

Incubación de empresas

Autores: Rafael García Moreira (1), Enrique Estragó (2), Analía Reyes (3), Leticia Gómez (4), Joselin Sayes (5).

Resumen

Se resumen los conceptos básicos de la incubación de empresas, la justificación de su existencia y en qué consisten los procesos básicos que toda incubadora de empresas debe incluir: definición de qué proyectos incubar, qué servicios prestar, cómo prestarlos, y cómo empieza y termina la incubación. En todos los casos se ilustra con ejemplos referidos a la primera incubadora de Uruguay, Ingenio.

¿Qué es incubar empresas?

La existencia de incubadoras de empresas nació hace casi 50 años en Estados Unidos (6). Las preguntas que trataremos de responder en este documento son:

- 1) Definir: ¿Qué se va a incubar?: ¿personas? ¿Proyectos? ¿Productos? ¿De qué área?
- 2) Definir los servicios a prestar. Deben ser valiosos y valorizados por los clientes objetivo
- 3) ¿Cómo se van a atraer los potenciales incubados a la incubadora? Darla a conocer, dar a conocer sus servicios
- 4) Ejecutar la incubación. Prestar los servicios; agregar, quitar, cambiar. Medir y mejorar
- 5) Finalizar la incubación. Graduados y egresados

La gran mayoría de las empresas que nacen en el mundo, nunca llegan a desarrollarse. (7) El objetivo de las incubadoras es, en todos los casos, ayudar a reducir esa mortalidad infantil de las empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas aportan dinamismo a la economía de las naciones. Las empresas que hoy nacen serán las grandes empresas dentro de algunas décadas. Una porción importante del PBI de los países, así como de los empleos generados en cualquier economía corresponden a PYMEs. Esa es una razón por la que se crean las incubadoras: como un elemento clave para ayudar al nacimiento de empresas, y su desarrollo inicial; lo cual, a su vez, contribuirá al crecimiento económico, la creación de empleo, y el bienestar de la población. La gran mayoría de las incubadoras nacen con esa premisa: ayudar a crear empleos, ayudar a crear empresas rentables.

Por razones históricas, la mayoría de las incubadoras son instituciones sin fines de lucro, y sus costos son soportados por gobiernos –locales o nacionales– que desean estimular el desarrollo emprendedor, la

Ingenio, la primera incubadora de empresas de Uruguay, nació precisamente como un proyecto cooperativo ente el gobierno (LATU) y una universidad (ORT), y el financiamiento de BID/FOMIN.

Hoy es parte del LATU.

No se conocen, hasta el momento, incubadoras privadas en Uruguay.

generación de empleos, el desarrollo de una economía sana. Otro ámbito donde se desarrollan incubadoras es como un elemento clave en el ecosistema universitario. Muchas incubadoras tienen un origen junto o asociado a alguna universidad, como vehículo para convertir en proyectos reales el conocimiento académico-científico generado en las aulas. En las últimas dos décadas, además, se ha desarrollado un nuevo modelo de incubación, la incubadora privada, auto-sustentable. Estas son empresas privadas, que apoyan proyectos en los que toman participación accionaria, y de las ganancias obtenidas se sustenta la incubadora, se paga a los accionistas y se obtienen fondos para apoyar proyectos nuevos, e iniciar así el ciclo nuevamente.

¿Qué incubar? Como cualquier proyecto empresarial, uno de los primeros pasos es decidir cuál es el “público objetivo”. Esta es una definición estratégica de cualquier negocio, y las incubadoras no están ajenas a ello.

La respuesta que se dé a esta pregunta incluye decisivamente en las demás. Por lo tanto, es clave definirla concretamente. Corresponde a la actividad comercialmente conocida como “segmentación”. La cuestión es que –al mismo tiempo que aclaramos a qué tipo de empresas, personas o proyectos damos apoyo- también definimos que a todo aquello que no esté incluido en esa delimitación, no se le dará apoyo con la incubadora. Dependiendo de la incubadora y de la etapa de desarrollo en el que se encuentre (entre otros factores), se puede optar por más de un segmento.

Si continuamos usando el lenguaje de marketing, consideremos que un “segmento” es un conjunto de individuos relativamente homogéneo, con un conjunto de necesidades similar. Nuevamente, esto es clave para los puntos siguientes: los servicios a prestar por la incubadora, lo que harán es satisfacer esas necesidades. En un nivel general, todas las empresas nacientes tienen algunas necesidades en común: necesitan vender, necesitan conocer de contabilidad fiscal para liquidar sus impuestos, necesitan conocer de leyes laborales para contratar a sus empleados. Otras necesidades son específicas de cada industria: el software necesita conocimientos específicos de protección de propiedad intelectual, los alimentos necesitan asesoramiento sobre regulaciones bromatológicas, el curtido de cuero necesita conocer regulaciones ambientales.

Una larga discusión de corte filosófico involucra a las incubadoras en si incuban proyectos, personas, o empresas. Sin tomar posición definida en ninguna de dichas vertientes de pensamiento, aportamos algunos de los elementos que hacen a la discusión:

- ❖ Quienes apoyan “emprendedores” insisten en el valor de la persona del “emprendedor”: alguien con una fuerza interior especial, con una visión de futuro, una pasión por su proyecto, idea, o producto; capaz de transmitir parte de esa pasión a otros, y así convertirse en el líder visionario capaz de vencer cualquier obstáculo con tal de llevar el proyecto adelante. Los ejemplos abundan, y uno muy bueno de Uruguay es Francisco Piria. A su vez, entre los seguidores de esta vertiente, se discute apasionadamente sobre si el emprendedor “nace” o “se hace”, a través de experiencias familiares, instituciones educativas, etc.
- ❖ Muchas veces en los proyectos surgidos de un ámbito académico – universidades o laboratorios de investigación científica básica- se habla de incubar el proyecto. Es posible que los científicos que desarrollan una nueva patente o una nueva molécula, o que hacen un descubrimiento científico con gran potencial, no tienen en ninguna medida el fuego emprendedor que

presupone el modelo anterior. Para incubar este tipo de emprendimientos, es necesario amalgamar ese conocimiento científico con habilidades gerenciales capaces de hacer rentable una empresa. Un ejemplo muy conocido es de la interfaz gráfica de las computadoras y el ratón (Mouse), inventados por los laboratorios PARC, de Xerox; que fueron en verdad desarrollados comercialmente a partir de una visita del CEO de Apple, Steve Jobs, a esos laboratorios.

- ❖ El tercer modelo es el de incubar empresas. De hecho, casi siempre se habla de “incubadoras de empresas”, donde lo que se privilegia es la acción organizada de seres humanos en una empresa comercial. Los líderes, empresarios o gerentes, son importantes; como también pueden serlo algunos de los procesos productivos, o los inventos de la organización. Especialmente en el ámbito de alta tecnología, donde el cambio es acelerado y constante, a veces se saca el foco de las personas y –especialmente- se saca el foco de los productos para colocarlo sobre las tecnologías de base que el equipo domina o sobre el que tiene conocimiento. Y es eso lo que se incuba.

Retornando a la pregunta del título, ¿qué incubar?, es clave pues influye en las respuestas al resto de las preguntas que haremos a lo largo del documento.

Ninguna empresa hace de todo, ningún ser humano conoce de todos los temas, ninguna universidad es especialista en todas las áreas de conocimiento humano. Todos, personas o empresas, tienen algún grado de especialización, algún grado de foco en un ámbito. Y siempre que se tiene especialidad en algo, quiere decir que de *todo lo demás* se sabe poco o nada.

Cuando un gobierno local decide apoyar una incubadora, posiblemente lo haga con el fin de crear fuentes de empleo en la zona de influencia. Es muy posible que las empresas apoyadas se relacionen íntimamente con las cadenas productivas pre-existentes en la zona. En una zona agrícola, se podrán incubar empresas que desarrollen nuevas semillas, nuevos fertilizantes, nuevas variedades híbridas que aumenten la productividad de la tierra; por ejemplo. En una zona minera se podrán incubar proyectos geológicos, o que ayuden a procesar los desechos de las minas para proteger el medio ambiente. De esa forma, el crecimiento económico local será sustentable en el tiempo, se generarán empleos y se pagarán los impuestos.

Cuando una universidad decide apoyar una incubadora, posiblemente lo haga para desarrollar los descubrimientos y avances que llevan adelante sus planteles académicos. Posiblemente buscará traducir en patentes los nuevos inventos que surgen de sus laboratorios de investigación básica, y lograr que esas patentes sean exitosas comercialmente. Eso dará prestigio a sus catedráticos, atraerá a los mejores alumnos a sus aulas, y –quizás- le proveerá de ingresos futuros.

Cuando una gran empresa decide apoyar una incubadora, lo hace para aislar de su gran estructura burocrática a un grupo innovador. Lo hace para generar nuevas unidades de negocio, que eventualmente pueden desarrollarse como empresas independientes (spin –offs). El ejemplo típico es el desarrollo del PC por parte de IBM en 1981.

En todos los casos, el foco de la incubadora está determinado, de alguna manera, por el planteo estratégico de la empresa, gobierno local o universidad. Un gobierno local difícilmente apoye la incubación de negocios que no se traducirán en empleos locales o impuestos locales. Una alcaldía de una zona montañosa difícilmente apoye la incubación de una fábrica de submarinos. Una universidad incubará proyectos salidos de sus áreas de excelencia académica.

Ingenio comenzó en 2002 incubando exclusivamente proyectos del área de tecnologías de información y telecomunicaciones (TIC). Especialmente, empresas de software. Esto tiene su origen en un área de las que es especialista Universidad ORT, que es uno de los principales formadores de profesionales en el área de TICs en Uruguay (junto con la UdelaR).

Además, la inversión necesaria para apoyar ese tipo de proyectos es menor, y es una industria “limpia”, sin problemas de regulaciones estrictas –como la farmacéutica o la alimentaria-.

Con los años, se apoyaron proyectos de TICs, aunque involucraran también desarrollos de hardware, aunque estos fueron muchos menos en cantidad. En 2005 se amplió el alcance a proyectos de “base tecnológica”, en general.

En el nuevo Plan de Negocios elaborado en 2007, se amplió el foco de la incubadora a otras áreas de uso intensivo de TICs, como diseño y audiovisual; y biotecnología.

Ingenio apoya proyectos innovadores, dinámicos.

Un proyecto innovador es aquel que impulsa un producto nuevo, un proceso nuevo, o una nueva forma de hacer negocios. También puede ser una nueva tecnología, que pueda habilitar más de una de esas tres categorías de innovación.

Un proyecto dinámico, siguiendo la nomenclatura del Programa Emprender (11), que tiene una tasa de crecimiento anual mayor a 35% y que está enfocado al mercado internacional.

¿Cuáles son los servicios que incluirá la “incubación”?

Incubar es prestar servicios.

Como se señaló anteriormente, la esencia de la incubación es ayudar a las empresas nuevas a superar los problemas que surgen en los primeros años de existencia de todas las empresas, y que llevan a que la mayoría de las que nacen nunca se desarrollen.

Esa “ayuda” se concreta en un conjunto de servicios que la empresa incubada recibe a un costo subsidiado o nulo con respecto a lo común en el mercado.

Históricamente, las primeras incubadoras surgidas en EEUU brindaban espacio físico en complejos industriales abandonados. Otros servicios eran provistos con cargo a los gobiernos locales, o se abarataban mediante economías de escala entre varias PYMEs que coexistían en el mismo espacio: compartían servicios de limpieza, seguridad, iluminación, etc.

Este tipo de servicios, los relacionados con la ubicación física, siguen siendo básicos en muchas incubadoras.

Con el tiempo, las incubadoras comenzaron a prestar otros servicios, conocidos a veces como “soft”. Los más típicos son capacitación y consultorías para los empresarios incubados.

Ya en el siglo XXI, gana espacio un tercer conjunto de servicios, definidos como “redes”, contactos, o por el término en inglés “networking”. (8) (9) (10)

Algunos servicios que presta **Ingenio**.

- Capacitación en Planes de Negocio y Marketing
- Asesoramiento comercial, contable, legal, estratégico.
- Contacto con fuentes de financiamiento
- Servicios informáticos: conexión a Internet, software y herramientas de uso común, periféricos (impresora, fax, etc.)
- Espacio de oficina
- Recepción
- Teléfono
- Vigilancia, limpieza,
- Salas de reuniones, videoconferencia
- Seguimiento
- Redes de contactos
- Respaldo de marca LATU/INGENIO

Servicios de incubación física.

Fueron los primeros que las incubadoras brindaron, y siguen siendo una parte fundamental de la oferta de servicios por parte de la mayoría de las incubadoras. Obtener un espacio donde trabajar es importante para casi todas las empresas, y las incubadoras se los brindan a precios subsidiados, menores a los estándares de mercado.

Asociados al espacio físico se brindan otros servicios: limpieza, seguridad, luz, agua, central telefónica, etc. Otros servicios “hard” pueden estar vinculados al espacio físico. Por ejemplo, incubadoras asociadas a universidades pueden tener acceso a equipamiento especializado (y caro) del que pueden disponer en los laboratorios universitarios. Esta es una situación beneficiosa para ambas partes: la empresa naciente no tiene que hacer la inversión en equipo especializado al inicio de sus operaciones, y accede al

personal entrenado para su uso óptimo. La universidad obtiene mayor entrenamiento para sus especialistas, y puede amortizar el equipamiento de mejor forma.

Es importante destacar –en estos casos- que los planes de desarrollo de la empresa incubada deben incluir un crecimiento tal que les permita acceder a ese equipamiento en propiedad una vez finalizado el proceso de incubación. Es decir que la empresa incubada no puede depender eternamente de los servicios que se le brindan durante la incubación.

Surge aquí una diferencia importante entre las incubadoras y los parques tecnológicos. En las primeras, se busca dar a las empresas un apoyo temporal, a término, finalizado el cual deben ser autosustentables en el mercado. Los parques tecnológicos logran economías de escala en algunos recursos escasos (como puede ser equipamiento especializado y sus operadores) para las empresas alojadas allí, aunque su uso no es subsidiado.

Servicios “soft”. Todos los empresarios incubados tienen necesidad de formación empresarial, perfeccionamiento de habilidades gerenciales. Durante las etapas tempranas de desarrollo de las empresas incubadas, suele ser útil el acceso a consultores especialistas en las áreas en que la empresa desarrolla su actividad. Otra necesidad recurrente para todas las empresas nuevas y en donde las incubadoras suelen jugar algún tipo de rol es en el acceso a fuentes de financiamiento.

El servicio “soft” por excelencia es el *tendido de redes*. Relacionamiento con potenciales clientes del incubado, relacionamiento con científicos del área de conocimiento de la empresa, relacionamiento con otros incubados, con otros emprendedores, con financistas, con colegas en otros países. Los trabajos citados destacan que “networking” es el servicio que los incubados más valoran. La creación de una comunidad alrededor de la incubadora es –desde este punto de vista- el principal

objetivo de los gerentes de la misma. La generación de capital social se considera clave para el éxito de los emprendimientos nacientes.

El paquete de servicios a ofrecer por parte de una incubadora está íntimamente relacionado a la respuesta dada a la pregunta del capítulo anterior: “qué incubar”. Así, la oferta de Ingenio incluye un conjunto de “servicios informáticos”, dado que ellos son clave para el primer público objetivo que la incubadora tuvo: conexión a Internet o sala de videoconferencia. El propio personal de la incubadora es especializado: dentro del escaso plantel con que Ingenio cuenta, siempre tuvo un “especialista informático” para brindar un primer nivel de soporte rápidamente a todos los incubados.

La especialización va mucho más allá. Considérese el caso de los Planes de Negocio, que típicamente se realizan en las primeras etapas de incubación. Para una empresa industrial es común hacer Planes a diez años de plazo, dado que ése es el plazo común de amortización del equipamiento de fábrica. Un emprendimiento forestal, por el contrario, es usual que realice Planes a un plazo mucho más largo, veinte años o más, debido al largo período que es necesario esperar para hacer el primer corte de árboles. En el otro extremo, es poco común que un Plan de Negocios asociado a Internet se haga a un plazo mayor que tres años, y casi nunca más de cinco, debido a lo dinámico que es ese escenario de negocios.

Brindar servicios especializados es clave para la incubadora y para los incubados. Por ejemplo: casi todos los incubados del mundo necesitan servicios de asesoramiento legal. Cuando Ingenio contrató a un abogado para crear contratos tipo que pudieran servir de base para las negociaciones comerciales de las empresas incubadas, contrató a un abogado con una larga trayectoria en el área de propiedad intelectual, y con muchos clientes entre las empresas de software de Uruguay. Años luego, cuando se contrataron abogados para brindar un curso de Propiedad Intelectual, se adquirieron los servicios de dos abogadas con larga experiencia en empresas de software.

Toda incubadora debe buscar su público objetivo y brindar servicios de excelencia que sean de valor para ese público. Los incubados preferirán ser incubados por incubadoras que les den los mejores servicios ajustados a su realidad, a sus mercados, a sus necesidades específicas.

El concepto central de “ajuste estratégico” (strategic fit) es válido para todo tipo de empresas, incluso las incubadoras. Una incubadora de proyectos forestales, por ejemplo, tendrá entre sus asesores a personas acostumbradas a escribir Planes de negocio de largo plazo (con estimaciones de variables macroeconómicas de largo plazo, una especialidad en sí misma); contará con los servicios de algún laboratorio agronómico, de ingenieros agrónomos, especialistas en logística de camiones pesados y/o transporte por ferrocarril.

Toda incubadora debe comenzar sus actividades con un conjunto predefinido de servicios a prestar. Eso define su segmentación y foco inicial. Al mismo tiempo, debe estar pronta para:

- ajustar y mejorar en forma continua los servicios que presta
- adicionar nuevos servicios que los incubados demanden, y que sean coherentes con su foco estratégico
- eliminar aquellos servicios que la experiencia demuestre que no son valorados por los incubados.

Algunos ejemplos relacionados a Ingenio:

- los cursos de comercialización brindados a los incubados han sido constantemente actualizados, para reflejar las solicitudes de los participantes de ediciones anteriores. Así, se han agregado temas, y se han cambiado las técnicas pedagógicas para adaptarlas a las necesidades específicas de empresarios nacientes del área de TICs. Gracias a esta constante actualización, se han dado casos de empresarios incubados que repiten la asistencia al curso, un año o más después de asistir al mismo por primera vez.
- Al ampliarse el foco de la incubadora para apoyar a empresas del área de diseño audiovisual, se agregó entre los servicios físicos una “granja de render”, un conjunto de PC en una sala, con programas de software específicos para el área de diseño.
- El tema “marketing directo” fue eliminado de los cursos antes citados, dada su poca aplicación práctica entre los incubados (se mantiene el material de apoyo que se da a los alumnos de los cursos).

¿Cómo conseguir clientes?

Uno de los secretos del éxito de cualquier empresa exitosa es conseguir a los clientes objetivo, a los mejores integrantes del segmento objetivo.

No es este un problema mayor para las incubadoras universitarias, pues ellas se nutren de proyectos de las propias universidades. Tampoco es un problema para las incubadoras que crían spin-offs de grandes empresas: esas enormes corporaciones generan constantemente proyectos, algunos de los cuales pueden ser elegidos por la gerencia para ser desarrollados dentro de un sistema de incubación.

Las incubadoras soportadas con fondos gubernamentales enfrentan en este punto una de sus mayores preocupaciones. ¿Por qué apoyar a un determinado proyecto y no a otro? Los segmentos objetivo deben ser claros y estar debidamente justificados. Los procesos de selección deben estar bien determinados; los criterios de aceptación de un proyecto en la incubadora deben ser justos y estar bien documentados.

El criterio genérico es que los proyectos deben generar empleos de buena calidad, y que tanto la empresa como sus empleados deben cumplir con todas las leyes y reglamentaciones vigentes. Y que de algún modo tengan buenas probabilidades de ser exitosos y auto sustentables en el mediano plazo. No sirve de nada incubar proyectos que tengan pocas posibilidades de subsistir.

Un elemento clave es la forma de comunicación de la existencia de la incubadora y de los servicios que la misma presta. Esto debe servir para atraer a quienes pueden beneficiarse de dichos servicios, y para desalentar a los demás. Los medios de comunicación usados, son indirectamente definidos por los propios “potenciales incubados”, ya que la gerencia de la incubadora deberá elegir aquellos canales de comunicación que son buenos para llegar a su público objetivo.

El caso de Ingenio. Al principio, Ingenio usó una batería de medios de comunicación para llegar a obtener proyectos incubables: afiches en las universidades, avisos en los diarios y la radio, comunicados en cámaras empresariales afines. Eso fue

Algunos graduados exitosos de **Ingenio**

- Telemáforo, con equipos en varios semáforos de Montevideo
- Evimed, prestando servicios a más de cuatro mil médicos en Uruguay
- Eventos de Negocios, con clientes en trece países (y sumando ...)
- Sniadover, MVD Technologies, etc., empresas de software exitosas del cluster de Uruguay

usado en el período inicial, desde 2002 hasta 2006. Desde el año 2007, el flujo natural de proyectos hacia la incubadora es tal que hace innecesario gastar recursos en publicidad. Llegan a la incubadora un buen número de proyectos, tal que la capacidad de brindar servicios está satisfecha con los que logran finalmente el ingreso. Asimismo, la marca “Ingenio” es reconocida entre las empresas de tecnología de información, de forma tal que los estudiantes de las universidades que tienen un proyecto de tesis que puede ser convertido en una empresa llegan

en forma “natural” a la incubadora. O empleados de las grandes empresas del sector, que tienen una idea y que desean independizarse, ya conocen la incubadora y llevan su proyecto a ella. En este caso, es importante destacar que como parte del proceso de ingreso, la incubadora debe verificar que no haya un conflicto de intereses entre el proyecto y los ex -empleadores de los emprendedores.

También se contratan servicios de “prospección de nuevas áreas” o concursos de ideas, que acercan potenciales emprendedores a conocer la incubadora y sus servicios.

Cuando un proyecto proviene de una universidad, debe verificarse que la propiedad intelectual en que se basa el proyecto está adecuadamente protegida, o que los emprendedores tienen todos los derechos para su explotación comercial.

Existen fuentes indirectas de promoción, como por ejemplo cursos que el personal de la incubadora da en las universidades o en la Cámara de Tecnología.

La principal fuente de promoción para cualquier incubadora del mundo son los proyectos graduados exitosos. No hay mejor propaganda para una incubadora que nombrar a una empresa muy exitosa y conocida en su país, y luego aclarar que comenzó su historia “incubada en tal lado”. Este medio de promoción, obviamente no está disponible en los primeros años de cualquier incubadora, pero luego sí. Y claro, hay un factor de aleatoriedad en este punto, que puede que un proyecto exitoso opte por incubarse o no.

El proceso de ingreso es un elemento importante de la gestión de la incubadora. Algunos de los primeros deben ser verificar que efectivamente cumple con los requisitos mínimos que la incubadora pide, que sea parte del segmento de mercado al que la incubadora apunta, etc. A las verificaciones de conflicto de intereses y derechos de propiedad intelectual citados antes en el ejemplo de Ingenio, y que son comunes a casi cualquier incubadora, deben agregarse otros: tratar de ‘adivinar’ si el proyecto es comercialmente viable, si el (o los) emprendedor(es) son capaces de llevarlo adelante, si la incubadora puede efectivamente ser útil en el proceso de creación de esa empresa.

Predecir el futuro ha sido una de las grandes preocupaciones de la humanidad desde tiempos inmemoriales. La actividad se desarrolla con rigor científico o con artes

adivinatorias. Se usan desde complejos modelos matemáticos a horóscopos y borra de café. Lograr saber si un emprendedor y su proyecto podrán beneficiarse de los servicios de una incubadora, y que eso lleve a una empresa exitosa, generadora de empleos y beneficios económicos, es una tarea compleja, y donde las posibilidades de error son altas. Esta es otra de las razones por las que las incubadoras son especializadas, enfocadas. Cuando se conoce mejor un mercado o un área de conocimiento humano, es relativamente más fácil poder predecir si un proyecto será exitoso o no. Igualmente difícil es predecir si un emprendedor en particular podrá llevar adelante una empresa o no. Y la historia está plagada de ejemplos de personas de gran éxito a quienes sus coetáneos calificaron de “loco”. Las características personales de un líder no son fáciles de prever, y muchas veces permanecen ocultas hasta que determinadas circunstancias las hacen aflorar. Un ejemplo de estos conceptos lo da la historia del Gral. Douglas Mac Arthur, quien perdió el examen de ingreso a la academia de West Point, y luego tuvo una carrera militar muy destacada.

Son necesarios procesos de selección bien determinados, bien documentados. En el caso de Ingenio, una buena parte de la labor de uno de sus empleados es acompañar a los potenciales emprendedores a lo largo del proceso de ingreso. El punto culminante es el “comité de selección”, un tribunal al que se presenta el anteproyecto de los potenciales incubados, y al que los mismos le hacen una presentación oral. Esta instancia, donde los miembros del comité tienen la oportunidad de hacer preguntas, es definitiva para el ingreso de los proyectos a la incubadora. Se trata de formar el comité con la gerencia de la incubadora, otras personas de instituciones de apoyo a emprendedores (como Endeavor, CND, Latu y universidades), y notorios empresarios del medio que prestan su tiempo para esta actividad, en forma honoraria. Últimamente, también ha integrado este comité algún empresario graduado de la incubadora.

El resultado del comité es incierto, y proyectos magníficamente presentados en los documentos previos quedan luego fuera pues su desempeño ante el comité es desalentador; y viceversa. Por supuesto, el comité es integrado por seres humanos, y como tal comete errores. Se trata de minimizarlos, y los emprendedores siempre pueden insistir, mejorando su propuesta.

Concursos. Un método de atraer proyectos es el de crear concursos, que pueden brindar a los ganadores beneficios de incubación. Muchos concursos son anónimos, para asegurar la imparcialidad del jurado, por lo que se sugiere que los ganadores de cualquier forma enfrenten al comité de selección.

Ingenio ha organizado concursos en el área de arquitectura de viviendas de bajo costo, videojuegos, e industrias culturales. Hasta ahora, en ningún caso los proyectos ganadores han resultado en proyectos incubados. Una de las razones es que ganar un concurso es diferente a llevar una empresa adelante. Y una persona muy creativa es posible que gane un concurso, pero que sea totalmente incapaz de desarrollar las habilidades interpersonales imprescindibles para crear una empresa.

En todo caso, las bases de los concursos deberían incluir en su reglamentación los requisitos de incubación, si es que el concurso se quiere usar como una puerta de entrada a la incubadora.

Cada incubadora debe crear y documentar su proceso de aceptación de proyectos, y mantener personal altamente entrenado en la tarea. El ‘olfato’ sobre un proyecto propuesto en el papel o en un crudo prototipo, o sobre un potencial empresario, es fundamental a la hora de seleccionar qué proyecto apoyar y cuál no.

Pre-incubadora. En 2007, al culminar el proyecto BID/FOMIN uno de los decanos de ORT, y fundador de Ingenio, permaneció en el Directorio de la incubadora y también se agregó un decano de Universidad Católica. Al mismo tiempo, dentro de la facultad de Ingeniería de ORT se creó una pre-incubadora, que da apoyo a los estudiantes que piensan llevar algún proyecto a Ingenio, aunque están en una etapa más temprana. Este apoyo ha sido exitoso en sus primeros meses, con dos proyectos que pasaron por los servicios de la pre-incubadora y luego ingresaron a la incubadora, mientras que otros pasaron de la etapa de pre-incubación directamente a una etapa comercial. Otras universidades miran la experiencia con interés, como una nueva forma de apoyar a sus estudiantes con inquietudes emprendedoras *antes* de su ingreso a incubación.

Incubar

Incubar es prestar los servicios definidos a las empresas que han completado el proceso de ingreso. Es fácil describirlo de esa forma.

Los servicios deben ser prestados con excelencia, y con una mentalidad de mejora continua.

Los empresarios incubados enfrentan la difícil tarea de crear una empresa, contratar empleados, conseguir clientes, crear sus marcas, perfeccionar sus productos, ganar dinero, conseguir inversores, educarse como personas y profesionales ... todo al mismo tiempo, en un ambiente competitivo y exigente.

Las fuentes de stress son muchas, las posibilidades de fracaso enormes. La esencia misma de la incubadora es ayudar al empresario a superar todas esas vallas. La tarea no es fácil, pues los recursos siempre son escasos, las situaciones son cambiantes, y la posibilidad de desmotivación está siempre presente. Como se verá, algunos proyectos se graduarán con éxito, saldrán de la incubadora a tener éxito en el mercado. Pero la mayoría simplemente egresará de la incubadora, sin lograr sus objetivos. El personal de la incubadora debe estar preparado para esta 'ley' del mercado y no puede dejarse frustrar por una estadística en contrario. Un solo proyecto muy exitoso justifica muchos fracasos.

Los servicios que la incubadora presta deben ajustarse a las necesidades del segmento empresarial objetivo y deben prestarse de la mejor manera posible.

Los cursos para los emprendedores deben ser prestados por los mejores profesionales del área (al menos, los mejores que los recursos de la incubadora puedan pagar); los asesores deben ser personas experimentadas en sus áreas de especialidad. Hemos comentado anteriormente sobre profesionales del área legal. Conviene ampliar en otras áreas:

- En el área comercial, los asesores o consultores que la incubadora tenga, deben conocer el mercado de las empresas incubadas, sus particularidades, sus "reglas de juego". Son muy diferentes las formas de comercializar un complejo producto informático que una botella de detergente, por ejemplo. En el segundo caso, la variable publicidad en medios masivos será clave, mientras que en el primer caso la solidez técnica de la propuesta será decisiva en el proceso de venta. Y ése es sólo UN ejemplo relativamente simple.
- Las eventuales asesorías técnicas son igualmente específicas e importantes. Toda la industria alimentaria está sometida a muchas regulaciones, cambiantes según los países, o según otras variables: alimentos dietéticos tienen regulaciones especiales, o alimentos para

patologías especiales, como diabéticos o celíacos; o alimentos que cumplen (o no) con regulaciones con respecto a los transgénicos. Nuevamente, se citan sólo unos ejemplos que lo que hacen es mostrar la necesidad de brindar servicios especializados

- Las regulaciones medio ambientales son otro ámbito donde las incubadoras pueden tener un área de especialización.

Cada incubadora debe tener sus mapas de procesos, para cada uno de los servicios que presta, así como reglamentos de uso para los recursos compartidos entre los diferentes proyectos incubados. Por ejemplo, Ingenio cuenta con algunos recursos compartidos muy demandados: algo tan sencillo como salas de reuniones donde los incubados pueden atender a sus clientes. El uso y reserva de las mismas cuenta con un sencillo reglamento, que es clave para mantener la armonía entre empresarios incubados.

Cada servicio debe estar siempre en duda si es bueno seguir brindándolo o no. Y en caso afirmativo, se debe pensar que siempre hay una forma de hacerlo mejor y/o a menor costo. La búsqueda de la excelencia es constante y eterna.

Seguimiento. Un caso particular de los servicios que toda incubadora debe tener es el de seguimiento de los proyectos. La dirección de la incubadora debe revisar en forma constante el desempeño de los incubados:

- Verificar su cumplimiento de los objetivos trazados en sus planes de negocio
- Verificar su cumplimiento de los reglamentos de la incubadora
- Verificar que la empresa incubada se está transformando en una empresa exitosa, que será capaz –al salir de la incubadora- de sostenerse por sí sola en el mercado, en condiciones de competencia
- Si lo anterior no se da, o se llega al convencimiento que no es posible alcanzar esa meta, se debe tomar la resolución –dolorosa- de terminar la incubación
- Revisar periódicamente que las empresas incubadas cumplan con leyes y decretos, algo especialmente importante en incubadoras sustentadas con fondos públicos
- Una incubadora es una comunidad y se deben cumplir estrictos estándares éticos y de convivencia
- Revisar periódicamente que las empresas incubadas tienen un buen desempeño comercial
- Revisar periódicamente que las empresas incubadas usan correctamente el nombre y las marcas de la incubadora.

La gerencia de la incubadora es responsable de velar que los recursos son usados diligentemente, y una medida del desempeño de la propia incubadora es la suma de los desempeños de las empresas incubadas y graduadas.

El seguimiento es tan importante que Ingenio cuenta con una persona cuya principal responsabilidad es el seguimiento de los proyectos incubados.

Redes. Como se señaló antes, una parte muy importante de la bibliografía reciente sobre incubadoras señala la importancia de las redes. Redes Sociales, redes empresariales. Una de las principales tareas de apoyo a emprendedores que las incubadoras hacen es darles una amplia red de contactos, que de otra manera no estarían disponibles para los noveles emprendedores. La incubadora como empresa, y sus empleados y directivos en particular, deben constantemente “tejer redes” de contactos útiles para los incubados. Esos contactos pueden traducirse en contactos comerciales –es lo más común- mediante la identificación de posibles clientes para los incubados, potenciales distribuidores, o asociados comerciales en algún otro tipo de alianza que sea beneficiosa para el incubado. Las redes son fundamentales a la hora de acceder a mercados externos, reclutar personal, conseguir fondos de inversión, o resolver problemas técnicos.

Se conoce como “capital social” al beneficio creado por la existencia de conexiones entre las personas, que ayudan a crear transacciones comerciales o de otro tipo. Así, se ve que las empresas que tienen mayor cantidad de vínculos con otros actores de la sociedad son las que tienen mayor probabilidad de éxito, tanto porque pueden desempeñarse mejor cuando las cosas van bien, como porque pueden resistir mejor cuando las cosas no van tan bien.

Ingenio es muy activa en su rol de vínculo. Mediante convenios, cada empresa incubada es socia de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de Información, y recibe los servicios de la Cámara de Comercios y Servicios.

Además, Ingenio es miembro activo y fundador de Urunova, asociación nacional de incubadoras y parques tecnológicos.

También cuenta con acuerdos con el Instituto Pasteur, para incubar proyectos de biotecnología; y con el Servicio Geográfico Militar, para apoyar proyectos de geomática.

Ingenio integra una red latinoamericana de incubadoras, REDLAC/RELAPI, y es miembro de la asociación de incubadoras de EEUU, la NBIA.

Modernas teorías que unen la sociología, las matemáticas, la física, la biología, y las ciencias empresariales, hablan de ‘seis grados de separación’, redes de escala libre, ‘hubs’, ‘clusters’, y ‘gateways’. En ese sentido, la incubadora constituye un cluster dentro de su área de especialidad, al tiempo que es un puente entre sus incubados y el mundo externo, tanto a nivel local como internacional. El personal de la incubadora cumple un rol fundamental en este sentido, ya que su permanencia en la misma debería ser más larga que la de cada incubado, y por lo tanto, son los vínculos humanos entre los ya graduados y los incubados. En este sentido, uno de los principales fines de la incubadora es la creación de lazos dentro de la incubadora, creando una comunidad de incubados, que sea permanente una vez que los mismos se gradúan, y también hacia fuera de la incubadora.

El fin de la incubación.

La incubación de empresas comienza y termina. Los plazos de incubación son siempre acotados. Si el principio de existencia de las incubadoras es ayudar a las empresas a subsistir en sus etapas iniciales de desarrollo, una vez cumplidas esas etapas iniciales, entonces el apoyo debe cesar.

Así como los pájaros incuban sus huevos, crían a sus polluelos, les enseñan a volar y ... los echan del nido.

Este es un concepto fundamental asociado a las incubadoras, y que hace a su diferencia con los parques tecnológicos, donde la estadía de las empresas puede ser muy prolongada.

Como los servicios de las incubadoras son subsidiados, los costos que los incubados enfrentan no son los reales de mercado, es muy importante tener en cuenta que ese no es el mundo real. Es un deber de las incubadoras formar a sus empresarios incubados a ser autosuficientes aún si no tienen los costos subsidiados de la incubadora. Durante el proceso de incubación deben lograr ser autosuficientes en el mercado competitivo.

Las empresas incubadas tienen dos puntos de equilibrio: uno con costos de incubación (subsidiados) y otro, mayor, a costos reales de mercado. Uno de los objetivos fundamentales que el personal de la incubadora y el empresario incubado deben buscar en forma conjunta es lograr que al terminar el proceso de incubación, la empresa incubada haya cruzado ya el segundo punto de equilibrio, el real de mercado. Sólo de esa forma, la empresa incubada podrá “volar sola” en el mercado.

Ese es el fin deseado de la incubación, aunque no el más común.

El fin más común de la incubación, de empresas tecnológicas al menos, es el mismo que sin el mecanismo de protección. Es decir, es común que las empresas no logren desarrollarse, que nunca logren superar el punto de equilibrio, aunque tengan un mecanismo de apoyo como es la incubadora.

El objetivo de quienes gestionan la incubadora es lograr que el mayor número de los que salen sean graduados y no simples egresados. Esto pasa por ajustar el proceso de selección de proyectos/empresarios a los que se brinda apoyo; y por mejorar los servicios de incubación, ajustándolos continuamente a los requerimientos del mercado objetivo.

En **Ingenio** denominamos “graduados” a los empresarios que logran el éxito, que una vez salidos de la incubadora se mantienen como empresas sustentables y competitivas. Y llamamos “egresados” a aquéllos que por alguna razón no logran el objetivo de llevar adelante su emprendimiento.

Referencias.

- 1) Director, Programa Ingenio – Incubadora de empresas, LATU. Coordinador, Centro de Emprendimientos Tecnológicos, Universidad ORT Uruguay.
- 2) Relacionamiento Institucional, Programa Ingenio – Incubadora de empresas, LATU.
- 3) Administración, Programa Ingenio – Incubadora de empresas, LATU.
- 4) Seguimiento empresas, Programa Ingenio – Incubadora de empresas, LATU.
- 5) Soporte tecnológico, Programa Ingenio – Incubadora de empresas, LATU.
- 6) Adkins, Dina. *A Brief History of Business Incubation in the United States*. Athens, OH: NBIA Publications, 2002. ISBN: 1-887183-58-2
- 7) Culp, Rhonda P. *Guidelines for Incubator Development*; Economic Development Review, Fall 1990.
- 8) Hansen, Morten T.; Chesbrough, Henry W.; Nohria, Nitin; Sull, Donald N.; *Networked Incubators, Hothouses of the New Economy*; Harvard Business Review, Sep-Oct. 2000.
- 9) Collinson, Simon; Gregson, Geoff; *Knowledge Networks for new technology-based firms: an international comparison of local entrepreneurship promotion*; R&D Management 33, 2, 2003.
- 10) Bajis, Eduard; Gupta, Sandeep; Jaglom, Daniel; Szlapak, Daniel; *To Incubee or not to Incubee, Incubators in the 21st Century*; Kellog TechVenture, 2000.
- 11) www.emprender.com.uy