

Para: Sr. Orlando Hernandez – Banco Interamericano de Desarrollo
De: Ing. Pablo Brenner
Fecha: 10 de Marzo de 2004

Asunto: Evaluación de Proyecto Incubadora Ingenio

Estimado Sr Hernandez,

Adjunto el informe de la evaluación de medio término del Proyecto Incubadora Ingenio ATN/ME-7423-UR

Saludos cordiales,

Pablo Brenner

INDICE

Resumen Ejecutivo	3
Metodología.....	4
Evaluación	5
Evaluación de Ejecución de plan de operaciones de la incubadora.	5
Objetivos del Programa	5
Objetivos puntuales de los diferentes componentes y verificación de los indicadores.....	6
Componente 1: Concurso Nacional de Nuevos Negocios.....	6
Cantidad y Calidad de candidatos	6
Componente 2: Capacitación para Planes de Negocios.....	8
Componente 3: Lanzamiento de Mecanismo de incubación	9
Instalaciones de la Incubadora.....	9
Equipo de Dirección	9
Asistencia en Marketing y Plan de Negocios	9
Componente 4: Difusión y Disseminación	10
Difusión de llamados a concurso.....	10
Difusión de las actividades de la Incubadora	10
Evaluación de Progreso Técnico de los proyectos.	11
Aprobación de proyectos y percepción de los usuarios.....	12
Conclusiones y Recomendaciones	13
Conclusiones.....	13
Recomendaciones	14
Extensión de plazos	14
Curso Plan De Negocios.....	14
Análisis de Deserciones.....	14
Nivel de Actividad de los emprendimientos.....	15
Eventos “verticales”	15
LATU como Certificado de Calidad	16

Resumen Ejecutivo

El presente es el informe de la evaluación de medio término preparada a pedido del FOMIN sobre el proyecto “Programa de Creación de Nuevas Empresas de Tecnología de la Información – Incubadora Ingenio”.

En general la evaluación es sumamente positiva, habiéndome encontrado con un equipo gerencial sumamente serio y dedicado, el cual está llevando a cabo el proyecto en forma excelente.

Es de notar que la situación de crisis económica que vivió el Uruguay en estos últimos dos años (y posiblemente un cierto grado de optimismo al elaborar el planteo inicial), llevaron a que los ritmos (más que nada de ingreso de candidatos al programa de incubación) hayan sido bastante más lentos de lo esperado. Sin embargo son de resaltar las iniciativas tomadas por el equipo para ir generando ese flujo de proyectos así como la seriedad del Comité de Selección al no bajar los requisitos con el mero fin de llenar los cupos, y más que nada el buen criterio con que se han utilizado los fondos, llegándose hoy a una situación en la cual se han invertido bastante menos fondos de lo previamente autorizado.

El Objetivo principal del programa: “Impulsar el crecimiento de las tecnologías de Información y las comunicaciones (TIC) en Uruguay, promoviendo la formación de nuevas empresas en ese sector mediante un mecanismo de incubación...”, está siendo básicamente cumplido. El programa a aprobado hasta ahora aproximadamente 40 proyectos (de los cuales siguen incubados 26), muchos de ellos con productos/servicios realmente innovadores, y según mi impresión muchos de ellos no existirían a no ser por la incubadora.

Existe sin embargo un punto a estudiar y es la poca visión de marketing y ventas que tienen las empresas incubadas (lo cual no es sorprendente ya que es habitual en empresas de este tipo), la incubadora ya ha contratado un consultor especialista, pero posiblemente sean necesarios esfuerzos adicionales.

Otro punto a estudiar es el porcentaje de empresas seleccionadas que abandonan el programa, algunas de ellas antes o durante la preparación del Plan de Negocios y otras al poco tiempo de comenzar. En Ingenio este porcentaje ronda el 30%, carecemos a este momento de estadísticas de otras incubadoras para definir si esta dentro de la norma.

En el último capítulo se proponen algunas ideas a modo de sugerencias, estoy a vuestra disposición para discutir las de una forma más elaborada.

Metodología

Para la evaluación se ha leído material de la Incubadora como ser documentos oficiales, Informes Semestrales y actas, propuestas de proyectos candidatos (algunos que fueron aprobados y otros que fueron rechazados) y planes de negocios elaborados después de haber sido capacitados.

Como parte de la evaluación se han llevado a cabo entrevistas con 8 emprendedores (algunos de ellos en incubación física y otros en incubación virtual) representando aproximadamente un 30% del total de empresas actualmente incubadas.

Las empresas entrevistadas fueron:

BHV-Export: desarrolladores de herramientas para la gestión y control del proceso de exportación basados en Genexus.

The Digital Map: Desarrolladora de tecnología (patentada) para productores de cartografía digital que consiste en insertar a cada copia vendida una marca imperceptible (equivalente a un número de serie). En caso de hallarse una copia pirata de los datos, la marca permite identificar al productor, al cliente, al distribuidor o a todos a la vez, habilitando las acciones legales que correspondan

SERIEMA SYSTEMS: Seriema Systems ha desarrollado una herramienta de software que les permita a los centros de cómputo mejorar los niveles de disponibilidad de sus servicios informáticos, optimizando al mismo tiempo el rendimiento de estos servicios y del personal a cargo de su administración y operación

PROSOL Ltda./Tracenet. Servicios de análisis y diagnóstico de redes, orientado a pequeñas y medianas empresas que prestan servicios informáticos

EVIMED: Se propone desarrollar un software y ofrecer un servicio de utilidad para el médico durante la consulta ambulatoria, que mejore su práctica profesional, a un precio accesible, así logrando un uso masivo del mismo en nuestro país y en el exterior.

MVD TECHNOLOGIES: Software House para tecnología .Net de Microsoft.

Consutora Sudamericana: Consultora Sudamericana se especializa en brindar soluciones de gestión de la información contextual, la comunicación institucional y el desarrollo de los recursos humanos.

Sniadover y Asociados: Desarrolladores de Centinela, software de control de acceso a ERPs

También se ha participado en presentaciones de otras empresas incubadas como ser **Follow y Conga** durante el evento de presentación organizado por la incubadora

Por último se han mantenido entrevistas con los directores del proyecto.

Evaluación

Evaluación de Ejecución de plan de operaciones de la incubadora.

Objetivos del Programa

Objetivo General: “Impulsar el crecimiento de las tecnologías de Información y las comunicaciones (TIC) en Uruguay, promoviendo la formación de nuevas empresas en el sector mediante un mecanismo de incubación que disminuye el riesgo inherente a las etapas iniciales de creación de empresas.”

Este objetivo está siendo cumplido, Ingenio es la única incubadora en el área de Tecnología operando en el Uruguay ha seleccionado ya a 45 empresas. Muchas de estas empresas no existirían a no ser por la existencia de este mecanismo. Es de notar que de las 45 empresas seleccionadas, aproximadamente 14 han desistido del programa en diferentes etapas, se deberían analizar las causas, para tratar de identificar durante el proceso de selección cuales son los niveles de compromiso.

“Los objetivos específicos del Programa son: (i) identificación de emprendimientos potencialmente valiosos en las TIC; y (ii) mejoramiento de emprendimientos descentralizados mediante un mecanismo de incubación virtual y creación de un centro de servicios destinados a apoyar la creación de nuevas empresas en el sector TIC.”

Existen hoy en incubación 26 emprendimientos algunos de ellos con alto potencial.

“El programa asimismo favorecerá la imagen del país como productor de tecnología.”

Por ser éste un objetivo de tipo cualitativo es difícil de medir, pero es lógico que la existencia de una incubadora con 26 proyectos favorece a la imagen del Uruguay Tecnológico, esta imagen se verá aun más reforzada cuando alguna de las empresas incubadas pase a ser una empresa reconocida en la región.

Objetivos puntuales de los diferentes componentes y verificación de los indicadores.

Componente 1: Concurso Nacional de Nuevos Negocios

Cantidad y Calidad de candidatos

La expectativa original era de hacer dos llamados en el primer año, seleccionando 50 proyectos (20 físicamente, 30 virtual), la realidad llevó a que los llamados se hicieran con cierto atraso (el primer llamado se hizo en el mes cuatro y no en el mes cero, y el segundo en el mes once y no en el cuarto mes de la operación). Este atraso no es llamativo, es lógico que lleve un tiempo hacer el primer llamado y es razonable dejar pasar un plazo de aproximadamente medio año entre un llamado y el siguiente, más cuando hubo que sacar conclusiones e implementarlas.

Es importante notar la mejora substancial que presentó el segundo llamado (15 proyectos aceptados) en comparación con el primero (7 proyectos aceptados).

La iniciativa tomada por el equipo gerencial de establecer el sistema de “ventanilla abierta” en oposición a la propuesta inicial de llamados a Concurso se mostró como acertada, no solo por ser más flexible para los candidatos (muchos de ellos estudiantes que podían tener problema de tiempos) sino para que el equipo gerencial pueda ir aplicando las mejoras aprendidas a lo largo del proyecto (indudablemente los últimos candidatos seleccionados cuentan con un soporte mucho más elaborado que los primeros).

Por ultimo, no podemos pasar por alto la situación de crisis económica que vivió el país durante los años 2002 y 2003, periodo en cual muchos candidatos potenciales pueden haber optado por mantener su posición laboral y no arriesgarse a comenzar un nuevo emprendimiento, factor que debe de haber influido negativamente en el flujo de candidatos.

Es de notar que tal falta de demanda había sido percibida como riesgo en el punto 7.4 del Memorandum de Donantes.

Proceso de Selección

Se ha formado un comité de selección compuesto por especialistas multisectoriales y se ha elaborado una metodología de puntuación y selección de los proyectos que permite llevar a cabo el proceso de selección de un modo completamente transparente.

Tambien es de resaltar la importancia de la autonomía del Comité de Selección lo que ha mantenido los standards de calidad a pesar de la “necesidad” de agilizar el ritmo de entrada de emprendimientos.

Como se ha resaltado anteriormente, seria interesante hacer un análisis profundo de las deserciones (aproximadamente un 30%) para poder identificar a estos candidatos con menos compromiso ya durante el proceso de selección.

Indicadores Verificables (Componente 1)

Previsto	Ejecución
Comité Técnico Formado en el mes 0	Formado en Junio 2001
Primer Llamado hecho en el mes 0	Primer llamado se realizo en el mes 4.
Segundo Llamado en el mes 4	Segundo llamado en el mes 11: 15/5/2002 + 13/6/2002, Se presentaron 26 proyectos: seleccionados 15. Se introduce el sistema de "ventanilla abierta", seleccionándose: 7 nuevos proyectos en el segundo semestre del 2002, 9 en el primer semestre de 2003 y 7 en el segundo semestre de 2003. ¹
Comité de Selección formado en el mes 1	Formado en Agosto de 2001

¹ Nótese la necesidad de extensión de plazos, ya que estas empresas solo estarían finalizando su periodo de 24 meses en el año 2006

Componente 2: Capacitación para Planes de Negocios

La capacitación para Planes de Negocios es probablemente uno de los servicios de la incubadora más valorado por los emprendedores, la mayoría de los cuales ha confesado en las entrevistas que no tenía una visión real del negocio al momento de presentarse y algunos ni se habían formulado la necesidad de escribir un Plan de Negocios. Muchos de ellos describen que la capacitación definió un “antes” y un “después” para su emprendimiento.

Algunos emprendimientos “cayeron” durante el proceso de formulación del Plan de Negocios, o inmediatamente después, lo cual podría ser percibido como cierto fracaso, pero a entender del evaluador esto forma parte de las funciones del Plan de Negocios, (chequear la viabilidad de un proyecto, analizar los recursos necesarios, etc), y es saludable que los emprendedores reconozcan la inviabilidad del proyecto lo antes posible.

Como complemento de la “ventanilla abierta” para candidatos al programa se implemento el Curso Virtual sobre Plan de Negocios, el cual es de un excelente nivel².

Previsto	Ejecución
En el mes 3, 40 candidatos capacitados en plan de negocios	7 proyectos (20 emprendedores capacitados hasta Junio 2002)
En el mes 8, 20 candidatos capacitados	Segundo Curso en Junio/Julio 2002: 15 Proyectos (40 emprendedores) Se comienza con el Curso online: 7 proyectos (22 emprendedores) en H2/2002. 9 proyectos (25 emprendedores) en H1/2003.
60 empresas entrenadas en temas específicos	Contratación de nuevos tutores en la primera mitad de 2002

² Sería interesante estudiar la posibilidad de extender este curso para proyectos no directamente ligados a la incubadora.

Componente 3: Lanzamiento de Mecanismo de incubación

Instalaciones de la Incubadora

Las instalaciones de la incubadora son excelentes, y los emprendedores cuentan con todos los servicios necesarios.

Es de notar que el LATU tiene una excelente imagen de Calidad (cuenta con uno de los principales centros de Certificación de Calidad de la región), y automáticamente esta imagen es reflejada sobre la incubadora y sus emprendedores (es común escuchar expresiones como: “esa empresa debe de tener excelentes standards de calidad porque está incubada en la incubadora del LATU”).

Sería interesante reforzar y mantener esta imagen dando cursos y Certificación de Calidad a los emprendimientos de la incubadora.

Equipo de Dirección

El equipo de dirección está formado y está gerenciando el proyecto de un modo excelente, siguiendo de cerca y acompañando la evolución y necesidades de las empresas incubadas, y mostrando flexibilidad para adaptarse a los contratiempos y dificultades que han aparecido.

Es de resaltar el buen criterio que está utilizando el equipo de dirección en cuanto al uso de los recursos, habiéndose utilizado hasta el momento bastante menos dinero del originalmente presupuestado (en línea con el ritmo más lento de flujo de emprendimientos, según lo descrito anteriormente).

Asistencia en Marketing y Plan de Negocios

Se han contratado consultores para asesorar en seguimiento de Plan de Negocios así como consultores en Marketing. Es de resaltar el feedback extremadamente positivo recibido de los emprendedores de estos consultores, especialmente sobre el Ing Rafael García y su asesoramiento en Marketing.

Previsto	Ejecución
Equipo y consultores	Equipo de Dirección y consultores contratados hasta la primera mitad del 2002
Instalaciones completadas	Las instalaciones fueron completadas a inicios del 2002
Empresas asesoradas en seguimiento de plan de negocios	Implementado, con muy buen feedback de las empresas incubadas. Específicamente en el tema de Plan de Negocios y Marketing
Acceso facilitado al apoyo académico y tecnológico de la universidad ORT	Los emprendedores tienen acceso libre a laboratorios y bibliotecas de la ORT
Asesoramiento por consultores especializados	Consultores especializados están siendo contratados

Componente 4: Difusión y Diseminación

Difusión de llamados a concurso

Durante el proceso se ha ido mejorando la difusión de estos llamados, tratando de analizar cuales son los medios más efectivos para difundir estos llamados. Este proceso debe ser permanente para poder llegar a nuevos emprendedores continuamente.

Difusión de las actividades de la Incubadora

Los directores de la incubadora invierten un tiempo considerable en esta actividad tratando permanentemente de mantener lazos entre la incubadora y los centros educativos, empresariales, financieros y gubernamentales, así como manteniendo y desarrollando relaciones con el exterior.

Previsto	Ejecución
5 viajes realizados del Equipo	Asistencia del Ing Bello y el Cr. Martinez a la 17 Conferencia de Negocios en Virginia, USA, en mayo 2003. Participación del Ing. Bello en Taller de InfoDev en Brasilia (Oct 2003). Participación del Cr. Martinez en Conferencia de la IASP en Mexico (Noviembre 2003).
Dos Eventos realizados en el año 2 y 3	Inauguración el 27/8/2002 con presencia del Presidente de la Republica. En Noviembre de 2003 se llevo a cabo un evento de difusión de las empresas incubadas.

Evaluación de Progreso Técnico de los proyectos.

El progreso técnico varía mucho entre los diferentes proyectos así como la sofisticación técnica de sus productos, encontrándose proyectos sumamente avanzados y con tecnologías del primer nivel mundial (como podría ser el ejemplo de The Digital Map), otros proyectos que recién están en sus comienzos y por último algunos proyectos que sin ser extremadamente sofisticados apuntan a solucionar problemas existentes en diferentes nichos de mercado.

Del mismo modo es imposible generalizar con respecto al mercado potencial de los proyectos, muchos de ellos (como la gran mayoría de las empresas de informática del Uruguay) son más basados en servicios que en productos, por lo que se hace más complejo escalar (el crecimiento está basado en personas y no en estrategias de mercadeo). Es de notar que varias empresas están entendiendo esta limitación con la ayuda de los consultores de la incubadora y están tratando de “productizar” su oferta.

En resumen, las empresas incubadas se pueden dividir en tres categorías principales:

- Empresas desarrollando tecnologías nuevas a nivel mundial, a entender del evaluador estas representarían entre el 10 y el 20% de las empresas incubadas.
- Empresas implementando tecnologías de primera línea para el mercado regional
- Empresas desarrollando soluciones innovadoras para nichos de mercado regionales.

Aprobación de proyectos y percepción de los usuarios.

Como ya fue descrito anteriormente en la evaluación general, la impresión sobre el proceso de aprobación de proyectos es altamente positiva.

Se ha desarrollado una metodología que permite un proceso totalmente transparente y sin posibilidad de que las necesidades de aumentar el número de proyectos perjudique la calidad o rigurosidad de la selección.

La percepción de los beneficiarios es también altamente positiva, notándose un nivel mayor de satisfacción en las empresas incubadas físicamente. De algún modo la percepción de valor recibido por las empresas incubadas virtualmente va decreciendo después del primer año, una vez definido el Plan de Negocios (proceso que es posiblemente el más valorado por todas las empresas incubadas).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La impresión general es sumamente favorable. El proyecto está siendo llevado a cabo con absoluta seriedad y profesionalismo, y los resultados son promisorios, aunque con cierto retraso en el cumplimiento de los objetivos: el plan inicial era tener 50 emprendimientos en el primer año del programa, número al cual se estaría llegando solo a los 4/5 años.

Es de notar que este retraso ya era conocido y se había alertado de la situación en los informes del segundo año, en el cual ya se preveía la necesidad de extensión de plazos (pedido que está siendo efectuado oficialmente por los directores del proyecto en este momento³).

Asimismo es importante resaltar que el presupuesto se ha administrado acorde al ritmo de desarrollo del proyecto de tal manera que una extensión de plazos no significaría un aumento del presupuesto.

Desde el punto de vista de las empresas incubadas, el nivel de estas es acorde a lo que se puede encontrar en incubadoras de otros países, con productos y servicios innovadores e interesantes y con las conocidas limitaciones en marketing y ventas.

³ Al momento de entregar este informe la extensión de plazos ya fue aprobada

Recomendaciones

En base a todo lo mencionado anteriormente, reitero que la impresión general es sumamente positiva, sin perjuicio de ello al analizar un proyecto con la perspectiva que dan el tiempo y la distancia siempre se pueden hacer recomendaciones para el futuro. A continuación detallo algunas observaciones-recomendaciones con ánimo constructivo.

Extensión de plazos

Ya en el informe del primer semestre de 2002 se preveía la necesidad de extensión de plazos ya que todavía estaban entrando empresas nuevas al programa, y a finales del 2003 se ha presentado una petición de extensión del proyecto por 2 años adicionales. Se recomienda aprobar tal prórroga.⁴

Curso Plan De Negocios

Para la incubadora se ha preparado un curso online sobre Plan de Negocios de excelente calidad, se recomienda evaluar la posibilidad de abrir este curso para un público mas amplio.

Análisis de Deserciones

Es llamativo el porcentaje de deserciones, que está en el rango del 30%, pero este debe ser analizado mas profundamente para entender:

- Cual es el nivel promedio de deserciones en otras incubadoras?
- Deserciones durante o inmediatamente después de la elaboración del Plan de Negocios deberían ser consideradas deserciones o es parte del proceso de selección?
- Si es necesario mejorar este índice, como podemos hacerlo? A través de un mejoramiento en el proceso de selección?

Es de suponer que este “problema” debe ser común a muchos emprendimientos de este tipo, y seria recomendable intercambiar opiniones con otras incubadoras para aprender de la experiencia de estas.

⁴ Es de conocimiento del evaluador que tal prórroga ha sido concedida

Nivel de Actividad de los emprendimientos

Otro factor interesante para analizar es el nivel de actividad de los emprendimientos incubados, notándose que solo pocos de ellos están activos en la incubadora un 100% del tiempo.

Este bajo nivel de actividad puede ser explicado por diferentes motivos:

- Trabajo a distancia: Posiblemente varios de los emprendedores realicen parte de su actividad desde sus hogares, o lugares de estudio, llegando solo a la incubadora cuando es necesario (reuniones con clientes, etc).
- Otra actividad: muchos emprendedores cuentan con otra actividad y se dedican al emprendimiento incubado por la tarde

Sería interesante atacar estos temas para darle más intensidad a los emprendimientos incubados, posibles soluciones podrían pasar por:

Tener algún centro de desarrollo de alguna empresa importante (como ser un Laboratorio de Desarrollo de Microsoft o Intel), que le de a la incubadora un mayor movimiento y que los emprendedores sientan que se pueden “perder” algo

Realizar actividades abiertas a empresas mas grande (posibles clientes de las empresas incubadas) en el área de la incubadora

Algún mecanismo de “becas” o prestamos blandos para motivar mas a los emprendedores a enfocar en el emprendimiento incubado. En el caso de ser becas se debería ser muy exigente en el control de resultados para no sacarle el espíritu emprendedor.

Eventos “verticales”

Se han efectuado 2 eventos de presentación de la Incubadora, uno de ellos el lanzamiento (con presencia del Presidente de la Republica) y otro de presentación de empresas.

Según lo observado y lo conversado con los directores de la incubadora y algunas de las empresas, el público que asistió representaba más que nada a los interesados en conocer la Incubadora, y menos a posibles compradores de los productos presentados.

Sin menospreciar la importancia de tales eventos, se recomendaría hacer nuevos eventos orientados a mercados específicos, donde se podría atraer a posibles compradores.

Se pueden encontrar hoy en proceso de incubación varios rubros en los cuales existen 3 o 4 empresas, como ser: “Servicios para pequeñas y medianas empresas”, “Servicios y productos relacionados a Redes de Datos”, “Productos para la Industria Agropecuaria”.

Sería interesante organizar eventos (posiblemente con la presencia de algún especialista Internacional en el tema) para temas específicos y ahí presentar 3 o 4 empresas incubadas.

LATU como Certificado de Calidad

El LATU es percibido en la región como una Garantía de Calidad, se recomienda hacer mejor uso de esa percepción con fines de marketing, ya sea para atraer empresas a la incubadora como para ayudar a tales empresas a comercializar sus productos.

Como parte de esa política, sería interesante entrenar a las empresas en temas de calidad, asegurarse que todas las empresas "graduadas" en la Incubadora salgan con el correspondiente certificado ISO 9000