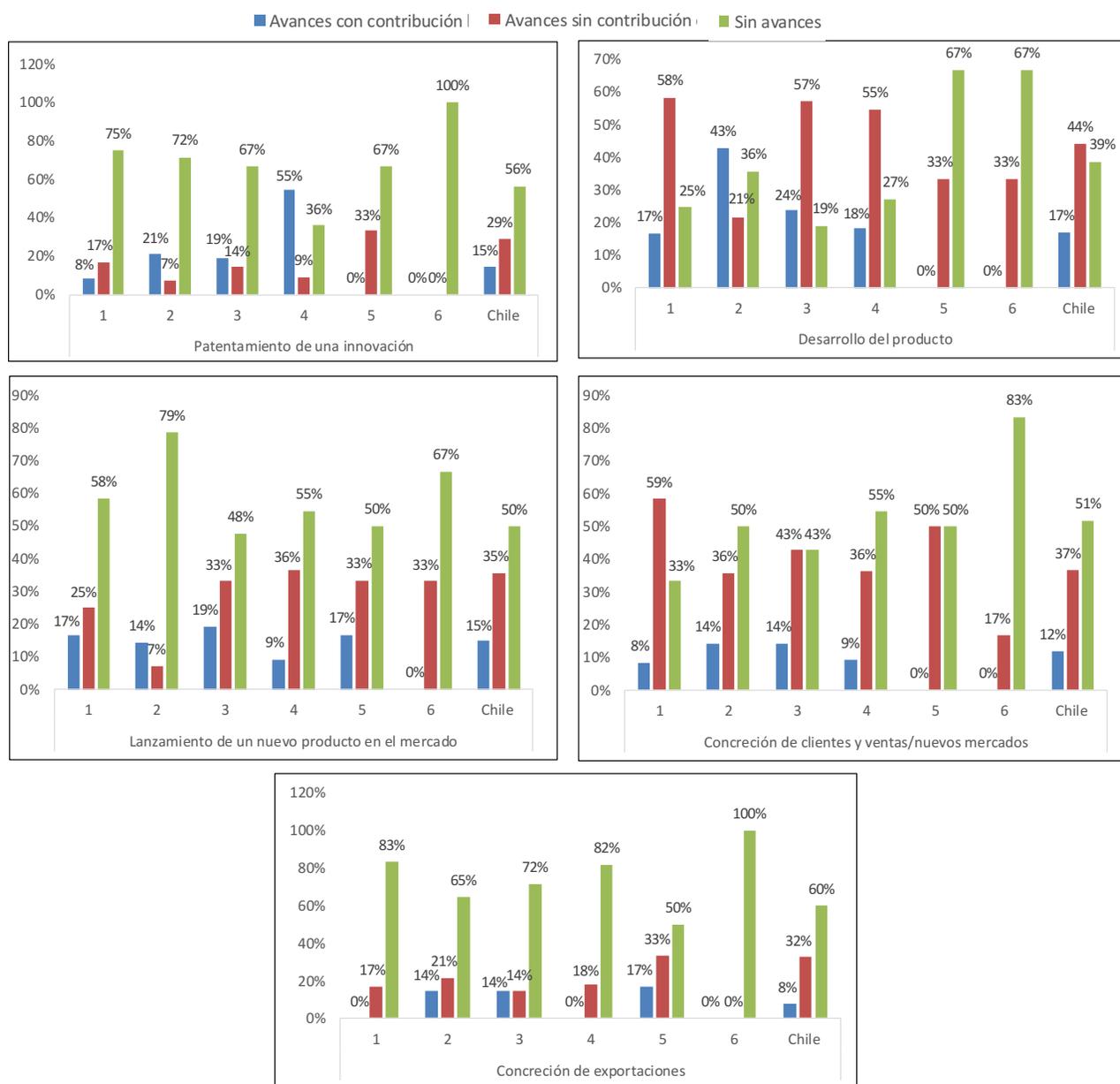
Gráfico 56. Avance en el proceso de emprendimiento y aporte de las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a emprendedores uruguayos y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras.

Gráfico 57. Avance en el proceso de emprendimiento y aporte de las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a emprendedores uruguayos y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras.

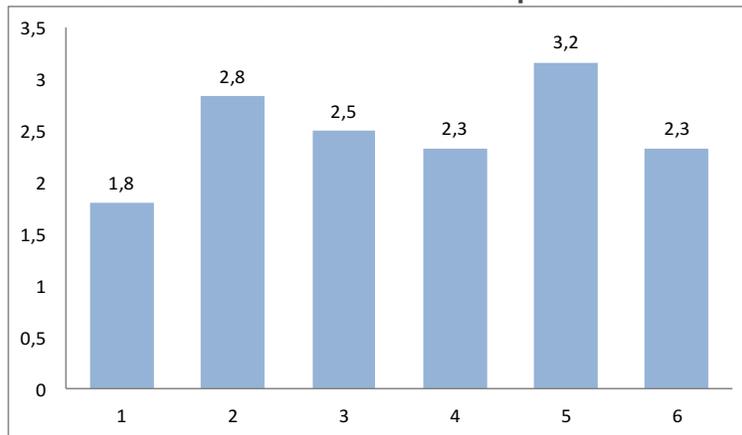
Desempeño: resultados

En materia de resultados, las incubadoras suelen ubicarse en niveles medio-bajos (gráfico 58). Esta situación puede ser atribuida a diferentes factores. Por un lado, cabe tener presente que los logros de los emprendedores y sus emprendimientos no pueden ser atribuidos plenamente a la labor de las incubadoras sino que dependen en buena medida de los propios emprendedores. Eso es siempre así. Asimismo, ellos se ven influidos por

otros factores del ecosistema que exceden a las incubadoras. Lo mismo puede decirse de la falta de resultados.

Por otra parte, el crecimiento de los emprendimientos es un proceso que suele exceder el período de incubación y, por ello, requiere ser seguido en el tiempo. Y este horizonte de tiempo requiere de otros apoyos posteriores que relativizan la exigencia que cabe depositar sobre las incubadoras en lo que respecta a su impacto sobre el nivel de expansión de una joven empresa, varios años después. Sería como atribuir un problema de crecimiento de un niño a la labor del departamento de neonatología de una clínica médica, ignorando la eventual responsabilidad de su pediatra.

Gráfico 58. Dimensión: resultados por incubadora



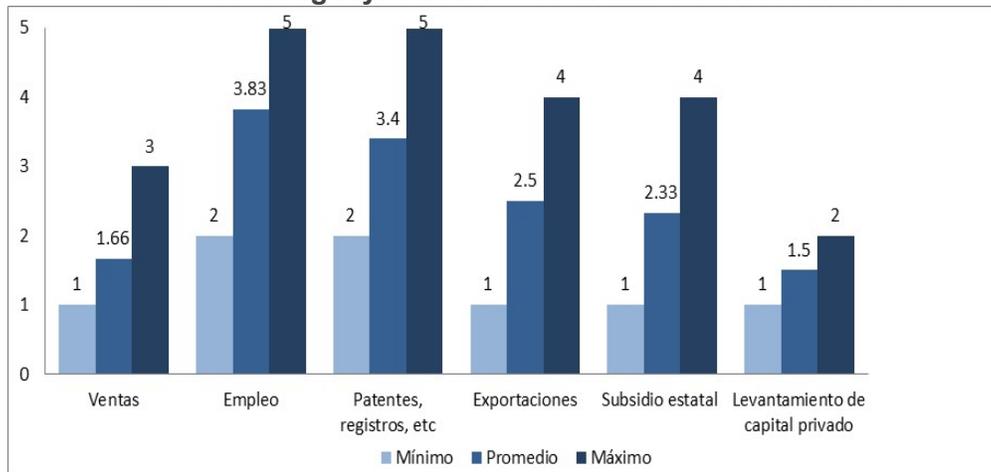
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras.

Además, en el caso particular de las incubadoras uruguayas, casi todas cuentan con una experiencia limitada de tiempo y requieren consolidarse en sus procesos, metodologías y equipos. De modo que, a la hora de obtener conclusiones en materia de resultados, es conveniente ser cautelosos y considerarlas como evidencias preliminares y parciales.

En primer lugar se observa que casi todas las incubadoras se ubican algo abajo del valor medio, siendo la generación de algún puesto de trabajo la variable más aventajada junto con el registro de marcas o patentes y, un poco más atrás, la concreción de las primeras exportaciones y la obtención de subsidios públicos (gráfico 59).

Gráfico 59. Uruguay: variables de la dimensión resultados

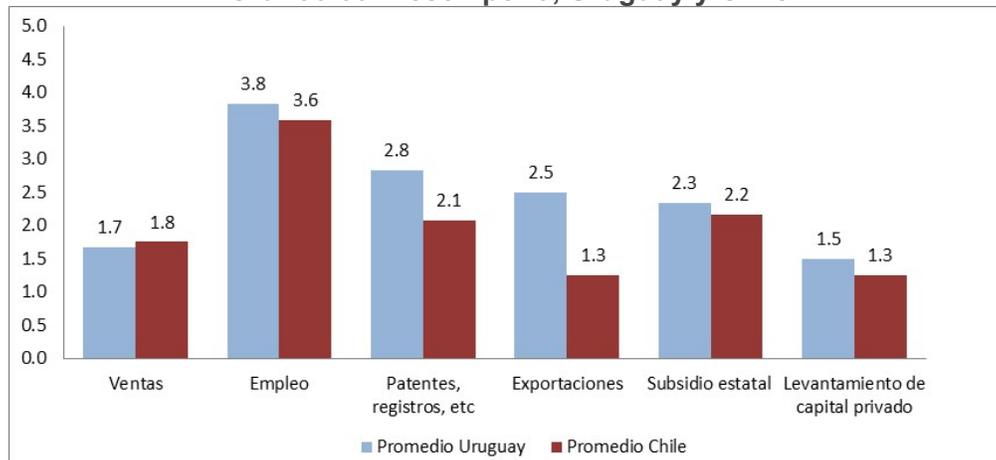


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Donde los resultados son aún mucho más limitados es en los niveles de facturación y en el levantamiento de capital privado.

Es interesante, por último, notar que estos resultados son similares a los exhibidos por los incubados chilenos (gráfico 60), cuestión que lleva a reflexionar acerca del grado de correlación que puede esperarse entre el desempeño de los incubados, más allá de ciertos logros iniciales, y la labor de las incubadoras.

Gráfico 60. Desempeño, Uruguay y Chile



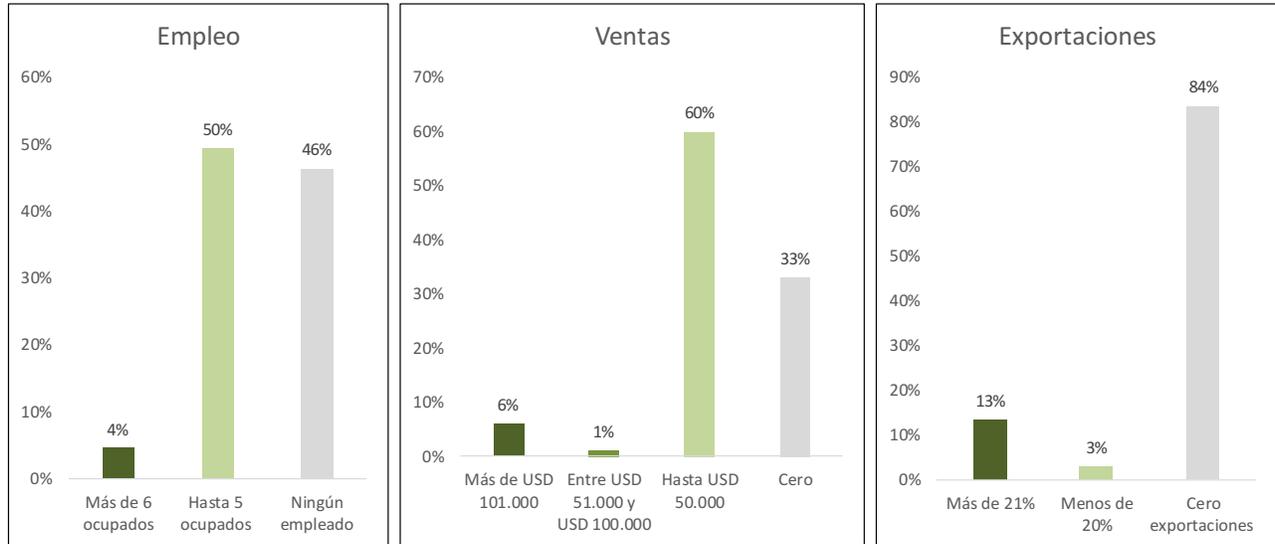
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

A continuación se analizan algunos resultados con mayor nivel de detalle (gráfico 61):

- Los mejores resultados se verifican en la cantidad de emprendimientos que han creado algún empleo. En 3 de 6 incubadoras, la mayoría (60%) creó algún puesto de trabajo. Le sigue, con niveles medios, la concreción de alguna venta en el exterior: en 4 de 6 incubadoras, al menos 1 de 5 incubados consiguió exportar.

- Por otra parte, aún son muy limitados los resultados exhibidos en niveles de ventas (en todas las incubadoras son escasas las empresas que facturan anualmente al menos USD 50.000).

Gráfico 61. Desempeño - Resultado de los emprendimientos en 2016

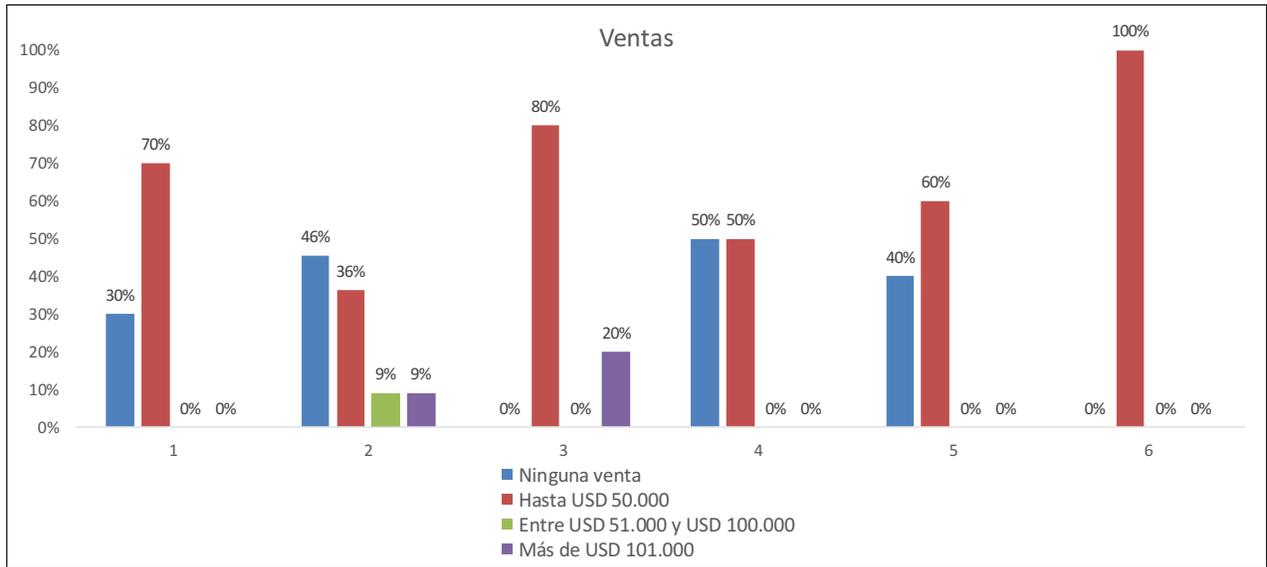


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Habrà que seguir la evolución de estas variables una vez que las empresas recorran más camino y/o el trabajo con las incubadoras haya madurado, aun cuando cabe señalar que no parece razonable depositar la responsabilidad total del crecimiento de las empresas en las incubadoras dado que sus servicios cubren solamente una fase acotada del ciclo de vida.

Preliminarmente puede apreciarse que las cifras no se alteran significativamente cuando solo se toman los casos de aquellos emprendedores que iniciaron su trabajo con la incubadora hace por lo menos un año y cuya empresa ya cumplió un año de vida o más (gráfico 62). Ello solo sucede, en parte, en 2 de las 6 incubadoras. En el caso chileno, sin embargo, casi la mitad de los emprendimientos cuyo proceso de incubación se inició hace al menos 2 años vendió más de USD 140.000 en el año de referencia del estudio (2015), cifras alcanzadas por casi 1 de cada 5 en aquellos cuya actividad emprendedora se inició hace al menos 3 años.

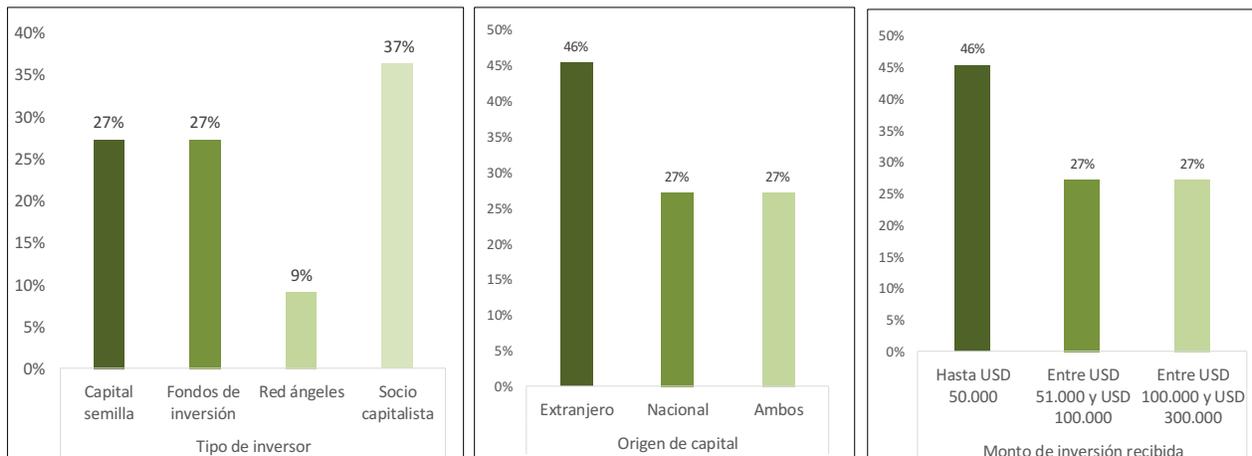
Gráfico 62. Ventas en 2016 de las empresas con al menos 1 año de vida y que están trabajando con la incubadora desde hace al menos un año (N: 44)



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.
Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras.

En lo que respecta al levantamiento de inversión privada, hay un 16% que lo logró. Se trata, por igual, de socios capitalistas y fondos/redes de inversores ángeles, con una fuerte presencia de capital extranjero y, en cerca de la mitad de los casos, de inversiones de hasta USD 50.000 (gráfico 63).

Gráfico 63. Caracterización de las inversiones privadas recibidas



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Un dato interesante es que apenas el 18% de estos emprendedores conoció al inversor a través de la incubadora (gráfico 64). Predomina, por el contrario, el rol introductor de las redes comerciales (clientes/proveedores) y de las redes sociales (parientes/amigos). A la distancia aparecen con menos de 1 de cada 5 casos las actividades del ecosistema y el accionar proactivo de los propios inversores.

Gráfico 64. Canal de contacto con el inversor

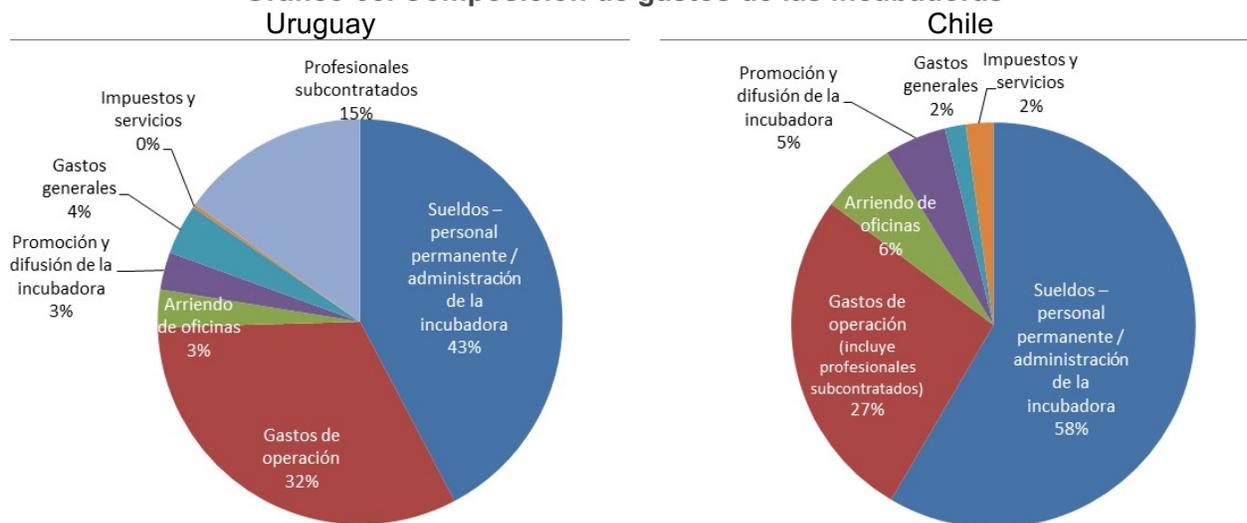


Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Emprendedores.

Egresos, financiamiento y sostenibilidad

Según la información aportada por los gerentes de las incubadoras, la mayor parte de las erogaciones consistieron en el pago de los recursos humanos (50%); seguido en orden de importancia por otros gastos de operación (38%). Las acciones de promoción se llevan el 3% del total y los esfuerzos de capacitación el 1% (gráfico 65).

Gráfico 65. Composición de gastos de las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

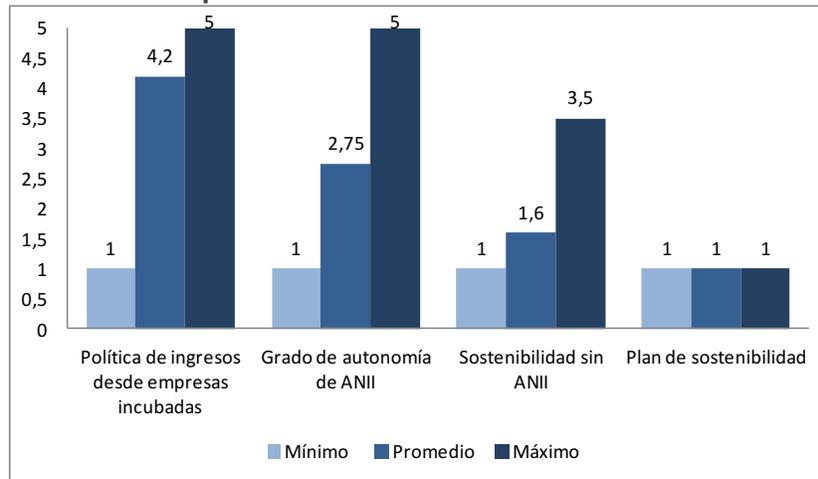
Es interesante notar que la composición del gasto es bastante similar a la de las incubadoras chilenas, aunque el peso de los recursos humanos es superior en el caso de las uruguayas. Esto es entendible dada su menor escala de operación. Según se comentó al inicio del informe, los presupuestos de las incubadoras uruguayas son muy inferiores a los de las chilenas. También es más limitado en ellas el gasto de promoción y difusión. Es muy posible que en un mercado más pequeño en el que la información circula más

fluidamente y en el cual hay menos incubadoras los esfuerzos requeridos sean también menores.

Según reportan los gerentes, el costo por incubado es dispar, oscilando entre alrededor de USD 10.000 y USD 15.000. Bioespinn, Sinergia, DaVinci y Gepian se ubican en el entorno del límite inferior del intervalo mientras que Ingenio y Khem se ubican cerca del otro extremo.

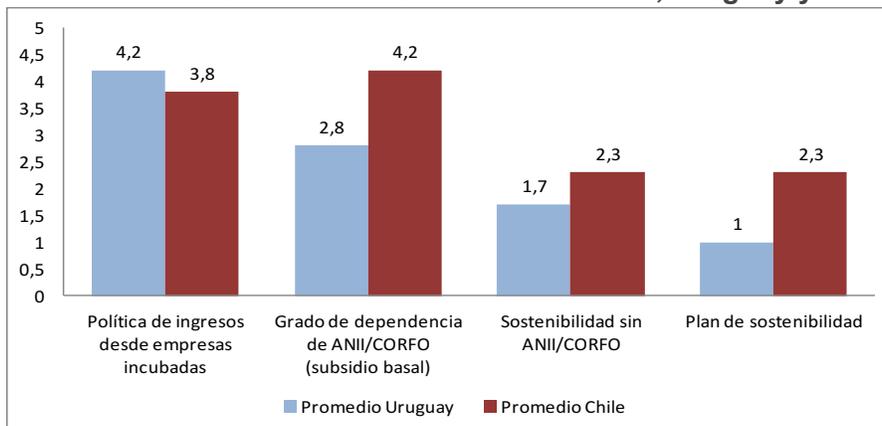
En lo que respecta al panorama del lado del financiamiento, lo más destacable es el elevado nivel de dependencia con respecto a los fondos de ANII y el bajo nivel de avance en el desarrollo de una estrategia que les permita una sostenibilidad a largo plazo, incluso a pesar de contar, por lo general, con una política de ingresos por pago de servicios de las empresas incubadas (gráfico 66). Excepto en este último aspecto, las incubadoras uruguayas presentan una situación desfavorable en comparación con sus colegas chilenas (gráfico 67).

Gráfico 66. Aspectos del financiamiento de las incubadoras



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras

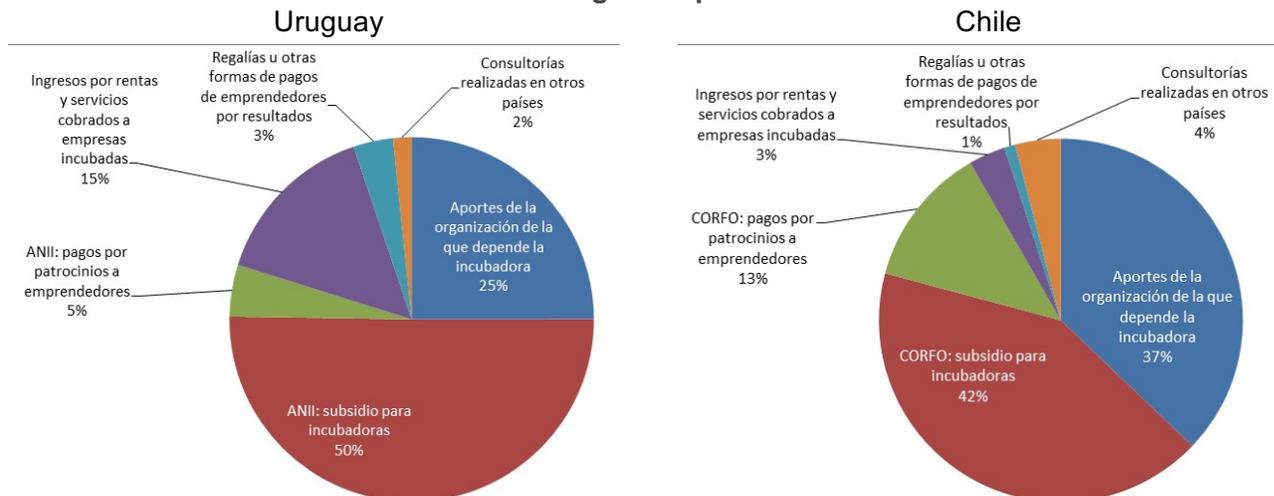
Gráfico 67. Financiamiento de las incubadoras, Uruguay y Chile



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

En un mayor nivel de detalle, ANII es el principal proveedor de fondos (50% en promedio), seguido de las organizaciones madre (25%) y de los ingresos por rentas y servicios pagados por los incubados (15%). El pago de remuneración por patrocinios no es significativo así como tampoco lo son las regalías u otras formas de pago por resultados de los emprendedores (gráfico 68).

Gráfico 68. Ingresos por fuente



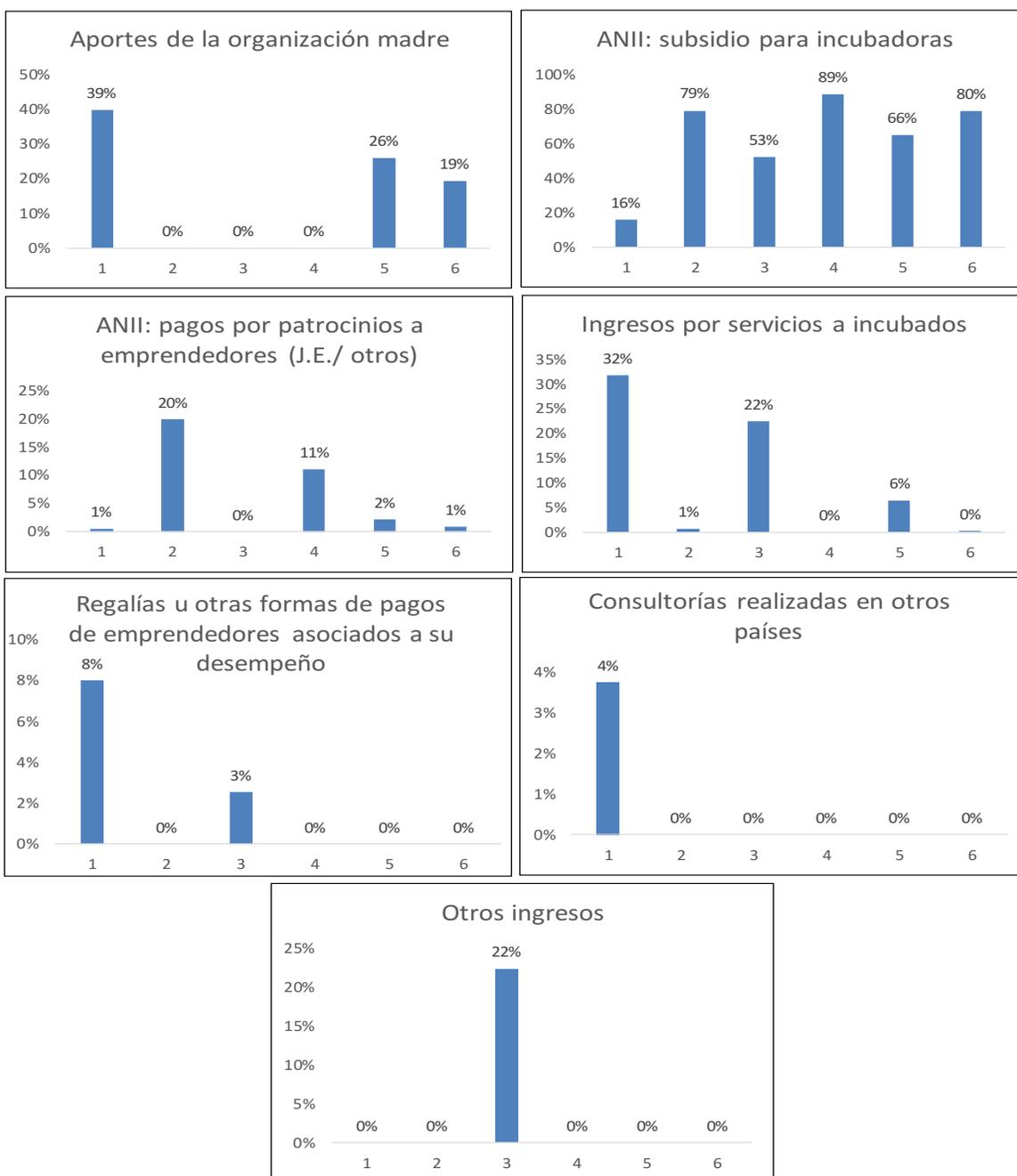
Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras para Uruguay y en Prodem et al. (2016) para Chile.

Para 4 de las 6 incubadoras los subsidios del instrumento de incubadoras de ANII representan al menos dos tercios de sus ingresos. Ingenio es la excepción con apenas 16% proveniente de esta fuente y el grueso aportado por la organización madre y, luego, el pago de servicios de los incubados.

En comparación con las incubadoras chilenas, las uruguayas dependen un poco más del subsidio público destinado a las mismas por parte del programa de ANII que las primeras respecto de CORFO, aunque es menos relevante el ingreso por patrocinios de capital semilla. Los recursos de la organización madre son inferiores en Uruguay. Sin embargo, las incubadoras uruguayas perciben un porcentaje mayor de sus ingresos de parte de los propios clientes.

Las cifras anteriores deben, sin embargo, ser tratadas con cuidado, no solo porque es posible que haya aportes en especie de las organizaciones madre de más difícil contabilización sino, en particular, porque la heterogeneidad existente entre las mismas es importante, tal como puede apreciarse en el gráfico 69.

Gráfico 69. Composición de ingresos totales por fuente (2015)



Fuente: Elaboración propia basada en Encuestas a Gerentes de Incubadoras.

Nota: Los números 1 a 6 identifican a las distintas incubadoras.

En suma, al igual que en Chile, el subsidio público es una fuente clave de ingresos también para las incubadoras uruguayas. Sin embargo, estas últimas evidencian una mayor orientación a la sostenibilidad al contar con mayores ingresos por servicios pagados por los emprendedores.

Conclusiones y recomendaciones

La plataforma de apoyo a emprendedores ha verificado una evolución importante con la incorporación de las incubadoras, avanzando sobre varios de los desafíos que se identificaban en la evaluación del programa de Jóvenes Emprendedores Innovadores, antes del PAFE: a) el escalamiento del ecosistema; b) la inclusión de segmentos desatendidos; y c) el fortalecimiento de los servicios de apoyo.

Por un lado, la cantidad de emprendedores atendidos en comparación con el número de emprendedores que se cubría a través del instrumento de capital semilla y las instituciones patrocinadoras ha crecido. A su vez, se ha avanzado hacia una plataforma más diversificada de atención que integra distintas modalidades y metodologías de trabajo, iniciativas que incluyen la participación del sector privado en algunas de ellas. Por otra parte, el desarrollo de la plataforma ha permitido comenzar a incluir a los emprendedores del interior y atender a los emprendimientos de base científico-tecnológica.

En este contexto, junto con el cumplimiento de su rol de apoyo en las fases de postulación y seguimiento de los proyectos de capital semilla de ANII, también se observa una tendencia a la mejora en los niveles de satisfacción de los emprendedores con respecto a los servicios recibidos, vis a vis el que manifestaban con respecto a las instituciones patrocinadoras en el marco de la evaluación del programa de Jóvenes Emprendedores Innovadores (Kantis y Federico, 2013). La comparación con las incubadoras chilenas, por su parte, arrojó resultados que, por lo general, son alentadores. A partir del marco conceptual organizacional-sistémico propuesto al inicio del informe es posible afirmar que esos resultados son especialmente interesantes si se tienen en cuenta las diferencias de escala y edad (experiencia), no solo de las incubadoras sino también del ecosistema en su conjunto.

Desde el punto de vista de las propuestas de valor desplegadas en la práctica, el marco conceptual propuesto (la pirámide “a la Maslow”) tiende a ubicar a la mayoría de las incubadoras en niveles intermedios, esto es, que cumplen satisfactoriamente con el escalón básico del modelo, como patrocinadores ante instrumentos públicos y también, por lo general, con el peldaño siguiente, que alude a los servicios provistos por el equipo de la incubadora y sus profesionales más cercanos, aquellos que apoyan el perfeccionamiento de los modelos de negocios de los emprendimientos, su ejecución y facilitan el desarrollo de redes de contacto con otros emprendedores. A partir de ahí se pueden encontrar diferencias en los grados de avance observados en el tránsito hacia niveles de sofisticación más altos, como por ejemplo aquellos que incluyen la facilitación del acceso a mentores empresariales, a contactos comerciales, a inversores y al apoyo para la internacionalización, en ese orden.

En este contexto, algunas incubadoras enfrentan, de todos modos, el desafío de poder responder con igual efectividad ante las demandas de algunos emprendedores que operan

en sectores de actividad recientemente incorporados a su cartera de emprendimientos y en los cuales su experticia es menor, como por ejemplo, videojuegos o diseño.

En el caso de los emprendimientos de base científica, en donde la experiencia misma y los recursos del ecosistema son menores, los desafíos organizacionales son aún más importantes. Debido a la escasa trayectoria, experiencia y escala, allí donde la “demanda de sistema” es mayor es donde aún hay “menos ecosistema”. Desde la perspectiva específica de la estrategia de fomento de las incubadoras, se sugiere revisar la opción de diversificar el apoyo en dos incubadoras para explorar, en cambio, la posibilidad de ir ganando masa crítica mediante la combinación de las capacidades y recursos de ambas en torno a un proyecto único, bajo la modalidad organizacional que resulte conveniente y factible.

No obstante, es necesario tener presente que la plataforma de incubación está predominantemente compuesta por organizaciones pequeñas y de corta edad, emprendimientos en sí mismos que, si bien exhiben una buena capacidad de aprendizaje y apertura ante los aportes de los emprendedores, aún deben recorrer un camino de fortalecimiento y consolidación importante. Los niveles de heterogeneidad entre incubadoras e inclusive entre diferentes dimensiones de una misma organización así lo indican.

La incubación en el interior, en especial, enfrenta las desventajas propias asociadas a la carencia de recursos especializados fuera de Montevideo. En un contexto menos desarrollado, ha debido evolucionar hacia un modelo de mayor integración de capacidades dentro del equipo de la incubadora.

Entre los principales desafíos que ayudan a pensar de cara al futuro y que son compartidos, en mayor o menor medida, por las incubadoras, pueden mencionarse los siguientes:

1. Consolidar y fortalecer a sus equipos, especialmente en los casos en los que se ha registrado alguna incorporación o reemplazo relevante en forma relativamente reciente o bien en aquellos otros en los que el equipo es muy pequeño.
2. Promover avances en la incorporación de Directorios más efectivos y abiertos al ecosistema, que agreguen valor a las incubadoras en los procesos estratégicos, en el desarrollo institucional, la generación de alianzas y contactos y el despliegue de estrategias de sostenibilidad.
3. Estimular una mayor apertura al desarrollo de alianzas y redes, que sean capaces de potenciar el accionar de la organización en beneficio de los emprendedores y del afianzamiento institucional.

4. Sistematizar aprendizajes y seguir avanzando en su capitalización y en una gestión más profesional de recursos humanos, incluyendo incentivos en las remuneraciones y una agenda de formación continua.
5. Mejorar los servicios a los emprendedores en lo que respecta a la contribución de la incubadora al desarrollo de contactos con potenciales clientes para los emprendedores.
6. Perfeccionar, clarificar y, en algunos casos, incorporar un modelo de mentorías a cargo de empresarios que brinden su experiencia y contactos. En varias incubadoras las mentorías aluden en realidad al aporte de consejos en torno a soluciones especiales provistas por profesionales, cuyo valor se reconoce, si bien se carece del aporte de empresarios con experiencia. Por otra parte, no es lo mismo contar con algunos buenos mentores que tener un sistema de gestión de una red de mentores de perfil empresarial.
7. Avanzar en el apoyo a la actividad exportadora de los emprendimientos y su vinculación con otros ecosistemas de la región. Según se planteó más arriba, el crecimiento significativo de los emprendimientos está altamente relacionado con la posibilidad de exportar y ello implica la necesidad de contar con servicios de este tipo a partir de alianzas con organizaciones de otros países y un acompañamiento profesional que permita validar la propuesta de valor fuera de Uruguay en forma temprana así como también ayudar a construir un plan de conquista de mercados externos.
8. Profundizar el seguimiento de la cartera de emprendimientos una vez concluido el proceso de incubación con servicios de post-incubación. Aun antes de ello, cabe tener presente que la incubación es, en algunos casos, más corta que el proyecto de capital semilla y resulta muy lógico que los servicios cubran la totalidad del mismo. Además, en algunas incubadoras se debería fortalecer el servicio de acompañamiento en el segundo año del proyecto de capital semilla dado que, como se ha señalado, en dichos casos es más laxo.
9. Establecer puentes más sistemáticos y potentes con inversores de Uruguay y de la región. Un camino a estimular es la transformación de las incubadoras en aceleradoras que incluyan en su modelo la inversión temprana de capital semilla privado. Es muy probable que ello plantee la necesidad de alcanzar ciertas escalas de operación mayores a las actuales, que vuelvan más atractiva y visible la actividad de las incubadoras como generadoras de flujos de proyectos potentes.
10. Fomentar el incremento en la escala de operación de las incubadoras, especialmente de aquellas que requieren alcanzar umbrales mínimos, de modo de ir conformando una cartera más amplia de emprendimientos y de experiencias que

supongan “beneficios de red” para los emprendedores y niveles de especialización de recursos y servicios de la propia incubadora en torno a los segmentos atendidos. Para algunas incubadoras ello podrá significar asumir decisiones de especialización, para otras, la segmentación y especialización de la cartera de emprendimientos.

Desde una mirada global, se podría especular con la opción de fomentar, a través de la asignación de recursos de ANII, la consolidación y racionalización de la plataforma de incubación, de modo que la masa de incubados se distribuya entre un menor número de incubadoras para elevar así la cantidad de incubados por incubadora. Sin embargo, no es la opción recomendada. El margen existente para avanzar por esta vía no parece muy elevado dado que la creación de la mayoría de las incubadoras ha buscado atender, oportunamente, a diversos segmentos de emprendedores (por ejemplo, interior, base científica, biotecnología, TIC, multipropósito). Solo si se decidiera regresar a un camino de absorción de segmentos diversos en una misma incubadora esto parecería factible, pero ello podría implicar la existencia de potenciales pérdidas de especialización dinámica, esto es, alcanzables a lo largo del tiempo por acumulación de aprendizajes. La racionalización por la reducción del número de incubadoras no parece, por lo tanto, una estrategia muy atractiva, salvo en el caso de las dos incubadoras que operan con emprendedores de base científica, tal como se comentó más arriba. En el caso de las dos incubadoras multipropósito no parece aplicar un razonamiento similar dado que una de ellas, Sinergia, estaría avanzando hacia un modelo de aceleración focalizado en algunos segmentos específicos como fintech y agrotech.

En este contexto parece ser más interesante promover un camino de escalamiento individual para aquellas incubadoras que hoy operan con bajos volúmenes, a través de la ampliación de los segmentos de clientes atendidos (dentro del mundo de los emprendimientos innovadores y dinámicos). Las opciones para ello pueden ser diversas; a continuación se mencionan algunos ejemplos aunque las mismas incubadoras podrían encontrar otras.

Una opción podría ser fomentar una estrategia de captación de emprendedores de países latinoamericanos que deseen desarrollar su empresa en Uruguay. Hay evidencias de que en alguna medida ello ya sucede en la actualidad y algunas incubadoras estarían comenzando a desarrollar iniciativas para avanzar en esta dirección.

Además, sería muy interesante estimular la inclusión de servicios especialmente diseñados para segmentos hoy desatendidos, como el de los emprendedores con proyectos que están trabajando en empresas, muchas veces grandes firmas, y cuyos emprendimientos aún no cuentan con una base de ingresos que les permita abandonar su empleo y dedicarse a tiempo completo al emprendimiento, requisito para la incubación. Existen evidencias en los distintos países de la región acerca de

la importancia de este segmento de emprendedores, por su contribución al emprendimiento dinámico, así como también de la ausencia de incubadoras que les den servicios. La inclusión de un servicio de incubación flexible, adaptado a este perfil de emprendedores, podría ser una buena opción. Otra opción posible es la de ofrecer servicios de incubación bajo la modalidad de incubación abierta en conjunto con empresas. En suma, ANII podría pedir la presentación de un proyecto que incluya una estrategia clara de escalamiento por parte de las incubadoras que lo requieran por su bajo nivel de actividad.

11. Avanzar en el diseño e implementación de una estrategia de generación de recursos que permita reducir los niveles de dependencia de las incubadoras con respecto de los subsidios que provee ANII. Cabría en tal sentido explorar la posibilidad de ofrecer estímulos fiscales a empresas que deseen invertir y convertirse en “madrinas” o benefactoras de estas organizaciones.

Estos resultados definen un marco valioso para abordar algunas preguntas clave orientadas a definir cómo seguir de cara al futuro, teniendo especialmente en cuenta el contexto de la finalización del PAFE y el diseño de una nueva operación de préstamos con el BID.

La primera de ellas es: ¿tiene sentido seguir apoyando a las incubadoras con fondos desde ANII o se trata de una inversión improductiva? Las evidencias preliminares aportadas por el estudio parecen indicar que sí, especialmente si se tiene en cuenta la evolución que estas organizaciones han impreso al desarrollo de la plataforma de atención del ecosistema. Otro tanto puede decirse, en particular, si se tiene en cuenta su corta vida organizacional y la posibilidad que ello brinda de ayudar a moldear una futura etapa en la cual, además de apoyar su operación, se planteen objetivos e instrumentos orientados a fortalecerlas y a responder a los nuevos desafíos planteados.

Por lo tanto, la pregunta clave no es si vale la pena o no apoyarlas sino cómo hacerlo. En este sentido, a la luz del análisis comparado con Chile y de los comentarios acerca de la necesidad de escalamiento, cabe destacar que el nivel de recursos a entregar a las incubadoras debería ser mayor que el actual, y se podría establecer un esquema de asignación que contenga una parte en forma fija (basal) y un premio variable por: a) cumplimiento de objetivos de un plan de fortalecimiento y mejora, y b) desempeño de los emprendimientos apoyados.⁶ Los porcentajes de una y otra modalidad deberían establecerse una vez que se conozca la disponibilidad de recursos, dado que si los recursos disponibles son muy limitados podría no ser aconsejable atomizarlos demasiado para que no pierdan potencia. A priori, en ausencia de esta información, podría establecerse un

⁶ Por ejemplo, en Chile, el subsidio de CORFO a las incubadoras es de hasta USD 300.000 anuales aproximadamente y en Perú de hasta USD 70.000. Las cifras en dólares pueden variar por variaciones en el tipo de cambio, por lo tanto se trata de cifras aproximadas. Se recomienda disponer de hasta USD 100.000 por incubadora entre monto fijo y premios por objetivos/desempeño.

esquema basado en partes relativamente similares entre la porción fija y la variable, y establecer que, partiendo de un monto fijo como el actual, su incremento opere por la vía del monto variable.

Para avanzar en esta dirección se recomiendan dos vectores clave que orienten el diseño de un sistema de incentivos:⁷

- Promover la consolidación de los modelos de servicios y de gestión y la sostenibilidad organizacional, buscando potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades existentes a través de planes de mejora y fortalecimiento.
- Fomentar el compromiso de las incubadoras con el desempeño de los emprendimientos.

Para avanzar en el primer vector se recomienda realizar una convocatoria de proyectos a ser cofinanciados por ANII mediante un subsidio basal similar al actual y que los mismos incluyan planes de fortalecimiento institucional de largo plazo.

Para el seguimiento de la ejecución de estos planes las incubadoras beneficiarias deberían presentar reportes periódicos dando cuenta de:

- los avances alcanzados en su implementación,
- los logros en las metas planteadas,
- las lecciones aprendidas y
- su grado de capitalización en beneficio de los emprendedores.

Por otra parte, se propone establecer un sistema de incentivos que premie tanto el cumplimiento de las metas del plan de fortalecimiento como el aporte al desempeño de los incubados con foco en los siguientes logros⁸:

- a) Cumplimiento de los objetivos del plan de fortalecimiento institucional, incluidos aspectos tales como: mejoras en la estructuración/calidad de los servicios, aumentos en la escala de actividad y en la sostenibilidad (institucional, técnica y financiera).
- b) Desempeño de las empresas nacientes. Para ello se recomienda diseñar una escala sencilla y fácilmente comunicable teniendo presente variables tales como los avances en ventas e inversiones levantadas.

⁷ La ingeniería detallada de un sistema de incentivos requiere un ejercicio más profundo que el previsto en esta consultoría.

⁸ A la hora del diseño detallado se sugiere, a priori, asignar más recursos al premio por desempeño que al premio por cumplimiento de objetivos. Las simulaciones deberían realizarse teniendo en cuenta que el 35% se asigne por cumplimiento de objetivos y el 65% por desempeño de los emprendedores.

- Algunas aclaraciones acerca del esquema de incentivos planteados
 - i) La idea es premiar los logros en ventas que sean alcanzables en los períodos de trabajo de la incubadora y un año posterior.
 - ii) En lo que respecta al incentivo por desempeño (ventas), para minimizar el riesgo de desplazamiento de la captación de las incubadoras hacia los proyectos que estén más listos (algo que podría significar una mejora en la selectividad de los proyectos aunque en desmedro de aquellos con mayor profundidad de innovación) se propone establecer un premio por desempeño mayor para aquellos proyectos de mérito innovativo superior (por ejemplo, por la intensidad de la investigación y desarrollo (I&D), su articulación aguas arriba con proyectos de innovación financiados por ANII y/o alguna otra variable de este tipo) que impliquen mayores tiempos de maduración.⁹

Por otra parte, no solo es importante pensar en las incubadoras a nivel individual sino en la plataforma de incubación en su conjunto, la que integra además a las instituciones patrocinadoras. En tal sentido se recomienda:

1. Estudiar en profundidad las posibilidades de incrementar el flujo de emprendedores con potencial dinámico. Se carece a la fecha de un dimensionamiento de la demanda de los emprendimientos de distinto perfil que pueden tener perfil dinámico e innovador.
2. Clarificar ante las incubadoras e instituciones patrocinadoras y los emprendedores cuáles son las expectativas de ANII acerca del compromiso de atención que deben asumir unas y otras organizaciones en función de las distintas etapas del proceso de emprendimiento y los distintos instrumentos (VIN, capital semilla). Asimismo, se podría establecer un sistema de monitoreo de incubadoras que permita calificarlas en el tiempo en función del grado de satisfacción y reconocimiento de aportes por parte de los emprendedores así como también del desempeño de los emprendimientos.
3. Diseñar una propuesta de valor más potente para los emprendimientos de base científica revisando el modelo de 2 incubadoras e incluyendo instrumentos que

⁹ Por ejemplo, los emprendimientos deberían ser calificados por un jurado, actividad que podría ocurrir en paralelo con el comienzo del proceso de incubación, sin detenerlo, o incluso en fase de pre incubación.

permitan lograr un financiamiento adecuado de proyectos con procesos de maduración más lenta y requisitos de recursos más elevados.

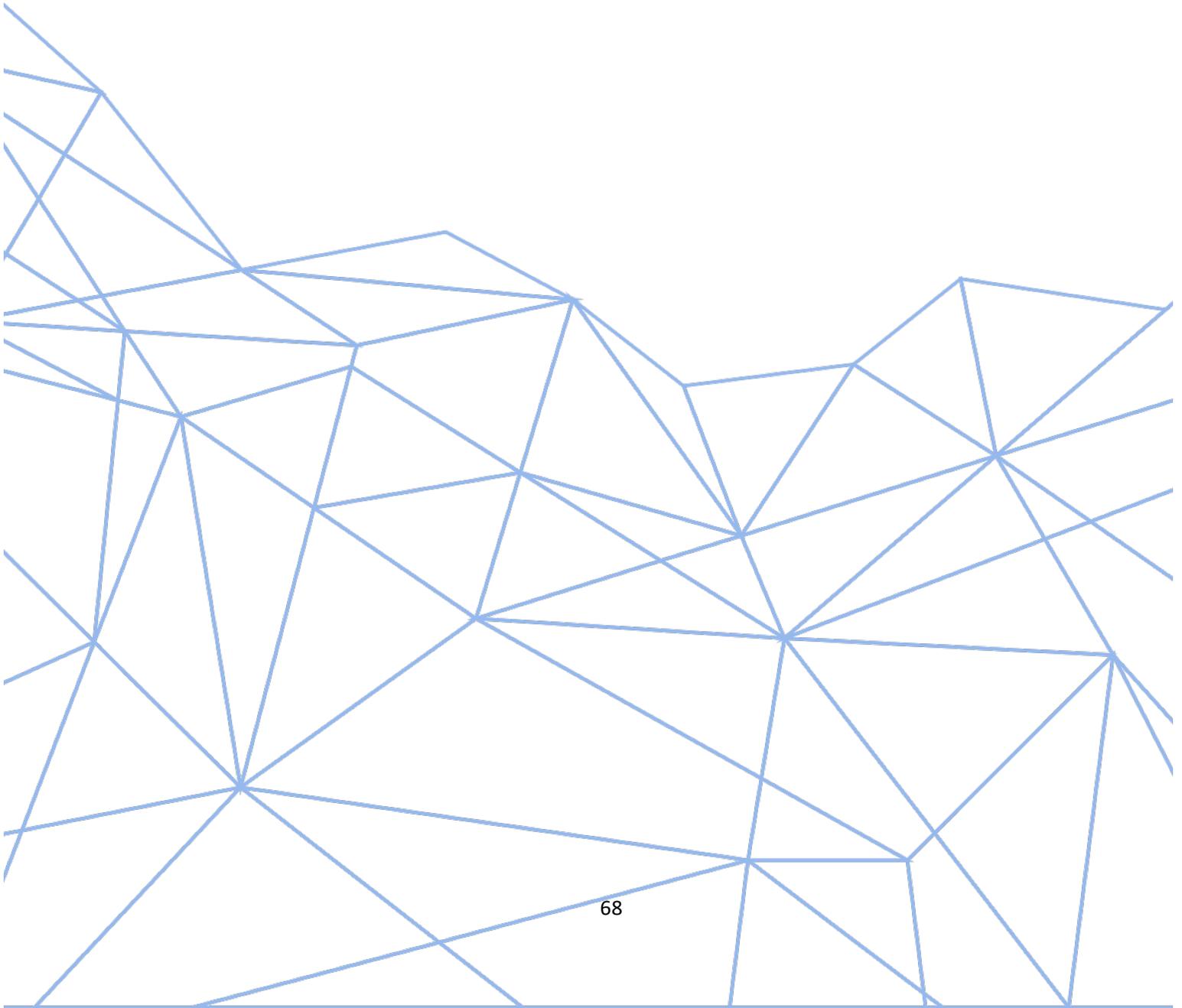
4. Completar la plataforma de atención a los emprendimientos con la inclusión de servicios y organizaciones focalizadas en acompañar el proceso de crecimiento empresarial (*scale up*), es decir, una vez que concluye la fase inicial de *start up* que cubren las incubadoras (no significa que los beneficiarios deban haber pasado obligatoriamente por una incubadora previamente). Ello implica la necesidad de diseñar un nuevo instrumento focalizado en el crecimiento de las empresas jóvenes (por ejemplo, entre 2 a 8 años de vida), evitando el sesgo habitual de depositar todas las expectativas de desarrollo en “la actividad de neonatología” con el emprendimiento. Las incubadoras podrán participar o no como prestadoras de servicios en el marco de este programa,¹⁰ el que, además, debería prever una estrategia clara en lo que respecta al apoyo financiero para el crecimiento empresarial.

¹⁰La plataforma de servicios del ecosistema puede pensarse mediante una analogía con el sistema de salud, en el cual existen instituciones que integran unidades de servicios que abarcan desde la neonatología hasta la gerontología, mientras que otras se especializan en alguna o algunas etapas de la vida de las personas, como la adolescencia y crecimiento.

Referencias

- Bergek A. y Norrman Ch. 2008. "Incubation Best Practice: a Framework". *Technovation* (28), 1-2, 20-28.
- Duff A. 2007. "Best Practice in Business Innovation Management". AUSTEP Strategic Partnership Pty Ltd.
- Greiner, L. 1972. "Evolution and Revolution as Organization Grow". *Harvard Business Review*, julio/agosto.
- Infodev, 2010. "Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation". World Development Bank
- Kantis, H. 2017. "Entendiendo a las incubadoras desde un enfoque sistémico-organizacional", Briefs de Prodem No. 3. Mimeo.
- Kantis, H., J. Federico y S. García Ibarra. 2016. "Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región". Prodem, Asociación Civil Red PyME.
- Kantis, H., y J. Federico. 2013. *Evaluación del Programa de Apoyo a Jóvenes Innovadores*. ANII.
- Lewis D., Harper-Anderson E. y Molnar L. 2011. "Incubating success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures. University of Michigan.
- Prodem, Ematris e Innovos. 2016. "Evaluación de las plataformas de apoyo al emprendimiento – Incubadoras de negocios apoyadas por CORFO". Mimeo.

Anexos



Anexo 1. Acerca del índice y sus dimensiones

Las distintas dimensiones evaluadas y comparadas con el caso de las incubadoras chilenas son las siguientes¹¹:

1. Relación con el cliente

Alude a la valoración previa del emprendedor acerca de la incubadora a partir de las vías de reconocimiento de su propuesta y de la receptividad encontrada; el grado de adecuación de los servicios a sus necesidades y el reconocimiento de su aporte al proceso de emprendimiento.

2. Políticas de atracción y selección

Se refiere a los esfuerzos de atracción desplegados y a las características del proceso de selección de emprendimientos, tanto su claridad y transparencia como al perfil de los evaluadores y la estructuración del proceso de selección.

3. Servicios de apoyo

Incluye los distintos aspectos que tienen que ver con los servicios brindados, desde la existencia de un diagnóstico sistematizado que ordena el proceso a la estructuración y sofisticación de los servicios (calidad, diversidad y estructuración; acompañamiento, mentorías, servicios de especialistas, internacionalización, vinculación con el ecosistema).

4. Vinculación y redes

Tiene en consideración los esfuerzos concretos que han sido realizados por la incubadora para vincular a los emprendedores con otros emprendedores, con potenciales clientes y proveedores, ejecutivos clave de la industria y con inversores así como también para establecer alianzas y articulaciones con otras organizaciones que ayudan a potenciarlas.

5. Gobernanza

Se basa en el perfil del Directorio y sus miembros, su contribución al desarrollo institucional de la incubadora, potenciando y sin afectar la autonomía del equipo de gestión.

6. Equipo

Contempla el perfil, esto es los antecedentes del gerente y sus miembros, la riqueza y pertinencia de su trayectoria y algunas cuestiones clave de la gestión de recursos humanos habitualmente consideradas por los analistas organizacionales que inciden sobre el compromiso y comportamiento de las personas.

¹¹ Esta metodología es una adaptación de aquella que fuera aplicada por el equipo Prodem en el marco de la evaluación realizada para CORFO, en alianza con Ematrix e Innovos.

7. Gestión interna e implementación de mejoras (aprendizaje)

Incluye la existencia de mecanismos destinados a captar la existencia de oportunidades de mejora y fuentes de aprendizaje, la implementación concreta de mejoras y su percepción por los clientes, la gestión de la cartera de emprendedores y las condiciones básicas para la operación.

8. Financiamiento de la incubadora

Se refiere a la existencia de políticas de ingresos avanzadas a partir de contratos con los emprendedores en materia de pagos por servicios y/o resultados; diversidad de fuentes de ingresos; dependencia de ANII y sostenibilidad.

9. Resultados

Tiene en cuenta los logros de los emprendimientos incubados en materia de ventas, exportaciones, propiedad intelectual, acceso a inversiones privadas y recursos públicos.

Anexo 2. Un ejercicio exploratorio acerca de los emprendimientos ambiciosos¹²

Variable dependiente: Ambiciosos =1	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Incubadora Da Vinci	-0,9273	-1,0084	-1,0473
Incubadora Gepián	-1,6582	-1,7788*	-0,8288
Incubadora Khem	-1,9459	-1,7080	-2,1216
Incubadora Sinergia	-0,4643	-0,5351	-0,8066
Socios con experiencia empresarial previa? (1 = todos o la mayoría)		0,7716	
Socios tienen entre 31 y 45 años? (1 = todos o la mayoría)		-0,5136	
Socios tienen estudios universitarios? (1 = todos o la mayoría)		-0,1008	
Sector (1= <i>Software</i> y TIC)			0,3540
¿La empresa se encuentra vendiendo? (1=Si)			0,8480
¿Le vende a grandes empresas? (1=Si)			1,4899**
¿Le vende al sector público? (1=Si)			0,7354
¿Realizó exportaciones? (1=Si)			1,7876**
Constante	0,1542	0,2025	-1,7936
N	76	76	76
Test de Wald	4,91	7,06	14,99*
Pseudo R ²	0,0572	0,0904	0,2447

Notas: Ingenio es la incubadora tomada como referencia para las ficticias, por eso no aparece en el cuadro. Se incluyó una variable de realización de innovaciones pero se eliminó porque había perfecta identificación ya que todos los ambiciosos realizaron innovaciones. Se probó con otra especificación incluyendo solo a aquellas innovaciones declaradas como de alcance global pero no reportó ninguna relación significativa con el nivel de ambición. * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01

¹² La realización de este ejercicio contó con la colaboración de Sabrina Ibarra García.