



Gestión de Incubadoras: EDUCAR CON EL EJEMPLO

Dr. Rafael García, Director de la Incubadora Ingenio.

Al finalizar junio de 2013, la incubadora Ingenio cumplió 12 años (y yo, personalmente, cumulo 5 años al frente de la misma). Creo oportuno compartir algunos elementos de gestión de lo que hemos aprendido —en el acierto y en el error— durante este período.

Desde el inicio, fijamos tres líneas estratégicas de gestión: los clientes, los recursos humanos propios de la incubadora, y las redes de contactos. Esto no es antojadizo, y felizmente, los resultados parecen darnos la razón.

Primero que nada, los clientes. Pues, sin clientes, ninguna empresa existe. Esta verdad es innegable, aunque, lamentablemente, muchas veces ignorada en el ámbito empresarial. En las Incubadoras, la gestión de la relación con los clientes tiene particularidades que conviene destacar. Lo más importante —creo— es que convivimos con los clientes: ellos están ubicados dentro de la incubadora.

Ello facilita las cosas (pues no es necesario trasladarse para reunirse con un cliente) y genera un vínculo personal muy cercano, que es generalmente bueno para gestionar la comunidad de incubados. Lo complicado se presenta cuando un cliente no cumple sus obligaciones, o el proyecto no avanza y es necesario concluir con la incubación.

Los colaboradores internos de la incubadora, por otro lado, son quienes prestan servicios a los clientes. Tengo la suerte de contar con un gran equipo, que ha superado todo tipo de dificultades.

Aunque, con un presupuesto limitado (como ocurre con todas las incubadoras) no es posible tener muchos empleados, ni pagar grandes salarios, siempre se encuentran personas con una vocación de servicio muy alta que comparten los logros de los incubados. Y, con su apoyo, cada año organizamos servicios o eventos nuevos para capacitar a los incubados o para promover el emprendedorismo en nuestro país.

Finalmente, cabe resaltar la importancia de las redes de contactos. Nuestros graduados nos enseñaron esta lección, cuando, en las encuestas que hicimos preguntándoles qué servicio de la incubadora, ellos valoraron más: la capacidad de ingenio de abrirles puertas, de permitirles llegar a lugares donde no hubieran llegado solos.

Por esa razón, somos muy activos en el “ecosistema emprendedor”. Tenemos diario intercambio con otras instituciones que apoyan emprendedores: pre-incubadoras, universidades, redes de ángeles inversores, cámaras empresariales, incubadoras de otros países... la lista, definitivamente, es larga.

Nuestra labor implica una importante inversión de tiempo (de todos nuestros colaboradores internos), pero es una inversión que ha demostrado que se obtiene muy buen retorno. Por ejemplo, sólo por el hecho de lograr ingresar a la incubadora, nuestros clientes se afilian automáticamente a las 3 principales cámaras empresariales.



Rafael García con todo el equipo en pleno de INGENIO

riales de Uruguay. Eso les da acceso a mayores oportunidades de participar en eventos empresariales, recibir información calificada, o acceder a actividades de capacitación.

Un área en la hemos puesto hincapié ha sido en la relación con nuestros graduados: aquellas empresas que han completado el período de incubación, y que llevan ahora una vida independiente. Con más de una década de actividad, algunos se han graduado mucho antes de que nuestros incubados actuales ingresaran al proceso de incubación. Ni se conocían. Hemos impulsado actividades de intercambio entre ellos. Tenemos la enorme ventaja de estar ubicados en un parque tecnológico, que además de la incubadora alberga otros clientes de lujo: un museo de ciencias, las dos principales empresas de software de Uruguay, dos de las tres cámaras empresariales citadas antes, el plan de una computadora por niño, una universidad, y alguna empresa

multinacional. Entre ellos, cuatro graduados de la incubadora tienen su centro de operaciones en edificios contiguos al nuestro. El intercambio de experiencias y negocios es allí muy fácil.

Recientemente, siguiendo la idea de una de nuestras colaboradoras, pusimos en práctica una nueva experiencia: poner cara a cara a un grupo de entre tres y cinco graduados, con todos los incubados actuales: la charla es muy fácil y abierta pues los graduados conocen exactamente lo que sienten los incubados actuales, la empatía es total. Saben de sus miedos, de sus incertidumbres, de sus esfuerzos por comenzar a vender sus productos innovadores. Y son muy locuaces para explicar cómo lograron salir adelante con su emprendimiento; y también son muy sinceros en contar sus fracasos y sus errores.

Lo más importante es que esta experiencia mantiene a los graduados

cerca de la comunidad de la incubadora y es muy formativa para los incubados actuales.

Finalmente, qué ocurre con la gestión "clásica" de la incubadora. Aunque no la he incluido en mis tres objetivos estratégicos, es muy importante, al punto que la National Business Incubation Association (NBIA) recomienda gestionar la incubadora como una empresa en sí.

Nosotros compartimos ese concepto y consideramos que la administración de los recursos, presupuesto, inversiones, el edificio, el financiamiento de nuestras actividades, etc. es fundamental. Nuestros clientes, Los incubados, nos ven gestionar la incubadora día a día: cómo nos preocupamos por los costos, cómo pagamos los impuestos, cómo tratamos a nuestro personal. Y eso es también parte de la incubación: estamos obligados a hacerlo bien, pues ellos nos ven en la tarea día a día. Como casi todas las incubadoras, tenemos la suerte de pertenecer a una institución mayor, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay. Aunque, nos distingue el hecho de que no pertenecemos a ninguna universidad ni a un gobierno local. Esta característica singular es la que nos ha permitido mantener una gestión independiente, con la que hemos podido ser más eficaces y, por supuesto, más eficientes.

Dr. Rafael García, Director de la Incubadora Ingenio, frente a un grupo de entusiastas emprendedores.

