



Informe de Evaluación Externa

Evaluación del Programa de Apoyo a Emprendedores Innovadores

Hugo Kantis – Juan Federico

Diciembre de 2013

Elaborado por: Hugo Kantis y Juan Federico, integrantes del Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento)

Contraparte técnica ANII: Ximena Usher Güimil, responsable de la Unidad de Evaluación y Monitoreo, y Elisa Hernandez Simón, integrante de la Unidad de Evaluación y Monitoreo.

Por consultas dirigirse a iye@anii.org.uy

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	5
Introducción: objetivos, enfoque y metodología	5
El Programa en contexto: Contribuciones e impactos positivos	6
Análisis de procesos y oportunidades de mejora	7
Atractivo del instrumento	7
Proceso de captación de proyectos	7
Proceso de evaluación	8
El acompañamiento en la formulación y ejecución del proyecto	8
El desempeño de las empresas beneficiarias	9
La agenda futura: implicancias de los resultados y recomendaciones	10
1. Presentación	13
1.1. Enfoque conceptual	14
1.2. Las actividades y sus etapas	15
1.3. Diseño metodológico y organización del trabajo de campo	15
1.4. Realización del trabajo de campo	17
2. Descripción y rasgos principales del Programa de Emprendedores Innovadores	18
2.1. El estado del ecosistema como contexto	18
2.2. Descripción del Programa	21
2.2.1. Características principales	21
2.2.2 Radiografía de los proyectos presentados	23
2.2.3. Características principales de los emprendedores y de sus emprendimientos	29
- Perfil de los emprendedores	29
- Dedicación de los socios al emprendimiento	34
2.2.4. Las Instituciones Patrocinadoras	35
3. La Encuesta a los Beneficiarios	39
3.1. Nivel de respuesta y perfiles	39
3.2. La mirada de los actores sobre el proceso	40
3.2.1. Proceso de captación	40
- Atractivo del instrumento	40
- Difusión y grado de conocimiento del instrumento	47
3.2.2. Actores clave del proceso de captación: IPs, ejecutivos de ANII y CESPE	51
- La relación con la IP	51
- Evaluación de la actividad de la IP	55

- Evaluación de la actividad del equipo interno del programa_____	58
- El proceso de evaluación _____	59
- El apoyo durante la ejecución del proyecto emprendedor _____	60
3.2.3. Visión de conjunto del programa y de su contribución _____	64
- Valoración general del programa_____	64
- La contribución del Programa _____	65
3.2.4 ¿Hay vida en el ecosistema fuera del programa? _____	67
- Apoyos luego de la ejecución del subsidio_____	67
- Demandas adicionales _____	68
3.3. Desempeño de los emprendimientos beneficiados _____	71
3.3.1. Supervivencia _____	71
3.3.2. Ventas _____	73
3.3.3. La orientación exportadora _____	78
3.3.4. La evolución del empleo _____	81
3.3.5. La actividad innovadora _____	84
3.3.6 Una primera estimación de la relación costo - beneficio _____	90
4. Resultados de las encuestas a emprendedores con proyectos rechazados _____	92
4.1. Estado actual y razones de abandono_____	92
4.2. Los que lograron crear la empresa: ¿qué tan distintos eran de los beneficiarios? __	94
4.3. Desempeño y comportamiento innovador de las empresas rechazadas _____	95
4.4. Opinión del programa, razones de su rechazo y relación con la IP _____	96
4.5. Otros Apoyos Recibidos y Demandas de Apoyo a futuro _____	99
5. Conclusiones y oportunidades de mejora _____	102
Anexo 1: Programas de Capital Semilla en América Latina (Tabla comparativa) _____	112
Anexo 2: Cambios en las Bases del Programa _____	114
Anexo 3: Personas consultadas:_____	120

Resumen Ejecutivo¹

Introducción: objetivos, enfoque y metodología

El objetivo de este trabajo consiste en evaluar el Programa *EMPRENEDORES INNOVADORES* de la ANII para conocer su impacto y medir los efectos de su instrumentación a nivel de beneficiarios. Se busca extraer enseñanzas que permitan proponer ajustes para incrementar su efectividad e impacto.

A nivel conceptual, el enfoque utilizado integra la perspectiva sistémica del proceso emprendedor, por el cual se crean y desarrollan empresas de perfil innovador, junto con cuestiones que refieren a la economía y gestión de programas de apoyo a empresas. A lo largo de esta evaluación no sólo se contempla la perspectiva individual (los emprendedores y sus empresas) sino también el entorno de relaciones y los factores y actores clave que pueden incidir en dicho proceso (el Ecosistema Emprendedor). Para dar cuenta de esta última cuestión, se adaptó y aplicó la perspectiva de la cadena de valor al análisis del Ecosistema.

Desde el punto de vista metodológico, se adoptó una estrategia de triangulación que permitió combinar la obtención de los mejores resultados esperables, en este contexto, de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

En primer lugar se realizó una revisión de otras experiencias regionales de programas similares al de interés. Asimismo, el abordaje cuantitativo se hizo en base a la revisión y descripción de la información contenida en los registros de ANII, que deriva de los formularios de inscripción al Programa².

Para obtener información de los beneficiarios se diseñaron y administraron encuestas a los emprendedores, tanto los aceptados como los rechazados por el Programa, con el propósito de conocer distintos aspectos ligados a sus procesos de emprendimiento y a sus resultados, a los procesos necesarios para acceder al instrumento, así como también a su contribución a la creación y desempeño del emprendimiento (ventas, empleo y exportaciones) y a sus actividades de innovación. Las tasas de respuesta fueron del orden del 80% en el caso de los beneficiarios (86% en el caso de las que aún están en seguimiento) y del 37% en el de los no aprobados, las que fueron consideradas como muy satisfactorias.

Junto con las encuestas se realizaron entrevistas y grupos focales desde la perspectiva “*multiple stakeholder approach*”, buscando conocer las diferentes visiones que tienen los distintos actores acerca de la contribución del instrumento a los procesos de emprendimiento, los procesos asociados al instrumento y a las oportunidades de mejora existentes.

A continuación se resumen los principales resultados de esta evaluación.

¹ Se agradece la colaboración de las Lics. Ximena Usher y Elisa Hernández de la Unidad de Evaluación quienes facilitaron el acceso a las bases registrales y realizaron aportes al proceso de diseño del trabajo de campo y a versiones tempranas de este informe, a las Lics. Sara Goldberg y Amelia Quirici del equipo de gestión de ANII por la información suministrada y al Lic. Pablo Angelelli del BID por la aportación de documentación valiosa y sus aportes. También deseamos agradecer a los emprendedores por su predisposición a responder encuestas y a participar generosamente de *focus groups* y entrevistas así como también a los profesionales de las IPs y del CESPE con los que se mantuvieron reuniones.

² En el marco de este trabajo, se evaluó la posibilidad de buscar bases de datos de empresas comparables que permitieran construir un grupo de control o contrafáctico de manera de realizar una medición del impacto del Programa a través de técnicas econométricas, pero desafortunadamente esto no fue posible.

El Programa en contexto: Contribuciones e impactos positivos

El Programa de Jóvenes Emprendedores Innovadores de ANII nació en 2008, pocos meses después del lanzamiento del Programa Emprender impulsado por CND/LATU, FOMIN y CAF con el objetivo de promover el emprendimiento dinámico y desarrollar, a través de incentivos directos, una red integral de instituciones de apoyo. En dicho marco también se creó el Fondo Emprender, un fondo de inversión público-privado que operaba con un instrumento de préstamos convertibles para etapas tempranas con aportes de FOMIN-CAF- PCP y CND.

De esta forma, el Programa de Jóvenes Emprendedores de ANII logró articularse y apalancarse con un conjunto más amplio de iniciativas que alimentaron el desarrollo del ecosistema.

Hacia 2011 concluyó el Programa Emprender y el Fondo Emprender colocó sus fondos disponibles. Por su parte el Programa de Apoyo a Futuros Empresarios recién arrancó en 2013. De este modo se generó cierto paréntesis temporal que implicó el debilitamiento de las actividades del ecosistema emprendedor uruguayo. En este contexto, el Programa de Jóvenes Emprendedores Innovadores logró mantenerse activo.

Sin embargo, los resultados de la encuesta a beneficiarios muestran que la cantidad de proyectos que llegaron al Programa con algún tipo de apoyo o asistencia previa tendió a crecer en los primeros años (hasta 2011) para luego caer en las cohortes de beneficiarios de 2012-2013. A lo largo del período 2008-2012 el número de presentaciones alcanzó a un total de 220 proyectos, un promedio de 40 presentaciones por año, con más de 380 emprendedores. Por el contrario, el número de proyectos aprobados mostró cierta estabilidad, en torno a 14 por año, en promedio, llevando acumulados unos 70 (con una tasa total de aprobación del 32%). La mayoría de las presentaciones corresponde a la modalidad dirigida a personas físicas (84%), mientras que el resto (35 presentaciones) corresponde a la modalidad dirigida a empresas jóvenes, las cuales no superaron las 10 postulaciones por año³. En total, el Programa lleva invertido en subsidios un monto cercano a 1,4 millones de dólares corrientes.

Los postulantes al programa suelen ser hombres muy jóvenes, que tienen un alto nivel de instrucción, muchos han trabajado previamente en una empresa como empleados o bien en forma independiente y suelen conformar equipos, especialmente los que han sido aprobados. Son muy pocos los de perfil académico y también es llamativamente baja la presencia de graduados en ciencias económicas. Al respecto, no se observaron diferencias significativas entre el perfil de los emprendedores que resultaron beneficiados por el programa y los que no obtuvieron el beneficio.

Sus proyectos tienden a estar concentrados en torno a las actividades de software, soluciones informáticas y producciones audiovisuales y se localizan en la ciudad de Montevideo. Este perfil sectorial y geográfico no muestra diferencias importantes entre aquellos proyectos que finalmente fueron aprobados y los que fueron rechazados así como tampoco se registran variaciones importantes en el tiempo. Lo que sí distingue a los aprobados de los demás, al momento de presentarse, es su mayor orientación exportadora, en particular hacia mercados de fuera de la región.

Entre los principales impactos positivos del Programa se destaca su efectiva contribución a la creación de empresas innovadoras. En efecto, la tasa de concreción de proyectos en empresas (es decir, que registran ventas) de los beneficiarios es superior que en el caso de los proyectos que no fueron aprobados.

También las opiniones de los emprendedores consultados en la encuesta y en los *focus groups* respaldan la afirmación anterior. La mayoría de los emprendedores indicaron que de no haber

³ Sin embargo, es importante notar que la tasa de aprobación de la modalidad dirigida a empresas es mucho mayor que en el caso de la modalidad dirigida a personas físicas (54% vs. 28%).

recibido el subsidio, no hubieran logrado crear la empresa y/o que hubieran demorado mucho más tiempo para ponerla en marcha o que hubieran iniciado con menos escala y tecnología.

Además, un ejercicio de análisis costo-beneficio realizado en el marco de esta evaluación indica que cada dólar invertido por ANII en las empresas que tienen al menos tres años de vida se ha multiplicado 12 veces.

Análisis de procesos y oportunidades de mejora

Antes de considerar los procesos es muy importante analizar el atractivo del instrumento, dada la incidencia que suele tener sobre el proceso de captación.

Atractivo del instrumento

La opinión acerca del atractivo del instrumento es en general favorable. Algo más de la mitad de los emprendedores consideró que el monto del subsidio es apropiado o muy apropiado para las necesidades que enfrentan en esta fase inicial del proceso emprendedor. Sin embargo, esta opinión tendió a desmejorar con el tiempo y luego a recuperarse, aunque no del todo, más recientemente, cuando el monto fue actualizado a un máximo de USD 25.000 por proyecto.

Uno de los aspectos más valorados por los emprendedores es el esfuerzo del equipo de gestión de ANII. También predominaron las opiniones favorables con relación al trato general recibido por parte de las IPs, verificándose también un mejoramiento de este aspecto en el tiempo.

El atractivo del programa también puede evaluarse teniendo en cuenta, de un lado, la relación entre los requerimientos de información solicitados, los compromisos de dedicación planteados y los tiempos que toma el proceso hasta la obtención del primer desembolso frente al importe del subsidio que puede obtenerse como contraparte de estos esfuerzos. En los *focus groups* pudo conocerse que, para muchos emprendedores, esta relación debería guardar un mayor equilibrio. Es importante señalar que la duración de este proceso depende de la celeridad de los tiempos de ANII pero también de las IPs y de los emprendedores, y del proceso de interacción que se genere ante las devoluciones que reciben por parte de las ejecutivas de ANII.⁴

Las entrevistas con los profesionales de las IPs y los *focus groups* con emprendedores permitieron identificar algunas áreas de mejora que podrían ayudar a reducir los tiempos involucrados. Una de ellas refiere a estandarizar más la información requerida para reducir los tiempos que toma, algunas veces, completar los pedidos de datos adicionales que les son solicitados durante el proceso.

Proceso de captación de proyectos

Captar potenciales beneficiarios es un proceso clave de cualquier programa de fomento del emprendimiento. En el caso del Programa de ANII, su grado de cobertura (entre 15 y 20%) indica que se trata de un área con oportunidades de mejora. Otro tanto ocurre al verificar que la captación es proporcionalmente inferior a la verificada en programas similares de la región.

Al respecto, las entrevistas y *focus groups* revelaron que si bien el conocimiento del instrumento ha tendido a generalizarse entre los emprendedores con el transcurso del tiempo, existen dos “mundos” dentro de la población emprendedora. Por un lado estarían los emprendedores “conectados al ecosistema”, por ejemplo a través de su universidad o de

⁴ En base a los registros de ANII se pudo calcular que la duración media entre el inicio de la formulación del proyecto y la fecha de resolución es de 4,5 meses, un lapso de tiempo importante.

alguna organización que apoya el emprendimiento. Pero también están los emprendedores menos conectados al ecosistema, menos informados, o bien cuyo conocimiento del instrumento es más difuso y/o está influenciado por la imagen de baja accesibilidad que se ha tendido a generar en torno a ANII. Esta situación sería más importante entre los emprendedores del Interior.

Por lo tanto, los esfuerzos de difusión y comunicación del programa deberían apuntar en particular a este segundo conjunto de emprendedores menos conectados con el ecosistema, para transmitir mejor el atractivo del instrumento y un mensaje que ayude a desmitificar la imagen de baja accesibilidad que existe acerca de ANII.

Sin embargo, no todo el esfuerzo de difusión debería recaer sobre ANII. Las IPs podrían tomar mayores responsabilidades. Actualmente no realizan una búsqueda proactiva de proyectos, sino que se limitan a presentar a aquellos con los que vienen trabajando y reúnen el perfil o bien a los que le llegan en busca de patrocinio por diferentes vías. Esta situación no debería descontextualizarse del cierre del Programa Emprender, que debilitó los planes de trabajo y los recursos de varias de estas instituciones y tampoco soslayar la baja efectividad que, en este plano, tienen los incentivos del Programa.

Proceso de evaluación

Este proceso es realizado por el CESPE, el comité de selección que brinda apoyo a ANII en sus distintos programas. Según pudo conocerse, en su composición participan profesionales destacados del ámbito público, privado y académico de distintas disciplinas. Como suele suceder con estos comités, no resulta factible contar con expertise en todas las áreas técnicas y de negocios. En parte esta situación podría ser paliada mediante la consulta a terceros especialistas, algo que se efectúa en otros programas de ANII pero que en el caso de éste no ocurre debido a que se trata de proyectos de baja escala y, por lo tanto, no se justificaría. Se recomienda revisar este punto de vista para minimizar la posibilidad de rechazos originados en falta de entendimiento.

Por su parte, las IPs manifestaron que por lo general desconocen la manera en que trabaja el CESPE e indicaron que sería muy conveniente poder conocer mejor los criterios por los cuales se toma la decisión hacia uno y otro lado. También sugirieron que los informes de evaluación contengan más elementos de fundamentación que alimenten el proceso de aprendizaje institucional y de los emprendedores.

Un aspecto que fue especialmente señalado es el criterio de mérito innovativo que se utiliza en la evaluación, dado que es el principal motivo por el cual muchos proyectos son rechazados y por el que otros se ven desalentados a presentarse. Es la aplicación de este criterio el que mayores dudas deja a varios emprendedores e IPs. Explicitar y transparentar este criterio constituye una importante oportunidad de mejora del instrumento. Resultaría importante operacionalizar los criterios de evaluación tanto para el equipo emprendedor como para la propuesta de valor, de manera que los mismos puedan ser reflejados en algún sistema de puntajes que guíe el proceso de aprobación de los proyectos.

Finalmente, un aspecto del proceso de evaluación que fue críticamente considerado por los emprendedores es el hecho de no poder defender su proyecto ante el CESPE, posibilidad que está contemplada en las bases aunque no se lleva a cabo en la práctica.

El acompañamiento en la formulación y ejecución del proyecto

Un rol clave de las IPs es apoyar a los emprendedores en la formulación de sus proyectos. A lo largo del Programa participaron más de 40 IPs. Sin embargo, según los registros de ANII, sólo 5 de estas instituciones concentran la mitad de las presentaciones y 71% de los aprobados. En el otro extremo de la lista se encuentra un conjunto numeroso de IPs que a lo largo del programa sólo realizaron una o dos presentaciones y cuyas tasas de aprobación han sido nulas o muy

bajas. Asimismo, se observa una fuerte concentración geográfica de las IPs en torno a la ciudad de Montevideo, tendencia que recién comenzó a modificarse muy ligeramente en 2012.

Para la mayoría de los emprendedores, el apoyo que obtuvieron de las IPs en la formulación es muy satisfactorio o bastante satisfactorio. Las IPs más activas son en general las que tienen índices de satisfacción mayores.

Sin embargo, los *focus groups* permitieron relevar algunas opiniones según las cuales el rol de muchas IPs consiste solamente en indicarles tareas que deben hacer para que, una vez con el formulario y la información completados por ellos mismos, regresen a la IP para su revisión y eventual postulación. En tal sentido, varios demandaron un rol más activo por parte de las IPs y valoraron que ANII haya introducido recientemente la posibilidad de retribuir la tarea de formulación de las IPs aún en los casos en los que el proyecto no resulta finalmente aprobado para incentivar un mayor compromiso por parte de las mismas.

Además, según los emprendedores que participaron de los *focus groups* la calidad del trabajo de las IPs depende en buena medida del profesional asignado y de la institución y aún entre profesionales de una misma institución, la calidad no es pareja.

Una cuestión relevante a considerar es que las IPs trabajan a baja escala, en parte porque sus equipos profesionales son pequeños pero también porque los incentivos generados por el Programa (resultante de la tasa de aprobación y de la retribución por proyecto), no son suficientemente potentes como para que estén muy interesadas en trabajar con un volumen mayor.

Los niveles de satisfacción con las IPs durante la ejecución son menores que los observados en la fase de formulación. Las entrevistas y *focus groups* coincidieron con esta mirada. Los resultados de las encuestas a emprendedores muestran que en general el apoyo de las IPs ésta muy concentrado en la asistencia para la elaboración del plan de negocios. Siguen en importancia, la contribución a otros aspectos relevantes tales como el contar con un modelo de negocios potente y contactar a otros emprendedores. Su aporte para contactarse con inversores o con otras instituciones del ecosistema, aparecer en los medios para ganar reputación, concretar ventas y el desarrollo del equipo emprendedor son muy poco frecuentes.

Varias IPs reconocieron su menor contribución al proceso de desarrollo de los proyectos que a su formulación, aludiendo a las limitaciones de los recursos dispuestos por el programa para esta tarea. Salvo en unas pocas IPs, el acompañamiento durante la ejecución consiste en una reunión mensual de seguimiento.

Estos resultados son muy relevantes desde la perspectiva del análisis de la efectividad y merecen ser revisados, dado que se trata de una cuestión medular del modelo institucional del programa. Las IPs son, de hecho, el brazo del programa en el ecosistema y tal como surgió de una de las entrevistas, parecen constituir “un brazo muy corto”. Más adelante, en la sección final, se retomarán algunas implicancias que salen de este estudio sobre el rol de las IPs.

El desempeño de las empresas beneficiarias

El Programa ha contribuido positivamente a la supervivencia inicial de las empresas apoyadas, incluso más que en otros programas similares de la región. Además, la tasa de supervivencia al tercer año de las nuevas empresas que se beneficiaron del instrumento de ANII es muy elevada aunque tienden a disminuir con el tiempo y acercarse a los registrados a nivel internacional para nuevas empresas en general. Es muy posible que este comportamiento esté relacionado con el horizonte de tiempo durante el cual el instrumento logra tener efecto sobre los emprendimientos.

Por otra parte, si bien el tiempo transcurrido desde la creación de buena parte de las firmas es limitado, impidiendo obtener conclusiones definitivas, la mayoría de ellas no ha logrado crecer de forma importante. El valor de la mediana de las ventas en 2012 era de USD 18.400. Sólo 6 empresas tienen más de 10 empleados y 21 de ellas ocupan hasta 2 empleados.

El dinamismo económico se encuentra muy concentrado en torno a un grupo acotado de empresas beneficiarias. En efecto, 5 empresas con ventas superiores a los 100 mil dólares explican el 97% de las ventas totales de las empresas beneficiarias y el 58% del empleo⁵. Cabe tener presente que tres de estas cinco empresas partieron de valores de ventas similares e incluso inferiores a las demás, que no lograron crecer como ellas.

Si bien la mayoría de las empresas beneficiarias nacieron vendiendo al mercado interno, al tercer año de vida presentan un perfil más exportador (70% vendió al exterior e incluso la mitad colocó al menos el 25% de su facturación en otros países). El diálogo con algunos emprendedores permitió conocer que varias de ellas exportan a países vecinos pero otras ya han incursionado en destinos más lejanos, a veces inclusive fuera de América Latina. La mayoría de las empresas prevé incrementar sus volúmenes exportados en los próximos 5 años.

Además, el gasto total en actividades de innovación desembolsado por las empresas beneficiarias que respondieron la encuesta en estos tres últimos años (2010-2012) equivale a un 46% de sus ventas totales. Estas cifras son 10 veces superiores, en promedio a las que surgen de los datos de las Encuestas de Actividades de Innovación en Industria y Servicios en el período 2007-2009. Sólo en los últimos tres años, para los que se dispone de información, las empresas encuestadas invirtieron más de USD 820.000 en actividades de innovación, cifra que equivale a casi el 60% del monto total de subsidios erogados por el Programa en cinco años.

En otros términos, si bien se trata de empresas generalmente muy pequeñas la mayoría tiene un “gen” exportador e innovador que debería apalancarse apoyando su expansión. Tanto las encuestas como los *focus groups* permiten afirmar que el subsidio del programa es clave para crear la empresa aunque, una vez concluida la ejecución, éstas suelen enfrentar limitaciones importantes para encarar su proceso de consolidación y expansión. De lo contrario la efectividad e impacto del instrumento quedarán limitados, muy probablemente, a la creación de microempresas de perfil innovador en la mayoría de los casos.

La agenda futura: implicancias de los resultados y recomendaciones

Una primera conclusión del estudio es que el Programa es efectivo y contribuye a la creación de empresas innovadoras, aunque la cantidad de beneficiarios y su cobertura limitan fuertemente su impacto. Escalar el programa es por lo tanto la primera recomendación de relevancia estratégica.

El segundo aspecto que limita el impacto del Programa es el bajo crecimiento de la mayoría de las empresas beneficiarias, siendo posible concluir que el subsidio es clave para iniciar la empresa pero no contribuye de manera decisiva al crecimiento y despegue de los proyectos. Sólo una porción muy limitada de los beneficiarios lograron un sendero de crecimiento significativo. Y se trata de aquellos que luego del subsidio tuvieron algún tipo de apoyo por parte de otros actores del ecosistema.

En esta materia, la posibilidad introducida recientemente, de obtener el subsidio por un segundo año consecutivo, constituye una medida positiva y que va en línea con los comentarios anteriores aunque debe ser complementada con otros esfuerzos orientados a promover el crecimiento de las nuevas empresas.

⁵ Si se deja afuera al caso más dinámico, la concentración en las 4 empresas siguientes alcanza de todos modos al 53% de las ventas y al 26% del empleo.

El desafío de escalar el número de beneficiarios del programa e incluir nuevos instrumentos implica necesariamente una revisión del actual modelo de gestión. En este sentido, es recomendable avanzar hacia un modelo organizacional donde las IPs tomen un rol más importante en las etapas iniciales de sensibilización, orientación y preparación de los proyectos, liberando así a las ejecutivas de la elevada carga de trabajo que tienen en la actualidad para que puedan dedicarse más al seguimiento de la cartera de emprendimientos, aún con posterioridad a la ejecución del subsidio. Es muy importante repensar el rol de las IPs en el marco de un sistema de acreditación y aprendizaje institucional, como parte del trabajo más amplio de fomento del ecosistema. Ello supone la necesidad de revisar el sistema de incentivos actuales y avanzar hacia uno más efectivo, por ejemplo, reforzando la retribución que se paga por el seguimiento de la ejecución y premiándolas por los resultados de los emprendimientos (por ejemplo a nivel de ventas, empleo, exportaciones y obtención de inversiones), de modo de incentivar el *follow up* de la cartera de emprendimientos patrocinados y el compromiso con los resultados.

Finalmente, resulta recomendable evaluar la posibilidad de construir un tablero de comando del programa con indicadores de seguimiento de distintas variables de interés en base a los expedientes y a encuestas periódicas. En este marco, también agregaría valor construir una red con los emprendedores que pasaron por el programa. Podría ser positivo para generar lazos de intercambio valiosos entre los beneficiarios, para construir puentes de contacto con otros emprendedores “desconectados”, para realizar un mejor seguimiento de la “cartera” de proyectos y para generar una identidad de los emprendedores con el programa y con el ecosistema.

Principales recomendaciones de la evaluación

A) De nivel estratégico:

- 1) Escalar el programa y ganar cobertura
 - Definir una estrategia comunicacional para llegar a segmentos “desconectados” del ecosistema y elevar el atractivo del programa
 - Revisar incentivos para lograr IPs más proactivas en la búsqueda y apoyo de proyectos a postular
 - Bajar las barreras a la entrada y ensanchar la base de beneficiarios a través de la implementación de una línea pre-semilla para fases tempranas del proceso emprendedor cuya evaluación y asignación la realicen las IPs
 - Incrementar los esfuerzos destinados a atraer al segmento de las empresas jóvenes (revisar topes de antigüedad, monto subsidio y nivel de ventas)
- 2) Impulsar el crecimiento de las nuevas empresas
 - Potenciar la expansión de las nuevas empresas a través de una nueva línea de subsidios de mayor cuantía
 - Implementar una estrategia para fortalecer la plataforma institucional del programa y su efectividad en el apoyo a la expansión de las nuevas empresas (sistema de acreditación con nuevos incentivos)

B) De nivel operacional:

- 1) Continuar los esfuerzos para optimizar los tiempos que lleva el proceso completo desde la postulación hasta el desembolso
- 2) Implementar un sistema registral que permita el seguimiento de los expedientes a lo largo de las distintas estaciones
- 3) Fortalecer y descentralizar el proceso de orientación a potenciales postulantes mediante la preparación de las IPs
- 4) Fortalecer las tareas de seguimiento de la cartera de beneficiarios luego de la ejecución y de la labor de las IPs
- 5) Optimizar el proceso de evaluación mediante la incorporación de la entrevista a los equipos emprendedores
- 6) Trabajar sobre el criterio de mérito innovativo al interior de ANII y con las IPs
- 7) Implementar un sistema de scoring para la evaluación

1. Presentación

Los esfuerzos que viene desarrollando la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para promover el emprendimiento innovador se inscriben en el marco de las tendencias observadas en materia de los programas implementados en América Latina durante la última década. Un estudio reciente del fomento al emprendimiento dinámico e innovador en la región, basado en el relevamiento de alrededor de 30 programas y el análisis de casos seleccionados, indica que la combinación del capital semilla y el acompañamiento institucional de los proyectos es una de las modalidades más comunes utilizadas por los gobiernos en este campo (Kantis y otros, 2012).

En consecuencia, los esfuerzos orientados a realizar una adecuada evaluación de las mismas con el propósito de contribuir al aprendizaje institucional y la mejora de los instrumentos constituye un desafío de importancia estratégica dado que, desde una perspectiva evolucionista, el logro de efectividad e impacto en el campo de las políticas incluye necesariamente - más allá de los ineludibles esfuerzos que deben realizarse para diseñar correctamente los programas e instrumentos - componentes de aprendizaje en base a la reflexión y evaluación de las experiencias (Angelelli P. y Prats J. 2005, Kantis 2012). En este contexto se enmarca la evaluación del Instrumento *EMPRENEDORES INNOVADORES* de la ANII.

Según se establece en los términos de referencia (TdRs), el objetivo general de la consultoría consiste en evaluar el Instrumento *EMPRENEDORES INNOVADORES* gestionado por la ANII para conocer su impacto real y potencial, el grado de alcance de las metas establecidas para el mismo, y medir los efectos de su instrumentación a nivel de beneficiarios, analizando la razonabilidad del esfuerzo realizado en relación con los resultados, de forma de extraer enseñanzas que permitan realizar ajustes al diseño y gestión del instrumento tendiendo a incrementar su efectividad e impacto.

Para dar cumplimientos a este objetivo, este informe tiene como marco el conocimiento del estado del arte sobre empresariedad y buenas prácticas de apoyo a emprendedores innovadores, integrándolos con los aportes realizados desde la economía y la gestión institucional al establecimiento de criterios internacionalmente aceptados de evaluación. Desde esta perspectiva se asigna especial importancia a la evaluación de procesos y resultados y a la determinación de impactos actuales o esperados del instrumento.

A continuación se avanza en la descripción del marco conceptual y del enfoque metodológico que guiaron esta evaluación. Luego se describe el programa y se realiza una primera radiografía de la cartera de proyectos presentados, el perfil de los emprendedores y las Instituciones Patrocinadoras (IPs) que participaron. Todo ello con base en los registros propios del Programa.

La tercera sección analiza los principales resultados de las Encuestas a los Beneficiarios del Programa, indagando en particular acerca de sus opiniones sobre el atractivo del instrumento y los distintos procesos involucrados, así como también sobre su valoración de los actores implicados (en especial, las IPs). Un punto en particular que se analiza en esta sección tiene que ver con el desempeño de los beneficiarios y con su comportamiento innovador. En la cuarta sección, el foco se pone sobre las encuestas a los proyectos que no lograron obtener el subsidio, buscando identificar en qué estado se encuentran en la actualidad y sus similitudes o diferencias con respecto a los proyectos que fueron aprobados. Finalmente, en la quinta sección se presentan las conclusiones del estudio y algunas implicancias y oportunidades de mejora del Programa.

1.1. Enfoque conceptual

A nivel conceptual, el enfoque de la consultoría integra elementos relevantes de las siguientes perspectivas:

Empresarialidad sistémica e innovación

El instrumento de ANII apunta a promover la creación, puesta en marcha y despegue de nuevas empresas que se planteen la comercialización de productos o servicios innovadores con respecto al mercado al cual pretenden ingresar.

Por lo tanto, como marco conceptual de partida a tener presente en la metodología de evaluación y en el análisis de resultados, se adopta el enfoque de empresarialidad sistémica, que se basa en la comprensión del proceso emprendedor por el cual surgen nuevos emprendedores y emprendimientos de perfil innovador. A tal efecto se contempla no sólo la perspectiva del equipo emprendedor sino también el entorno de relaciones y los factores y actores clave que pueden incidir en dicho proceso (ecosistema).

Una adecuada comprensión del fenómeno emprendedor es fundamental para poder evaluar la relevancia y la efectividad del programa así como también los obstáculos encontrados y las lecciones aprendidas. Asimismo, el conocimiento de otras experiencias de programas institucionales que persiguen propósitos similares permitió realizar comparaciones y el conocimiento previo del contexto uruguayo contribuyó de manera relevante a la obtención de la información y a la interpretación de los resultados de esta evaluación permitiendo partir de una buena plataforma conceptual, metodológica y de aterrizaje al terreno.⁶

Economía y gestión

Los programas son llevados adelante por organizaciones que aúnan esfuerzos y recursos y los gestionan. Ambas perspectivas aportan elementos relevantes para evaluar la ejecución del programa, que incluye un rol importante en la operación por parte del equipo de gestión de ANII, con el cual se interactuó, así como también de las instituciones que contribuyen a generar el flujo de proyectos y que dan apoyo directo a los emprendedores.

Asimismo, se analizaron los documentos vinculados al mismo y se indagó en los fundamentos que dieron lugar a su nacimiento y diseño. Pero también se colocó especial atención a su evolución en el tiempo. Esto último es especialmente relevante para captar procesos de mejora continua y extraer lecciones aprendidas y recomendaciones de cara al futuro.

Adicionalmente, se tuvieron presente las cuestiones ligadas a la operación y que constituyen fortalezas a potenciar o, del otro lado, oportunidades para la mejora de la gestión. La evaluación colocó atención a la calidad y eficiencia en la gestión de los distintos procesos y a las condiciones existentes para el aprendizaje organizacional en los distintos niveles de gestión (p.ej.: primer piso, segundo piso).

Se tomaron en cuenta las miradas de los distintos actores que participan del mismo sobre el instrumento y sus procesos. Se realizaron entrevistas con actores clave (profesionales de las principales instituciones patrocinadoras, evaluadores, otros actores clave del ecosistema) y *focus groups* con emprendedores.

⁶ Por ejemplo, Kantis 2005, Diagnóstico del Contexto Emprendedor Uruguayo. Preparado para el BID, Evaluación Intermedia del Programa de Emprendimiento Dinámico (CND-LATU-FOMIN) 2009; Consultorías varias para OPP.

La perspectiva de la cadena de valor es un enfoque proveniente del campo de las disciplinas de gestión que se aplicó en el marco del enfoque de ecosistema. Esto fue de especial interés dada la importancia que tiene el programa en la construcción del ecosistema uruguayo.

1.2. Las actividades y sus etapas

La evaluación incluyó un conjunto de actividades que aportaron elementos de interés para el aprendizaje y la mejora institucional en el apoyo a los emprendedores. Las actividades son:

- Revisión de documentos del programa e información de gestión
- Diseño y preparación del trabajo de campo
- Realización del trabajo de campo
- Procesamiento, análisis y elaboración del informe
- Revisión de documentos e informes de gestión

En base a distintos documentos (bases, información de expedientes, formularios de postulación, documentos de programas similares, etc.) e informes del programa se obtuvo una primera aproximación a cuestiones tales como su lógica de intervención, la estrategia y sus objetivos, las especificaciones del instrumento, sus procesos clave, su accionar concreto en la fase de ejecución, los logros alcanzados y los cambios verificados en el tiempo. Se contempló a tal fin toda información relevante aportada por el equipo de ANII cuya colaboración fue fundamental. Se realizaron reuniones al inicio y por vía electrónica para recibir inputs para el diseño metodológico e información relevante desde fases muy tempranas del proceso.

Se analizaron los resultados reportados, los obstáculos enfrentados así como también las acciones encaradas para superarlos. En este sentido se analizó en qué medida el contexto inicial se han modificado y si ello ha incidido sobre su desenvolvimiento.

El análisis de efectividad contempló en qué medida se han alcanzado los objetivos así como también los resultados que se hayan generado aún cuando no hayan sido la derivación natural de estos objetivos sino de su coevolución junto al resto del ecosistema.

También se relevó información general sobre los principales procedimientos operativos con el propósito de analizar su posible incidencia sobre la eficiencia y la efectividad.

1.3. Diseño metodológico y organización del trabajo de campo

Se adoptó una estrategia de triangulación que permitió combinar la obtención de los mejores resultados esperables, en este contexto, de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

La documentación señalada en el punto anterior sirvió de base para la interacción con el equipo de la ANII, la cual permitió conocer de primera mano la perspectiva institucional en una primera instancia e insumos relevantes para el diseño metodológico y a lo largo del proceso.

Una pieza fundamental, desde la perspectiva de la cadena de valor, es la información obtenida a partir de los *focus groups* con los emprendedores. En efecto, se realizaron tres *focus groups* con emprendedores de los cuales participaron 13 personas. En la conformación de la lista de emprendedores a incluir en los *focus groups* se contempló que estén representados emprendedores de distintas convocatorias. Además, aquellos emprendedores que no pudieron asistir a los *focus groups* fueron luego entrevistados para conocer también sus impresiones y resultados. En total se realizaron 5 entrevistas con emprendedores.

La información de los *focus groups* y de las entrevistas fue analizada de manera individual a los efectos de interpretar sus resultados, aunque desde el punto de vista expositivo se optó por intercalar y combinar dichos resultados con la información derivada de las encuestas de modo de potenciar el uso de ambas fuentes para así poder obtener una visión más completa y articulada.

Asimismo se diseñaron encuestas dirigidas a emprendedores beneficiarios del programa, incluyendo distintos aspectos ligados al proceso de emprendimiento y sus resultados, a los procesos para acceder al instrumento, así como también a su contribución al desarrollo de su emprendimiento, a su desempeño (ventas, empleo y exportaciones) así como también a sus actividades de innovación. La encuesta fue administrada a la totalidad de los beneficiarios, tanto aquellos con proyectos finalizados como los que aún están en seguimiento, alcanzado una muy buena cobertura. La tasa de respuesta entre los primeros fue del 79% mientras que para los últimos fue del 86%.

Complementariamente se diseñó e implementó una encuesta para aquellos proyectos que no fueron aprobados por el Programa, con el propósito de conocer su perspectiva y qué ha pasado con sus emprendimientos. A pesar de las dificultades que habitualmente existen para concitar la atención de estos emprendedores pudo obtenerse una tasa de respuesta de 37%.

Adicionalmente, se evaluó la posibilidad de definir un grupo de control a partir de bases de datos existentes (por ejemplo, DINAMPYME) que permitiera aplicar técnicas econométricas para la medición del impacto alcanzado por el instrumento, pero la conclusión fue que ello no era factible por el momento, aunque imprescindible en pocos años.⁷

También se indagó en los esfuerzos y resultados que están llevando a cabo los beneficiarios del instrumento, utilizando como insumo la encuesta de actividades de innovación según indicado en los términos de referencia. Sin embargo, no resultó factible compararlos con un conjunto de empresas participantes de la encuesta de innovación que reúna características similares a los beneficiarios dado que son muy pocas las que tienen este perfil, en particular, son muy pocas las empresas jóvenes dentro de la encuesta de actividades de innovación.

Finalmente, se entrevistó a distintos actores relevantes no sólo del Programa sino del Ecosistema. A los efectos de llevar a cabo estas entrevistas se diseñaron guías de control para en los distintos encuentros. Los actores entrevistados en este caso fueron:

- Equipo de operaciones de ANII involucrado en el programa
- Equipo de monitoreo y evaluación de ANII

⁷ Se exploró la existencia de registros/observatorios de empresas (por ejemplo, DINAPYME) que permitieran obtener grupos de nuevas empresas apareables en base a información sobre algunas variables que son clave para ser beneficiarios, a priori, por ejemplo: experiencia previa, nivel educativo, género y número de socios y sector y perfil innovador de la propuesta) y que, además, tengan incidencia sobre el *outcome* (desempeño: ventas, empleos, exportaciones, innovaciones). A solicitud del equipo consultor se avanzaron gestiones desde ANII con DINAPYME que posibilitarán la realización de futuros ejercicios de evaluación, identificando grupos de control a partir de esta fuente. Otra opción que suele considerarse es la existencia de emprendedores que no han sido seleccionados por cuestiones de limitaciones presupuestarias pero cuyo score se ubica dentro del rango de los que han sido seleccionados como beneficiarios. Pero lamentablemente, en el caso del programa no se asignan puntajes. Aun cuando se obtenga un grupo de control habrá que tener especial consideración de los casos que reciben otros “tratamientos” (Lee 2005); dado que en el ecosistema uruguayo no es infrecuente que un emprendedor reciba beneficios de diversas instituciones e instrumentos para su emprendimiento.

- Responsable por el BID
- Miembros del Comité de Evaluación de Propuestas
- Instituciones patrocinadoras principales y sus profesionales
- Actores del mundo del financiamiento
- Emprendedores

1.4. Realización del trabajo de campo

Junto con las encuestas se realizaron entrevistas y grupos focales desde la perspectiva “*multiple stakeholder approach*”. Se realizaron entrevistas con los principales actores clave, según se enunció en la tabla del párrafo anterior, quienes aportaron elementos de interés. Estas entrevistas buscaron conocer las diferentes visiones de estos actores acerca de la contribución del instrumento a los procesos de emprendimiento. Se indagó sobre los procesos asociados al instrumento y a las oportunidades de mejora existentes que alimentan la agenda de recomendaciones.

Adicionalmente, a partir de las entrevistas con el equipo de gestión de ANII se obtuvo información y documentación relevante para revisar el modelo de gestión con que se llevan a cabo las actividades. Se analizaron las bases de registros de información, los mecanismos de captación de información acerca de la satisfacción de beneficiarios y del seguimiento una vez que han concluido las actividades y sus resultados. Se analizó el proceso de comunicación y difusión y su contribución a los resultados esperados.

Con las instituciones patrocinadoras se realizaron entrevistas en profundidad. La perspectiva de las instituciones permitió completar la evaluación de los procesos involucrados y obtener una visión cliente-proveedor interno (al ecosistema).

A nivel de los emprendedores, además de la encuesta, se realizaron grupos focales con el propósito de conocer su grado de satisfacción como “clientes” del instrumento, la contribución que le adjudican al programa en dichos avances así como también las principales debilidades del mismo y las sugerencias que pueden aportar.

Las entrevistas con otros actores clave del ecosistema permitieron captar cuestiones ligadas a la visibilidad del programa y su capacidad efectiva y potencial para lograr sus objetivos, complementariedades y superposiciones, y capacidad de incidir sobre el contexto, contribuyendo a generar un ambiente más favorable para el emprendimiento.

A nivel global, las distintas entrevistas, grupos focales y encuestas permitieron entender la coherencia entre el problema del contexto que se busca enfrentar, los objetivos del instrumento, el grado de consistencia y de alineación con los objetivos, que existe entre los distintos actores involucrados. De este modo se ha podido obtener una evaluación global.

En base a la información relevada de las distintas fuentes anteriormente comentadas y a su procesamiento, se elaboró el informe de evaluación y se efectuaron recomendaciones para mejorar el instrumento basadas en las conclusiones obtenidas.

2. Descripción y rasgos principales del Programa de Emprendedores Innovadores

Antes de describir el programa es muy importante considerar el contexto en el cual tuvo lugar su creación así como también algunos aspectos relevantes de su evolución.

2.1. El estado del ecosistema como contexto

El Programa de Emprendedores Innovadores de ANII se implementó en el año 2008, pocos meses después del lanzamiento del Programa Emprender impulsado por CND/LATU, FOMIN y CAF con el objetivo de promover el emprendimiento dinámico y desarrollar una red integral de instituciones de apoyo a través de la generación de incentivos para los distintos participantes.⁸ Estudios realizados pocos años antes indicaban que el desarrollo institucional de apoyo al emprendimiento existente en Uruguay era apenas incipiente (Kantis 2005).

De esta forma, el programa de emprendedores de ANII logró articularse y apalancarse con un conjunto más amplio de iniciativas que alimentaron el desarrollo del ecosistema. Varias de las instituciones patrocinadoras del programa, por ejemplo, se vieron beneficiadas por la cofinanciación de sus planes de actividades anuales por parte del Programa Emprender. Además, la Red Emprender, pudo superar en el tiempo la desconfianza inicial que predominaba entre los distintos actores del ecosistema y avanzar hacia agendas productivas de construcción de la cadena de valor institucional del ecosistema.

En dicho marco también se generó el Fondo Emprender, un fondo de inversión público-privado que operaba con un instrumento de préstamos convertibles para etapas tempranas con aportes de FOMIN-CAF- PCP y CND. El surgimiento del subsidio de ANII se complementó bien con el instrumento del Fondo Emprender. Entrevistas realizadas con alguno de sus miembros permitió conocer que, si bien había comenzado financiando emprendimientos desde etapas tempranas, la aparición del subsidio de ANII le permitió refocalizarse hacia la fase de expansión de las nuevas empresas. Se comentó, incluso, que el Fondo derivó al programa de ANII alrededor de 80 proyectos, una cifra relevante si se considera el número total de postulantes del programa.

De esta forma, en corto tiempo se fue conformando un ecosistema en el cual los emprendedores con perfil de dinamismo e innovación comenzaron a encontrar puertas abiertas y puentes para avanzar en sus procesos de emprendimiento.

El Programa Emprender concluyó en 2011 y constituyó el antecedente más inmediato para el surgimiento del Programa de Apoyo a Futuros Empresarios de la ANII (PAFE), que ha comenzado con algunas de sus actividades en 2013 y que tiene como uno de sus componentes al instrumento de capital semilla del programa de emprendedores.

Los demás componentes incluyen incentivos para: a) la construcción de incubadoras (una multipropósito y una de biotecnología en Montevideo y 3 en el interior), b) la operación de fondos y redes de inversores, c) la radicación de proyectos emprendedores del exterior que deseen crear empresas en el país y d) el fomento de la cultura emprendedora a través de la Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE). Heredera de la Red Emprender, creada en el marco del Programa Emprender, RAFE cuenta con un fondo concursable de pequeños subsidios para instituciones que, en su primera edición, fueron otorgados para cofinanciar actividades de sensibilización propuestas por distintas organizaciones del ecosistema.

⁸ En adelante se usarán expresiones tales como “emprendedores” o “el programa” para hacer alusión al Programa de Emprendedores Innovadores de ANII.

Según pudo conocerse durante el trabajo de campo, desde la finalización del Programa Emprender el ecosistema tendió a perder fuerza constituyendo un desafío para el PAFE, que no ha alcanzado aún su pleno funcionamiento, revertir esta tendencia.

Las encuestas a los beneficiarios del programa de jóvenes emprendedores, realizadas en el marco de esta evaluación, confirman estas opiniones acerca de la evolución del ecosistema. Por ejemplo los apoyos recibidos antes del subsidio de ANII evolucionaron en la dirección comentada.

Cantidad de proyectos que tuvieron otros apoyos previos al subsidio, por cohorte

Tuvo otros aportes	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
No	7	63.64%	11	52.38%	18	78.26%	36	65.46%
Si	4	36.36%	10	47.62%	5	21.74%	19	34.54%
Total	11	100.00%	21	100.00%	23	100.00%	55	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

La encuesta a los beneficiarios permitió conocer, además, la composición de los apoyos que recibieron antes de obtener el subsidio. Este dato es relevante porque brinda una imagen del proceso de trabajo que traen los postulantes en torno a su proceso de emprendimiento al presentarse ante ANII.

Tipo de aportes previos, por cohorte y total

Tipo de aportes PREVIOS	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Capacitación emprendedora	3	27.3%	8	38.1%	1	4.3%	12	21.8%
Servicios de Incubación	3	27.3%	4	19.0%	1	4.3%	8	14.5%
Tutorías de Centros de Emprendedores	2	18.2%	5	23.8%	1	4.3%	8	14.5%
Asistencia técnica para el prototipado	1	9.1%	1	4.8%	1	4.3%	3	5.5%
Apoyo de consultores privados	0	0.0%	2	9.5%	3	13.0%	5	9.1%
Financiamiento del Fondo Emprender	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Financiamiento de otros inversores privados	0	0.0%	1	4.8%	3	13.0%	4	7.3%
Financiamiento de otros fondos privados	0	0.0%	1	4.8%	2	8.7%	3	5.5%
Subsidio ANII para prototipado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Subsidio ANII para innovación	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Otros subsidios ANII	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Otros préstamos/subsidios del Gobierno	1	9.1%	3	14.3%	0	0.0%	4	7.3%
Total tuvo aportes previos	4	36.4%	10	47.6%	5	21.7%	19	34.5%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Los datos de los registros de proyectos presentados aportados por la ANII, muestran un diagnóstico similar. Entre los proyectos finalmente aprobados se puede encontrar una mayor cantidad que tuvo algún apoyo previo a su postulación. En particular, entre los proyectos aprobados existe un mayor porcentaje de emprendedores que señalaron haber contacto con algún recurso monetario previo provisto por terceros, proveniente por ejemplo de premios o de otros aportes recibidos en el marco del Programa Emprender (por ejemplo, el caso de los subsidios para prototipado). Pero también es mayor el apoyo en materia de incubación y asistencia técnica⁹.

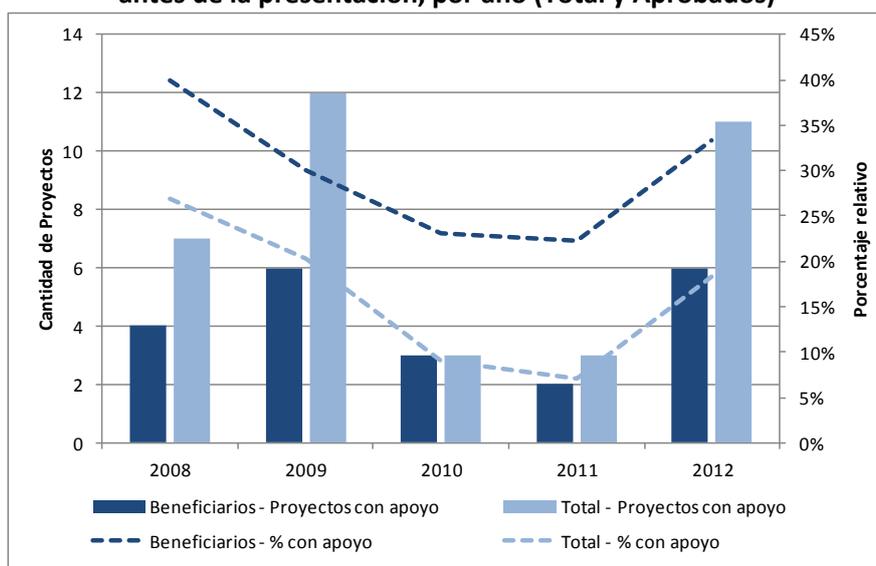
Apoyos previos antes de la presentación de Aprobados y Rechazados

Apoyos previos	Total		Aprobados		Rechazados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
No tuvo apoyos previos	177	83.1%	47	69.1%	130	89.7%
Si tuvo apoyos previos	36	16.9%	21	30.9%	15	10.3%
Total	213	100.0%	68	100.0%	145	100.0%
Capital semilla/ financiamiento	21	9.9%	12	17.6%	9	6.2%
Incubación/ asistencia técnica	15	7.0%	9	13.2%	6	4.1%
Capacitación/ entrenamiento	8	3.8%	6	8.8%	2	1.4%
Información sobre clientes/ proveedores	2	0.9%	1	1.5%	1	0.7%
Contactos con clientes/ proveedores	2	0.9%	1	1.5%	1	0.7%
Total	213	100.0%	68	100.0%	145	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

Inclusive, el porcentaje de los beneficiarios que recibió apoyo previo se ha mantenido muy superior al de los no aprobados a lo largo de todos los años.

Cantidad (izquierda) y porcentaje (derecha de proyectos que contaron con apoyos previos antes de la presentación, por año (Total y Aprobados)



Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

⁹ En este caso también se realizaron z-tests de diferencias de proporciones que permiten concluir que los proyectos aprobados contaron con aportes de terceros en mayor proporción que los rechazados (Z-score 3.7285 y p-value 0.0002). En el primer caso (financiamiento) el Z-score es de 2.611 y el p-value es 0.009 mientras que en el caso de incubación/ asistencia técnica el Z-score es 2.419 y el p-value es 0.015.

De esta forma, haber recibido apoyo previo parece haber contribuido a madurar y desarrollar su plataforma de recursos y capacidades y, por consiguiente, a tener mayores chances de acceder al subsidio del programa. Por lo tanto, cabe especular que un mayor apoyo para trabajar y madurar el proyecto podría contribuir a elevar la tasa de aprobación.

Esta situación plantea un desafío para el ecosistema y para la política pública, aportando elementos de interés para la agenda del PAFE, tanto en lo que respecta a la RAPE como al componente de capital semilla, dado que la falta de trabajo previo podría afectar negativamente la calidad y/o la madurez del flujo de proyectos que se postulan al instrumento.

2.2. Descripción del Programa

2.2.1. Características principales

El Programa de Apoyo a Emprendedores Innovadores nace en 2008 con la finalidad de apoyar la creación y el desarrollo de nuevas empresas comercializadoras de productos o servicios innovadores sin antecedentes de desarrollo en el país. El programa opera bajo dos modalidades: una dirigida a personas físicas y otra dirigida a empresas de reciente creación. En el primer caso, la convocatoria nació dirigida a personas mayores de edad y menores a 35 años. En la segunda modalidad, la población beneficiaria incluye a empresas uruguayas que no superen los 18 meses desde la emisión de su primera factura, con facturación anual menor a USD 20.000 y titulares menores de 35 años.

El apoyo financiero del Programa consiste en un aporte no reembolsable de hasta el 80% del costo total del proyecto, por un monto máximo de USD 20.000. Las empresas deben ofrecer aportes en efectivo por el porcentaje no cubierto por el cofinanciamiento de la ANII. Los proyectos presentados y aprobados contarán con un plazo de ejecución de 12 meses.

El subsidio puede ser aplicado a financiar: servicios de consultoría vinculados a protección de la propiedad intelectual e industrial; estudios de mercado; capacitación; costos operativos (empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura); validación comercial y difusión de productos o servicios; gastos asociados a la apertura de la empresa y viajes de negocios.

En el caso de la modalidad para empresas, el subsidio permite financiar estudios de mercado; costos de capacitación; servicios de consultoría; ajustes al producto o proceso, empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura; validación comercial y difusión de productos o servicios; y viajes de negocios relevantes para el área de actividad de la empresa.

Una de las notas distintivas de este Programa es que permite financiar con cargo al subsidio de ANII parte de la remuneración de los emprendedores (hasta el 60% del aporte de ANII) con un monto máximo de USD 600 por mes por emprendedor por 12 meses. Los emprendedores financiados por el subsidio deben tener una dedicación mínima de 8 horas diarias (40 horas semanales). A su vez, se aclara que con el subsidio se puede financiar el IVA y los aportes de Seguridad Social de los emprendedores. Para ser beneficiarios, los proyectos ganadores, deben crear la empresa al momento de firmar el contrato.

En ambas modalidades, los candidatos deben ser acompañados por una Institución Patrocinadora (en adelante, IP) definida como una organización de apoyo a emprendedores como universidades u otras instituciones que brindan servicios, capacitación y asesoramiento para emprendedores. La institución patrocinadora será quien acompañe al emprendedor durante la totalidad del ciclo de vida de la postulación, que incluye la elaboración de la

propuesta, la presentación ante la ANII y luego en la ejecución del financiamiento. Esta institución, originalmente, podía recibir hasta el 10% del subsidio por sus actividades de asistencia técnica al emprendedor sujeto a la aprobación del proyecto por parte de la ANII.

A lo largo de los seis años que lleva este Programa se introdujeron varias modificaciones, algunas de las cuales fueron luego eliminadas y otras siguen hasta la actualidad¹⁰. Los primeros cambios relevantes se introdujeron en 2010. En ese momento, se pasó de la modalidad de convocatoria a la modalidad de ventanilla. Pero quizás el cambio más importante en la modalidad de jóvenes que se da en ese año fue la incorporación de una etapa preliminar de 3 meses de trabajo con la IP antes de que el proyecto sea presentado al programa. Así, se establecieron dos etapas. La primera en la cual se presenta un proyecto en donde el mérito innovativo es evaluable, pero el Plan de Negocios requiere del trabajo conjunto con la Institución Patrocinadora para su desarrollo y la segunda donde se deberá presentar ante la ANII un Plan de Negocios más desarrollado producto de la actividad realizada en los tres primeros meses de proyecto y el asesoramiento de la Institución Patrocinadora. Esta modalidad de dos etapas se mantuvo sólo durante el año 2010.

En 2011, se volvió a la modalidad de 12 meses y se estableció un período de 60 días para la revisión y/o reformulación de la propuesta. Además se explicitó un cronograma de informes de avance y seguimiento de ANII y un cronograma de desembolsos mensuales de las retribuciones a los emprendedores y desembolsos trimestrales para el resto de los gastos que no superen el 40% del subsidio. En 2012, las principales modificaciones introducidas tienen que ver con la ampliación del monto máximo del subsidio, que había quedado desactualizado por la apreciación cambiaria del peso uruguayo, pasando a ser ahora de USD 25.000 y de las retribuciones a las IPs (hasta USD 2.500). Además, se incorporó la posibilidad de que los emprendedores presenten un video para ser considerado en la evaluación¹¹.

Asimismo, se abrió la posibilidad de que los proyectos aprobados se presenten para un segundo período de financiamiento tanto para nuevos desarrollos como para fortalecimiento comercial en las mismas condiciones que el subsidio inicial otorgado. Este pedido debe hacerse 60 días después del cierre de la ejecución del primer subsidio (sujeto a la evaluación de ANII). Además, se incorpora la posibilidad de financiar materiales e insumos, equipamiento, equipos de pruebas o ensayos de laboratorio dentro de los rubros financiables. Es decir, se ha ampliado no sólo el importe y el horizonte de tiempo sino también el espectro de gastos elegibles.

En 2013, finalmente, se removió de las bases el requisito de edad máxima de 35 años de edad de los emprendedores, tanto para la modalidad de personas físicas como empresas. Asimismo, se estableció que el monto de remuneración a las IPs queda fijo en USD 2.500 independientemente del monto del subsidio que finalmente se apruebe para el proyecto.

En resumen, a lo largo de su vida el programa evidenció una vocación de mejora continua por parte de su equipo de gestión, tal como se evidencia en los numerosos cambios introducidos en el tiempo.

¹⁰ Un detalle de los principales cambios que se produjeron en el Programa a partir de la comparación de las Bases se puede consultar en el Anexo de este Informe.

¹¹ Sin embargo, este cambio no quedó plasmado en las Bases del Programa.

7 diferencias entre el Programa de Emprendedores Innovadores y otras experiencias regionales (ver tabla en Anexo final)

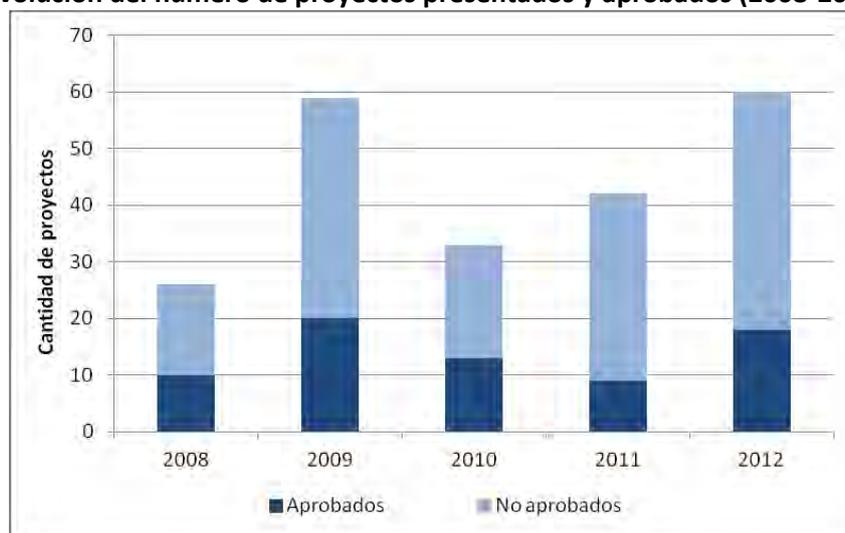
La comparación entre las características del programa y las experiencias similares en la región con mayor trayectoria, arroja los siguientes resultados:

- El porcentaje de la contraparte solicitado por ANII es superior al de otros programas pero, con respecto a Corfo por ejemplo, el importe del subsidio por proyecto es menor
- Allí donde se incluye la posibilidad de subsidiar la subsistencia del emprendedor, como es el caso de Fonsoft, el importe previsto en este último es muy superior al de ANII
- La retribución de las instituciones intermediarias suele ser mayor que en el caso de ANII y, en el caso de Corfo, existe además un programa que cofinancia la operación de las incubadoras
- En casos como el de Corfo y el BAE existe algún sistema de acreditación y/o evaluación de las instituciones
- Allí donde existen topes de ventas para las empresas postulantes, como en el caso del BAE Emprende, este límite es muy superior al del programa (25 veces)
- El proceso de evaluación, en los casos de mayor trayectoria como el programa de Corfo y el del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, incluye la entrevista con los emprendedores como parte integrante del proceso y no como una opción como en el caso de ANII.
- La oferta de apoyos para emprendedores en el resto de los casos es más amplia que en el caso de ANII

2.2.2 Radiografía de los proyectos presentados

A lo largo del período objeto de esta evaluación (2008-2012) se presentaron 220 proyectos. El número de presentaciones muestra una tendencia general creciente, con un promedio de 40 presentaciones por año y algún salto abrupto en 2009, donde casi alcanzó los 60 proyectos. Por el contrario, el número de proyectos aprobados muestra cierta estabilidad, en torno a los 14 por año, en promedio, llevando acumulados unos 70 (31,8%).

Evolución del número de proyectos presentados y aprobados (2008-2012)



Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

Estas cifras son muy inferiores a las de otros programas similares como la línea inicial de Capital Semilla de Corfo, con algo más de 100 aprobados por año, o el Buenos Aires Emprende del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con alrededor de 60. Esta situación es el resultado de combinado de la existencia de: a) un mayor número de postulantes en los otros países (7 y 4 veces respectivamente en Chile y Buenos Aires), y b) diferentes tasas de aprobación, dado que las tasas de rechazo se ubican un poco abajo del 50% en ambos casos frente a 68% del programa.

Con relación al primer punto, lamentablemente no existen estadísticas rigurosas que permitan comprobar en qué medida la menor cantidad de postulantes obedece a la falta de emprendedores del perfil buscado en Uruguay que en los otros casos. Algunos ejercicios exploratorios realizados sobre la base de las tasas de emprendedores orientados al crecimiento y a la exportación, estimados por GEM, llevarían a pensar que, tomando en cuenta las diferencias relativas en sus poblaciones (la PEA), el número de postulantes en Uruguay podría ser mayor.¹²

Asimismo, estimaciones realizadas en base a resultados de la encuesta confirman estas apreciaciones pudiendo estimarse que el mercado del programa es tres veces superior al número de postulantes (ver sección 4.2.1).

Del otro lado, no existen hasta acá elementos que permitan, a priori, concluir que las diferentes tasas de aprobación obedezcan a niveles de calidad de proyectos inferiores en Uruguay y/o, alternativamente, a la aplicación de criterios de evaluación más exigentes. Eso sí, la tasa de aprobación no sólo es inferior sino que además, muestra una tendencia decreciente a lo largo del tiempo, con un valor mínimo en 2011 (21,4%).



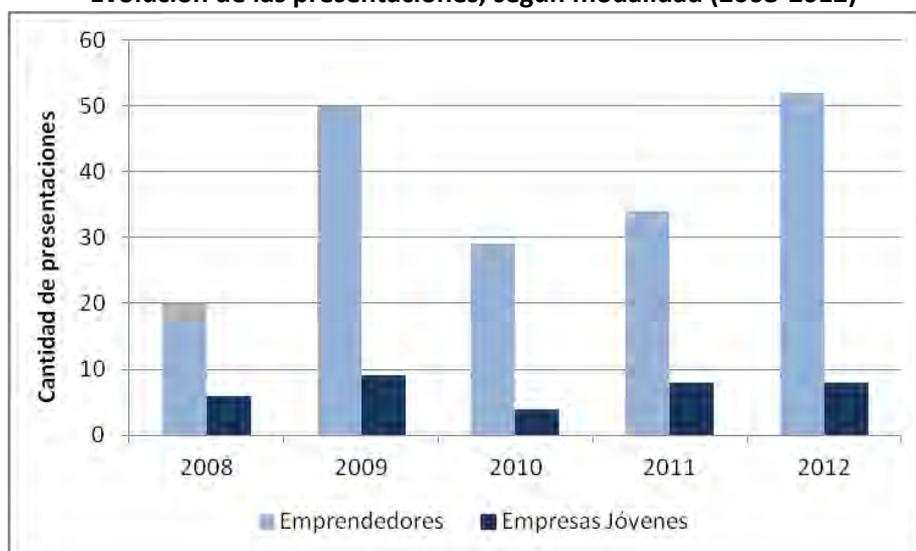
Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

La modalidad Emprendedores Innovadores (dirigida a personas físicas con proyectos de emprendimiento) es la que domina las presentaciones del Programa frente a la modalidad dirigida a Empresas Jóvenes. En efecto, el 84% de las presentaciones del Programa corresponde a la primera modalidad, mientras que el resto (35 presentaciones) corresponde a la modalidad dirigida a empresas jóvenes, las cuales no superaron las 10 postulaciones por año. Estas cifras abren un interrogante acerca de los motivos por los cuales no hay un mayor caudal de nuevas empresas que se postulan al programa. Uno de los posibles motivos puede

¹² Por ejemplo, la cantidad de emprendedores orientados al crecimiento en Buenos Aires y Uruguay no difiere de manera significativa y si bien es muy superior en Chile, no lo sería en la misma proporción que la observada en la cantidad de beneficiarios del programa.

tener que ver con el tope de facturación de USD 20.000, cuya justificación cabría revisar. Por ejemplo el programa Buenos Aires Emprende establece un tope de alrededor de 500 mil dólares.

Evolución de las presentaciones, según modalidad (2008-2012)

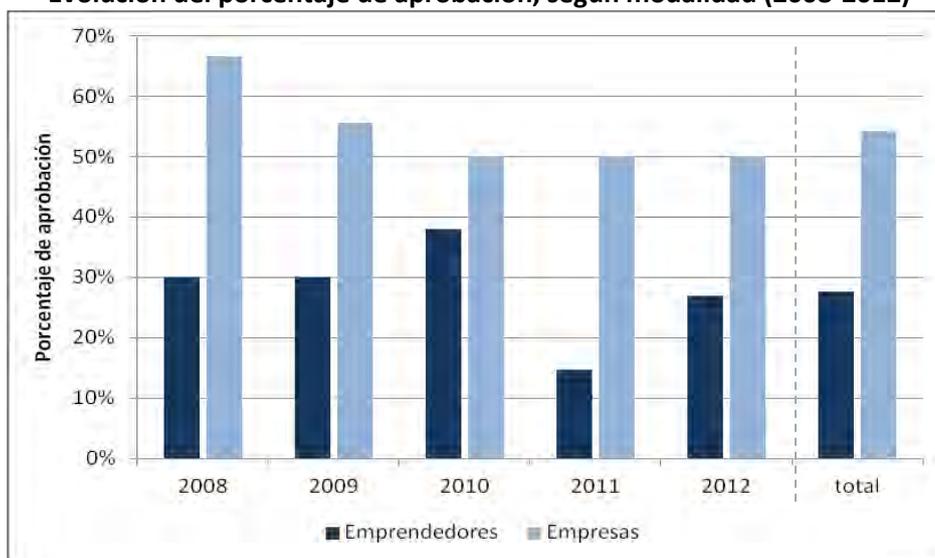


Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

A pesar de ser considerablemente más limitadas las presentaciones de nuevas empresas a la segunda modalidad, el porcentaje de aprobación es significativamente mayor que el observado en la modalidad de emprendedores (54% vs. 28%, respectivamente). A lo largo del tiempo, estas diferencias tienden a conservarse, excepto en 2010.

Es muy posible que el hecho de que se trate de proyectos de empresas ya creadas reduzca la percepción del riesgo a la hora de la asignación de recursos públicos. También es posible plantear, al menos a modo de hipótesis, que el grado de maduración del proyecto empresarial es una variable que incide de manera importante en la evaluación y, por lo tanto, que uno de los factores de rechazo de proyectos emprendedores es la falta de preparación previa.

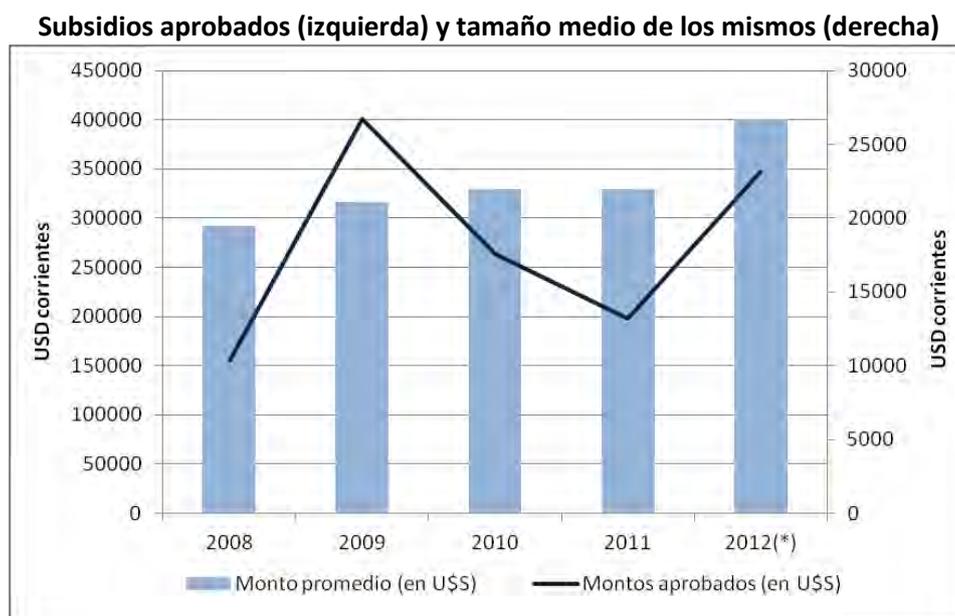
Evolución del porcentaje de aprobación, según modalidad (2008-2012)



Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

El Programa lleva invertido en subsidios un total cercano a 1,4 millones de dólares corrientes¹³, observándose un incremento inicial en el monto de subsidios otorgados seguido de una caída posterior hasta 2012, cuando se vuelve a recuperar.

No obstante ello, es importante recordar que en ese último año, se modificaron las bases del programa ampliándose el monto máximo del subsidio otorgado. Esta situación se refleja en el incremento del tamaño medio de los subsidios observado en 2012. Al respecto, también es interesante señalar que, en todos los años, el tamaño medio del subsidio es muy similar al máximo que establecen las bases.



(*) En el cómputo del año 2012 resta incluir 4 proyectos aprobados pero que todavía no han firmado el contrato según los registros de ANII. Los montos del subsidio incluyen también la remuneración a la Institución Patrocinadora, por eso superan los USD 20.000. **Fuente:** Elaboración propia en base a registros de ANII.

Con respecto al perfil sectorial de los proyectos presentados, lo primero que se observa es una importante concentración en torno a las actividades de Software, servicios informáticos y producción audiovisual, que representan el 45% del total de las presentaciones al Programa.

Este importante grado de concentración no se modificó sustantivamente a largo del período. Sólo en 2012, el peso de estas actividades cayó al 35%, pero sin perder su liderazgo respecto del resto de los sectores. Completan la descripción del perfil sectorial las actividades vinculadas al sector turismo (14%) y otros sectores manufactureros o de servicios (19%)¹⁴.

En este contexto de concentración del perfil sectorial, la comparación de los proyectos aprobados con los rechazados muestra pocas diferencias, tales como por ejemplo cierta

¹³ Cabe recordar que las Bases del Programa exigen un 20% en concepto de aporte de la contraparte (en especies o efectivo).

¹⁴ En cuanto a la participación del sector turismo es importante señalar la existencia del programa Innovaturismo (MINTURD – ANII) cuyo objetivo es promover la cultura de innovación fomentando la generación de productos turísticos que agreguen valor y contribuyan a una oferta turística más compleja y diversificada.

presencia mayor, entre los aprobados, de aquellos que están vinculados a la producción agropecuaria y agroindustrial así como también a la salud humana y animal.

Perfil sectorial de los proyectos presentados. Comparación entre Aprobados y Rechazados

Sectores	Total		Aprobados		Rechazados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Software, Servicios Informáticos y Producción Audiovisual	99	45.0%	30	42.9%	69	46.0%
Otros sectores no clasificados	41	18.6%	15	21.4%	26	17.3%
Turismo	30	13.6%	10	14.3%	20	13.3%
Educación y Desarrollo Social	16	7.3%	3	4.3%	13	8.7%
Producción Agropecuaria y Agroindustrial	14	6.4%	6	8.6%	8	5.3%
Salud Humana y Animal (incluye Farmacéutica)	12	5.4%	5	7.1%	7	4.7%
Energía	4	1.8%	1	1.4%	3	2.0%
Medio Ambiente y Servicios Ambientales	3	1.4%	0	0.0%	3	2.0%
Logística y Transporte	1	0.4%	0	0.0%	1	0.7%
Total	220	100.0%	70	100.0%	150	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

A nivel geográfico la concentración es todavía mayor. El 83% de las presentaciones, y 88% de los aprobados, se localizan en la ciudad de Montevideo.

Localización geográfica de los proyectos presentados y rechazados¹⁵

Localización	Total		Aprobados		Rechazados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Montevideo	161	82.6%	58	87.9%	103	79.8%
Maldonado	6	3.1%	1	1.5%	5	3.9%
Canelones	4	2.1%	1	1.5%	3	2.3%
Colonia	4	2.1%	0	0.0%	4	3.1%
Paysandú	4	2.1%	1	1.5%	3	2.3%
Salto	4	2.1%	1	1.5%	3	2.3%
Rocha	3	1.5%	1	1.5%	2	1.6%
Lavalleja	2	1.0%	1	1.5%	1	0.8%
San José	2	1.0%	1	1.5%	1	0.8%
Cerro Largo	1	0.5%	0	0.0%	1	0.8%
Flores	1	0.5%	0	0.0%	1	0.8%
Soriano	1	0.5%	1	1.5%	0	0.0%
Treinta y Tres	1	0.5%	0	0.0%	1	0.8%
Florida	1	0.5%	0	0.0%	1	0.8%
Total	195	100.0%	66	100.0%	129	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

¹⁵ Para la elaboración de esta tabla se omitió el año 2008 dada la gran cantidad de valores perdidos ya que en ese año no se pedía información sobre el Departamento.

Recién en 2012 se observa cierto aumento de los proyectos radicados en el interior. Como se verá más adelante, esta situación se ha presentado junto con la aparición de nuevas Instituciones Patrocinadoras. Ello no significa necesariamente que el crecimiento de las presentaciones sea el resultado del desarrollo institucional, dado que en muchos casos es posible que se haya verificado un fenómeno en el sentido inverso, es decir, que la necesidad de los emprendedores de ser patrocinados por alguna institución haya dado lugar a que ésta haya oficiado de patrocinadora.



(*) Para la elaboración de este gráfico se omitió el año 2008 ya que tiene gran cantidad de valores perdidos ya que en ese año no se pedía información sobre el Departamento. **Fuente:** Elaboración propia en base a registros de ANII.

El mercado que pretenden abastecer los proyectos aprobados suele ser principalmente Uruguay, seguido en orden de importancia por aquellos que tienen una orientación global y, en tercer lugar, los que buscan atender a los países vecinos o de la región.

Contrastando con lo anterior, en este punto si se observan diferencias entre los proyectos aprobados y los rechazados¹⁶. Los primeros tienen una mayor orientación internacional, especialmente dirigida a mercados globales. Este resultado adquiere particular relevancia en el contexto de países como Uruguay, donde el mercado doméstico es limitado, en particular para los productos o servicios innovadores es limitado.

¹⁶ En particular, en este caso se realizaron test de diferencias de proporciones (z tests) y revelaron diferencias estadísticamente significativas entre Aprobados y Rechazados en lo que refiere a la orientación al mercado doméstico y a mercados globales (Z-scores -2.2923 y 5.5583; p-values 0.022 y 0.000, respectivamente).

Principales destinos de ventas. Comparación entre Aprobados y Rechazados

Destino de ventas	Total		Aprobados		Rechazados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Mercado Doméstico	121	55.5%	31	44.3%	90	60.8%
Países Vecinos	19	8.7%	8	11.4%	11	7.4%
Países de América Latina	14	6.4%	5	7.1%	9	6.1%
Mercado Global	64	29.4%	38	37.1%	26	25.7%
Total	218	100.00%	70	100.00%	148	100.00%

(*) La menor cantidad de observaciones en esta tabla en comparación con las anteriores obedece a la existencia de casos en los que no fue posible categorizar el mercado a partir de la información del formulario. **Fuente:** Elaboración propia en base a registros de ANII.

2.2.3. Características principales de los emprendedores y de sus emprendimientos

Más de 380 emprendedores participaron de las 220 presentaciones lo largo del Programa. Un dato curioso es que 23 emprendedores se presentaron en más de una oportunidad, en diferentes años y en diferentes modalidades. En los *focus groups* fue posible tomar contacto con algunos de ellos. En ciertos casos los emprendedores reconocieron no haber tenido una presentación suficientemente madura y que por eso no lograron acceder al subsidio inicialmente. Pero en otros se atribuyó esta situación a las dificultades que enfrentaron para hacer entender que ANII comprenda su negocio.

- Perfil de los emprendedores

En su mayoría, las presentaciones fueron realizadas por equipos emprendedores (61%), por lo general de 2 personas (43%)¹⁷, observándose una mayor presencia de equipos entre los proyectos aprobados (69% vs. 58%).

Socios involucrados en los equipos en proyectos Aprobados y Rechazados

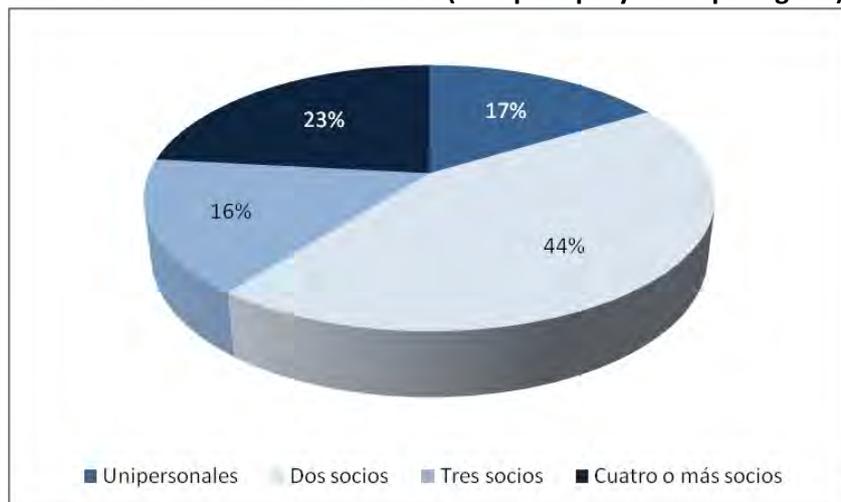
Cantidad de socios	Total		Aprobados		Rechazados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Unipersonales	85	38.6%	22	31.4%	63	42.0%
Dos socios	94	42.7%	36	51.4%	58	38.7%
Tres socios	27	12.3%	8	11.4%	19	12.7%
Cuatro o más socios	14	6.4%	4	5.7%	10	6.7%
Total	220	100.0%	70	100.0%	150	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

Los datos extraídos de las encuestas a los beneficiarios refuerzan esta tendencia. Un 83% de los proyectos beneficiarios que aún siguen en funcionamiento están formados por equipos emprendedores. Predominan en este caso, los equipos de 2 socios (44%), seguidos por aquellos con 4 o más socios.

¹⁷ Es importante recordar que la base de ANII se arma a partir de los formularios de postulación, donde se preguntan datos sobre los socios que se postulan para percibir honorarios como parte del subsidio (que según las bases son sólo dos). Por tal motivo, es posible que haya datos censurados, es decir equipos más numerosos que no completaron la información sobre los socios.

Cantidad de socios en la actualidad (sólo para proyectos que siguen)

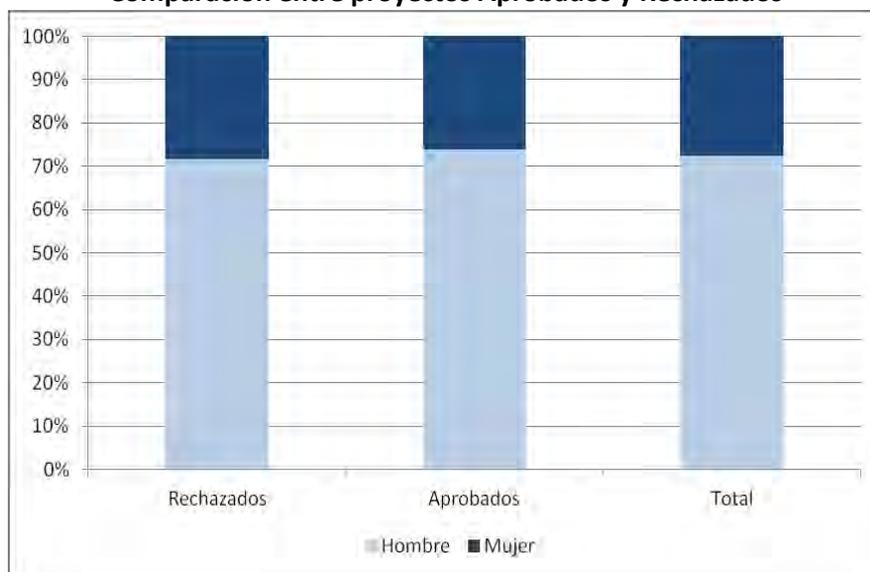


Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Analizando el perfil de los emprendedores se observa que la participación de las mujeres ronda el 27%, sin que se verifiquen diferencias importantes en la composición por género de los proyectos aprobados y los rechazados.

Tampoco se observan diferencias respecto de la composición de los beneficiarios que respondieron la encuesta, en donde el porcentaje de mujeres alcanza el 25%.

Composición por género de los emprendedores. Comparación entre proyectos Aprobados y Rechazados



Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

En cuanto a las edades de los emprendedores, predominan los menores de 30, en especial los que tienen entre 26 y 30 años de edad (38%)¹⁸. En general, no se observan diferencias importantes entre los proyectos que finalmente fueron aprobados y los rechazados, con la

¹⁸ Recuérdese que según las bases la población objetivo del Programa en su modalidad Jóvenes Emprendedores, está compuesta por todas aquellas personas físicas entre 18 y 35 años de edad.

excepción del segmento de 26 a 30 años que es más frecuente entre los primeros. Sin embargo, no podría tomarse este solo dato como indicador de que la edad, como proxy de la experiencia, incida en el acceso al subsidio, dado que de hecho el grupo de emprendedores de más de 30 años es más común entre los rechazados.

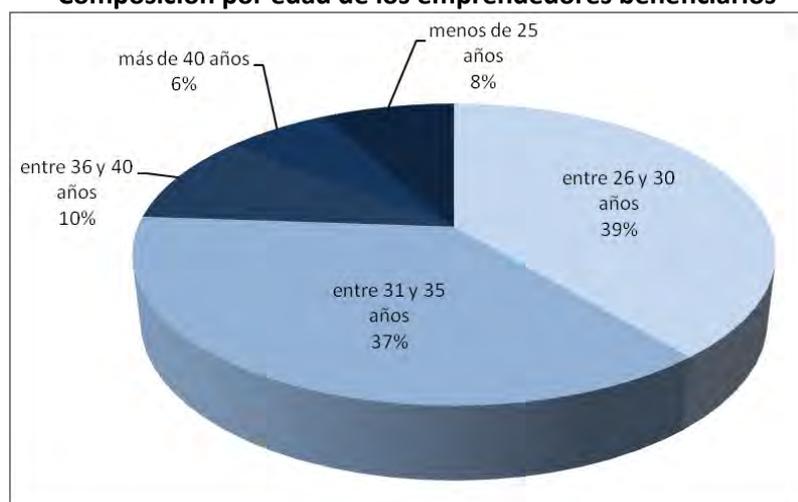
Edad de los socios (al presentarse al programa). Comparación entre Aprobados y Rechazados

Edad	Total		Aprobados		Rechazados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
20 años o menos	9	2.4%	1	0.8%	8	3.3%
21 a 25 años	110	29.3%	39	29.3%	71	29.2%
26 a 30 años	143	38.0%	57	42.9%	86	35.4%
31 a 35 años	97	25.8%	33	24.8%	64	26.3%
Más de 35 años	17	4.5%	3	2.3%	14	5.8%
Total	376	100.0%	133	100.0%	243	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

Las mismas conclusiones se pueden extraer al analizar la edad actual de los emprendedores que fueron beneficiarios del Programa, donde un 39% tiene entre 26 y 30 años de edad y un 37% tienen entre 31 y 35 años.

Composición por edad de los emprendedores beneficiarios



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

En general se trata de jóvenes que poseen un elevado nivel de educación. Casi el 84% tiene nivel universitario o superior, y poco más del 20% nivel de posgrado (19% con maestría o especialización). Inclusive algo más de un tercio eran estudiantes universitarios, lo que refleja la juventud de muchos de los postulantes.

**Nivel educativo de los socios (al presentarse al programa).
Comparación entre Aprobados y Rechazados**

Nivel Educativo	Total		Aprobados		Rechazados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Terciario no universitario	61	16.1%	12	9.0%	49	20.1%
Universitario	233	61.6%	90	67.2%	143	58.6%
Incompleto	133	35.2%	49	36.6%	84	34.4%
Completo	100	26.5%	41	30.6%	59	24.2%
Maestría o especialización	72	19.0%	30	22.4%	42	17.2%
Doctorado o posdoctorado	12	3.2%	2	1.5%	10	4.1%
Total	378	100.0%	134	100.0%	244	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

Por lo general, los emprendedores que son beneficiarios del programa suelen tener un mayor nivel educativo, en particular, de graduados y de personas con niveles de maestría o de especialización. Por su parte, los rechazados tienen una mayor proporción de personas con nivel técnico no universitario. Curiosamente, entre el grupo de los rechazados también es mayor la proporción de personas con nivel de doctorado o superior.

Los datos de la encuesta a beneficiarios completan esta imagen acerca del elevado nivel educativo de los socios, destacando la importante presencia de graduados de las carreras de sistemas e ingeniería entre los universitarios. Entre los que tienen estudios de posgrado, aparecen en partes iguales los graduados de MBAs o Posgrados de Finanzas, y los que cursaron otras Maestrías o Posgrados.

Máximo nivel educativo de los socios

Nivel Educativo	Total	
	Cant.	%
Secundario	3	2.7%
Terciario	18	15.9%
Universitario incompleto	19	16.8%
Subtotal universitario completo	55	48.7%
Ciencias Económicas	6	5.3%
Diseño	10	8.8%
Ingeniería/Sistemas	28	24.8%
Otras carreras	11	9.7%
Subtotal universitario	74	65.5%
Posgrado/Maestría	9	8.0%
MBA/Finanzas	8	7.1%
Doctorado	1	0.9%
Subtotal Posgrado	18	15.9%
Total	113	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Gran parte de estos emprendedores fueron previamente empleados (46%), siendo su ocupación anterior más común el haber trabajado en una gran empresa (27%), seguido en orden de importancia del empleo en una PyME (19%) y de las profesión independiente (18%). El grupo de los que ya habían emprendido con anterioridad es muy pequeño (16%), es decir,

que la mayor parte de los beneficiarios son nuevos emprendedores. Por último, es interesante destacar la baja presencia de investigadores y académicos.

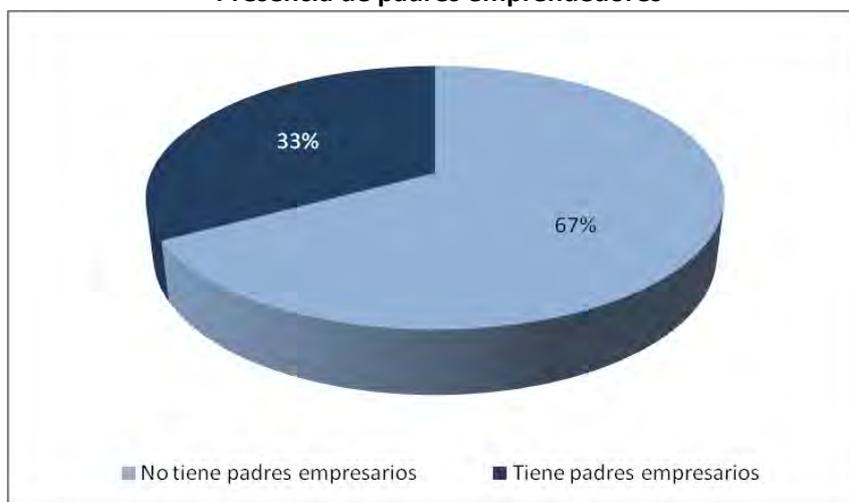
Principal experiencia laboral previa de los emprendedores

Experiencia previa	Total	
	Cant.	%
Empleado en una Gran Empresa	31	27.4%
Empleado en una Pyme	21	18.6%
Profesional independiente	20	17.7%
Emprendedor/Empresario	18	15.9%
Investigador/Académico	9	8.0%
Ninguna de las anteriores/Otra	8	7.1%
Empleado público	6	5.3%
Total	113	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Finalmente, para completar el perfil de los emprendedores que pasaron por el Programa es posible señalar que una tercera parte son hijos de empresarios, es decir, que han tenido acceso a modelos de rol en sus hogares. Esta proporción es similar a la observada en encuestas de emprendimientos dinámicos latinoamericanos (Kantis y otros 2004). Es decir, que no hay un sesgo específico en los beneficiarios del programa en este aspecto.

Presencia de padres emprendedores



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Perfil de los postulantes al Programa de Emprendedores Innovadores de ANII

Los emprendedores que se postulan al programa suelen ser hombres muy jóvenes, que tienen un alto nivel de instrucción (principalmente en Ingeniería o Sistemas), muchos de los cuales han trabajado previamente en una empresa como empleados en grandes empresas o pymes, o bien en forma independiente y que suelen conformar equipos, especialmente los que han sido aprobados.

Son muy pocos los de perfil académico y también es baja la presencia de profesionales de ciencias económicas. Sus proyectos tienden a estar concentrados sectorial y geográficamente en torno a las actividades de software, soluciones informáticas y producciones audiovisuales y la ciudad de Montevideo, respectivamente. Este perfil sectorial y geográfico no muestra diferencias importantes entre aquellos proyectos que finalmente fueron aprobados y los que fueron rechazados.

Lo que sí distingue a los aprobados de los demás, al momento de presentarse, es su mayor orientación exportadora, en particular hacia mercados de fuera de la región, y también, como se analizó en la sección anterior, el haber recibido algún apoyo previo, financiero o no financiero.

- Dedicación de los socios al emprendimiento

De particular relevancia para los objetivos del Programa es analizar qué pasó con la dedicación de los socios a sus emprendimientos. Al respecto, los datos de los proyectos beneficiarios que finalizaron la ejecución del subsidio muestran que la cantidad de socios con dedicación a tiempo completo a sus emprendimientos creció entre el inicio de la ejecución del subsidio y su finalización.

Tal como muestra la tabla a continuación, todas las empresas beneficiarias tenían al menos un socio a tiempo completo en sus emprendimientos al finalizar la ejecución del subsidio. Sin embargo, para muchos de ellos, esta situación no logró consolidarse después que concluyó el subsidio.

Número de socios a tiempo completo al recibir el subsidio, al finalizar la ejecución y hoy (sólo para proyectos que finalizaron la ejecución y siguen)

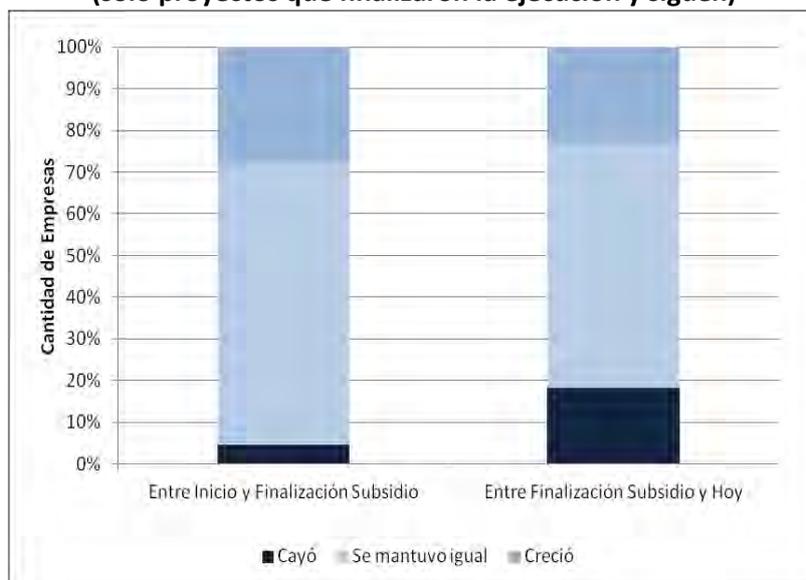
Cantidad de socios Full Time	Actualidad		Al finalizar		Al inicio	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Ninguno	3	13.6%	0	0.0%	4	18.2%
Un socio	6	27.3%	10	45.5%	7	31.8%
Dos socios	8	36.4%	9	40.9%	8	36.4%
Tres socios	2	9.1%	1	4.5%	1	4.5%
Cuatro o más socios	3	13.6%	2	9.1%	2	9.1%
Total	22	100.0%	22	100.0%	22	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Otra forma de analizar esta situación es considerando la evolución del número de socios a tiempo completo por empresa entre el inicio y la finalización de la ejecución y desde entonces hasta la actualidad.

El gráfico siguiente permite constatar que alrededor de un 30% de los emprendimientos incrementa la dedicación de sus emprendedores durante la ejecución, cifra que a priori cabría esperar fuera superior. Sin embargo, en los *focus groups* varios emprendedores indicaron que sin el subsidio tal vez hubieran debido buscarse otra fuente de ingreso. Es decir, que no sólo cabe computar los que dejaron un trabajo sino también los que evitaron tener que salir a buscarlo gracias al subsidio.

**Número de socios a tiempo completo al recibir el subsidio, al finalizar la ejecución y hoy
(sólo proyectos que finalizaron la ejecución y siguen)**



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Por otra parte, la gran mayoría mantuvo o incluso algunos incrementó el número de socios full time una vez que concluyó el subsidio. Pero algo menos de un quinto no logró consolidar el compromiso de tiempo de los emprendedores. Este último resultado indicaría que, al menos para un núcleo de emprendedores, una vez concluido el subsidio no han generado aún las condiciones como para retener al equipo emprendedor plenamente dedicado al emprendimiento.¹⁹

2.2.4. Las Instituciones Patrocinadoras

Más de 40 Instituciones Patrocinadoras (IPs) han participado del Programa a lo largo de su vida, presentando proyectos en ambas modalidades. Sin embargo, los proyectos suelen estar concentrados en un núcleo de instituciones que son las más activas. Sólo 5 de estas instituciones concentran la mitad de las presentaciones a lo largo del tiempo. Esta situación es aún más acentuada entre los proyectos aprobados, 71% de los cuales fueron presentados por estas 5 instituciones, frente a 43% en el caso de los proyectos rechazados.

En el otro extremo están las instituciones que tienen una o dos presentaciones solamente. En este grupo es posible identificar un núcleo muy importante de organizaciones cuyas tasas de aprobación han sido nulas o muy bajas.

¹⁹ Pero también podría darse el caso de empresas en las que ello suceda sencillamente por desavenencias entre los socios antes que por un problema de falta de ingresos.

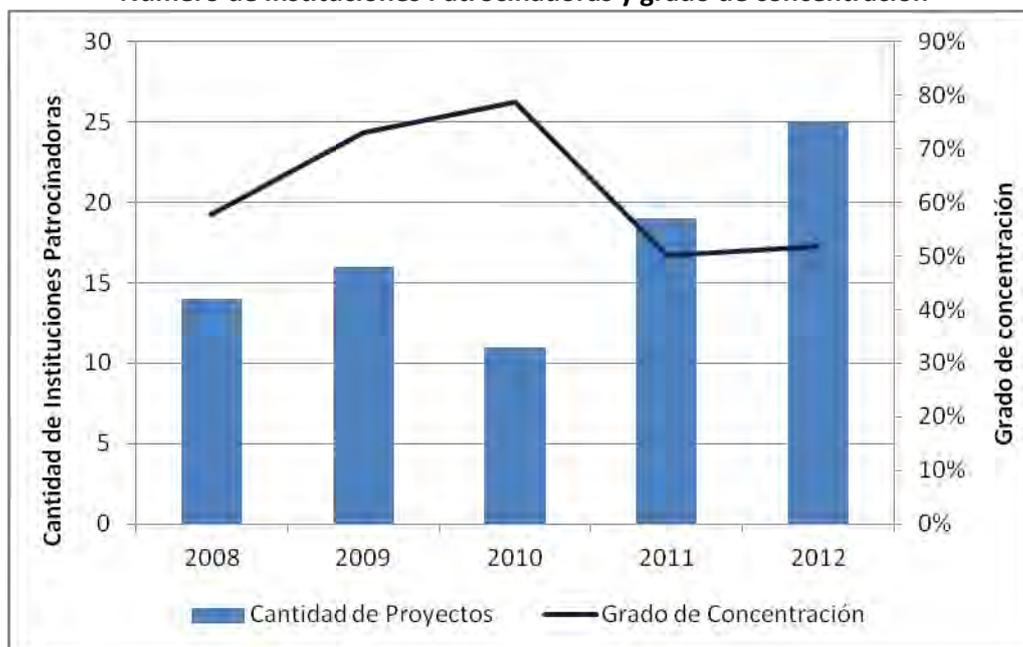
Total de presentaciones y tasa de aprobación, por Institución

Institución Patrocinadora	Total de Presentaciones	Tasa de Aprobación
IP1	29	44.8%
IP2	27	33.3%
IP3	23	47.8%
IP4	17	41.2%
IP5	14	71.4%
IP6	13	30.8%
IP7	11	36.4%
IP8	9	0.0%
IP9	8	0.0%
IP10	7	42.9%
IP11	6	16.7%
IP12	5	20.0%
IP13	5	0.0%
IP14	4	0.0%
IP15	4	0.0%
IP16	2	0.0%
IP17	2	50.0%
IP18	2	50.0%
IP19	2	50.0%
IP20	2	50.0%
IP21	2	0.0%
IP22	2	0.0%
IP23	2	0.0%
IP24	1	100.0%
IP25	1	100.0%
IP26	1	100.0%
IP27	1	0.0%
IP28	1	0.0%
IP29	1	0.0%
IP30	1	0.0%
IP31	1	0.0%
IP32	1	0.0%
IP33	1	0.0%
IP34	1	0.0%
IP35	1	0.0%
IP36	1	0.0%
IP37	1	0.0%
IP38	1	0.0%
IP39	1	0.0%
IP40	1	0.0%
IP41	1	0.0%
IP42	1	0.0%
IP43	1	0.0%
IP44	1	0.0%

Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

Desde un punto de vista evolutivo la cantidad de Instituciones Patrocinadoras se mantuvo relativamente constante en torno a 15, con una disminución en 2010 donde llegó a su punto mínimo. A partir de ese momento, se revirtió la tendencia y la cantidad de Instituciones que participan del Programa comenzó una trayectoria ascendente. En alguna medida, esta situación se tradujo en una disminución del grado de concentración de las postulaciones observado en los últimos tres años, luego de haber aumentado en los primeros años del programa.

Número de Instituciones Patrocinadoras y grado de concentración

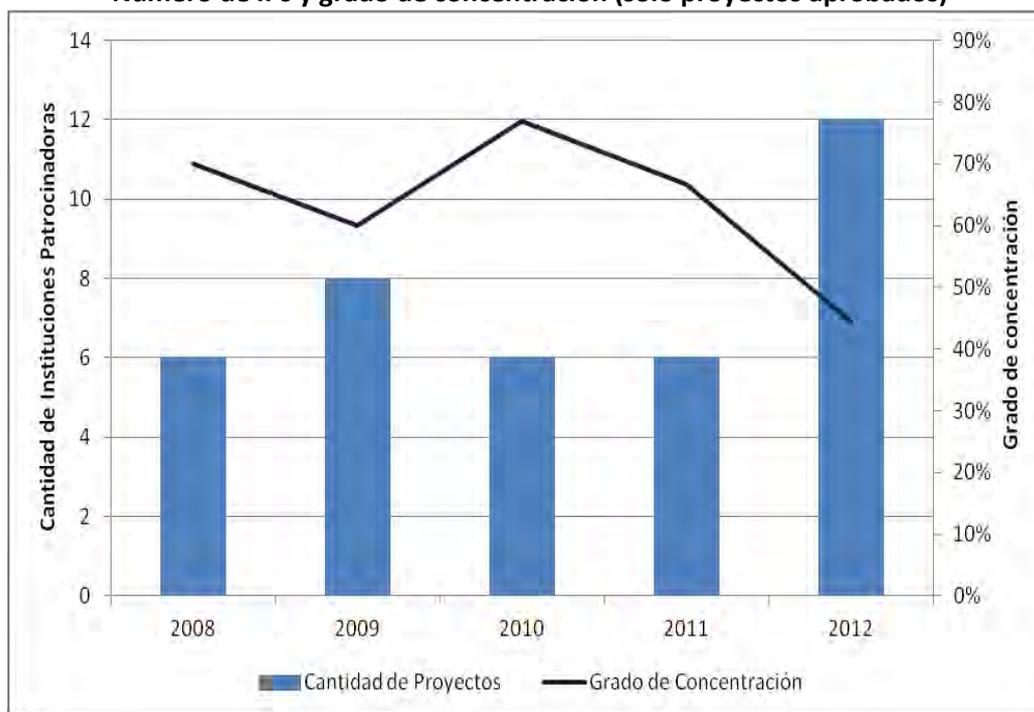


Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

Del otro lado, la cantidad de instituciones que presentaron proyectos que resultaron aprobados se mantuvo más estable y recién en 2012 aumentó en forma significativa, año en que por primera vez es posible observar cierta mayor desconcentración. Tal como muestra el gráfico siguiente, el porcentaje de proyectos aprobados por las 3 principales Instituciones Patrocinadoras por año cayó desde valores que rondaban el 70% entre 2008 y 2011 a un 44% en 2012.

Es importante notar que entre las nuevas Instituciones Patrocinadoras que aparecen en 2012, se incluyen varias de Departamentos del Interior del país (Rocha, Paysandú, Maldonado y Soriano) lo cual constituye una buena noticia.

Número de IPs y grado de concentración (sólo proyectos aprobados)



Fuente: Elaboración propia en base a registros de ANII.

El perfil de las Instituciones Patrocinadoras (IPs)

La plataforma institucional del programa se caracteriza por una fuerte heterogeneidad en lo que respecta a perfiles organizacionales y también a las tasas de aprobación de los proyectos que han presentado. Si bien su número es elevado, la mayor parte de los proyectos presentados son patrocinados por un núcleo de 5 instituciones de Montevideo y 3 de ellas concentraron un porcentaje muy importante del total de los aprobados. Recientemente se ha verificado una mayor desconcentración institucional y la aparición de algunas organizaciones del interior, aunque todavía de manera muy incipiente, con pocos proyectos.

Del otro lado, existe un número muy elevado de instituciones muy poco activas con bajos o incluso niveles de aprobación de proyectos. Esta situación plantea un interrogante acerca de la efectividad de estas organizaciones en el desempeño de su rol en el marco del programa, así como también sobre la importancia de revisar la estrategia de desarrollo de su plataforma institucional, por ejemplo, en lo que respecta a las capacidades básicas requeridas para ser IP y a la necesidad de desarrollar algún sistema de aprendizaje organizacional. Cabría en tal sentido considerar la opción de definir un sistema de acreditación de instituciones que permita seleccionar a aquellas que reúnen estas capacidades y definir una agenda de fortalecimiento para las que lo requieran.

3. La Encuesta a los Beneficiarios

3.1. Nivel de respuesta y perfiles

Respondieron la encuesta 55 empresas, de las cuales 31 ya habían finalizado la ejecución del subsidio y 24 todavía se encuentran aún en seguimiento²⁰. La tasa de respuesta de la encuesta fue del 79,5% para las empresas cuyo proyecto ya se encontraba finalizado y 85,7% para las que aún están en seguimiento. Un 20% de las encuestas corresponde a la cohorte 2008-2009, un 38% a la cohorte 2010-2011 y 42% a las cohortes 2012-2013²¹.

Estos elevados niveles de respuesta permiten contar con una muestra muy similar al universo tal como se comenta a continuación. Por ejemplo, en secciones anteriores se constató que el predominio de jóvenes de hasta 30 años, de base universitaria se verifica tanto en la información de los expedientes como en el perfil de los encuestados. Además, el perfil sectorial y de localización geográfica es muy similar.

Por otra parte, las empresas de software y servicios informáticos concentran una parte importante de las respuestas (35%) porcentaje que llega al 40% si se le suman las actividades orientadas a la producción audiovisual (versus 43% del total de empresas beneficiarias). Le siguen en importancia otras actividades de servicios (20%) y otras actividades no clasificadas (15%). El sector manufacturero y el turístico representan cerca del 10% del total de empresas encuestadas.

Composición sectorial de la muestra de beneficiarios, por cohorte y total

Sectores	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Software y servicios informáticos	5	45.4%	7	33.3%	7	30.4%	19	34.5%
Otros sectores de servicios	2	18.2%	3	14.3%	6	26.1%	11	20.0%
Otras actividades no especificadas anteriormente	2	18.2%	3	14.3%	3	13.0%	8	14.5%
Otros sectores manufactureros	1	9.1%	3	14.3%	2	8.7%	6	10.9%
Turismo	0	0.0%	2	9.5%	3	13.0%	5	9.1%
Producción audiovisual	0	0.0%	3	14.3%	0	0.0%	3	5.4%
Producción agroindustrial	0	0.0%	0	0.0%	2	8.7%	2	3.6%
Logística y transporte	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

²⁰ El estado de cada proyecto se definió a partir de los datos provistos por ANII en sus bases cuya última actualización fue en Agosto de 2013. No obstante ello, desde ese momento a la actualidad, algunas empresas que estaban en seguimiento finalizaron su ejecución. Por lo tanto estos números pueden no terminar coincidiendo con los datos más actualizados del registro de ANII.

²¹ Para determinar la cohorte se tomó como dato de origen la fecha de realización de la primera venta de la empresa según la respuesta de los encuestados. Por tal motivo podrían registrarse diferencias respecto del análisis anterior de los registros de ANII donde se utilizó como variable para determinar la cohorte, el año de presentación de cada proyecto.

Del mismo modo que en el universo de empresas, se observa que a través del tiempo cierta desconcentración sectorial de los beneficiarios aunque todavía sigue liderando el sector de empresas de software y servicios informáticos.²²

Por otra parte, también en este caso las empresas de Montevideo son amplia mayoría (85%), al igual que en la base de los registros de ANII (88%).

Composición geográfica de la muestra de beneficiarios, por cohorte y total

Localización	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013		Cant.	%
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%		
Montevideo	10	90.9%	18	85.7%	19	82.6%	47	85.4%
San José	1	9.1%	0	0.0%	1	4.3%	2	3.6%
Rocha	0	0.0%	1	4.8%	1	4.3%	2	3.6%
Canelones	0	0.0%	1	4.8%	0	0.0%	1	1.8%
Colonia	0	0.0%	1	4.8%	0	0.0%	1	1.8%
Maldonado	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	1	1.8%
Salto	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	1	1.8%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

3.2. La mirada de los actores sobre el proceso

3.2.1. Proceso de captación

El proceso de captación de emprendedores es una instancia clave del funcionamiento de los programas de apoyo. El mismo se refiere a los mecanismos a través de los cuales los emprendedores conocen las características del programa, al grado de adecuación de dichos mecanismos, a la imagen que genera entre los potenciales beneficiarios, a lo que ocurre en las instancias de relacionamiento con los espacios organizacionales dispuestos para brindar orientación, al apoyo para la formulación y también a la instancia de evaluación.

El análisis de estas cuestiones debe ser contextualizado, primeramente, en el marco del atractivo que el instrumento despierta en los potenciales beneficiarios, tema al que se refiere la próxima sección.

- Atractivo del instrumento

Para analizar el atractivo del instrumento se consideraron aspectos tales como el monto del subsidio, los gastos elegibles, la información solicitada y los tiempos incurridos para acceder al mismo.

Algo más de la mitad de los emprendedores consideró que el monto del subsidio es apropiado o muy apropiado para las necesidades que enfrentan en esta fase inicial del proceso

²² Es importante mencionar que el número de respuestas por cohorte es pequeño, lo cual invita a cierta cautela al momento de interpretar las diferencias en el tiempo.

emprendedor. Cabe sin embargo destacar que este porcentaje es el resultado de opiniones muy diferentes según las cohortes.²³

Tres de cada cuatro emprendedores de las cohortes 2008-2009 se mostraron conformes con dicho importe frente a algo más de un tercio en las cohortes 2010-2011 y a la mitad en las de 2012-2013. En otros términos, la opinión tendió a desmejorar y recién se recuperó recientemente, aunque no del todo, cuando el monto fue actualizado.

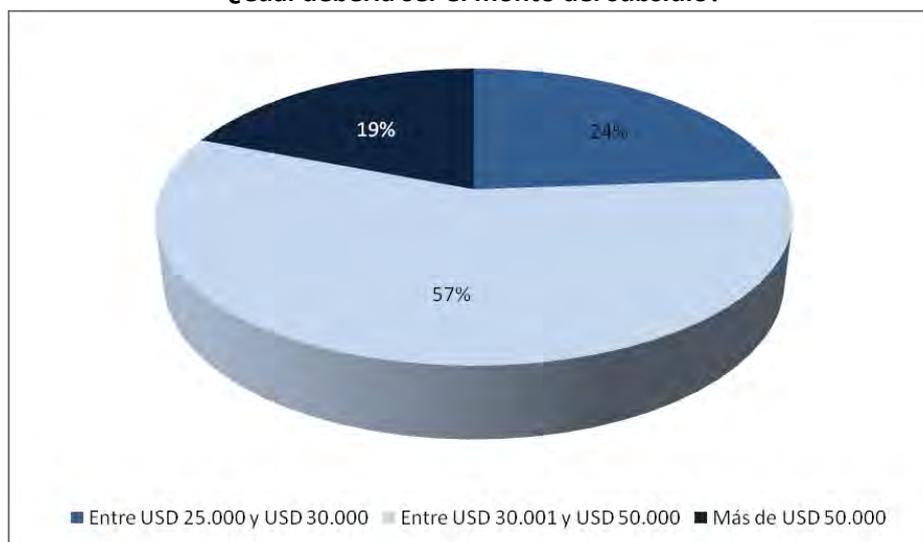
Opinión sobre el monto del subsidio, por cohorte y total

Opinión sobre montos	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Muy apropiado	2	18.2%	3	14.3%	3	13.0%	8	14.5%
Apropiado	6	54.5%	5	23.8%	11	47.8%	22	40.0%
Medianamente apropiado	1	9.1%	10	47.6%	5	21.7%	16	29.1%
Poco apropiado	2	18.2%	3	14.3%	2	8.7%	7	12.7%
Muy poco apropiado	0	0.0%	0	0.0%	2	8.7%	2	3.6%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

La encuesta permitió conocer, además, que la gran mayoría de los que consideraron que el importe del subsidio debería ser mayor, tendió a ubicarlo en un valor que de todos modos no supera los 50 mil dólares.

¿Cuál debería ser el monto del subsidio?



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

En los grupos focales con emprendedores, y también en las entrevistas con profesionales de instituciones patrocinadoras, pudo conocerse una estimación según la cual entre el 50 y el 70% del subsidio suele aplicarse a gastos de supervivencia de los emprendedores, quedando pocos

²³ Como se anticipó, dada la limitada cantidad de observaciones las comparaciones entre proyectos de distintas cohortes a lo largo del informe deben ser tomados en un sentido cualitativo antes que cuantitativo.

recursos para otros fines.²⁴ La actualización reciente del monto del subsidio reduce esta proporción a un tercio.

Con respecto a los gastos elegibles para la utilización del subsidio la opinión predominante ha sido favorable, aunque algunos emprendedores manifestaron que el instrumento debería permitir realizar las primeras compras de insumos y materias primas, algo que se ha comenzado a aceptar ya en las últimas bases o, inclusive, el alquiler de la oficina. Estas limitaciones son más relevantes para los emprendimientos del sector manufacturero, por ejemplo del área de diseño, entre los cuales se señaló la necesidad de permitir la adquisición de pequeños equipos.

Opinión sobre los gastos financieros, por cohorte y total

Opinión sobre los Gastos Financieros	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Muy apropiado	0	0.0%	3	14.3%	1	4.3%	4	7.3%
Apropiado	6	54.5%	11	52.4%	11	47.8%	28	50.9%
Medianamente apropiado	5	45.4%	3	14.3%	9	39.1%	17	30.9%
Poco apropiado	0	0.0%	4	19.0%	2	8.7%	6	10.9%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Otro aspecto relacionado con el atractivo del instrumento se refiere a los tiempos que toma el proceso hasta la obtención del primer desembolso. En este plano las opiniones han sido más variadas. Resultaron adecuados para algo más de un tercio en tanto que para un grupo similar fueron extensos o muy extensos.

Opinión sobre los tiempos incurridos, por cohorte y total

Tiempo incurrido hasta el primer desembolso	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Muy adecuado	0	0.0%	2	9.5%	0	0.0%	2	3.6%
Adecuado	5	45.4%	8	38.1%	7	30.4%	20	36.4%
Algo extenso	3	27.3%	4	19.0%	4	17.4%	11	20.0%
Extenso	1	9.1%	3	14.3%	9	39.1%	13	23.6%
Muy extenso	2	18.2%	4	19.0%	3	13.0%	9	16.4%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

A partir de los registros de ANII se pudo calcular, para un conjunto de presentaciones realizadas entre 2009 y 2012, diferentes indicadores relacionados con los tiempos del proceso global del Programa²⁵.

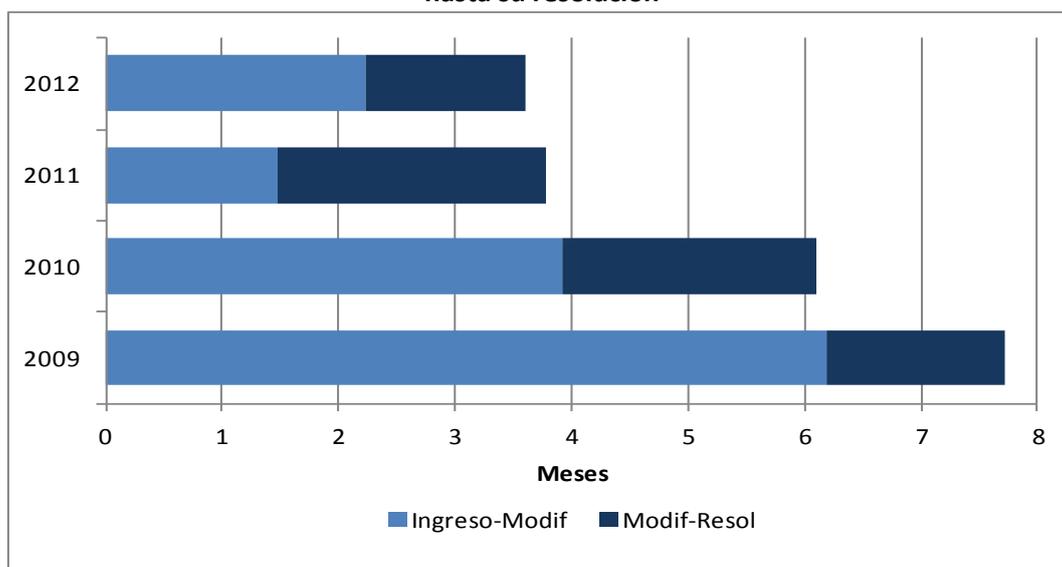
²⁴ Sin embargo, esta estimación surge de dividir el monto destinado al “salario emprendedor” sobre el total y no computa los casos en los que los emprendedores solicitan ese importe para acceder a un rubro de uso completamente flexible que no necesariamente destinan a su supervivencia personal.

El primer indicador que se calculó fue el tiempo que existe entre la fecha de inicio de la formulación del proyecto por parte del emprendedor (fecha de ingreso al sistema) y la fecha de resolución. Este indicador sería una medida aproximada del tiempo incurrido en la evaluación de los proyectos. Estos tiempos disminuyeron de valores medios de 7,7 en 2009 y 6,1 en 2010 a menos de 4 meses más recientemente (3,7 y 3,6 en 2011 y 2012 respectivamente).

Además, son el resultado de dos procesos que se dan al interior de esta etapa. Por un lado está el período de formulación del proyecto e intercambio de información entre las IPs, los emprendedores y el equipo de gestión del Programa, antes de pasarlo al Comité de Selección y luego está el período hasta que el proyecto es evaluado y se elabora la resolución con el resultado. Para aproximar estos dos procesos, se descompuso el indicador anterior en dos subindicadores: 1) desde que el emprendedor inicia la formulación del proyecto (fecha de ingreso al sistema) hasta que finaliza la postulación (fecha de última modificación del formulario); 2) desde esta última hasta la fecha de resolución, que se corresponde con el tiempo de evaluación del proyecto.

Los resultados de esta descomposición muestran que el lapso correspondiente al primer período (entre el ingreso y la última modificación) suele ser el más extenso y también el que registró disminuciones sistemáticamente, al tiempo que el segundo período aumentó primero y volvió al mismo tiempo inicial posteriormente.

Descomposición de tiempos del proceso total desde el inicio de la formulación del proyecto hasta su resolución

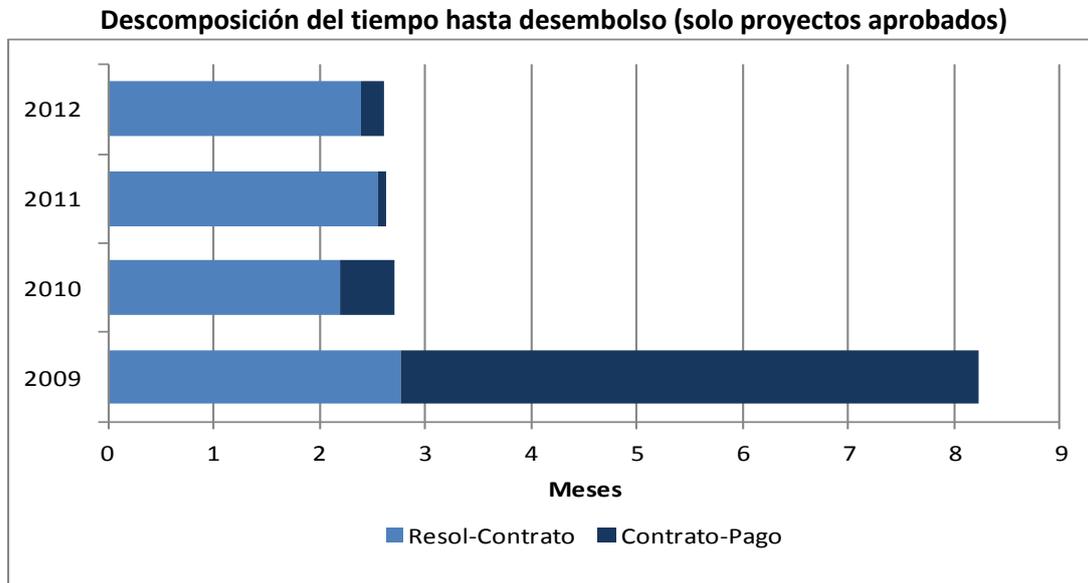


Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

El siguiente gráfico exhibe las heterogeneidades existentes en el tiempo que media desde el ingreso hasta la resolución para cada proyecto.

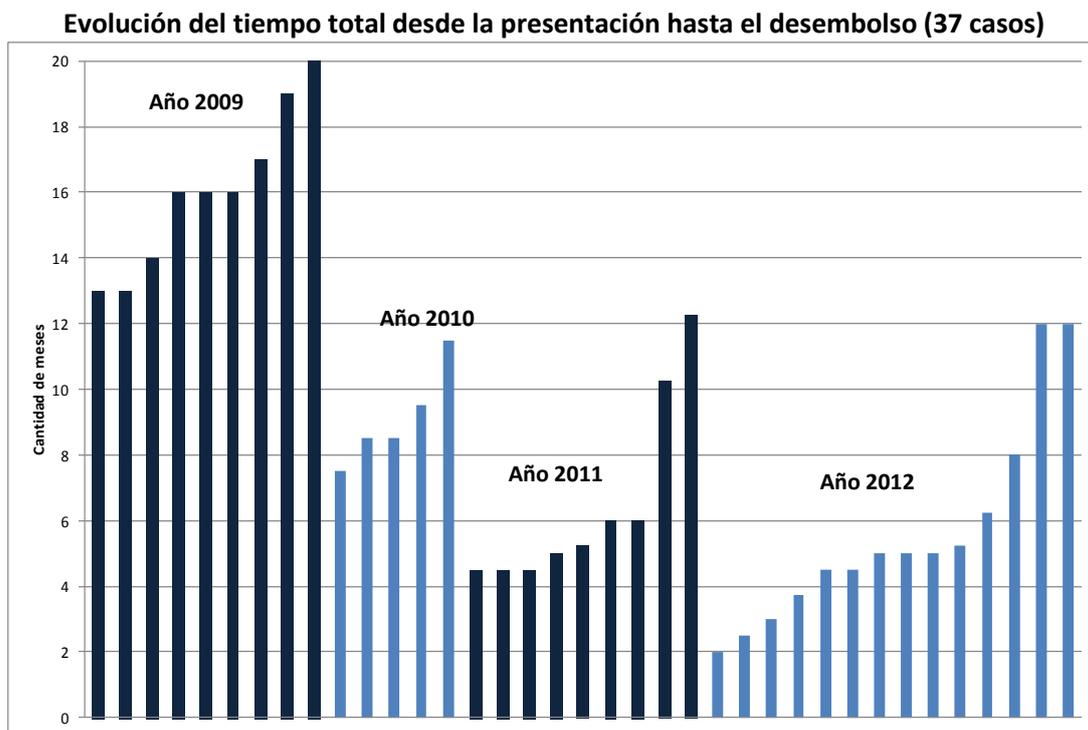
²⁵ Sin embargo, es importante señalar que esta base tiene una gran cantidad de valores perdidos, sobre todo en lo que tiene que ver con fechas de resolución, y algunas fechas de firma de contrato. Además, se pudieron identificar para un conjunto de proyectos aprobados, algunas aparentes inconsistencias y cuya revisión sería necesaria (por ejemplo, las fechas de resolución es anterior a la de última modificación, o la de contrato es posterior a la de primer desembolso).

Los proyectos aprobados aún deben atravesar por dos pasos más. El primero, hasta la resolución y luego entre la firma de contrato y el primer desembolso. La brecha de tiempo entre la resolución y la firma del contrato se mantuvo relativamente constante en torno a los 2,5 meses. En cambio, en el segundo caso se nota una marcada reducción desde más de 5 meses en 2009 a valores muy pequeños en 2012.



Fuente: Elaboración propia en base a Registros ANII

Por último, el tiempo total que insume todo el proceso con sus cinco fechas clave (ingreso, modificación, resolución, contrato y pago) registró importantes mejoras a lo largo del período bajo estudio, tal como muestra el gráfico a continuación elaborado en base a los casos para los que se dispone de información completa.



Fuente: Elaboración propia en base a Registros ANII

El panorama anteriormente descrito muestra que, a pesar de la evolución favorable registrada, la variabilidad de los tiempos de evaluación a lo largo de todos los años es importante cabiendo revisar la posibilidad de reducirlos, dado que siguen siendo elevados para la realidad de los emprendimientos.

Es importante señalar que este proceso también depende de las IPs y de los emprendedores y de la celeridad con la que se verifica el proceso de interacción ante las devoluciones de las ejecutivas de ANII. Los grupos focales y las entrevistas con los profesionales de las IPs permitieron indagar con mayor profundidad sobre esta cuestión.

En primer lugar se ha manifestado que en la época en que el instrumento se organizaba bajo la modalidad de convocatorias y, posteriormente, cuando se pasó a la de ventanilla abierta con cierres, había períodos en los que los proyectos se acumulaban y los tiempos se hacían más extensos. Esta situación seguiría sucediendo actualmente cuando las presentaciones son realizadas sobre el final del año. Recientemente también habría incidido el lapso de tiempo que tomó el recambio y puesta en actividades del directorio de ANII.

Algunos emprendedores y profesionales de IPs señalaron, en especial, la importancia de dotar de mayor previsibilidad al instrumento en lo que a tiempos refiere. Se señaló inclusive que, en ciertos casos, el carecer de expectativas más ajustadas habría llevado a los emprendedores a apurarse en su decisión de renunciar al empleo, quedándose algún tiempo sin ingresos.

También indicaron que, a veces, podrían mejorarse los tiempos del proceso si existiera un mayor nivel de estandarización de la información requerida para reducir los tiempos que toma, algunas veces, completar las solicitudes de datos adicionales que les son solicitadas durante el proceso.

En lo que respecta a esta información, la solicitada por ANII para postularse, las opiniones obtenidas en los grupos focales no han concitado consenso. De un lado, están quienes opinaron que si bien puede tratarse de un caudal de información importante, la tarea de completarla les ha ayudado a pensar sobre su emprendimiento.

Del otro, están aquellos que enfatizaron en la necesidad de reducir el nivel de detalle del cronograma de ejecución en la parte de información financiera solicitada dado que es muy baja la probabilidad de que la realidad se comporte según lo planificado, con lo cual el valor agregado de tal nivel de detalle es muy limitado y requerirá invariablemente reportar los cambios a la ANII para solicitar autorización en el uso de las partidas.²⁶ Asimismo señalaron que, en alguna sección, se utiliza una terminología que les resulta lejana. Consultados más específicamente se refirieron a la sección de indicadores y medios de verificación.

Otro aspecto operativo señalado y con el cual coincidieron los profesionales de las IPs entrevistados, se refiere a la recurrencia con la cual el formulario online deja de funcionar por problemas del servidor de ANII.

Por último, según pudo conocerse en los grupos focales, algunos emprendedores conocidos de los beneficiarios no solicitaron el instrumento debido a que su atractivo se ve limitado por aspectos tales como: a) la necesidad de dedicarse full time al emprendimiento y dejar el

²⁶ Entre estos últimos se ha hecho referencia a otras experiencias de las cuales algunos participaron o que conocen por vía indirecta, como por ejemplo la del programa Start Up Chile, en las cuales la información solicitada es menos detallada. También señalaron que para muchos el requisito de presentar un plan de negocios es un tanto exigente para la etapa de desarrollo de sus proyectos.

empleo, b) el caudal de información que se requiere completar y c) la necesidad de rendir cuentas de los gastos, todo ello vis a vis el importe del subsidio.

Esto estaría ocurriendo en un contexto en el cual, recientemente, habría aparecido la opción de acudir directamente a algún inversor. Si bien se trata de una buena noticia para el ecosistema, el valor del capital semilla no se reduce por la aparición de inversores y debería ser aprovechado por los emprendedores para alcanzar una mejor negociación y evitar que su participación se licúe. Se trata de una tarea que pueden realizar las IPs como parte de su compromiso con el programa.

El Atractivo del Instrumento

En términos generales el instrumento es atractivo para la mayor parte de los emprendedores. Tanto el monto como los gastos elegibles han sido en general favorablemente valorados aunque para un grupo importante los montos deberían ser más elevados o bien existir una segunda línea para expansión.

En cuanto a los tiempos involucrados, la opinión está dividida. Los datos de los registros de ANII, muestran que si bien hubo importantes avances en la reducción de los tiempos, los mismos todavía pueden ser mejorados.

Algunos comentarios constructivos al respecto que surgieron de los focus groups apuntan al detalle y desarrollo de la información solicitada, el funcionamiento de la plataforma online, y previsibilidad de los tiempos hasta la aprobación y la percepción del primer pago y la necesidad de reforzar el trabajo previo al programa.

Los focus groups también permitieron conocer que estarían apareciendo otras alternativas más atractivas para este tipo de emprendedores, aunque todavía muy incipientes, tales como los inversores.

- Difusión y grado de conocimiento del instrumento

Un primer aspecto del proceso de captación tiene que ver con su difusión y grado de conocimiento. Con respecto al primer punto cabe señalar que se recibieron comentarios acerca de la página web de ANII indicando que la misma está organizada con un criterio “desde la oferta” antes que siguiendo la lógica de las necesidades de los emprendedores.

Según pudo conocerse en el diálogo con profesionales del equipo de ANII, la cuestión de la comunicación institucional de ANII hace ya un tiempo que constituye una asignatura por encarar, coincidiendo en este sentido con la opinión de los emprendedores. Por otra parte, varios de ellos indicaron la necesidad de llegar con la difusión a segmentos de emprendedores que no están muy conectados al ecosistema, transmitir mejor el atractivo del instrumento y un mensaje que ayude a desmitificar la imagen de baja accesibilidad que existe acerca de ANII.

Por otra parte, los grupos focales realizados con emprendedores y las entrevistas con los profesionales de las IPs permitieron constatar que el conocimiento del instrumento ha tendido a generalizarse entre los emprendedores con el transcurso del tiempo.

Por ejemplo, es común que las instituciones inviten a profesionales de ANII para que presenten sus instrumentos en el marco de las actividades de difusión de sus espacios de apoyo. El subsidio de ANII representa, en tal sentido, un atractivo más que ofrecen estas instituciones para que los emprendedores se interesen en trabajar con ellas.

Sin embargo, los grupos focales con emprendedores permitieron identificar dos tipos de situaciones. Por un lado estarían los emprendedores “conectados al ecosistema”, por ejemplo porque su universidad fomenta activamente el emprendimiento, marco en el que se enteraron de la existencia del instrumento, inclusive, desde que eran estudiantes; porque ya venían trabajando con una organización que apoya el emprendimiento que referenció el programa de ANII o a través del boca a boca. Algunos emprendedores reconocieron la existencia de difusión de ANII en algún programa radial.

Del otro lado estarían los emprendedores menos conectados al ecosistema, aquellos cuya universidad no fomenta en forma muy activa el emprendimiento o que ha comenzado a hacerlo recientemente. Este grupo de emprendedores estaría menos informado, o bien, su conocimiento del instrumento sería más difuso y estaría más influenciado por la imagen que se ha tendido a generar acerca del mismo.

Para indagar más acerca de estas cuestiones que aparecieron en los *focus group*, la encuesta preguntó a los beneficiarios si conocen a otros emprendedores de perfil emprendedor y con potencial de crecimiento, cuántos de ellos se han presentado al programa, si ellos han recomendado el instrumento a esos emprendedores y los motivos por los cuales sus conocidos que no se han presentado para obtener sus beneficios no lo han hecho.²⁷

Un primer resultado muy interesante es que casi todos los encuestados (93%) manifestaron conocer a otros emprendedores con el mismo tipo de perfiles de proyectos y que, al menos potencialmente, podrían beneficiarse del instrumento.

Cabe notar además que, en promedio, los encuestados conocen a unos 8 emprendedores, número que ha tendido a crecer en el tiempo. Hasta acá podría pensarse que el mundo emprendedor está creciendo.

Un ejercicio basado en la información provista por los emprendedores permitió estimar que el tamaño del “mercado” de emprendedores de este perfil que no se han presentado al programa es de casi 450 personas agrupadas en torno a unos 220 proyectos.²⁸ Esta cifra equivale a tres veces el total de proyectos apoyados a lo largo del tiempo por el programa y a más de 5 veces el promedio de proyectos postulados por año. La cobertura del mercado resultante calculada en base a estos números sería del 15%.²⁹

Adicionalmente, este resultado aporta dos elementos de información muy relevantes. En primer lugar, indica que los beneficiarios del programa podrían constituir un puente de

²⁷ La vía indirecta es la única forma de conocer la opinión de estos otros emprendedores, aunque sea de manera imperfecta, contaminada seguramente por la propia opinión de los encuestados, lo que de todas maneras es de interés para esta evaluación.

²⁸ Se aplicó el % de respondientes de la encuesta que conocen a otros emprendedores de perfil similar al total de beneficiarios y se multiplicó por la cantidad de emprendedores conocidos per cápita que no se postularon al programa, a este número se detrajo una tasa de repetición del 30%, considerando que un mismo emprendedor puede ser conocido por varios beneficiarios y se obtuvo el número de emprendedores no alcanzados por el programa. Este número dividido por el número medio de socios arrojó el número de proyectos no atendidos por el programa.

²⁹ Si se relaja el supuesto sobre la repetición, llevándola a una tasa del 50%, la cantidad de emprendedores sería de 321, agrupados en torno a 160 proyectos. En este caso el porcentaje de cobertura del Programa sería del 21%. Asimismo, se reconoce que podría existir cierta sobre estimación del número de emprendedores de perfil similar ya que la percepción de los emprendedores acerca de lo que constituye un emprendedor innovador puede no ser comparable o asimilable a los criterios del Programa. De todas formas, al ser emprendedores que participaron del programa y fueron beneficiarios, es esperable que esta brecha no sea muy significativa.

relacionamiento muy importante con el resto de los emprendedores y que en la medida que no se lo trabaje no estará siendo aprovechado. Cualquier intento de elevar el caudal de postulantes y el alcance del programa debería tomar nota de ello. Del otro lado, también parece estar indicando que el instrumento convoca a una proporción de emprendedores inferior a la que, a priori, parecería factible, permitiendo establecer que se encuentra, en alguna forma, subexplotado.

	Cohortes			Total
	2008-2009	2010-2011	2012-2013	
Número de beneficiarios que conocen a otros emprendedores de perfil similar	9	21	21	51
Número de emprendedores similares conocidos por los beneficiarios	49	179	169	397
Número de emprendedores similares conocidos (per cápita)	5,4	8,5	8,0	7,8
Número de beneficiarios que conocen a otros que se postularon al programa	7	17	17	41
Número de conocidos que se postularon	22	73	47	142
Porcentaje de los conocidos que se postularon	44,9	40,8	27,8	35,8
Número de emprendedores conocidos que se postularon al programa (per cápita)	3,1	4,3	2,8	3,4
Número de emprendedores que recomendaron el programa	5	11	5	21
Porcentaje de beneficiarios que recomendó el programa	55,5	52,4	23,8	41,2
Número de conocidos a los que recomendó el programa (per cápita)	1,2	1,3	0,7	1,0

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Por otra parte, sólo el 41% de los beneficiarios recomendó el instrumento a algún compañero y, en promedio, lo ha hecho con apenas 1 de los 8 emprendedores que conoce. Quienes más lo han recomendado son aquellos que han transitado ya cierto período desde que finalizaron la ejecución (56% y 55% de las cohortes 2008-2009 y 2010 y 2011 respectivamente versus 24% de las cohortes 2012-2013). Es posible que la valoración del instrumento, por su contribución al emprendimiento, crezca con el tiempo. Sin embargo, no es recomendable apostar plenamente a los efectos del tiempo si se desea potenciar el programa, resultando conveniente, por el contrario, indagar acerca de los motivos que tienden a desalentar la recomendación por parte de los emprendedores beneficiarios y la postulación por parte de sus conocidos.³⁰ Las razones por las cuales los beneficiarios creen que muchos de sus compañeros emprendedores no se han presentado para solicitar el instrumento son variadas. Por un lado, están aquellos que no lo habrían hecho debido a la falta de madurez del proyecto o de los emprendedores.

³⁰ Por razones de extensión de la encuesta las preguntas se concentraron en indagar las razones de la postulación de sus compañeros emprendedores, entendiendo que sus respuestas aluden también, indirectamente, a los motivos que pueden estar desalentando la recomendación. Los grupos focales sirvieron para corroborarlo.

Razones por las cuales piensan que no se presentaron, por cohorte

Razones	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Por falta de madurez del proyecto o de los emprendedores	5	55,6%	6	28,6%	5	23,8%	16	31,4%
Por el elevado volumen de información solicitado por el Programa de ANII	2	22,2%	8	38,1%	6	28,6%	16	31,4%
Porque los criterios de innovación del Programa de ANII son muy restrictivos	2	22,2%	3	14,3%	6	28,6%	11	21,4%
Porque el Programa de ANII ofrece poco dinero	0	0,0%	7	33,3%	3	14,3%	10	19,6%
No necesitó el subsidio por tener aportes de su familia/amigos	1	11,1%	2	9,5%	6	28,6%	9	17,6%
No necesitó el subsidio porque obtuvo inversiones	1	11,1%	2	9,5%	6	28,6%	9	17,6%
Incumplimiento del requisito de edad máxima establecido en las bases del programa	2	22,2%	4	19,0%	2	9,5%	8	15,7%
La difusión del Programa de ANII es escasa o poco atractiva	0	0,0%	2	9,5%	4	19,0%	6	11,8%
Por considerar que los criterios de evaluación del programa son poco claros	2	22,2%	3	14,3%	1	4,8%	6	11,8%
Porque no le interesaba trabajar con una IP	1	11,1%	3	14,3%	1	4,8%	5	9,8%
Total	9	100.0%	21	100.0%	21	100.0%	51	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Pero otros tantos lo atribuyeron al elevado volumen de información solicitado por ANII y a que sus criterios de innovación son muy restrictivos. A este último punto hay que agregar a quienes opinaron que los criterios de evaluación no son claros, aludiendo en muchos casos al de mérito innovativo.

Respecto del primero de estos puntos ya se ha comentado anteriormente que, si bien se carece de consenso al respecto, algunos emprendedores han sugerido que el formulario debería solicitar menos detalles en la parte financiera.

En lo que refiere al segundo aspecto, las entrevistas con las IPs permitieron corroborar que estas instituciones trabajan con criterios de innovación más amplios y que, a veces, no terminan de compartir el criterio de mérito innovativo de ANII o inclusive que el mismo no les resulta claro.

Por otra parte, los grupos focales, así como también las entrevistas con profesionales de las IPs permitieron encontrar un denominador común en el hecho de que algunas veces no logran entender los resultados de las evaluaciones. Habría al parecer casos de emprendimientos que,

a priori, consideran ganadores y que luego no son aprobados, en tanto que con otros menos potentes pasa lo contrario.

Los criterios de evaluación, el de mérito innovativo en especial, parecen merecer la dedicación de esfuerzos adicionales y seguir trabajando sobre los mismos para así generar un mayor grado de alineación entre los distintos actores del sistema. Por ejemplo, un profesional de una IP sugirió que sería muy valioso poder conocer más acerca de los distintos proyectos postulados y cómo se han aplicado los criterios de evaluación en cada caso, para poder ganar una mayor comprensión de los mismos.³¹

Siguen en orden de importancia, como motivaciones para no postularse al programa, el argumento según el cual el monto del subsidio es bajo, algo que destacaron los emprendedores de las cohortes 2010-2011 solamente, pero también están quienes no habrían necesitado postularse porque han conseguido recursos de inversores o de su círculo social cercano. Esta última situación se evidencia especialmente en los últimos años como consecuencia de la aparición de inversores.

Otro núcleo de encuestados, cuantitativamente menos numeroso, aludió a las restricciones de edad (ya no existen en lo que respecta a los emprendedores pero subsisten en lo que refiere a las empresas) y a la escasez de difusión del instrumento, en ese orden. Este resultado deja planteado un interrogante acerca del verdadero alcance de la hipótesis ya comentada, planteada en dos *focus group*, que sostiene la existencia de emprendedores “desconectados”. Es posible que ambas situaciones convivan. Es decir, que existen emprendedores a los cuales todavía es necesario llegar, pero no se trata solamente de una cuestión de difusión sino que, a la vez, es necesario realizar otras acciones. Por ejemplo, ayudar a madurar a los proyectos, cuestión que fuera comentada en secciones anteriores al referirnos al contexto en el que se inserta y al debilitamiento del ecosistema que habría ocurrido una vez que dejó de funcionar el Programa Emprender. Pero también otras cuestiones que han sido mencionadas más arriba y que se refieren a la posibilidad de revisar la claridad y restrictividad de los criterios de evaluación, entre otras.³²

3.2.2. Actores clave del proceso de captación: IPs, ejecutivos de ANII y CESPE

- La relación con la IP

Los emprendedores encuestados fueron patrocinados por unas 15 instituciones, de las cuales las primeras tres reúnen cerca de dos tercios del total. Al igual que lo que se observaba en el análisis de los registros de ANII se vuelve a comprobar la importante concentración de las presentaciones en un conjunto acotado de IPs.

³¹ Si bien los criterios se encuentran explicitados en las Bases y en la página web, serían necesarios esfuerzos adicionales en su comunicación para que sean entendidos por todos los actores del ecosistema.

³² En adición a las observaciones, ya comentadas, de algunos emprendedores con respecto al detalle de la información financiera y el plan de negocios, se suman algunos comentarios de algunos profesionales de IPs según los cuales con frecuencia los emprendedores reciben solicitudes de información adicionales que podrían estandarizarse de modo tal que puedan ser tenidas en cuenta en la presentación misma. Si bien el relevamiento de estos aspectos excede el alcance de esta consultoría no parece tratarse de una tarea que resulte compleja para ANII en su diálogo con las IPs.

Cantidad de proyectos por IP que siguen y según cohorte

Institución Patrocinadora	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
IP1	1	9,1%	7	33,3%	4	17,4%	12	21,8%
IP2	0	0,0%	4	19,0%	6	26,1%	10	18,2%
IP3	3	27,3%	2	9,5%	2	8,7%	7	12,7%
IP4	1	9,1%	2	9,5%	2	8,7%	5	9,1%
IP5	4	36,4%	1	4,8%	0	0,0%	5	9,1%
IP6	0	0,0%	1	4,8%	2	8,7%	3	5,4%
IP7	1	9,1%	1	4,8%	1	4,3%	3	5,4%
IP8	0	0,0%	2	9,5%	1	4,3%	3	5,4%
Otras IPs	1	9,1%	1	4,8%	5	21,7%	7	12,7%
Total	11	100,0%	21	100,0%	23	100,0%	55	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Esta información permite, además, observar que, en muchos casos, la contribución de las distintas IPs ha ido modificándose en el tiempo. Algunas IPs que fueron destacadas en los primeros años, han perdido participación mientras que otras han logrado mantener su alta participación. Por último, se ubica un conjunto agrupado en "Otras IPs", que aunque a nivel individual no tienen peso, fueron ganando terreno en los últimos años.

En este marco, la encuesta indagó acerca de cómo se había generado el vínculo entre los emprendedores y las IPs de modo de entender la contribución que están haciendo las IPs a la captación de proyectos. En dos de cada tres casos la relación se generó debido a la existencia del programa de jóvenes emprendedores de ANII, confirmando que el mismo contribuye a aumentar el atractivo de la propuesta institucional de las IPs ante los emprendedores.

Tipo de relación con la IP, por IP

Institución Patrocinadora	La relación se generó por el Programa		Trabajábamos con la IP desde antes		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
IP1	1	20,0%	4	80,0%	5	100,0%
IP2	7	58,3%	5	41,7%	12	100,0%
IP3	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
IP4	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
IP5	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
IP6	1	20,0%	4	80,0%	5	100,0%
IP7	2	66,7%	1	33,3%	3	100,0%
IP8	9	90,0%	1	10,0%	10	100,0%
Otras IPs	3	42,9%	4	57,1%	7	100,0%
Total	36	65,4%	19	34,5%	55	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Así se observa que hay IPs para las cuales el programa fue determinante en el surgimiento de la relación y otros casos que ya venían trabajando desde antes con los emprendedores que patrocinaron. Si se mira en términos evolutivos, lo que se observa es que el porcentaje de relaciones que se dieron a partir del Programa fue creciendo desde las cohortes 2008 (donde casi la mitad de las relaciones eran pre-existente) hasta 2011, donde el 70% de los casos generaron la relación a propósito del Programa, porcentaje que cae a poco más del 65% en las cohortes 2012-2013. En otros términos, en un contexto general donde el Programa fue clave

para la generación de vínculos entre emprendedores e instituciones, se ve que las relaciones pre-existentes fueron ganando espacio en los últimos 2 años, quizás como un posible resultado del Programa Emprender.



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

La encuesta indagó este aspecto, admitiendo la posibilidad de que existan distintos canales, inclusive combinados, a través de los cuales los emprendedores hacen su primer contacto con la IP.

En primer lugar cabe señalar que esta relación suele generarse a partir de una estructura diversificada de canales. El caso más común, aunque de todas maneras no es mayoritario, es el del emprendedor que conoció a la IP a través de la ANII (40%), tanto por la propia difusión del programa de jóvenes emprendedores que realiza ANII (22%) como a través de la lista de IPs de ANII para contactarlos (20%).

Después está el “boca a boca” de la recomendación de otros emprendedores y/o instituciones (36%) y las actividades de difusión de las IPs (34%). Esto último coincide con los testimonios recogidos en las entrevistas con las IPs donde se reconocía que éstas no realizan esfuerzos activos para captar emprendedores del perfil buscado por el programa de jóvenes emprendedores de ANII.³³

³³ Otras formas por las cuales se conocieron incluyen la relación previa que existía con las Universidades sea porque los emprendedores habían estudiado o trabajaba ahí (5 casos, 9%).

Canales a través de los cuales se conocieron con la IP, total y por cohorte

Canal	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Por la difusión del programa realizada por ANII	1	9.1%	5	23.8%	6	26.1%	12	21.8%
Los contacté en base a la lista de IP	2	18.2%	4	19.0%	5	21.7%	11	20.0%
Subtotal canales de ANII	3	27.3%	9	42.9%	10	43.5%	22	40.0%
Por la difusión del programa realizada por la IP	2	18.2%	3	14.3%	6	26.1%	11	20.0%
Por la difusión que hace la IP de sus propias actividades	2	18.2%	5	23.8%	4	17.4%	11	20.0%
Subtotal a través de IP	3	27.3%	7	33.3%	9	39.1%	19	34.5%
Por recomendación de otros emprendedores	3	27.3%	4	19.0%	4	17.4%	11	20.0%
Por recomendación de otras instituciones	3	27.3%	4	19.0%	4	17.4%	11	20.0%
Subtotal recomendaciones	5	45.4%	8	38.1%	7	30.4%	20	36.4%
Otros canales	1	9.1%	4	19.0%	3	13.0%	8	14.5%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Al observar las diferentes cohortes, lo que se destaca es que entre las empresas de mayor antigüedad predominó el contacto a través de recomendaciones, tanto de instituciones como de otros emprendedores. En cambio, a medida que nos acercamos a las cohortes más recientes se nota un crecimiento en las actividades de difusión de la ANII así como de las IPs.

En resumen, el panorama institucional predominante es el de IPs que tienen un número muy pequeño de “clientes”. Esta situación es relevante y debe ser tenida en cuenta como marco general para la comprensión del funcionamiento del programa, dado que el nivel de la escala de operaciones incide sobre la importancia que ocupa el programa en la agenda institucional de las IPs y sobre los niveles de especialización. Del otro lado, según pudo conocerse en las entrevistas, varias IPs se sienten “cómodas” trabajando a baja escala en un contexto en el cual no encuentran fuertes incentivos para incrementar el volumen de operaciones.

Esta situación obedecería, por un lado, a la apreciación que muchas IPs hacen del importe de la retribución por proyecto, al que suelen considerar escaso, pero también al tamaño de sus equipos profesionales. Con respecto al primer punto, la comparación con los importes que pagan otros programas como el de Corfo o el del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires permite comprobar que la retribución, en ambos casos, es superior.³⁴ También se espera más de su contribución al desarrollo de los emprendimientos.³⁵

³⁴ Cerca de USD600 por mes por proyecto más cerca de USD 800 por la formulación, en el caso de BAE Emprende (Y su poder adquisitivo en Buenos Aires es mayor que en Uruguay) y de USD 1000 por mes por proyecto en el de Corfo.

³⁵ Es curioso que en el caso del BAE Emprende las IPs tienen, cada una, un tope de presentación de hasta 10 proyectos por categoría y de 15 si presentan en una sola, cifra similar a la que se suele aprobar cada año en promedio en el Programa de Jóvenes Emprendedores de ANII.

En otros términos, si ANII considerase necesario atender un mayor número de emprendedores, cosa que sería muy recomendable, se toparía con las restricciones señaladas, debiendo por lo tanto revisar el esquema de incentivos vigente y contar con una estrategia de fortalecimiento institucional para las IPs, que deberían ser visualizados como sus antenas y brazos “comerciales” para llegar a sus “clientes”, los emprendedores y colocar su “producto”.

Los emprendedores llegan a las IPs a través de diferentes vías y es lógico que ello así suceda. Sin embargo, un dato del cual cabe tomar nota si se desea incrementar el volumen de emprendedores apoyados es que su contribución al proceso de captación es muy débil, tal como fue reconocido por las IPs en las entrevistas. En algunos casos, tal como se señaló más arriba, las IPs parecen estar en una zona de confort, en otros se mencionó la existencia de factores tales como la baja tasa de aprobación y/o la falta de claridad de los criterios de aprobación que desalientan la realización de esfuerzos para atraer emprendedores para el programa de jóvenes emprendedores. En otros señalaron que podrían incrementar el flujo de proyectos pero que para que ello suceda deberían contar con una persona dedicada específicamente a buscar emprendedores y proyectos.

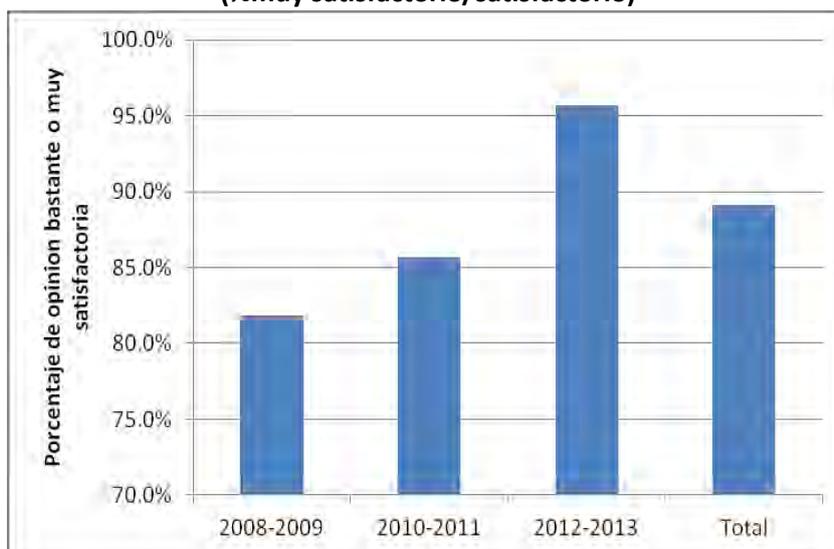
El proceso de captación: Ideas principales

- *El grado de cobertura del Programa se ubica entre el 15% y el 21% del mercado potencial.*
- *El programa es conocido principalmente entre los emprendedores “conectados” al Ecosistema Emprendedor. Lo es menos entre los que no han circulado por espacios o instituciones que apoyen emprendedores, y fundamentalmente en el Interior.*
- *La difusión y comunicación del Programa fue señalada como una importante área de oportunidades de mejora, no sólo en lo que respecta a la página web sino también a utilizar estrategias y canales focalizados en ciertos yacimientos de emprendedores y en el Interior.*
- *Las IPs no realizan esfuerzos proactivos en la búsqueda y captación de potenciales beneficiarios. Es importante revisar los incentivos para que éstas puedan asumir un rol más importante en estos procesos.*

- Evaluación de la actividad de la IP

La relación con la IP ha sido muy bien valorada por los emprendedores. Cerca del 90% evaluó el trato recibido como muy satisfactorio o bastante satisfactorio. Este porcentaje es creciente a medida que nos movemos hacia las cohortes más recientes.

**Evaluación del trato recibido por parte de la IP, según cohorte
(%muy satisfactorio/satisfactorio)**



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

En general, no se observan diferencias importantes según IP. En todos los casos, más del 80% de los encuestados juzgó su satisfacción con el trato general como bastante o muy satisfactorio.

**Evaluación del trato recibido por parte de la IP, según IP
(%muy satisfactorio/satisfactorio)**

Institución Patrocinadora	Cant.	%
IP1	5	100,0%
IP2	10	83,3%
IP3	6	85,7%
IP4	3	100,0%
IP5	3	100,0%
IP6	4	80,0%
IP7	8	80,0%
IP8	3	100,0%
Otras IPs	7	100,0%
Total	49	89,1%

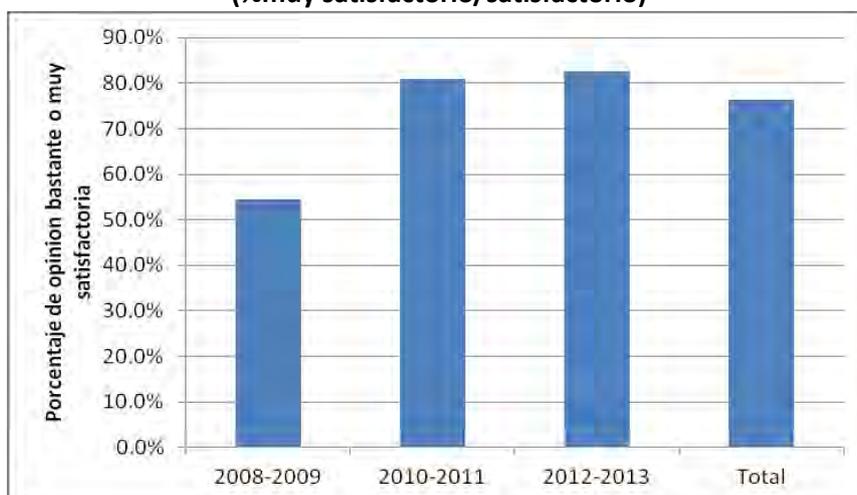
Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Un rol clave de las IPs, por su incidencia sobre el proceso de evaluación, es apoyar a los emprendedores en la formulación de los proyectos, tarea que según los emprendedores requiere de ciertas capacidades (por ejemplo de comunicación escrita y ordenada) de las que muchos de ellos carecen (en especial los que tienen perfiles más técnicos). Los resultados de las encuestas permitieron conocer que, para la mayoría, el apoyo de las IPs en la formulación es muy satisfactorio o bastante satisfactorio (73%).

En este contexto, las cohortes más antiguas son las que señalaron menor grado de satisfacción con el rol desempeñado por las IPs en la formulación de los proyectos, algo que indicaría un

sendero de aprendizaje institucional por parte de los equipos de las IPs así como un mayor conocimiento del instrumento y como apoyar a los emprendedores en esta etapa.

Evaluación del apoyo recibido para la formulación del proyecto, según cohorte (%muy satisfactorio/satisfactorio)



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

En los grupos focales, sin embargo, pudieron conocerse algunas opiniones de disconformidad según las cuales el rol de muchas IPs consiste básicamente en darles *feed back* e indicarles tareas que deben hacer para que, una vez con el formulario y la información completados por ellos mismos, regresen a la IP para su revisión y eventual postulación. En tal sentido, varios demandaron un rol más activo por parte de las IPs y valoraron que ANII haya introducido recientemente la posibilidad de retribuir la tarea de formulación aún en los casos en los que el proyecto no resulta finalmente aprobado para incentivar que ello suceda.

A nivel de cada IP, los porcentajes de satisfacción son en general elevados aunque sí se pueden identificar diferencias entre las distintas IPs. Así se puede identificar un grupo de IPs, que tuvieron un importante número de presentaciones, y al mismo tiempo porcentajes de aprobación superiores al 40%³⁶, cuyos porcentajes de satisfacción también son altos.

Evaluación del apoyo recibido para la formulación del proyecto, según IP (%muy satisfactorio/satisfactorio)

Institución Patrocinadora	Cant.	%
IP1	4	80,0%
IP2	8	66,7%
IP3	5	71,4%
IP4	3	100,0%
IP5	2	66,7%
IP6	4	80,0%
IP7	2	66,7%
IP8	8	80,0%
Otras IPs	6	85,7%
Total	42	76,4%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

³⁶ Según el análisis de los registros de ANII.

- Evaluación de la actividad del equipo interno del programa

Otro actor clave durante la fase de captación y formulación es el ejecutivo/a de ANII, a cargo del rol de orientación acerca del instrumento, de presentar ante el comité de evaluación (CESPE) los proyectos postulados y aclarar dudas respecto de los mismos y, posteriormente, de seguir su ejecución. En sus inicios, ANII contaba con una ejecutiva a cargo de este rol, desde 2010 este rol pasó a ser ocupado por dos ejecutivas y actualmente esta tarea se distribuye entre tres profesionales, aunque su dedicación al programa no es exclusiva sino que está compartida, en los tres casos, por otros programas de ANII.

Tanto los grupos focales con emprendedores como las entrevistas con los profesionales de las IPS arrojaron una evaluación muy positiva del desempeño de las ejecutivas de ANII y reconocieron que juegan un papel fundamental en el funcionamiento del programa. Varias instituciones señalaron inclusive que tienen como política enviar a los emprendedores para que las ejecutivas los vayan conociendo y son fuente de consulta en la mayor parte de los casos asignándoseles un rol de “traductoras” y de “puentes” entre ANII y el ecosistema. Concretamente, son sondeadas ni bien la IP recibe un proyecto para obtener su impresión acerca de si el proyecto puede ser o no de interés del programa³⁷.

La encuesta a los emprendedores permitió corroborar la información colectada durante el trabajo de campo.

**Evaluación del apoyo recibido por parte de las Ejecutivas de ANII, por cohorte y total
(%muy satisfactorio/satisfactorio)**

Opinión de los ejecutivos	2008-2009		2010-2011		2012-2013		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Brindarte información y orientarse sobre el programa	9	81.8%	17	89.9%	20	89.9%	46	83.63%
Escucharte y entender tu proyecto	9	81.8%	17	89.9%	18	78.3%	44	80.00%
Orientarte en la formulación de tu proyecto	8	72.7%	16	76.2%	12	52.2%	36	65.46%
Orientarte en la ejecución de tu proyecto	7	63.6%	16	76.2%	16	69.6%	39	70.91%
Orientarte sobre otros instrumentos e instituciones de apoyo	7	63.6%	8	38.1%	7	30.4%	22	40.00%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

³⁷ Sólo en unos pocos casos hubo profesionales que indicaron cierto malestar por haber recibido respuestas diferentes en distintos días ante una misma consulta, evidenciando antes que nada la existencia de situaciones en las cuales la información o los criterios existentes no resultan del todo suficientes.

Por ejemplo, más del 80% de los encuestados opinó que la actuación de la ejecutiva de ANII había sido bastante o muy satisfactoria en lo que respecta a brindar información y orientar sobre el programa y alrededor del 80% opinó igual en lo que refiere a sentirse escuchado y que su proyecto sea comprendido, una cuestión de primer orden de relevancia. Incluso en actividades que son más de responsabilidad de las IPs, como es orientar en la formulación del proyecto y, aún, en la misma ejecución, su actuación fue bien ponderada. En especial destacaron su flexibilidad ante la necesidad de introducir cambios en la ejecución del proyecto.

A modo de ilustración, en el trabajo de campo pudo conocerse que hay casos de emprendedores que, inclusive, acuden a las ejecutivas para recibir orientación cuando surgen conflictos entre los socios. Esta situación es como una moneda, es decir, que tiene dos caras. Por un lado revela la existencia de relaciones de confianza y valoración de las ejecutivas. La contracara es que, en muchos casos, también puede estar evidenciando deficiencias en los vínculos de los emprendedores con las IPs, pero también en el trabajo de empoderamiento de las instituciones desde ANII.

Sólo en lo que respecta a brindar orientación sobre otros instrumentos de ANII y de otras instituciones de apoyo la actuación de las ejecutivas ha recibido opiniones menos halagüeñas. Por otra parte, aun cuando por lo general los niveles de satisfacción se han mantenido elevados en el tiempo, en este punto en particular ha habido alguna declinación reciente, algo que también ha sucedido aunque en menor escala en lo que respecta a la orientación durante la etapa de formulación.

Según pudo conocerse, la carga de trabajo de las ejecutivas es elevada y compiten por su agenda otros proyectos de mayor escala.^{38/39} Los proyectos del programa de jóvenes emprendedores son, por el contrario, de poco monto económico y alta demanda de tiempo, lo cual constituye sin lugar a dudas una “desventaja competitiva” en contextos de alta presión laboral.⁴⁰

Cabe tener presente que el programa tiene pocos beneficiarios por año. Por lo tanto, el esquema actual responde a este nivel de escala de operaciones. Sin embargo, un crecimiento significativo de la demanda obligaría a revisar este esquema. En este marco, una opción recomendable podría ser fortalecer el rol de las IPS, sin desmedro de hacerlo con el equipo interno del programa.

- El proceso de evaluación

Otro aspecto muy relevante de la fase de captación es el que se refiere a la evaluación. Esta responsabilidad recae en el CESPE, el comité de selección que brinda apoyo a ANII en sus distintos programas. Esto significa que comparten por su atención, tal como se dijo en el caso de las ejecutivas, proyectos de diferente magnitud. Su retribución es, por su monto, considerada simbólica.

³⁸ Según pudo conocerse en algunos casos la carga es de 40 proyectos en una sola ejecutiva, cifra por cierto muy elevada.

³⁹ Sin embargo, este déficit no puede ser atribuible al desempeño de las mismas. Por empezar, como se verá más adelante, los demás instrumentos de ANII son muy poco utilizados por los emprendedores, no cabiendo adjudicar esta situación a la falta de información, al menos totalmente.

⁴⁰ Desde un punto de vista organizacional es habitual que las personas dediquen mayor atención a las actividades de mayor dimensión económica que a las de menor escala. Por ejemplo, porque la posibilidad de cometer errores en un caso y en el otro puede ocasionar perjuicios de distinta magnitud. Por lo tanto, existen incentivos naturales a privilegiar la atención de las primeras.

Consultados con relación al mismo, las IPs manifestaron que por lo general desconocen la manera en que el mismo trabaja y a los criterios que aplican en las evaluaciones. Para ellas los referentes de ANII son las ejecutivas. Pero manifestaron que sería muy conveniente poder conocer mejor la cartera de proyectos y los criterios por los cuales se toma la decisión hacia uno y otro lado. En este sentido también pudo conocerse la sugerencia con relación a que los informes de evaluación contengan más elementos de fundamentación para así poder alimentar el proceso de aprendizaje institucional.

Según pudo conocerse, en su composición participan profesionales destacados del ámbito público, privado y académico combinando variedad de disciplinas. Al parecer, la posibilidad de involucrar a empresarios en esta tarea es algo que no habría resultado sencillo, al menos hasta el presente, y como suele suceder con estos comités, no siempre cuentan con expertise en todas las áreas técnicas y de negocios.

Un aspecto del proceso de evaluación que fue críticamente considerado por los emprendedores es el hecho de no poder defender su proyecto ante el CESPE. Consideraron, con buen fundamento, que no es lo mismo para quien evalúa leer un formulario de postulación que tener una entrevista cara a cara con quienes están por detrás del mismo. Por otra parte, consideraron que de esta forma es más difícil evaluar al equipo emprendedor, factor clave detrás de la suerte que acaban teniendo los proyectos.

Recientemente, se ha incorporado la práctica de fomentar que los emprendedores envíen un pequeño video de presentación que haga posible tener al menos un contacto por parte del CESPE con el mismo. Sin lugar a dudas constituye un avance y un reconocimiento de la cuestión planteada, aunque de todas formas no es lo mismo ver un video, que no permite formular y responder preguntas, que tener enfrente e interactuar con los emprendedores.

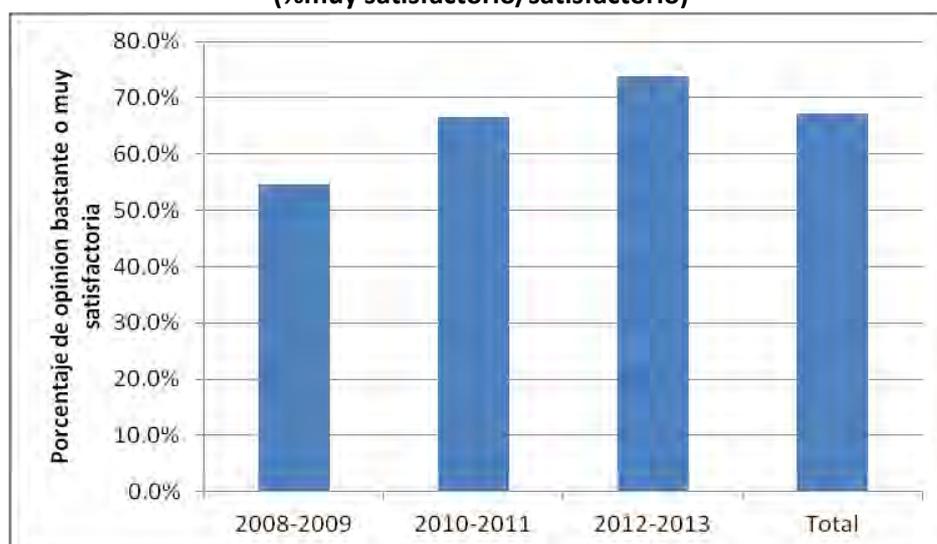
Las limitaciones de los procesos de evaluación han sido reconocidas en programas similares de otros países y han dado lugar a diferentes prácticas. En el caso del programa Buenos Aires Emprende, por ejemplo, los emprendedores son entrevistados por miembros del equipo evaluador, al que se suma inclusive una psicóloga de la Universidad de Buenos Aires para obtener una evaluación más profunda de los perfiles del equipo emprendedor. Distinto es el caso de Chile, en el cual el programa de capital semilla avanzó hacia un esquema en el cual la evaluación y la asignación de recursos es realizada por las propias instituciones patrocinadoras que cuentan con capacidades institucionales apropiadas. El denominador común, en ambas experiencias, es el reconocimiento de la necesidad de fortalecer el proceso de evaluación incluyendo un mayor conocimiento directo de los emprendedores y de su propuesta de valor.

- El apoyo durante la ejecución del proyecto emprendedor

La ejecución del proyecto es, lógicamente, responsabilidad de los emprendedores. Pero las IPs tienen un rol de seguimiento con el propósito de velar por el correcto uso de los recursos públicos asignados así como también de brindar apoyo a los proyectos.

Los niveles de satisfacción con las IPs durante la ejecución son elevados, aunque un poco menores que los observados en la fase de formulación. Nuevamente, son las cohortes más antiguas las que menores grados de satisfacción mostraron, aunque en este caso las diferencias con el resto de las cohortes son menores.

**Evaluación del apoyo recibido en la ejecución por cohorte
(%muy satisfactorio/satisfactorio)**



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Existe en este caso un núcleo de disconformidad mayor, que coincide con la opinión encontrada en varias IPs acerca de las limitaciones de su contribución al proceso de desarrollo de los proyectos. Salvo en unas pocas, la dedicación consiste en una reunión mensual de seguimiento y *feed back*. Las IPs aludieron a las limitaciones de los recursos dispuestos por el programa para esta tarea.⁴¹

Evaluación del apoyo recibido en la ejecución, según IP (%muy satisfactorio/satisfactorio)

Institución Patrocinadora	Cant.	%
IP1	4	80.0%
IP2	5	41.7%
IP3	6	71.4%
IP4	3	100.0%
IP5	2	66.7%
IP6	3	60.0%
IP7	6	60.0%
IP8	3	100.0%
Otras IPs	6	85.7%
Total	37	67.3%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

⁴¹ Los destinos que dan las IPS a las retribuciones del programa varían. Alguna IP señaló que destina la retribución que recibe de ANII para contratar especialistas según las necesidades de los emprendedores a medida que van surgiendo dado que tienen financiada a la personas que hace el seguimiento de los emprendedores. Otras suelen contar con un paquete de horas contratadas a ciertos profesionales para atender a sus emprendedores (no sólo los del programa) y la retribución del programa ingresa a su presupuesto general. Otras destinan la retribución del programa al pago de los profesionales que realizan el seguimiento de la ejecución. En este último caso, se indicó que el pago horario que permite el programa es muy inferior al que los mismos profesionales reciben cuando se abocan a otros programas de la misma institución, con lo cual sólo pueden contar con aquellos profesionales que encuentran en el tema emprendedor una motivación personal. Es posible, sin embargo, que estos emprendedores no coincidan con los de mayor expertise, afectando la calidad del servicio.

Cabe tener presente que los grados de satisfacción de los emprendedores tienen como marco de referencia a las expectativas que depositan en las IPS. Estas expectativas iniciales pueden ser variables e inclusive, en algunos casos, pueden no estar claras. Por lo tanto, es muy importante conocer la evaluación que hacen los emprendedores de la contribución efectiva de las IPs a su proceso de emprendimiento, aspecto acerca del cual la encuesta entrega resultados de interés.

En primer lugar, dos de cada tres emprendedores indicaron que la contribución de las IPs a la elaboración del plan de negocios es importante. Una vez que el emprendedor cuenta con un plan de negocios inicial, que les permite obtener el apoyo del programa de jóvenes emprendedores, la IP agrega valor en el proceso de perfeccionamiento y revisión del plan de negocios. Esto es lógico en la medida que el plan de negocios presentado es un primer ejercicio basado en la idea inicial de los emprendedores y traducido en estimaciones preliminares. Sin embargo, habitualmente la realidad suele ser bastante diferente a poco de andar y es en este marco que las IPs siguen trabajando sobre los planes de negocio de los emprendedores.

Cabe tener presente que las metodologías de apoyo a emprendedores basadas en el plan de negocios han tendido a perder predicamento. La importancia del proceso de modelación del negocio, el *networking* con potenciales clientes y proveedores, con otras instituciones de apoyo y con otros emprendedores desplazaron al plan de negocios del lugar dominante que tenía otrora.⁴²

Desde esta perspectiva, la contribución de las IPs es mucho más limitada. Si bien algo menos de la mitad reconoció su aporte para contar con un modelo de negocios potente y para contactar a otros emprendedores, contribuciones potenciales tales como el nexo con inversores o con otras instituciones del ecosistema, aparecer en los medios para ganar reputación, concretar ventas y el desarrollo del equipo emprendedor sólo fueron reconocidas por un núcleo minoritario de los emprendedores.

Estos resultados son muy relevantes desde la perspectiva del análisis de la efectividad del programa y permiten plantear interrogantes acerca del rol que ANII espera desempeñen las IPs, así como también acerca del grado de claridad de los acuerdos existentes al respecto entre las partes. Las IPs suelen presentar, junto con los proyectos postulados, información referida al apoyo que les brindarán. Sin embargo, esta presentación suele consistir en una fórmula general e igual para todos los proyectos y no recibe demasiada atención por parte de ANII.

Este punto merece ser revisado dado que se trata de una cuestión medular del modelo institucional del programa, con implicancias directas sobre su efectividad. Las IPS son el brazo del programa en el ecosistema. En la entrevista con una IP pudo escucharse una expresión que alude, precisamente, a este aspecto, señalándose que “las IPs somos un brazo muy corto”. Además, según los emprendedores que participaron de los grupos focales la calidad del trabajo de las IPS depende en buena medida del profesional asignado y de la institución y aún entre profesionales de una misma institución no es pareja⁴³.

⁴² Las investigaciones acerca del proceso emprendedor y las experiencias de los mismos emprendedores aportaron elementos en esta dirección, algo que terminó de legitimarse con la aparición del enfoque de Lean Start Up de E. Reis y las herramientas para el diseño de modelos de negocios de A. Osterwalder.

⁴³ Dado que la cantidad de emprendedores que respondió la encuesta es limitada no es posible encontrar diferencias estadísticamente significativas entre las IPs. Sin embargo, a un nivel más cualitativo es posible ratificar las afirmaciones de los emprendedores en los grupos focales.

Evaluación de la contribución de la IP (%muy satisfactorio/satisfactorio)

Contribución a...	Cant.	%
Elaborar tu plan de negocios	35	66.0%
Hacer contactos con otros emprendedores	24	45.3%
Contar con un modelo de negocios potente	24	44.4%
Desarrollar el equipo emprendedor	21	40.4%
Recibir apoyo de otras instituciones	17	31.5%
Aparecer en los medios	16	31.4%
Concretar ventas en el mercado uruguayo	11	22.9%
Hacer contactos con potenciales clientes	9	19.2%
Prepararte para el encuentro con inversores	9	18.4%
Contactar a proveedores	8	16.3%
Contactar a inversores	6	12.0%
Negociar con inversores	4	8.7%
Concretar ventas en el exterior	3	7.0%

(*) Los porcentajes se calcularon sobre la cantidad de respuestas válidas para cada opción, por eso iguales valores absolutos pueden implicar diferentes valores relativos. **Fuente:** Elaboración propia en base a las Encuestas.

Desde un punto de vista estratégico pueden entonces dejarse planteados algunos interrogantes como los siguientes: *¿Cuál es y cuál debería ser el rol de las IPs para lograr mayores niveles de captación y efectividad en la agregación de valor a los emprendimientos? ¿En qué medida las IPs y ANII tienen una visión compartida al respecto? ¿Son los incentivos actuales adecuados y suficientes para lograr el desempeño del rol esperado? ¿Cuál es y cuál debería ser la importancia de una agenda de fortalecimiento institucional que incluya a las IPS y a ANII?*

Evaluación general de los actores intervinientes en los procesos: Ideas Principales

- *El apoyo de las ejecutivas del programa fue valorado muy positivamente. En particular en lo que se refiere a su compromiso y la flexibilidad ante la necesidad de introducir cambios durante la ejecución del proyecto. Constituyen actores clave en el funcionamiento del Programa.*
- *La valoración del apoyo de las IPs en la formulación del proyecto es en general muy favorable aunque hay una importante heterogeneidad en la valoración de diferentes IPs y aún entre distintos profesionales de una misma IPs.*
- *Los criterios de evaluación y su aplicación no resultan claros y transparentes para los emprendedores y aún para algunas IPs. En particular, se señaló la importancia de revisar el criterio de mérito innovativo y su aplicación y trabajarlo más con las IPs.*
- *Una oportunidad de mejora especialmente enfatizada por los emprendedores beneficiarios es la posibilidad de incluir entrevistas del CESPE con los emprendedores como parte integrante del proceso. Otra cuestión a revisar es la posibilidad de avanzar hacia un sistema de puntajes que otorgue mayor claridad a los resultados de la evaluación.*
- *La valoración del acompañamiento de las IPs durante la ejecución es en general favorable, pero menor que en la etapa de formulación. Y al igual que en dicho caso, es muy heterogéneo.*
- *Las contribuciones principales de las IPs se concentran en el apoyo en la elaboración del plan de negocios, en el fortalecimiento de los modelos de negocios y en facilitar el contacto con otros emprendedores.*
- *Las IPs trabajan a baja escala por limitaciones de recursos. Es relevante revisar el sistema de incentivos y trabajar una agenda de fortalecimiento institucional.*

3.2.3. Visión de conjunto del programa y de su contribución

- Valoración general del programa

Los *focus group* con emprendedores permitieron comprobar que el programa goza de una alta valoración por parte de los mismos, incluso entre aquellos que plantearon algunos comentarios críticos o que aportaron sugerencias de mejora en algún aspecto. Muchos emprendedores que participaron de los grupos focales reconocieron que, de no haber contado con el subsidio, tal vez la empresa no existiría. Otros indicaron que no hubieran podido dedicarse al proyecto con la intensidad con que lo hicieron y que, de haberse creado, seguramente habrían demorado mucho más tiempo. La encuesta permitió dimensionar estas respuestas y analizar su incidencia en las distintas cohortes del programa.

La mayoría de los emprendedores opinó que, sin el subsidio, le hubiera tomado mucho más tiempo crear la empresa (60%). Esta fue la principal respuesta de los emprendedores en los distintos grupos. A la distancia le sigue, en orden de importancia y por su mayor estabilidad en el tiempo, que los esfuerzos de innovación hubieran sido menores (23,6%).

Una cantidad igual de emprendedores indicó que, de no haber sido por el subsidio, la empresa no se hubiera creado⁴⁴. Sin embargo, es interesante notar que esta respuesta tendió a perder

⁴⁴ Un 20% mencionó además “Otras consecuencias”, como por ejemplo, que el emprendimiento no hubiera seguido adelante, que hubiera evolucionado más lentamente, que hubiera salido al mercado

peso en el tiempo (de 36,4% cayó a 17,4%).⁴⁵ La percepción podría deberse a dos razones. Por un lado el poder adquisitivo del subsidio tendió a caer desde sus inicios. Por el otro lado, han aparecido algunos inversores y este dato incide sobre la opinión acerca de que otras opciones al capital semilla de ANII son posibles, más allá de su probabilidad (algo que es prácticamente imposible confirmar).⁴⁶

Consecuencias posibles de no haber recibido el subsidio, en opinión de los encuestados, total y por cohorte

Consecuencia	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
No se hubiera creado la empresa	4	36.4%	5	23.8%	4	17.4%	13	23.6%
Subtotal otras consecuencias	10	90.9%	18	85.7%	20	87.0%	48	87.3%
Hubiera demorado más tiempo en crear la empresa	5	45.4%	15	71.4%	13	56.5%	33	60.0%
Los esfuerzos de innovación hubieran sido menores	3	27.3%	4	19.0%	6	26.1%	13	23.6%
El contenido tecnológico de la empresa hubiera sido menor	2	18.2%	6	28.6%	4	17.4%	12	21.8%
La empresa hubiera nacido más pequeña	1	9.1%	1	4.8%	7	30.4%	9	16.4%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

- La contribución del Programa

Por otra parte, para conocer más acerca de la efectividad del programa, los emprendedores fueron consultados acerca de su grado de contribución a distintos aspectos relacionados con su proceso de emprendimiento. En tal sentido, tres de cada cuatro destacaron su aporte al desarrollo del producto (prototipo o beta) y más de la mitad a la adquisición de materias primas, a comunicar mejor su propuesta de valor y a dedicarse full time al proyecto. Se trata sin dudas de aspectos que son, en todos los casos, fundamentales para crear la empresa.

después que sus competidores, que no hubieran podido desarrollar el prototipo, que no hubieran recibido el reconocimiento en los medios y que no hubieran vivido las experiencias vividas.

⁴⁵ La cantidad de observaciones que respalda esta afirmación sólo permite tomarla en un sentido más cualitativo dado que no es posible estimar si la diferencia es estadísticamente significativa.

⁴⁶ Realizar un estudio detallado sobre el Mercado de los inversores y un “mapeo” de quienes son y cómo participan del ecosistema emprendedor resultaría de una gran importancia para el desarrollo del mismo.

**Contribuciones del Programa. Comparación entre los que siguen y los que no siguen
(% alta y muy alta)**

Contribuciones del Programa	Siguen		No siguen		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Desarrollar el prototipo o versión beta	31	72.1%	6	50.0%	37	75.5%
Comprar materias primas	24	55.8%	3	25.0%	27	58.7%
Comunicar mejor la propuesta del emprendimiento	23	53.5%	5	41.7%	28	52.8%
Que los emprendedores se dediquen full-time al proyecto	25	58.1%	3	25.0%	28	51.8%
Contratar servicios y asesorías especializados	19	44.2%	5	41.7%	24	48.0%
Desarrollar campañas o acciones comerciales	18	41.9%	5	41.7%	23	46.0%
Concretar las primeras ventas	20	46.5%	3	25.0%	23	44.2%
Preparar el proyecto para su escalamiento	16	37.2%	4	33.3%	20	41.7%
Realizar las primeras exportaciones	7	16.3%	3	25.0%	10	25.6%
Patentar o proteger la innovación	6	14.0%	2	16.7%	8	21.1%
Desarrollar contactos clave con proveedores y/o clientes	9	20.9%	1	8.3%	10	20.4%
Desarrollar contactos con inversores	6	14.0%	1	8.3%	7	14.0%
Total	43	100.0%	12	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Por otra parte, algo menos de la mitad pudo concretar sus primeras ventas, realizar acciones comerciales y contratar servicios especializados. Fueron mucho menos frecuentes, sin embargo, los casos en los que el subsidio ayudó a proteger la innovación, a realizar las primeras exportaciones y a contactar inversores.

Estos resultados coinciden con las impresiones obtenidas en los focus group con emprendedores, según las cuales el instrumento es clave para arrancar, pero -según indicaron- resulta inconveniente que todo el apoyo a los emprendedores esté concentrado en un único instrumento, siendo necesario contar con otros apoyos y financiamiento que ayuden al desarrollo posterior del emprendimiento y a su expansión e internacionalización.

La comparación entre los proyectos que siguen funcionando y los que dejaron de hacerlo, muestra que en general la valoración del Programa de éstos últimos es menor. En especial, se notan diferencias marcadas en cuanto a permitir que los socios puedan dedicarse a tiempo completo al emprendimiento (58% vs. 25%), desarrollar el prototipo o versión beta (72% vs. 50%) o comprar materias primas (56% vs. 25%).

Si bien la cantidad de observaciones es muy limitada en este segundo caso, al menos a nivel intuitivo es posible comprobar que esto es así. Algunas hipótesis que pueden plantearse es que el monto del subsidio alcanzó menos en estos casos que en los que siguieron, por ejemplo porque la implementación de los proyectos demandaba más capital, porque la velocidad para generar cash flow demandaba tiempos más largos o sencillamente por limitaciones de la propia propuesta de valor y/o de las capacidades de los emprendedores. Si bien la falla de los emprendimientos es parte natural del proceso emprendedor y los programas de fomento

deben asumir riesgos, necesariamente, cabría indagar con mayor profundidad en las historias de estos casos fallidos como para comprender mejor dichas fallas y detectar en qué medida su probabilidad hubiera sido aminorada en base a este u otro programa de apoyo.

Principales Contribuciones del Programa

- Las contribuciones más importantes del instrumento se concentran en impulsar y facilitar la concreción del start up
- La mayoría manifestó que sin el subsidio hubieran demorado mucho más tiempo en crear la empresa, hubieran arrancado con una escala muy baja o inclusive que no se hubiera podido crear.
- Las contribuciones más valoradas por los emprendedores fueron poder desarrollar el producto o prototipo, adquirir materias primas e insumos, lograr comunicar mejor su propuesta de valor y poder dedicarse full time al proyecto.

3.2.4 ¿Hay vida en el ecosistema fuera del programa?

- Apoyos luego de la ejecución del subsidio

Desde la perspectiva del proceso emprendedor, es tan importante tener en cuenta la contribución del programa como la situación que enfrentan los emprendedores una vez que su ejecución ha concluido, dado que se encuentran recién en los comienzos de su ciclo de vida como empresa. Para ello, la encuesta indagó en los apoyos que recibieron en tales circunstancias. La tabla siguiente muestra que del total de proyectos que finalizaron la ejecución del subsidio de ANII, un 39% accedió a apoyos externos, sin que se verifiquen diferencias importantes entre las cohortes⁴⁷.

Cantidad de empresas que accedieron a apoyos luego de la ejecución del subsidio (solo proyectos que hayan concluido su ejecución)

Tuvo otros aportes	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
No	7	70.0%	9	56.3%	3	60.0%	19	61.3%
Si	3	30.0%	7	43.7%	2	40.0%	12	38.7%
Total	10	100.0%	16	100.0%	5	100.0%	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Cerca del 30% contó con servicios de incubación y algo menos de tutorías y capacitaciones. La participación de consultores privados (23%) es otra de las notas distintivas del tipo de apoyo que reciben luego de finalizado el subsidio⁴⁸. A pesar de que el haber pasado por el Programa pudo haber contribuido a que los proyectos estén en mejores condiciones para presentarse ante otras fuentes de financiamiento (como lo fue el caso del Fondo Emprender oportunamente), muy pocas empresas accedieron a las mismas. Otros apoyos financieros del Gobierno tampoco fueron casi accedidos.

⁴⁷ La cantidad de observaciones por cohorte es pequeña, motivo por el cual estos porcentajes deben ser tomados con cautela, más con un sentido cualitativo que estadístico.

⁴⁸ La cantidad de observaciones es pequeña, motivo por el cual estos porcentajes deben ser tomados con cautela, más con un sentido cualitativo que estadístico.

Tipo de aportes luego de la ejecución del subsidio (solo proyectos que han concluido su ejecución)

Tipo de aportes POSTERIORES	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Servicios de Incubación	1	10.0%	6	37.5%	2	40.0%	9	29.0%
Tutorías de Centros de Emprendedores	0	0.0%	5	31.3%	2	40.0%	7	22.6%
Apoyo de consultores privados	3	30.0%	4	25.0%	0	0.0%	7	22.6%
Capacitación (formación) emprendedora	0	0.0%	4	25.0%	2	40.0%	6	19.4%
Asistencia técnica para el prototipado	1	10.0%	4	25.0%	0	0.0%	5	16.1%
Financiamiento de otros inversores privados	0	0.0%	3	18.8%	1	20.0%	4	12.9%
Financiamiento del Fondo Emprender	1	10.0%	2	12.5%	0	0.0%	3	9.7%
Otros préstamos/subsidios del Gobierno	0	0.0%	2	12.5%	1	20.0%	3	9.7%
Financiamiento de otros fondos privados	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%	2	6.5%
Subsidio ANII para prototipado	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	1	3.2%
Subsidio ANII para innovación	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	1	3.2%
Otros subsidios ANII	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%
Total tuvo aportes posteriores	3	30.0%	7	43.7%	2	40.0%	12	38.7%
Total	10	100.0%	16	100.0%	5	100.0%	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Cabe considerar que la efectividad última de un programa como el de jóvenes emprendedores puede ser potenciada o debilitada por el accionar del resto del ecosistema, tanto antes como después del subsidio. En el inicio de este informe se comentó acerca del limitado apoyo que reciben los emprendedores antes de postularse al subsidio de ANII y sus posibles implicancias sobre la calidad y madurez de los proyectos que llegan a ANII. La situación es relativamente similar al considerar el acceso a otros apoyos externos al finalizar la ejecución del subsidio, lo cual limitaría el impacto final del programa en términos del desempeño de los beneficiarios. Estos resultados, conjuntamente con las respuestas de los emprendedores acerca de la contribución de las IPs, permiten argumentar acerca de la necesidad de impulsar una agenda activa con el propósito de recuperar terreno y avanzar hacia una nueva etapa en el desarrollo del ecosistema.

- Demandas adicionales

La encuesta permitió consultar a los emprendedores acerca de los apoyos necesarios para el desarrollo de su emprendimiento.

Apoyos que serían útiles para el desarrollo del emprendimiento, total y por cohorte

Demandas de apoyo	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Contactos con inversores o fondos de inversión	7	63,6%	10	47,6%	13	56,5%	30	54,5%
Contactos con potenciales socios estratégicos	8	72,7%	10	47,6%	12	52,2%	30	54,5%
Asistencia técnica para el escalamiento de mi proyecto/empresa	4	36,4%	7	33,3%	10	43,5%	21	38,2%
Asesoramiento para identificar y penetrar nuevos mercados externos	2	18,2%	11	52,4%	8	34,8%	21	38,2%
Subsidios para el desarrollo de nuevos productos/servicios	5	45,4%	6	28,6%	9	39,1%	20	36,4%
Financiamiento de capital de trabajo	4	36,4%	7	33,3%	8	34,8%	19	34,5%
Financiamiento para adquirir maquinarias y equipos	3	27,3%	4	19,0%	7	30,4%	14	25,4%
Asesoramiento en la gestión financiera y contable de mi empresa	3	27,3%	3	14,3%	8	34,8%	14	25,4%
Asesoramiento en cuestiones legales y regulatorias	0	0,0%	7	33,3%	6	26,1%	13	23,6%
Asesoramiento en la gestión de la innovación (patentes, regulaciones, etc.)	1	9,1%	4	19,0%	3	13,0%	8	14,5%
Asesoramiento para el fortalecimiento del equipo emprendedor	1	9,1%	2	9,5%	3	13,0%	6	10,9%
Asesoramiento en la selección y gestión de recursos humanos	1	9,1%	2	9,5%	0	0,0%	3	5,4%
Total	11	100.0%	21	100.0%	23	100.0%	55	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Algo más de la mitad consideró relevante contar con apoyo para contactar a inversores (54%), para conocer potenciales socios estratégicos (54%), en tanto que más de un tercio (38%) demandó asistencia técnica para escalar la empresa, otro tanto destacó la necesidad de recibir asesoramiento para ingresar a nuevos mercados (38%), subsidios para el desarrollo de nuevos productos (36%) y financiamiento de capital de trabajo (34%). Es decir, que se trata de una agenda dominada por la expansión y la continuidad del proceso de innovación en el tiempo, pero también incluye la necesidad de contar con acceso al financiamiento de la operación.

En este contexto, la posibilidad de obtener el subsidio por segunda vez durante un segundo año de ejecución ha sido considerada una decisión muy positiva, aunque insuficiente. También cabe considerar que esta opción es la continuidad inmediata del primer año de ejecución, es decir, que deja afuera a las empresas jóvenes que no se crearon a partir del programa o que demandan el apoyo para expandirse tiempo después de concluido el primer año de ejecución, entre los cuales se incluyen todos los emprendimientos de cohortes anteriores del programa. Esta situación no parece muy razonable dado que, en muchos casos, la mejor forma de apalancar los recursos públicos invertidos en una primera fase de subsidio es a través de una nueva ronda de inversión.

Podría argumentarse que en esta fase deberían intervenir los inversores privados, pero esta oferta aún está en una instancia de desarrollo muy primaria. Del otro lado, la opción de acudir al Fondo Emprender, que apuntaba a cubrir esta etapa, ya no existe. Además, si uno observa la realidad de otros programas de capital semilla es posible observar la existencia de más de una línea.⁴⁹

Entrevistas con profesionales de algunas IPs y aún de la misma ANII coincidieron con estas afirmaciones de los emprendedores acerca de la necesidad de una línea para expansión y, en algunos casos, inclusive se mencionó la necesidad de contar con un instrumento previo al que existe actualmente, de menor cuantía para cubrir los primeros gastos que requiere el proyecto.

Un instrumento de este tipo podría ser de utilidad para aquellos emprendedores que tienen un buen proyecto con el cual están comprometidos pero que aún no se encuentra en una instancia tal que permita abandonar el empleo (por ejemplo porque sus tiempos de desarrollo y hasta generar un cash flow capaz de pagarles su retribución es más elevado o porque su costo de oportunidad es mayor como para verse tentados por el aporte para los emprendedores que prevé el subsidio). Esta situación es la de numerosas empresas jóvenes dinámicas e innovadoras cuya historia muestra que se gestaron y desarrollaron mientras los emprendedores seguían estando en relación de dependencia, dedicándole largas horas fuera del horario laboral y en el fin de semana. Este perfil de emprendedores posiblemente no se vea en condiciones de dejar un empleo a cambio del sueldo que permite pagar el subsidio del programa o incluso porque el tiempo hasta generar su propio sueldo es superior al período de ejecución. Estos perfiles no tienen en la actualidad un instrumento que atienda su situación.⁵⁰

La situación luego del subsidio

- *Apenas un tercio de los que finalizaron la ejecución del subsidio accedió a otros aportes de terceros. En general se trató de servicios de incubación, tutorías y asesorías de consultores especializados. El acceso a fuentes de financiamiento para expansión, fue muy limitado y concentrado en un pequeño número de firmas.*
- *Entre las demandas de apoyo mencionadas, se destacan aquellas vinculadas con el acceso a inversores y financiamiento de la expansión, así como el contacto con socios estratégicos*
- *La posibilidad actual de solicitar un segundo subsidio es un avance, aunque podría complementarse con otra línea más pensada para expansión con montos superiores y horizontes de ejecución también más amplios. La atracción de inversores privados en esta etapa podría ser también de utilidad.*

⁴⁹ Por ejemplo en el caso de Chile, en donde en su momento existían dos líneas, una para fase precompetitiva y otro para start up y desarrollo inicial y que actualmente evolucionó hacia un esquema de asignación flexible. Un primer tramo de 20 mil dólares de otorgamiento directo desde la incubadora y un segundo tramo de 100 mil dólares que puede ser solicitado una vez que el emprendimiento lo demande. Además existe otra línea para empaquetamiento tecnológico. En el caso del Buenos Aires Emprende este año se ha incorporado una categoría para aceleración y expansión de empresas.

⁵⁰ Si bien la cantidad de empresas que cerraron es muy pequeña como para realizar un análisis más profundo de sus diferencias con respecto a las que continúan, las que siguen operando reconocieron mucho más la contribución del subsidio que las que no siguen. El mayor contraste se verifica en su aporte para que los emprendedores se dediquen full time al proyecto (60% vs 25%). Este resultado también podría ser interpretado como una evidencia de la insuficiencia del importe del subsidio para cubrir las necesidades de los emprendedores y del desarrollo del proyecto.

3.3. Desempeño de los emprendimientos beneficiados

El análisis del desempeño de las empresas creadas con el apoyo del programa debe ser realizado con cautela debido a que la mayoría de ellas está todavía en sus primeros años de vida⁵¹. El propósito de esta sección es, por lo tanto, ofrecer un panorama acerca de la situación de las empresas apoyadas. Se analiza en primer lugar la supervivencia para concentrarse después en las cuestiones ligadas a la performance de ventas y empleo, exportaciones y al comportamiento innovador.

3.3.1. Supervivencia

El 78% de las empresas beneficiarias encuestadas continúa operando, es decir, que la mortalidad revelada es de casi el 22%. Para dimensionar esta cifra es posible compararla con la informada en 2011 por Corfo respecto de su línea de capital semilla para puesta en marcha de nuevas empresas innovadoras, según la cual el 27% de los beneficiarios (2007-2011) no reportaban ventas.⁵²

La supervivencia cuando las empresas tienen entre 2 y 3 años de vida es del orden del 81% y entre 4 y 5 años del 55%.⁵³ Si bien se carece de datos comparables a nivel del universo de las nuevas empresas de Uruguay, la comparación con otros países de la región puede aportar alguna referencia de interés.⁵⁴ La tasa de supervivencia al 3er año de las nuevas empresas que se beneficiaron del instrumento de ANII es claramente superior, por ejemplo, a la que exhiben las nuevas empresas argentinas (81% vs 60%). Sin embargo, las diferencias tienden a morigerarse cuando la comparación es realizada al 4to/5to año, acercándose a los valores observados en Argentina y en otros países de OECD (55% vs 49%).⁵⁵

Es muy posible que este comportamiento esté relacionado con el horizonte de tiempo durante el cual el instrumento logra tener efecto sobre los emprendimientos uruguayos. Según pudo conocerse a través de los *focus groups* con los emprendedores, el subsidio del programa es clave para crear la empresa aunque, una vez concluida la ejecución, éstas suelen enfrentar limitaciones importantes para encarar su proceso de consolidación y expansión. Podría, en consecuencia, plantearse que el efecto del instrumento tiende a diluirse en el tiempo.

⁵¹ Por otra parte, al carecerse de un grupo de control no resulta factible realizar una evaluación del impacto en base a técnicas más robustas.

⁵² En rigor no reportar ventas no es idéntico a cesar las operaciones, pero habiendo transcurrido más de un año después de concluida la ejecución del instrumento es posible homologarlo. Cabe adicionar que en el caso del estudio de Corfo sólo respondieron 33 de 207 empresas con lo cual es muy posible que la mortalidad sea superior a la reportada en el estudio y, por ende, a la de los beneficiarios del instrumento de ANII evaluado en este informe.

⁵³ Estos datos pueden ser comparados con la tasa de supervivencia empresarial en países como Argentina que indican que a los 3 años sobrevive alrededor del 60% y a los 5 años aproximadamente el 49%.

⁵⁴ Al analizar estas cifras, sin embargo, es importante tener siempre en cuenta que en el caso uruguayo se trata de una muestra pequeña y de beneficiarios lo cual puede generar algún sesgo.

⁵⁵ Al realizar la comparación con las nuevas empresas argentinas debe tenerse en consideración que, posiblemente, el menor tamaño del mercado uruguayo incida sobre la tasa de supervivencia de los emprendimientos en un sentido negativo. Sin embargo, no hay evidencias acerca de que ello incida de modo diferente al 2do/3er año y al 4to/5to año, que es lo que da lugar al argumento esbozado en el texto. La fuente de información acerca de la supervivencia de las nuevas empresas argentinas es Kantis y Federico (BID 2013).

Promedio de vida de los proyectos que no siguen

Cohorte	Promedio de vida (meses) ⁵⁶
2008-2009	44.2
2010-2011	13.5
2012-2013	13
Total general	27.36

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

La posibilidad introducida recientemente, de obtener el subsidio por un segundo año consecutivo, así como también la actualización de su importe, constituyen medidas positivas. Buena parte de los actores entrevistados (p.ej.: emprendedores, responsables y profesionales de instituciones patrocinadoras) coincidieron en este punto.

La falta de recursos no es la única razón por la cual algunas empresas han dejado de operar. Cuestiones comerciales tales como no haber conseguido una base suficiente de clientes y haber estimado mal el tamaño del mercado, o desacuerdos entre los socios, son motivos de primer orden de importancia a la hora de cerrar la empresa.

Razones de cierre de los proyectos

Razones de cierre	Total	
	Cant.	%
Divergencias/conflictos con mis socios	5	41.7%
La base de clientes era insuficiente	5	41.7%
El tamaño del mercado era menor del proyectado	4	33.3%
Decidí cambiar el proyecto y ahora comencé una empresa diferente	4	33.3%
No logré conseguir los recursos necesarios para poder sostener la empresa	3	25.0%
Dudas personales sobre la viabilidad de la empresa	3	25.0%
El nivel de competencia era más intenso del esperado	2	16.7%
El producto /servicio no era tan innovador	2	16.7%
La rentabilidad era menor a la esperada	1	8.3%
No logramos desarrollar nuestras habilidades empresariales	1	8.3%
Surgió una oportunidad laboral mejor	1	8.3%
Total	12	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Otro dato interesante que arrojó la encuesta es que un tercio de los que cerraron logró reemprender y crear otra empresa diferente. Desde esta perspectiva, cabe especular que el emprendimiento beneficiado por el programa pudo haber servido de plataforma de aprendizaje para encarar con mejores chances un segundo intento emprendedor.⁵⁷ En caso de

⁵⁶ La cohorte 2008-2009 exhibe un promedio de vida muy superior a las generaciones posteriores. Como se trata de pocas empresas (5) no es posible realizar un análisis que permita obtener conclusiones robustas acerca de esta diferencia entre cohortes. Cabe destacar, sin embargo, que su tamaño medio en el primer año era muy superior al de las cohortes posteriores.

⁵⁷ Con respecto a este grupo sería interesante realizar una indagación acerca del perfil y la suerte de la nueva empresa creada, así como también si han vuelto a solicitar el subsidio del programa o cómo han financiado su proyecto.

que ello pudiera confirmarse debería ser considerado como un resultado positivo no esperado por el programa.

Cabe agregar que los que dejaron de funcionar presentan alguna diferencia de perfil con los que continúan, por ejemplo en lo que respecta a las expectativas depositadas por los emprendedores en su emprendimiento. Entre los primeros es más común encontrar casos de emprendedores con menores niveles de ambición y expectativas de crecimiento.

Sin embargo, la tabla siguiente también permite constatar que sólo la mitad de las que siguen funcionando nació con expectativas de crear una empresa de rápido crecimiento. El resto buscaba crecer pero a ritmo más moderado, o incluso un grupo pequeño tenía como meta generar un ingreso que le permitiera vivir bien y/o ser independiente. La literatura de emprendimiento suele destacar la importancia de la orientación al crecimiento como factor que contribuye a entender el desempeño de las empresas, cuestión a la cual se dedica la próxima sección.

Expectativas al crear la empresa. Comparación entre los proyectos financiados que aún están en funcionamiento y los que dejaron de operar

Expectativas al iniciar	Siguen operando		No siguen operando		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Yo quería crear una empresa que creciera rápido y sin techo	22	51.2%	3	25.0%	25	45.4%
Yo quería crear una empresa que creciera, pero sin apuros	13	30.2%	6	50.0%	19	34.5%
Yo quería crear una microempresa que pudiera controlar	0	0.0%	1	8.3%	1	1.8%
Yo quería crear una pequeña empresa que generara ingresos para vivir bien	3	7.0%	1	8.3%	4	7.3%
Yo sólo quería ser independiente	5	11.6%	1	8.3%	6	10.9%
Total	43	100.0%	12	100.0%	55	100.0%

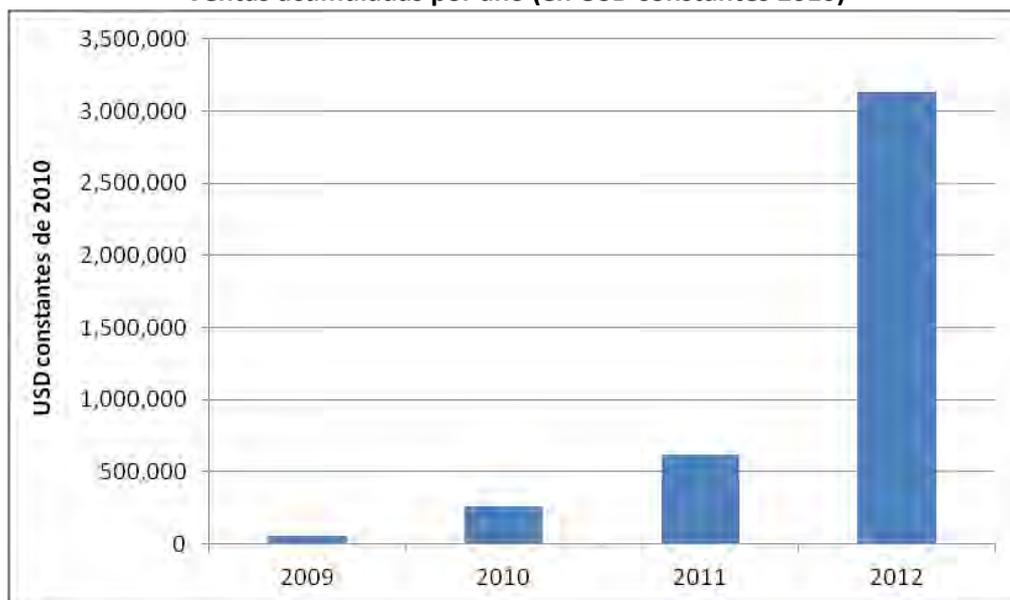
Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

3.3.2. Ventas

Un análisis de la cartera de empresas apoyadas por el programa que aún siguen funcionando permite ver sus ventas a lo largo del tiempo. Esto es, el resultado combinado del incremento en el número de beneficiarios y de su facturación, la que en 2012 ascendió a poco más de 3,1 millones de dólares⁵⁸. Las ventas promedio, en 2012, eran de USD 142.000. Sin embargo, estos valores encierran una enorme heterogeneidad interna. De hecho, el valor de la mediana de las ventas en 2012 era de USD 18.400.

⁵⁸ En este total no se incluyen aquellas empresas creadas en 2012 de manera de tomar sólo aquellas empresas con valores de ventas para años completos.

Ventas acumuladas por año (en USD constantes 2010)



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Una mirada más desagregada permite ver el caso de una empresa muy exitosa que supera el millón de dólares de facturación y, en menor medida, de otras 3 que superan los 100 mil dólares. En el otro extremo, unas 14 empresas, no alcanzaba los USD 20.000.

El valor de las estimaciones de ventas para 2013 multiplica por diez el valor de 2012, pero este incremento se explica casi exclusivamente por una sola empresa que espera multiplicar por seis sus ventas de 2012⁵⁹. El promedio de ventas estimadas para 2013 asciende a USD 653.000 y la mediana a poco más de USD 18.500. De hecho, del resto de las empresas, la mayoría se ubica por debajo de los USD 20.000. Sólo una estima vender por encima de los USD 500.000, otras 3 por encima de los USD 100.000 y 7 por encima de los USD 20.000⁶⁰.

Resumen de las Ventas 2012 y 2013 (en USD constantes 2010)

Estadísticas sobre Ventas (en USD constantes de 2010)	2012	2013 (est.)
Promedio (1)	142.459	653.253
Mediana	18.405	18.513
Desvío estándar (2)	485.372	3.316.731
Coeficiente de variación (2) / (1)	3,41	5,08
Cantidad de respuestas válidas	22	31

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Las cifras anteriores son muy elocuentes. Pero no tienen en cuenta las diferencias de edad entre las empresas. Tal como muestra el gráfico siguiente, la mayoría de las empresas venden

⁵⁹ Dejando ese caso de lado, el valor total de ventas que se espera para 2013 es de casi USD 900.000 (frente a los USD 837.000 que esas mismas empresas vendieron en 2012).

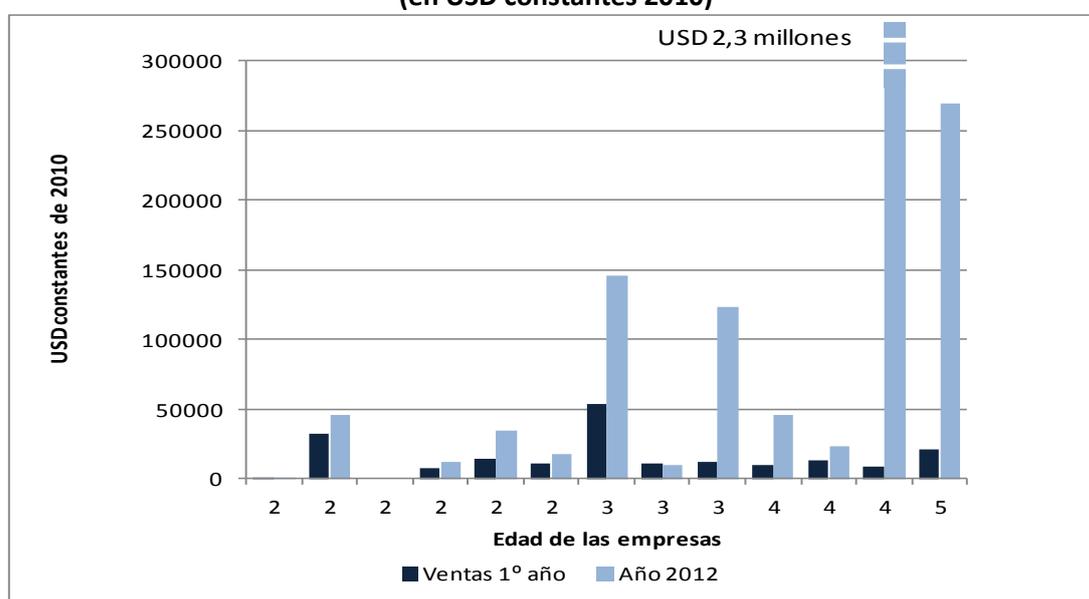
⁶⁰ Asimismo, es importante resaltar que en el cálculo de las ventas 2013 se incorpora un conjunto importante de empresas beneficiarias que recién comienzan a tener ventas en ese año, ubicándose en el extremo inferior de la distribución de esta variable.

por debajo de los 50 mil dólares en 2012⁶¹. Sin embargo, entre las que ya cumplieron entre 3 y 5 años de vida (7 empresas) se distinguen cuatro cuyos valores de ventas superan los 100 mil dólares.

Inclusive una de ellas aparece fuera del rango del gráfico debido a que sus ventas exceden con creces la escala del mismo, ubicándose cerca de los 2,3 millones de dólares. Cabe tener presente que tres de estas cuatro empresas con mayores ventas en 2012 partieron de valores de ventas similares e incluso inferiores, en el caso de la firma más dinámica, a los del resto de las empresas, que no lograron crecer como ellas.⁶²

Este último grupo se reparte entre aquellas que han crecido, pero sin pegar un salto de escala significativo, y las que directamente se mantuvieron en niveles similares a los del primer año de vida.

Ventas anuales de cada empresa en el primer año y en 2012 según su edad (en USD constantes 2010)



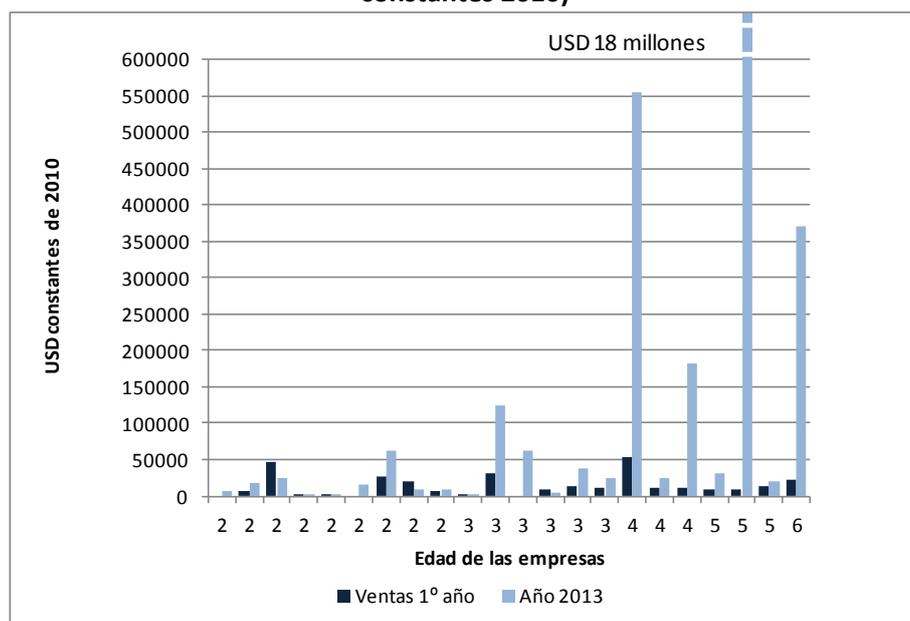
Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Al considerar las ventas estimadas para 2013 es posible ampliar el panorama, no sólo por incluir un año más de la corta trayectoria de las firmas sino también porque, en este año, son más las empresas que han cumplido al menos dos años de vida.

⁶¹ Es importante señalar que de las empresas con datos de ventas hay un caso entre las más jóvenes que no presentan ventas ni en 2011 ni en 2012, o valores de ventas en USD tan bajos (menores a USD 1.000) que no llegan a percibirse gráficamente.

⁶² Salvo una de ellas, las otras tres vendían menos de USD 50.000 en su primer año de vida.

Ventas anuales de cada empresa en el primer año y en 2013(est.) según su edad (en USD constantes 2010)



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

De forma general se ve que la gran mayoría de las empresas prevé vender menos de USD 50.000, independientemente de la edad. Sólo 5 de ellas que tienen entre 3 y 6 años estiman vender más de USD 100.000. Además de la empresa de mayor escala y dinamismo, que queda fuera de la gráfica, que prevé multiplicar sus ventas por más de 6 respecto del año pasado, se destacan otras dos que tendrían ventas entre USD 350.000 y USD 600.000 y otras dos cuyas ventas estimadas para 2013 se prevén entre USD 120.000 y USD 200.000.

Por otra parte, si se toma sólo el subconjunto de empresas que finalizaron la ejecución de su subsidio y se analiza la evolución de sus ventas con posterioridad a esa fecha, se obtiene una mirada más optimista dado que las ventas registran una tendencia creciente luego de finalizada la ejecución del subsidio. Especialmente entre las de la primera cohorte, que son las que alcanzan mayores niveles de venta. Por otra parte, aún cuando tienen escalas muy inferiores a la de este primer grupo, las que finalizaron en 2012 alcanzan valores superiores a las de 2011.⁶³

⁶³ Las que finalizaron su ejecución en 2012 tienen una mayor tasa de supervivencia, en coherencia con lo señalado en secciones anteriores acerca de la dilución en el tiempo del efecto positivo del subsidio para muchas firmas.

Evolución de ventas promedio según año de cierre

Año cierre ejecución	Estado actual	1 año después cierre (solo las que siguen)	Ventas (en USD constantes 2010)	
			2 año después cierre (solo las que siguen)	3 año después cierre (solo las que siguen)
2010	3 no siguen 3 siguen	138.777 (promedio) 135.086 (mediana)	903.943 (promedio) 269.862 (mediana)	6.479.616 (promedio) 555.396 (mediana)
2011	4 no siguen 5 siguen	16.169 (promedio) 11.484 (mediana)	18.087 (promedio) 20.858 (mediana)	
2012	3 cerraron 10 siguen	42.735 (promedio) 27.461 (mediana)		
Total	28 empresas			

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Si se toman las top 5 de las empresas beneficiarias, cuyas ventas 2013 superan los 100 mil dólares, las mismas explican el 97% de las ventas totales de las empresas y el 58% del empleo. Si se deja afuera al *outlier* la concentración en las 4 empresas siguientes alcanza de todos modos al 53% de las ventas y al 26% del empleo. Un dato especialmente interesante es que cuatro de las cinco top (frente a menos del 10% de las demás) obtuvieron apoyo del Fondo Emprender, que combinaba financiamiento más aporte de contactos valiosos, una de ellas de otros inversores y dos accedieron a otros instrumentos de ANII como el Fondo de Innovación de amplia cobertura o el Fondo para Prototipos de Potencial Innovador (frente a menos del 5% de los demás). Las diferencias son menos relevantes cuando se considera por ejemplo el apoyo en incubación (una de cada tres vs una de cada cuatro).

Finalmente, para conocer, aunque sea de manera poco precisa, cuál va a ser el desarrollo futuro de estas empresas, se les consultó acerca de sus expectativas de crecimiento para los próximos 5 años. Al respecto, algo más de la mitad espera crecer a un ritmo acelerado (al menos 20% anual). Un segundo grupo en orden de importancia espera crecer a un ritmo más moderado (entre 10 y 20% anual promedio).

Expectativas de crecimiento de ventas para los próximos 5 años, por cohorte y total (Solo empresas que siguen en funcionamiento)

Expectativas de VENTAS	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Crecerán significativamente (más del 20% anual promedio)	2	33.3%	9	52.9%	13	65.0%	24	55.8%
Crecerán moderadamente (entre 10% y 20% anual promedio)	2	33.3%	6	35.3%	4	20.0%	12	27.9%
Crecerán levemente (hasta 10% anual promedio)	1	16.7%	0	0.0%	2	10.0%	3	7.0%
Se mantendrán estables	1	16.7%	1	5.9%	1	5.0%	3	7.0%
Disminuirán	0	0.0%	1	5.9%	0	0.0%	1	2.3%
Total	6	100.0%	17	100.0%	20	100.0%	43	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Las expectativas de crecimiento dependen en gran medida de la situación actual de la empresa. En efecto, la siguiente tabla muestra que entre las empresas más grandes (ventas mayores a USD 100.000 en 2013) es más frecuente observar expectativas de crecimiento

rápido, lo cual apoyaría la idea de que existe un segmento limitado de empresas que ha alcanzado un importante dinamismo posterior al Programa y que enfrenta el futuro con muy buenas perspectivas. Entre las empresas más pequeñas, también se observa cierta preeminencia de aquellas que esperan crecer de manera significativa en los próximos 5 años, aunque no tan claramente como en los estratos de ventas superiores.

Expectativas de crecimiento de ventas para los próximos 5 años, según su tamaño de ventas en 2013 (Solo empresas que siguen en funcionamiento)

Expectativas de VENTAS	Ventas estimadas 2013 en USD constantes de 2010			
	Hasta USD 50.000		Más de USD 50.000	
	Cant.	%	Cant.	%
Crecerán significativamente (más del 20% anual promedio)	14	51.8%	7	87.5%
Crecerán moderadamente (entre 10% y 20% anual promedio)	7	26.0%	1	12.5%
Crecerán levemente (hasta 10% anual promedio) o no crecerán	6	22.2%	0	0.0%
Total	27	100.0%	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

El desempeño de las empresas beneficiarias: evolución de las ventas

Si bien la corta trayectoria de la mayor parte de las empresas invita a la cautela, resulta muy claro que el dinamismo y las ventas de los beneficiarios se encuentran muy concentradas. Así se pudo identificar una empresa muy dinámica y otras cuatro que le siguen, aunque a importante distancia. Asimismo, estas empresas más dinámicas contaron luego con otros apoyos por parte de instituciones del Ecosistema. En este sentido, podría decirse que, en ausencia de apoyos posteriores, la efectividad e impacto del instrumento se limita a la fase de start up.

La gran mayoría de las empresas, aún cuando evidencian una evolución positiva después de finalizado el subsidio, se ubican en valores de facturación cercanos a los USD 20.000 sin que se prevean incrementos importantes para el 2013.

En cuanto a sus expectativas futuras, algo más de la mitad de las empresas espera aumentar sus ventas de manera significativa en los próximos 5 años. En este contexto, son las empresas más dinámicas y de mayor tamaño las que más frecuentemente esperan crecer de esta manera.

3.3.3. La orientación exportadora

La mayoría de las empresas nacen vendiendo al mercado interno. Apenas una de cada cinco facturo al exterior en su primer año de vida, de las cuales sólo unas pocas exportaron al menos el 25% de sus ventas.

Coeficiente de Exportación AL INICIO y AL TERCER AÑO

Comportamiento exportador	Al 1° año de vida		Al 3° año de vida	
	Cant.	%	Cant.	%
No exportó	32	76.2%	5	31.2%
Hasta 10%	2	4.8%	2	12.5%
Entre 10% y 25%	2	4.8%	1	6.2%
Entre 25% y 50%	1	2.4%	2	12.5%
Entre 50% y 75%	3	7.1%	2	12.5%
Más del 75%	2	4.8%	4	25.0%
Total general	42	100.0%	16	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Al tercer año de vida presentan un perfil más exportador, dado que casi el 70% vendió al exterior e incluso la mitad colocó al menos el 25% de su producido. Con respecto a los destinos, el diálogo con algunos emprendedores permitió conocer que varias de ellas exportan a países vecinos pero otras ya han incursionado en destinos más lejanos, a veces inclusive fuera de América Latina.

En otras palabras, a pesar de que se trata de un número reducido de empresas, predominan los casos de firmas pequeñas que nacen vendiendo en el mercado uruguayo aunque a los pocos años comienza a verse un perfil más exportador y, en algunos casos, sus ventas comienzan a despegar. Uno de ellos, que ha logrado crecer exponencialmente, contó además con un préstamo convertible del Fondo Emprender y, más tarde, con aportes de capital de inversores de riesgo del exterior que le permitieron expandirse en forma muy acelerada a nivel internacional. Otro caso es el de una firma que surgió como emprendimiento corporativo aprovechando la plataforma tecnológica de una empresa mediana exportadora de software y que también recibió el apoyo del Fondo Emprender, al igual que la firma que le sigue en orden de importancia de niveles de venta.

Estos resultados refuerzan las afirmaciones realizadas en secciones previas de este mismo informe indicando que la efectividad e impacto del instrumento se concentra en lograr la creación de la empresa, aunque su expansión requiere contar después con apoyos adicionales enfocados a lograr este objetivo. De lo contrario, las empresas que se crean no necesariamente logran desplegar su potencial y permanecen operando en escalas muy reducidas.

La mayoría de las empresas prevé profundizar o avanzar en sus volúmenes exportados. Sin embargo, en proporción, son menos las que prevén crecer rápida o moderadamente en los mercados internacionales que aquellas que expandirán sus ventas en general. Del otro lado, es más importante el caso de las empresas que mantendrán sus exportaciones estables o que las aumentarán lentamente. La diferencia en los ritmos previstos de expansión a nivel de ventas totales y de ventas al exterior permite concluir que alrededor de un tercio prevé crecer fundamentalmente en base al mercado doméstico.

Expectativas de crecimiento de las exportaciones para los próximos 5 años, por cohorte y total (Solo empresas que siguen en funcionamiento)

Expectativas de EXPORTACIONES	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Crecerán significativamente (más del 20% anual promedio)	1	16.7%	7	41.2%	8	40.0%	16	37.2%
Crecerán moderadamente (entre 10% y 20% anual promedio)	3	50.0%	2	11.8%	2	10.0%	7	16.3%
Crecerán levemente (hasta 10% anual promedio)	0	0.0%	3	17.6%	2	10.0%	5	11.6%
Se mantendrán estables	2	33.3%	5	29.4%	8	40.0%	15	34.9%
Disminuirán	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	6	100.0%	17	100.0%	20	100.0%	43	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Al analizar la evolución de las expectativas en cuanto a las exportaciones según el comportamiento exportador en la actualidad lo que se destaca es que en general no se prevén cambios importantes. Dentro del grupo de los no exportadores, poco menos de la mitad prevé comenzar a vender en el exterior en los próximos 5 años. Distinta es la situación cuando se ve al grupo que exporta hasta el 25% donde la mayoría manifestó que espera profundizar su inserción internacional en los próximos años. Finalmente, entre los que más exportan, no se esperan cambios importantes ya que 4 de las 5 empresas que manifiestan no prevén incrementos en su coeficiente de exportaciones ya exportan más del 95% de sus ventas.

Expectativas de crecimiento de exportaciones para los próximos 5 años, según su comportamiento exportador en 2013 (Solo empresas que siguen en funcionamiento)

Expectativas de EXPORTACIONES	Exportaciones estimadas 2013 (% sobre ventas)					
	No exportó		Exporta hasta el 25% de las ventas		Exporta más del 25% de las ventas	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Crecerán significativamente (más del 20% anual promedio)	7	29.2%	5	71.4%	2	20.0%
Crecerán moderadamente (entre 10% y 20% anual promedio)	4	16.7%	0	0.0%	3	30.0%
Crecerán levemente (hasta 10% anual promedio) o no crecerán	13	54.2%	2	28.6%	5	50.0%
Total	24	100.0%	7	100.0%	10	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

El comportamiento exportador de las empresas beneficiarias

La gran mayoría de las empresas comienza vendiendo principalmente en el mercado local, pero luego comienzan a incursionar en los mercados externos.

Al tercer año de vida, la mayoría de las empresas encuestadas se encontraba exportando de manera significativa.

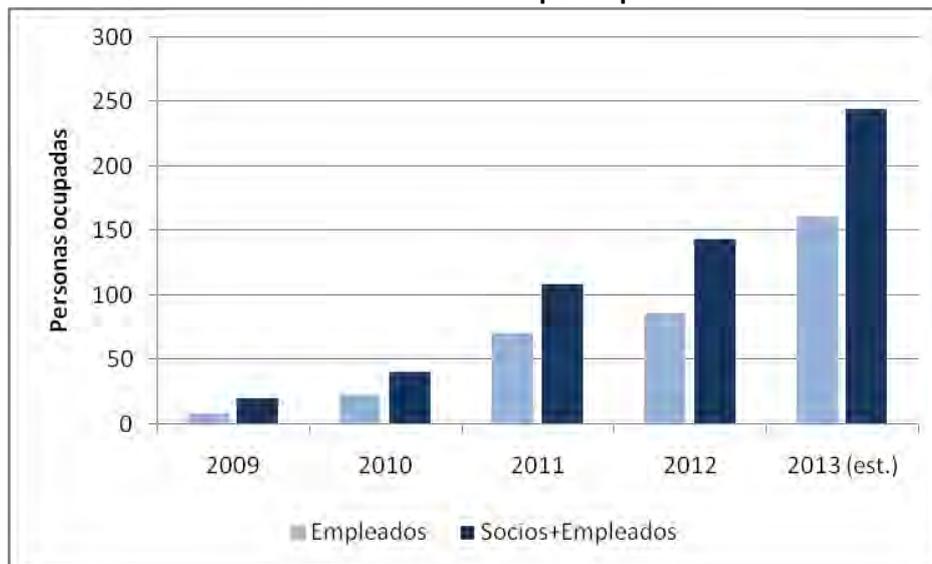
En cuanto a los destinos, muchas han comenzado por los países vecinos pero en algunos casos ya están incursionando en mercados más lejanos tanto geográfica como culturalmente.

Las expectativas futuras muestran una ligera tendencia hacia la profundización del comportamiento exportador.

3.3.4. La evolución del empleo

El empleo total generado por las empresas beneficiarias del Programa ha verificado un importante crecimiento en los últimos años, de la mano del incremento en el número de empresas así como la evolución en la cantidad de ocupados. Casi 150 personas se encontraban involucradas en los proyectos beneficiarios en 2012, si se toman conjuntamente tanto empleados en relación de dependencia como a los socios dedicados a tiempo completo al emprendimiento. Las estimaciones para 2013 hablan de valores cercanos a las 250 personas.

Total acumulado de Ocupados por año



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

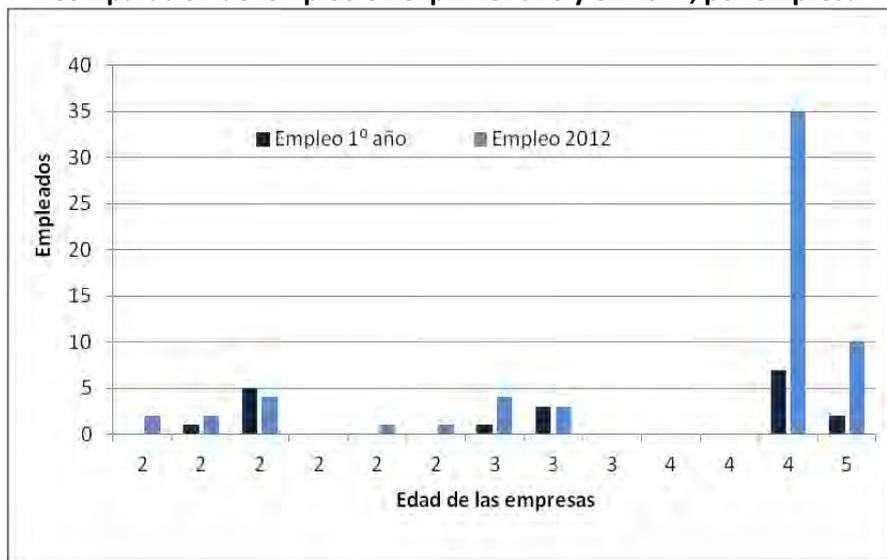
Si se toman sólo aquellas personas ocupadas en relación de dependencia se ve que en 2012, estas empresas ocupaban 86 personas, con un valor promedio de casi 3 empleados por empresa. Por su parte, las estimaciones para 2013 hablan de 161 ocupados, con un valor promedio de casi 4 empleados en relación de dependencia por empresa.

Al igual que en el caso de las ventas, estos valores promedio están fuertemente afectados por una sola empresa que registra números significativamente mayores que el resto (35 empleados en 2012 y 70 en 2013). Sólo 5 empresas manifestaron tener en 2012 entre 3 y 5 ocupados, mientras que 11 ocupaban entre 1 y 2 personas y otras 8 no contaban con ningún

empleado. Para 2013 sólo 6 empresas tendrían más de 10 empleados y 21 de ellas hasta 2 empleados.

Un análisis similar al anterior a nivel de cada empresa muestra de manera todavía más contundente el limitado tamaño de las firmas creadas en el marco del programa. Poco más de la mitad de los casos comenzó sin empleados, generando sólo empleo para sus socios. El resto, salvo dos de ellas, no superan los 4 empleados.

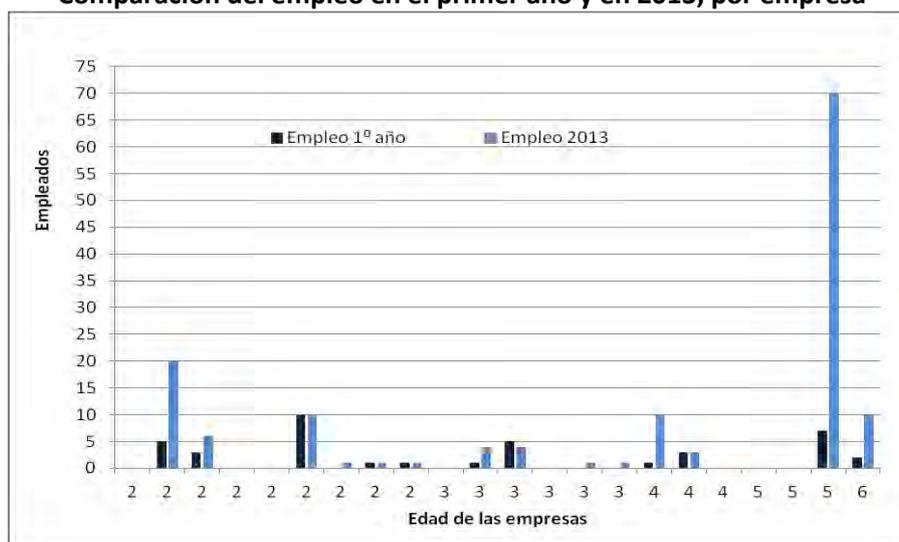
Comparación del empleo en el primer año y en 2012, por empresa



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

El panorama anterior se acentúa al analizar los datos de 2013. Casi la mitad de las empresas, no prevén ocupar a ninguna persona fuera de los socios. Del otro lado, dos casos emplean al menos 20 y tres de ellas a 10 personas. En una situación intermedia, otras cuatro generan 5 puestos.

Comparación del empleo en el primer año y en 2013, por empresa



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Este panorama no cambiará de manera significativa en el futuro. Según los datos de las Encuestas, sólo una de cada cuatro empresas espera expandir su plantilla en forma acelerada en los próximos 5 años.

Expectativas de crecimiento de empleo para los próximos 5 años, por cohorte y total (Solo empresas que siguen en funcionamiento)

Expectativas de EMPLEO	Cohortes						Total	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Crecerán significativamente (más del 20% anual promedio)	1	16.7%	7	41.2%	3	15.0%	11	25.6%
Crecerán moderadamente (entre 10% y 20% anual promedio)	0	0.0%	1	5.9%	4	20.0%	5	11.6%
Crecerán levemente (hasta 10% anual promedio)	2	33.3%	6	35.3%	7	35.0%	15	34.9%
Se mantendrán estables	3	50.0%	3	17.6%	6	30.0%	12	27.9%
Disminuirán	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	6	100.0%	17	100.0%	20	100.0%	43	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Asimismo, son nuevamente las empresas más dinámicas las que prevén expandir sus planteles de forma más significativa. Del otro lado, la gran mayoría de las empresas que hoy no cuentan con empleados piensa seguir en esa situación en los próximos 5 años y las demás piensan aumentar su dotación en forma moderada o muy ligera.

Expectativas de crecimiento de exportaciones para los próximos 5 años, según su comportamiento exportador en 2013 (Solo empresas que siguen en funcionamiento)

Expectativas de EMPLEO	Empleo estimado 2013					
	Sin empleo		Entre 1 y 5 ocupados		Más de 5 ocupados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Crecerán significativamente (más del 20% anual promedio)	1	4.3%	5	35.7%	5	83.3%
Crecerán moderadamente (entre 10% y 20% anual promedio)	3	13.0%	2	14.3%	0	0.0%
Crecerán levemente (hasta 10% anual promedio) o no crecerán	19	82.6%	7	50.0%	1	16.7%
Total	23	100.0%	14	100.0%	6	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

El empleo de las empresas beneficiarias

La mayoría de las empresas tienen escalas muy pequeñas, a pesar de la evolución relativamente favorable registrada.

Esta evolución es, por otra parte, altamente heterogénea y muy concentrada en la empresa beneficiaria más dinámica.

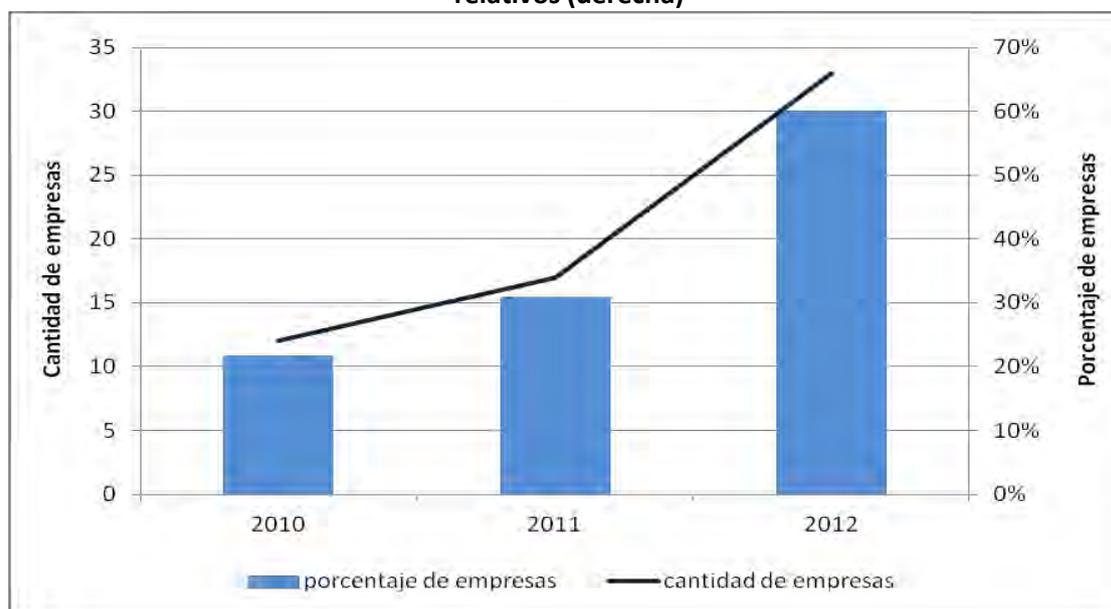
Respecto a las expectativas futuras, el panorama es mucho menos optimista que en el caso de las ventas.

Sólo una porción minoritaria prevé aumentar sus planteles de manera significativa en los próximos años lo cual podría implicar que el crecimiento previsto de ventas se apoye o bien sobre incrementos en la dedicación y productividad de los que hoy están trabajando (incluido el equipo emprendedor) o bien en la subcontratación de terceros.

3.3.5. La actividad innovadora

El 69% de las empresas beneficiarias realizaron alguna actividad de innovación en los últimos 3 años, porcentaje que sube al 74% si se consideran sólo aquellas empresas que recibieron el subsidio y que aún siguen en funcionamiento. Sin dudas se trata de una proporción muy elevada y es el resultado de una tendencia creciente en el tiempo, tanto a nivel absoluto como relativo.

Importancia de las actividades de innovación por año en términos absolutos (izquierda) y relativos (derecha)



(*) En este gráfico se incluyen a todas las empresas que fueron beneficiarias del Programa, tanto las que aún funcionan como las que dejaron de hacerlo. **Fuente:** Elaboración propia en base a las Encuestas.

Este porcentaje es mucho mayor que el observado entre las empresas industriales y de servicios (28%) durante el período 2007-2009 y apenas inferior al que le corresponde al total de las empresas beneficiarias del conjunto de programas de ANII (87%) en dicho período⁶⁴.

La tabla siguiente permite verificar que la proporción de empresas que realiza actividades de innovación es en la actualidad mayor a la de los años previos

Cantidad de empresas que realizó alguna actividad de innovación, por cohorte

Realizó inversiones en actividades de innovación	Cant.	%
Año 2010	12	21.8%
Año 2011	17	30.9%
Año 2012	33	60.0%
Total general	38	69.1%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Las actividades más comunes son la I+D (71%), principalmente las realizadas a nivel interno. Le siguen en orden de importancia la adquisición de TICs y de bienes de capital (con un 68% y 55%, respectivamente). En términos evolutivos, la importancia de las actividades de I+D tendió a mantenerse en el tiempo, mientras que la adquisición de bienes de capital fue cediendo terreno a manos de la adquisición de TICs.

Actividades de Innovación Realizadas por año

Actividades de innovación	Año 2010		Año 2011		Año 2012		Total	
	Cant.	%	Cant.	%.	Cant.	%	Cant.	%
I+D interna	7	58.3%	11	64.7%	21	63.6%	26	68.4%
I+D externa	1	8.3%	5	29.4%	9	27.3%	11	28.9%
Subtotal I+D	7	58.3%	11	64.7%	23	69.7%	27	71.1%
Adquisición de TICs	4	33.3%	8	47.1%	22	66.7%	26	68.4%
Adquisición de bienes de capital	3	25.0%	8	47.1%	15	45.5%	21	55.3%
Capacitación	2	16.7%	3	17.6%	9	27.3%	11	28.9%
Transferencias de tecnología y consultorías	2	16.7%	5	29.4%	6	18.2%	13	34.2%
Diseño organizacional y gestión	1	8.3%	1	5.9%	5	15.2%	7	18.4%
Ingeniería/diseño industrial	0	0.0%	1	5.9%	3	9.1%	4	10.5%
Total	12	100.0%	17	100.0%	33	100.0%	38	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Sólo en los últimos tres años las empresas encuestadas invirtieron más de USD 820.000 en actividades de innovación, cifra que equivale a casi el 60% del monto total de subsidios erogados por ANII en el marco del programa⁶⁵. Este resultado parece indicar que, al menos a

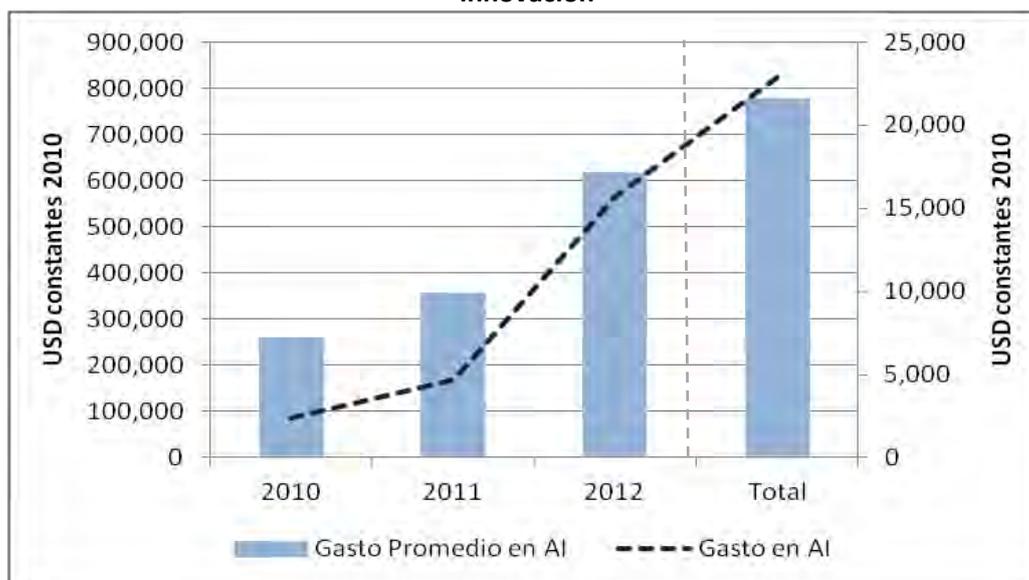
⁶⁴ Estos datos surgen de los informes de la "IV Encuesta de Actividades de Innovación en Industria" y la "II Encuesta de Actividades de Innovación en Servicios".

⁶⁵ Es importante señalar que la empresa más dinámica del conjunto de empresas beneficiarias no respondió la sección de innovación de la encuesta, razón por la cual el esfuerzo innovativo posiblemente esté subvaluado.

nivel agregado, los esfuerzos innovativos de las empresas están en línea con los objetivos del programa⁶⁶.

Tal como muestra el gráfico a continuación, tanto el monto total como el monto promedio invertido en estas actividades fue incrementándose en los últimos años como reflejo no sólo de la incorporación al programa de una mayor cantidad de empresas, sino también de un mayor compromiso de recursos por parte de las empresas que ya existían con las actividades de innovación.

Comparación del gasto total (izquierda) y promedio (derecha) invertido en actividades de innovación



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

A nivel agregado, el gasto total en actividades de innovación de estos tres últimos años (2010-2012) equivale a un 46% de las ventas totales de las empresas, una cifra muy significativa que expresa, con claridad, que se trata de inversiones en etapas tempranas de las firmas.

Sin embargo, existen variaciones importantes según el año. En efecto, el promedio de gastos de innovación sobre ventas en 2010 y 2011 estuvo en torno al 31%, porcentaje que en 2012 se elevó al 59%!. Estas cifras son 10 veces superiores, en promedio a las que surgen de los datos de las Encuestas de Actividades de Innovación en Industria y Servicios en el período 2007-2009. No obstante, es importante señalar que la gran mayoría de las empresas beneficiarias del programa son muy pequeñas, con lo cual el porcentaje relativo debe ser tomado con cautela.

Cuando estos esfuerzos de innovación se desagregan según tipo de actividad y se los mide con relación a las ventas las cifras ofrecen un panorama similar. El porcentaje promedio de inversiones en I+D sobre ventas para todo el período 2010-2012 fue de 27%.

⁶⁶ Si se descuenta el monto del subsidio recibido del total de inversiones en AI por empresa en los tres años (2010-2012) se observa que hay dos grupos de firmas. Un grupo de 13 empresas invirtieron en AI por sobre el importe del subsidio, registrando un factor de apalancamiento de USD 2,16 por cada USD 1 de subsidio. El segundo grupo compuesto por 25 empresas gastó en AI menos que el importe del subsidio, es decir, que lo aplicó a otros gastos requeridos para poner en marcha la empresa.

Otros rubros donde el monto invertido es relativamente importante en relación a las ventas fueron la adquisición de TICs y la Adquisición de Bienes de Capital (20% en ambos casos)⁶⁷. Sin embargo, estos valores promedio esconden una importante heterogeneidad, tal como muestra la Tabla a continuación. Por ejemplo en lo que respecta a I+D cerca de la mitad de las empresas no registró gasto alguno mientras que, del otro lado, algo más de un tercio de las mismas desembolsó al menos el 10% de sus ventas anuales y un quinto más del 50%. En las demás actividades de innovación se verifica, con diferencias en proporciones pero en el mismo sentido, este elevado nivel de heterogeneidad.

Gasto promedio en diferentes AI sobre ventas, según actividad (2011-2012)*

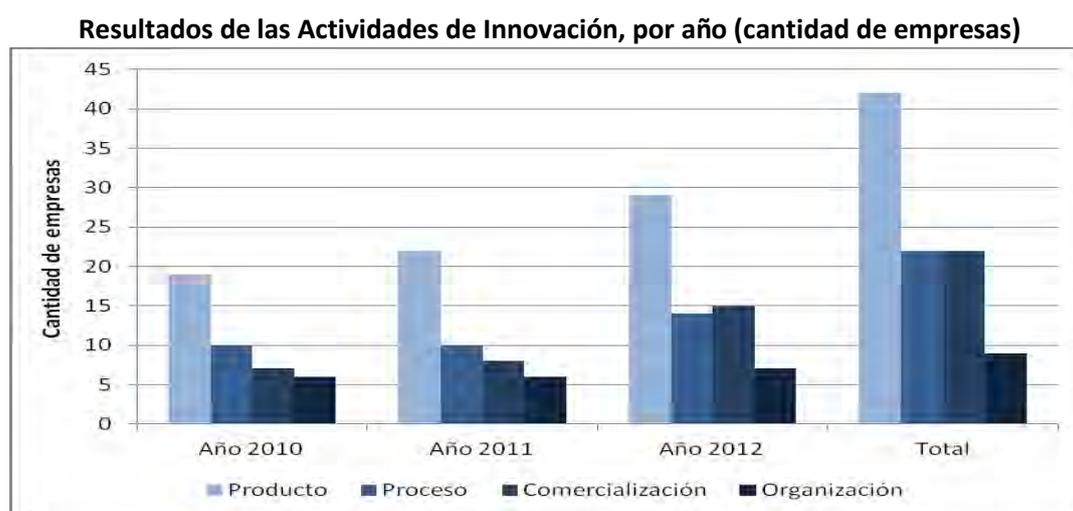
Porcentaje sobre ventas	I+D		Adquisición de bienes de capital		Adquisición de TICs		Capacitación		Otras AI	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
0%	15	45.5%	19	57.6%	20	60.6%	27	81.8%	23	69.7%
Hasta 10%	6	18.2%	6	18.2%	3	9.1%	4	12.1%	5	15.2%
Entre 11% y 50%	5	15.2%	4	12.1%	5	15.2%	2	6.1%	2	6.1%
Más del 50%	7	21.2%	4	12.1%	5	15.2%	0	0.0%	3	9.1%
Total	33	100.0%	33	100.0%	33	100.0%	33	100.0%	33	100.0%

(*) Para el cálculo de esta tabla se tomaron sólo aquellas empresas para las que se tenían datos de ventas e innovación para cada año. **Fuente:** Elaboración propia en base a las Encuestas.

Por otra parte, en materia de innovación, no sólo es relevante conocer los esfuerzos sino también en qué medida los mismos se tradujeron en resultados concretos.

En este sentido cabe considerar que la mayoría de las empresas logró introducir innovaciones de producto (76%) en los últimos tres años y, en menor medida, innovaciones de comercialización y de procesos (40% en ambos casos).

Las innovaciones en materia organizacional han sido, por lo general, menos frecuentes (17%). Esta tendencia suele reproducirse cuando se ve la evolución año por año, tal como muestra el gráfico siguiente.



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

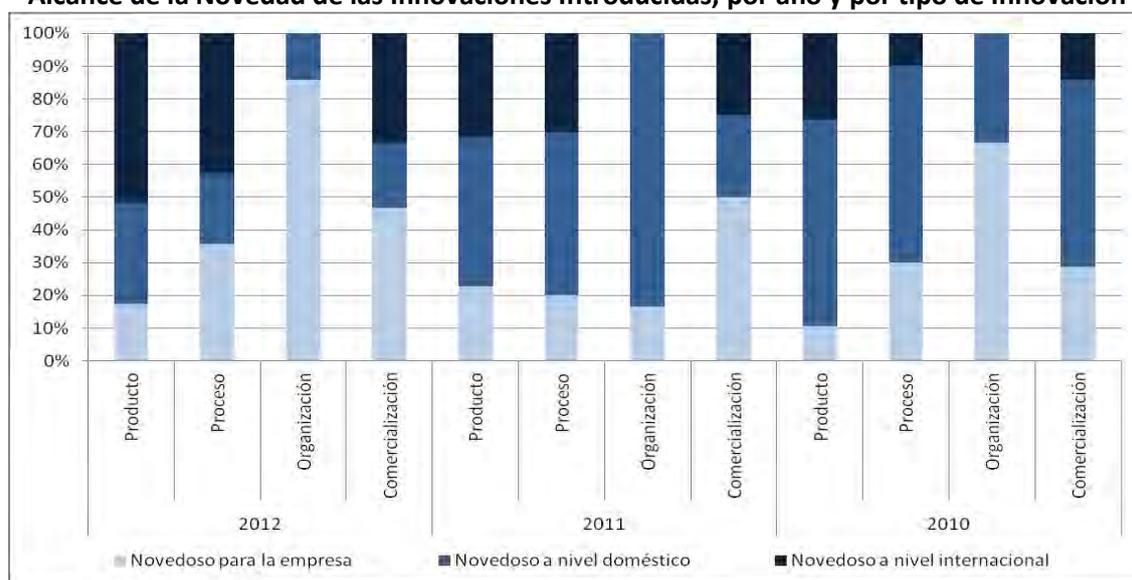
⁶⁷ Para el cálculo de estos porcentajes promedio se eliminaron aquellos casos que presentaban valores de ventas muy pequeños y por lo tanto, valores relativos muy elevados.

Es interesante notar además que - en opinión de los encuestados – poco más de la mitad de las innovaciones de producto introducidas en 2012 (52%) constituyen novedades a nivel internacional, porcentaje que llega al 83% si se consideran también las innovaciones a nivel doméstico.

En otras palabras, la selección de proyectos habría logrado identificar y apoyar a un grupo de empresas, dentro del total de beneficiarios, que tienen un perfil innovador tanto a nivel internacional como nacional⁶⁸.

Lo mismo sucede a nivel de las innovaciones de procesos y de comercialización que son novedosas a nivel nacional o internacional, las que representan un porcentaje significativo del total de innovaciones introducidas por las empresas beneficiarias. En el caso de las innovaciones organizacionales predominan aquellas relevantes solo a nivel de las empresas.

Alcance de la Novedad de las Innovaciones Introducidas, por año y por tipo de Innovación



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Por otra parte, en 2012, el porcentaje promedio de profesionales dentro del staff (empleados y socios) de las empresas que siguen funcionando fue de 47,7% y el de técnicos de 17,6%⁶⁹. De esta forma se ve que estas empresas beneficiarias no sólo contribuyen a la introducción de innovaciones sino también a la generación de puestos de trabajo de alto nivel de calificación. Tal como muestra la Tabla que sigue, en poco más de un tercio de las empresas beneficiarias la cantidad de profesionales dentro de su staff supera el 50%.

⁶⁸ Confirma esta situación, el hecho de que según los datos de las Encuestas de Actividades de Innovación en Industrias y Servicios, sólo el 10% de las empresas introdujo innovaciones a nivel nacional y un 36% si se consideran sólo a las beneficiarias de los programas de ANII. La situación se acentúa más si se toma el porcentaje de innovaciones a nivel internacional (1% en el total de empresas y 15% entre las beneficiarias de todos los programas ANII).

⁶⁹ El porcentaje de profesionales no varía significativamente a lo largo de los últimos años (49,7% en 2010 y 50,3% en 2011).

Porcentaje de Profesionales y Técnicos sobre el total de personas que trabajan en la empresa (2012)*

Porcentaje sobre total de staff (empleados y socios)	Profesionales		Técnicos	
	Cant.	%	Cant.	%
0%	7	19,4%	21	58,3%
Hasta 25%	5	13,9%	2	5,5%
Entre 26% y 50%	11	30,5%	11	30,5%
Entre 51% y 100%	4	11,1%	1	2,8%
100%	9	25,0%	1	2,8%
Total	36	100.0%	36	100.0%

(*) Se incluyen aquí socios y empleados. Para el cálculo de esta tabla se tomaron sólo aquellas empresas con información completa para estas preguntas. **Fuente:** Elaboración propia en base a las Encuestas.

Finalmente, cabe tener señalar que existe un tercio de las empresas que indicó haber participado de iniciativas asociativas, redes o grupos de empresas en los últimos 3 años. Las empresas nacidas en la cohorte 2010-2011 son las que más frecuentemente participan de este tipo de iniciativas asociativas.

Cantidad de empresas que participaron en redes, por cohorte y total

Participó en Redes	Cohortes						Total general	
	2008-2009		2010-2011		2012-2013			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Si	2	18,18%	10	47,62%	6	26,09%	18	32,73%
No	9	81,82%	11	52,38%	17	73,91%	37	67,27%
Total	11	100.00%	21	100.00%	23	100.00	55	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

En la mayor parte de los casos (71%) los socios son, exclusivamente, del ámbito local y el tipo de conocimiento que las empresas reciben a partir de su participación es, principalmente, en el campo empresarial (51%) y tecnológico (44%). Las redes cuyo aporte es principalmente la transferencia de conocimiento científico son muy poco frecuente (5%). Es muy posible que si se indagase sobre las redes informales los resultados mostrarían una tendencia más generalizada a colaborar por parte de las empresas.

La conducta innovadora de las empresas beneficiarias: Ideas principales

- Más de dos tercios de las empresas beneficiarias realizó alguna actividad de innovación (AI) en el período 2010-2012. Este porcentaje es creciente en el tiempo y muy superior al registrado en el universo de empresas manufactureras uruguayas.
- En general suelen invertir en actividades de I+D, adquisición de TICs y de Bienes de Capital
- Los montos promedio de las inversiones en AI representan en promedio casi la mitad de las ventas totales de las empresas y exhiben una tendencia creciente en el tiempo, lo cual habla de un perfil de empresas claramente orientado a la innovación.
- Estos esfuerzos innovativos se traducen principalmente en innovaciones de producto, en varios casos de alcance internacional y, en menor medida, innovaciones de procesos y comercialización.
- Además estas empresas generan empleos de alta calidad. En una de cada tres empresas, el total de profesionales dentro del staff supera el 50%.

3.3.6 Una primera estimación de la relación costo - beneficio

La relación costo-beneficio estimada indica que por cada dólar invertido se generaron aproximadamente otros 11,5 dólares.⁷⁰

Total Beneficios (incluye Valor Agregado, IVA y BPS)	10.785.652
Total Costos (incluye Subsidio y Costo operativo/ equipo de gestión)	947.450
Total Beneficios netos	9.838.202
Relación Costo-Beneficio	11,4/USD

Fuente: Estimación propia.

La estimación anterior no tomó en cuenta beneficios indirectos tales como la formación de capital humano emprendedor y de profesionales del ecosistema asociados a la experiencia del programa. Tampoco consideró los impactos sobre el desarrollo de la cultura emprendedora. A fin de dar cuenta de estas externalidades positivas, se realizaron una serie de supuestos adicionales verificándose una elevación en la relación costo beneficio a USD 12.^{71/72}

⁷⁰ Para hacer esta estimación se realizaron una serie de supuestos. En primer lugar, se tomaron sólo aquellas empresas beneficiarias con al menos 3 años de vida. En segundo lugar, se asignó la totalidad de las ventas de las empresas beneficiarias como resultado del Programa. Tercero, se supuso un valor agregado por empresa del 40% de sus ventas y una alícuota del IVA del 23%. El monto del aporte de BPS surgió de las respuestas de los emprendedores en los *focus groups* y se estimó en unos USD 150 mensuales (USD 1.800 al año). El costo del salario del equipo de gestión fue suministrado por ANII, al igual que el monto de los subsidios por año. Todos los valores están expresados en dólares y se aplicó una tasa de descuento del 3%.

⁷¹ En materia de formación de emprendedores se asumió el valor de un curso de formación (valuado en USD 1000) por año para 2 emprendedores por empresa (total 132 emprendedores). A nivel de las IPs se estimó el valor de un seminario (valuado en USD 700) por año para 2 profesionales por IP asumiendo 8 IPs. Finalmente, para la cuestión de construcción de cultura emprendedora se asumió el equivalente a 2 conferencias masivas (100 asistentes por año con un valor de USD 100/asistente).

⁷² Aún excluyendo del análisis a la empresa con mayores niveles de ventas, el resultado sigue siendo positivo aunque mucho menor (1,63/USD sin externalidades y 2,22/USD si se toman las externalidades).

Total Beneficios (<i>incluye Valor Agregado, IVA y BPS y externalidades</i>)	11.345.536
Total Costos (<i>incluye Subsidio y Costo operativo – equipo de gestión</i>)	947.450
Total Beneficios netos	10.398.086
Relación Costo-Beneficio	11,97/USD

Fuente: Estimación propia

4. Resultados de las encuestas a emprendedores con proyectos rechazados

Esta sección tiene dos propósitos. En primer lugar busca indagar la situación de los proyectos que fueron rechazados como resultado del proceso de selección. Esto es, identificar en qué medida han logrado poner en marcha sus emprendimientos y crear empresas, y cómo les ha ido con las mismas a quienes lo han conseguido. Para ello, se tiene como referencia de comparación los resultados obtenidos a partir de la encuesta a beneficiarios. La intención es poder conocer en qué medida unos y otros emprendimientos se diferencian entre sí o si, por el contrario, predominan las similitudes.

Las preguntas subyacentes que guían este análisis son: *¿En qué medida el hecho de no haber percibido el subsidio impacta sobre los procesos de emprendimiento de los proyectos rechazados? ¿Son sus tasas de concreción de proyectos en empresas menores, como cabría esperar? ¿Y qué podemos decir en lo que respecta al desempeño y comportamiento innovador de las firmas que logran crearse? Luego, en una segunda sección, se reportan sus opiniones acerca del programa y de las IPs.*

4.1. Estado actual y razones de abandono

En total se consiguieron 54 respuestas válidas de proyectos rechazados (tasa de respuesta del 37%). Esta tasa de respuesta puede considerarse como aceptable dadas las dificultades que generalmente se encuentran en la identificación, localización e interés en responder la encuesta por parte de aquellos cuyos proyectos no fueron tenidos en cuenta por el Programa⁷³.

Un 57% de los proyectos rechazados decidió abandonarlo o suspenderlo. Sólo el 22% logró finalmente crear la empresa, cifra muy inferior a la de los beneficiarios del programa, y 20% aún sigue trabajando en el proyecto.

Situación actual de los proyectos que no fueron aprobados

Estado Actual	Cant.	%
Decidí abandonarlo	17	31,5%
Quedó en etapa de proyecto y se encuentra suspendido por ahora	14	25,9%
Aún sigo trabajando en ese proyecto	11	20,4%
Logré crear la empresa y aún está en marcha	12	22,2%
Total	54	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

La mayoría de los proyectos abandonados o suspendidos no pudieron ponerlo en marcha por la imposibilidad de conseguir los recursos necesarios (71%). Un 29% tomó esta decisión por la aparición de una oportunidad laboral que resultó más atractiva. Un porcentaje similar abandonó su proyecto por aspectos comerciales, por ejemplo porque el tamaño de mercado de su negocio era menor al esperado (13%) o por la dificultad de conseguir clientes (13%). Finalmente, un 16% indicó que no obtener el apoyo del Programa de ANII fue la razón para abandonar o suspender el proyecto.

⁷³ Sin embargo, no debe desconocerse que puede esconder algún sesgo ya que podría ser más probable que hayan respondido aquellos aún vinculados al mundo del emprendimiento que los que decidieron abandonarlo completamente una vez recibida la respuesta negativa del Programa.

Principales razones de abandono o suspensión de los proyectos rechazados

Razones abandono o suspensión proyecto	Cant.	%
No logré conseguir los recursos necesarios para poder elaborar el proyecto	22	71.0%
Surgió una oportunidad laboral que me resultó más atractiva	9	29.0%
La ANII no apoyó el proyecto	5	16.1%
Decidí cambiar de proyecto y luego comencé una empresa diferente	4	12.9%
El tamaño del mercado era menor del proyectado	4	12.9%
Conseguir los primeros clientes fue más difícil de lo esperado	4	12.9%
La rentabilidad que podía obtener del proyecto era menor a la esperada	3	9.7%
Dudas personales sobre la viabilidad del proyecto	3	9.7%
Otras razones	3	9.7%
El producto /servicio que pensaba como innovador no lo era tanto	2	6.4%
Problemas con la Incubadora	2	6.4%
Divergencias/conflictos con quienes iban a ser mis socios	1	3.2%
Total proyectos suspendidos o abandonados	31	

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

También entre aquellos proyectos que aún se encuentran en desarrollo es esta la situación más común. La amplia mayoría todavía no logró conseguir los recursos necesarios para poder elaborar el proyecto. Por otro lado, un tercio señaló que todavía no ha logrado captar la atención de alguna Institución que lo pueda ayudar en la formulación de su proyecto, mientras que uno de cada cinco no ha logrado hacerse el tiempo necesario para dedicarse al proyecto.

Principales razones por las cuales los proyectos rechazados aún siguen en etapa de proyecto

Razones por las cuales todavía sigue en desarrollo	Cant.	%
No logró conseguir los recursos necesarios para poder elaborar el proyecto	10	91.0%
Todavía no consigo atraer la atención de alguna institución que me apoye en la formulación del proyecto	3	27.3%
No logro hacerme el tiempo necesario para dedicarme al proyecto	2	18.2%
Dudas personales sobre la decisión de ser emprendedor	1	9.1%
Dudas personales sobre la viabilidad del proyecto	1	9.1%
Surgió una oportunidad laboral que me resultó más atractiva	1	9.1%
Todavía no logré conseguir los primeros clientes	1	9.1%
Total proyectos aún en desarrollo	11	

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

En otros términos, la falta de recursos es el factor predominante por el cual, al menos en la opinión de los emprendedores, aún no pudieron concretar su proyecto. Esta situación, y la menor tasa de concreción de su empresa en comparación con los proyectos beneficiarios del subsidio, refuerzan la idea acerca de la relevancia del programa. Sin embargo, al menos a priori, no es posible descartar que también estén incidiendo las diferencias en la calidad del proyecto y del equipo emprendedor, dado que estos aspectos forman parte importante de los criterios de evaluación y selección del programa.

4.2. Los que lograron crear la empresa: ¿qué tan distintos eran de los beneficiarios?

Si se analizan los proyectos rechazados que lograron crear la empresa y todavía siguen en marcha, se observa que la mayoría se creó entre 2010 y 2011, una tercera parte en los últimos dos años y el resto antes de 2008. Su edad media es de 2,3 años frente a 2,1 de los beneficiarios del programa. En este sentido, se trata de empresas cuya antigüedad no difiere de manera significativa.

Tampoco difieren en su perfil sectorial, dado que, la mayoría son empresas de software y soluciones informáticas (2 de cada tres) y el resto opera en Turismo y Otros sectores manufactureros. Algo similar ocurre en términos de su localización, ya que 3 de cada 4 casos están radicados en Montevideo.

Al igual que en el caso de los beneficiarios suelen estar lideradas por equipos emprendedores, incluso más numerosos que en el primer caso. La mayoría de estas empresas están conformadas por 3 ó 4 socios (2 de cada 3 casos) en tanto que en ese porcentaje en el caso de los beneficiarios era del 39%.

Con la excepción de una de ellas, todas tienen al menos un socio con dedicación full time. Sin embargo, la dedicación total de los socios al emprendimiento es menor que en el caso de los beneficiarios. Sólo en una de cada tres de estas empresas todos los socios se dedican full-time al emprendimiento (frente al 46% en el caso de los beneficiarios). Aún cuando lograron reunir los recursos como para crear la empresa, la disponibilidad del recurso humano emprendedor es menor en las firmas rechazadas.

Por otra parte, el número de socios ha tendido a aumentar en mayor medida que en el caso de los beneficiarios (50% vs 37%). Es posible que la estrategia de estas empresas, que no recibieron el subsidio, haya sido compensar la falta de tiempo disponible de algunos de sus emprendedores sumando a otros con dedicación parcial. Esta estrategia les permitiría ampliar el total de horas aplicadas a la empresa sin exigir el abandono de otras ocupaciones mientras el emprendimiento no genera ingresos suficientes.

Las Encuestas permitieron obtener información sobre el perfil de los casi 30 socios que se encuentran involucrados en estas empresas. Al igual que en el caso de las empresas beneficiarias, la mayoría de ellos son hombres (63%) con elevado nivel educativo.

En general, este grupo de emprendedores se diferencia de los beneficiarios del programa por la mayor presencia de emprendedores con experiencia en grandes empresas (53% vs 27%), de hijos de empresarios (47% vs 33%) y, en menor medida, de mujeres (37% vs 25%). Otro dato interesante de esta comparación es que el porcentaje de emprendedores con nivel de posgrado o superior es casi el doble en comparación con el de los beneficiarios, aunque en ambas poblaciones estos perfiles no son los mayoritarios.

La expectativa inicial de la mayoría de estos emprendedores al momento de solicitar el subsidio era crear una empresa que crezca (8 casos de 10). Muy pocos buscaban generar una microempresa, una firma pequeña o tan sólo ser independientes. Sin embargo, entre los seleccionados por el programa es mucho más frecuente el caso de emprendedores orientados al rápido crecimiento (casi la mitad entre los beneficiarios y uno de cada 5 entre los rechazados). Es muy posible que esta diferencia haya incidido en las evaluaciones dado que, entre los criterios que se tienen en consideración junto con el mérito innovador, está la potencialidad de crecimiento. Es posible que las proyecciones de ventas presentadas en sus

planes de negocios por unos y otros hayan reflejado estas diferencias.⁷⁴ En otras palabras, si bien es mucho más frecuente encontrar emprendedores con orientación al alto crecimiento entre los beneficiarios que entre los rechazados, tampoco puede decirse que se trate de una condición necesaria para resultar seleccionado.

Comparación de los proyectos y los equipos beneficiarios y no beneficiarios

La comparación de las características de los proyectos que fueron rechazados y los beneficiarios del subsidio muestran que, en general, se trata de proyectos muy similares en cuanto a su perfil sectorial, su antigüedad y su localización.

En ambos casos, las empresas son lideradas por equipos emprendedores pero en el de aquellas que oportunamente no fueron aprobadas por el Programa se nota una presencia de equipos más grandes con menor dedicación de cada uno de sus socios.

Asimismo, un mayor número de estas empresas han incrementado el número de socios en los últimos años. En general, se podría especular que en estos casos, la estrategia ante la falta de financiamiento ha sido constituir equipos más numerosos de emprendedores menos dedicados.

En cuanto al perfil de los emprendedores, entre los rechazados es más común encontrar empleados de grandes empresas y también una mayor presencia relativa de personas con nivel de maestría o doctorado, aunque este perfil es poco frecuente tanto para beneficiarios como rechazados.

Finalmente, el grupo de los beneficiarios se distingue por una mayor presencia de emprendedores más orientados al crecimiento.

4.3. Desempeño y comportamiento innovador de las empresas rechazadas

Sólo la mitad ha proporcionado datos de ventas (6 casos), motivo por el cual este análisis debe ser tomado con suma cautela, antes que nada con un sentido exploratorio y cualitativo.

Un primer dato de interés es que en su primer año de vida los proyectos rechazados registraron ventas superiores a los de las empresas beneficiarias. Dos de cada tres registraban ventas superiores a USD 20.000 frente a casi una de cada cuatro en el caso de los aprobados.

En 2012, cinco de las seis empresas vendían más de USD 20.000 y, de éstas cinco, dos facturaban por encima de los USD 50.000 y una más de USD 100.000. Para 2013, todas estiman ventas por encima de los USD 40.000.

En cuanto a las expectativas de ventas para los próximos 5 años, todas estas empresas rechazadas esperan crecer, aunque a un ritmo variado. En alguna medida sus expectativas de crecimiento son un poco más conservadoras en comparación con las de las firmas beneficiarias.

Sin embargo, las empresas beneficiarias generan más puestos de trabajo. Si bien, a semejanza de las rechazadas, la mitad de ellas no empleaban a nadie en su primer año, existe un pequeño grupo que con el tiempo comenzó a despegarse del resto. Si se toma el empleo de 2013, sólo

⁷⁴ Sería muy interesante evaluar la posibilidad de contar con un formulario online de postulación que permita recuperar sencillamente los datos de las presentaciones (p.ej.: de ventas, empleos, exportaciones proyectadas) y, mediante encuestas, ir conociendo su evolución en el tiempo. Una base de datos de este tipo sería un insumo muy interesantes para el proceso de monitoreo y evaluación.

una empresa rechazada reportó 5 ocupados frente a seis de las beneficiarias. El resto, o bien no espera tener empleados o tiene sólo unos. La mayoría de las empresas esperan aumentar el empleo, aunque no cabe esperar crecimientos significativos tanto en las rechazadas como en las beneficiadas.

Sin embargo, tanto entre las rechazadas como entre las beneficiarias hay firmas que exportan. Por ejemplo, 3 de las primeras exportaban y colocaban más del 25% de sus ventas en el exterior. Entre las firmas del programa la proporción de exportadores es similar pero sólo 5 tienen coeficientes de exportación de esa magnitud.

Por otra parte, todas las empresas creadas sobre la base de proyectos rechazados que reportaron ventas realizaron alguna inversión en actividades de innovación los últimos tres años. La mayoría de ellas desarrolló actividades de I+D (5 de las 6) y Adquisición de TICs (4 de las 6). Le siguen en orden de importancia transferencias y licencias, esfuerzos de capacitación y adquisición de bienes de capital (la mitad de los casos). En este sentido, el perfil de las actividades de innovación realizadas por las empresas rechazadas de las que se dispone información es similar al observado en los proyectos beneficiarios.

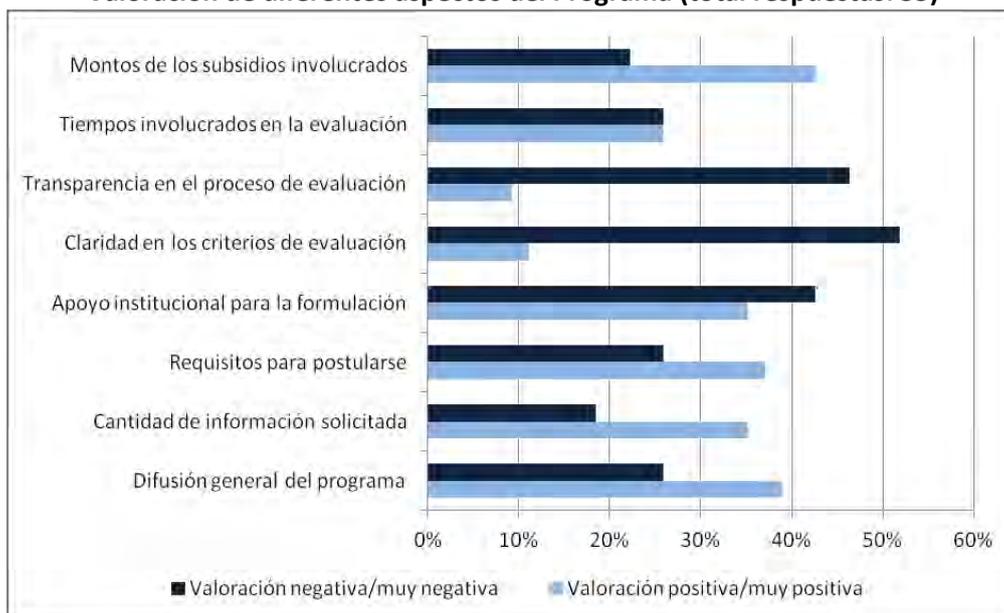
En cuanto a los montos invertidos, tres empresas invirtieron entre 2010 y 2012 más de USD 50.000 al tiempo que 2 de las 6 invirtieron menos de USD 10.000 en esos 3 años. El resultado típico de estos esfuerzos fue la introducción de innovaciones de productos (5 de 6 casos). Le siguen en importancia las innovaciones de procesos y de comercialización (4 de 6 casos) y en organización (3 de 6 casos).

En resumen, aún a pesar de la limitada cantidad de observaciones y su marcada heterogeneidad, lo que se puede ver como tendencia general es que varios de los proyectos que fueron rechazados no presentan diferencias en su desempeño y conducta innovadora frente a la mayoría de las empresas beneficiarias.

4.4. Opinión del programa, razones de su rechazo y relación con la IP

El monto de los subsidios es el aspecto del programa que mejor valoración obtuvo de parte de los emprendedores cuyos proyectos resultaron rechazados (42% de opinión positiva o muy positiva). Sin embargo, la claridad en los criterios de evaluación y la transparencia del proceso son los aspectos más negativamente valorados (52% y 46% de opinión negativa o muy negativa). Otros aspectos como el apoyo institucional para la formulación del proyecto (IPs) y los tiempos involucrados en la evaluación, muestran opiniones divididas con porcentajes de valoración positiva muy similares (o incluso iguales) a los de valoración negativa. El resto de los aspectos evaluados, como por ejemplo la difusión del programa, los requisitos para postularse y la información solicitada no concitan consensos aunque tiende a predominar la opinión favorable por sobre la negativa.

Valoración de diferentes aspectos del Programa (total respuestas: 55)



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Al consultar a los encuestados sobre las razones por las cuales ellos creen que su proyecto no fue aprobado, poco más de la mitad (56%) lo atribuyó a no satisfacer los criterios de innovación solicitados por la ANII. Le siguen en orden de importancia, aunque a distancia, las debilidades vinculadas con el plan de negocios presentado y con la falta de maduración del proyecto, con un 37% y 28% de las respuestas, respectivamente.

Razones de no aprobación, opinión de los encuestados

	Total	
	Cant.	%
El proyecto no cumplía con los criterios de innovación de ANII	26	56.5%
El plan de negocios no estaba lo suficientemente completo y detallado	17	37.0%
El proyecto no estaba lo suficientemente maduro	13	28.3%
El apoyo recibido de parte de la IP no fue el adecuado	8	17.4%
El proyecto presentado no contaba con la documentación requerida	5	11.0%
El equipo emprendedor no estaba lo suficientemente maduro	4	8.7%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Un grupo pequeño, por otra parte, indicó que el apoyo recibido en la formulación de su proyecto por parte de la IP no fue el adecuado. Este resultado no deja de ser curioso, dado que la composición de las instituciones que patrocinaron a los proyectos que fueron aprobados y la de los rechazados es diferente.

Instituciones patrocinadoras que actuaron entre los rechazados

Institución Patrocinadora	Cantidad de proyectos presentados
IP1	7
IP2	4
IP3	3
IP4	3
IP5	3
IP6	2
IP7	2
IP8	2
IP9	1
IP10	1
IP11	1
IP12	1
IP13	1
IP14	1
IP15	1
IP16	1
IP17	1
IP18	1
IP19	1
Total	37

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

En este último caso, la estructura de patrocinios está mucho más diversificada, existiendo un grupo instituciones que explican casi la mitad de los proyectos rechazados y que, en el caso de los aprobados, apenas representaba el 13%.

La mayoría de estos emprendedores indicó que su relación con la IP pre-existía al Programa de Jóvenes Emprendedores Innovadores, a diferencia de lo observado en la encuesta a beneficiarios. Al respecto cabe dejar planteadas dos hipótesis. La primera indicaría que se trata de emprendedores conocidos de las IPs pero sobre los cuales no se realizó un proceso de preselección alineado con los criterios del programa. La otra hipótesis, que puede a la vez estar relacionada con la anterior, es que se trata de IPs que tienen baja actividad en el programa y por consiguiente una escasa proactividad en los procesos de captación, es decir, en lo que respecta a sus esfuerzos de búsqueda, filtro y apoyo en formulación. Si se tiene en cuenta este resultado junto con aquellos que surgieron de comparar los perfiles de los rechazados y los seleccionados, es posible plantear a modo de hipótesis, que el tipo de IP con la cual los emprendedores se relacionan incide de alguna manera sobre el resultado del proceso de evaluación.

Tipo de relación con la IP entre los proyectos rechazados



Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

De hecho, si bien la evaluación del trato del staff de la Institución es en general positiva, el grado de satisfacción con el apoyo de la IP en la formulación y presentación del proyecto es inferior que en el caso de los que si accedieron al subsidio.

Evaluación general del apoyo de la IP, proyectos rechazados

	Trato general del staff		Apoyo en la formulación del proyecto	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy satisfactorio	21	47.73%	19	43.18%
Bastante satisfactorio	12	27.27%	7	15.91%
Algo satisfactorio	5	11.36%	7	15.91%
Poco satisfactorio	1	2.27%	3	6.82%
No satisfactorio	5	11.36%	8	18.18%
Total	44	100.00%	44	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

4.5. Otros Apoyos Recibidos y Demandas de Apoyo a futuro

Casi el 30% de los encuestados que fueron rechazados recibió algún apoyo para desarrollar sus proyectos. Entre ellos predominan los que tuvieron capacitación o formación emprendedora (62%) y los que fueron incubados (50%) o recibieron el asesoramiento de consultores privados (50%).

Otros apoyos recibidos, proyectos rechazados

Apoyos recibidos	Cantidad	%
Capacitación (formación) emprendedora	10	62.50%
Servicios de Incubación	8	50.00%
Apoyo de consultores privados	8	50.00%
Tutorías de Centros de Emprendedores	6	37.50%
Financiamiento de otros Inversores privados	4	25.00%
Financiamiento de otros Fondos de Inversión	1	6.25%
Asistencia técnica para el prototipado	1	6.25%
Financiamiento del Fondo Emprender	0	0.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

Sin embargo, casi todos estos proyectos que recibieron apoyo fueron cancelados, suspendidos o bien siguen en etapa de proyecto. De hecho sólo uno de los 16 proyectos que recibieron otros apoyos logró crear la empresa. Es decir, que los proyectos apoyados por otros programas no lograron su cometido en la misma medida en la que sí lo hicieron aquellos que recibieron el apoyo del programa de jóvenes emprendedores de ANII (donde todos los proyectos aceptados lograron crear la empresa y 78% logró sobrevivir hasta la actualidad). Por otra parte, la mayoría de los rechazados que consiguieron crear su empresa (4 de 5 casos que respondieron esta pregunta) lo hizo sin recibir ningún tipo de apoyo. Es decir que se trata de emprendedores “desconectados” del ecosistema.

Finalmente, se consultó a los encuestados acerca de cuáles eran los principales apoyos que serían útiles pero que no saben si existen (o creen que no existen) en Uruguay. Al respecto, se destaca el otorgamiento de subsidios para el desarrollo de nuevos productos/servicios (52%), el contacto con inversores o fondos de inversión (44%), la reducción de la carga impositiva/previsional y el financiamiento del capital de trabajo (43% en ambos casos). Este perfil de demandas tiende a coincidir en gran medida con el expresado por los beneficiarios.

Demandas de apoyos, comparación entre proyectos rechazados y beneficiarios

Demandas de apoyo	Cant.	%
Subsidios para el desarrollo de nuevos productos/servicios	28	51,8%
Contactos con inversores o fondos de inversión	24	44,4%
Reducción de la carga impositiva/previsional en los primeros años	23	42,6%
Financiamiento de capital de trabajo	23	42,6%
Contactos con potenciales socios estratégicos	20	37,0%
Asesoramiento para identificar y penetrar nuevos mercados externos	16	29,6%
Asistencia técnica para el escalamiento de mi proyecto/empresa	15	27,8%
Asesoramiento en la gestión financiera y contable de mi empresa	12	22,2%
Asesoramiento en cuestiones legales y regulatorias	12	22,2%
Financiamiento para adquirir maquinarias y equipos	9	16,7%
Asesoramiento en la gestión de la innovación (patentes, regulaciones, etc.)	7	13,0%
Asesoramiento para el fortalecimiento del equipo emprendedor	5	9,3%
Asesoramiento en la selección y gestión de recursos humanos	2	3,7%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas.

La opinión de los Rechazados: Ideas principales

- *El monto del subsidio es el aspecto más positivamente considerado, mientras que la claridad de los criterios de evaluación y la transparencia del proceso son los aspectos más negativamente valorados.*
- *Entre las principales razones que, ellos creen, operaron para que su proyecto no fuera aprobado mencionaron el no cumplir con el criterio de innovación de ANII y, en segundo lugar, las debilidades o la falta de maduración del proyecto presentado.*
- *A diferencia de los beneficiarios, la relación con las IPs suele pre-existir y hay un menor grado de satisfacción con la IP en la etapa de formulación.*
- *Uno de cada tres proyectos rechazados que respondieron la encuesta recibió otros apoyos, principalmente capacitación, incubación y consultoría especializada, pero la inmensa mayoría no logró poner en marcha su empresa a pesar de ese apoyo. Los proyectos rechazados que finalmente crearon la empresa, lo hicieron sin apoyos. Se trata de emprendedores “desconectados” del ecosistema.*
- *Entre sus principales demandas de apoyo se destacan subsidios para el desarrollo de productos, contacto con inversores, financiamiento de capital de trabajo y la reducción de la carga impositiva/previsional.*

5. Conclusiones y oportunidades de mejora

El programa de jóvenes emprendedores innovadores de ANII ha sido efectivo por su contribución al proceso de creación de empresas innovadoras. Las tasas de concreción de los proyectos presentados por los beneficiarios en empresas con ventas son superiores a la de aquellos que no lograron ser aprobados. Por otra parte, la relación entre las inversiones en actividades innovativas y las ventas hablan de un perfil de empresas orientadas a la innovación. Finalmente, las estimaciones de la relación costo-beneficio – aunque perfectibles – hablan de una relación que llega a casi USD 12 por cada dólar invertido.

Las opiniones de los emprendedores consultados en la encuesta y en los *focus group* también dan respaldo a estas afirmaciones. La mayoría de los emprendedores indicaron que no hubieran logrado crear la empresa y/o que hubieran demorado mucho más tiempo en ponerla en marcha, resultado este último que, al igual que otras consecuencias posibles indicadas, tales como iniciar con menor escala o nivel tecnológico, suelen tener implicancias negativas sobre la creación y/o supervivencia de la empresa.

Además, los emprendedores valoraron el esfuerzo del equipo de ANII, reconocieron su apoyo y dedicación, así como también su flexibilidad ante la existencia de desvíos en la ejecución derivados de la realidad de los emprendimientos. También predominaron las opiniones favorables con relación al trato recibido por parte de las IPs por sobre los reclamos.

A pesar de estos aspectos muy positivos, la cantidad de beneficiarios del Programa es pequeña. Ello podría deberse a diversos factores. Por un lado, es posible que la cantidad de emprendedores innovadores existentes en Uruguay sea limitada. Sin embargo, estas cantidades también son muy pequeñas, en proporción, cuando se la compara con la de otros programas similares en otros países de la región y con el tamaño potencial del mercado que logra atender.

Además, podría plantearse que la situación de pleno empleo con salarios elevados que se vive en el sector deTICs –vis a vis el modesto importe que el programa permite destinar para mantenimiento del emprendedor- ha tendido a acentuar esta situación. Los márgenes de acción del instrumento frente a ello se limitarían a elevar dicho importe, algo que si bien parece recomendable no parece sin embargo ofrecer una respuesta contundente y competitiva con los salarios del sector privado.

Sin embargo, existen otros factores adicionales que deben ser tenidos en cuenta. Por un lado, el proceso de captación de emprendimientos presenta debilidades. Las IPs no realizan una búsqueda proactiva de proyectos sino que se limitan a presentar a aquellos con los que vienen trabajando y reúnen el perfil o bien a los que le llegan en búsqueda de su patrocinio por distintas vías (p.ej.: por haber sido estudiante de una universidad que opera como IP o por el mero hecho de haberse enterado del programa y haber buscado en la lista de IPs).

Cabe tener presente que si bien los emprendedores “conectados” directamente al ecosistema conocen a la ANII y al instrumento de jóvenes emprendedores, también están aquellos que están menos “conectados” y a los cuales la información les llega poco y no siempre con claridad. Esta situación es especialmente relevante para el caso de los emprendedores del interior del país, dado que la mayoría de las IPs activas están en Montevideo. De hecho, la enorme mayoría de los emprendedores beneficiados son de esta ciudad. Según pudo conocerse, el PAFE prevé desarrollar algunas incubadoras en el interior del país, proceso cuya consideración excede el alcance de esta consultoría.

Algunas vías que podrían ayudar a mejorar la capacidad de convocatoria del programa incluyen, por ejemplo, potenciar su difusión a través de las redes sociales, llegar más a los estudiantes avanzados y graduados de las universidades que no cuentan aún con una agenda amplia y potente en el campo del emprendimiento, fortalecer las capacidades de las IPs para buscar e identificar proyectos, trabajar más articuladamente con ellas y revisar el sistema de incentivos actuales.

Con respecto a este último aspecto, una opción sugerida por algunas IPs fue la de cofinanciar una persona dedicada exclusivamente a la búsqueda de emprendedores para el programa. Otra que cabría revisar sería, por ejemplo, incluir una retribución que premie específicamente a las IPs por los proyectos presentados que resultan aprobados en base a una escala de importes crecientes en función del número de proyectos.

Otra cuestión a considerar es que buena parte de las IPs trabajan a baja escala, en parte porque sus equipos profesionales son pequeños pero también porque los incentivos generados por el Programa, como resultado de la tasa de aprobación y de la retribución por proyecto, no son suficientemente potentes como para que estén muy interesadas en trabajar con un volumen mayor. Por lo tanto, encarar la cuestión de la escala del Programa debería también incluir el desarrollo de una estrategia para atacar este punto.

Cabe considerar que la debilidad del proceso de captación habría tendido a acentuarse una vez que el Programa Emprender culminó su ejecución, dado que las IPs contaban con recursos, aportados por dicho programa, que les permitían tener un volumen de operaciones mayor y trabajar en la fase previa a la presentación ante ANII formulando planes de negocios.

Una referencia interesante a la hora de pensar opciones para elevar el volumen de proyectos es la del programa de capital semilla chileno, que arrancó con números pequeños de beneficiarios pero que se incrementaron significativamente una vez que el instrumento único se dividió en dos: una primera línea de preinversión de baja escala y una segunda línea para la puesta en marcha y despegue. Contar con una primera línea más pequeña para estudios de factibilidad y desarrollo del proyecto permitió ensanchar el flujo de proyectos.

Avanzar en esta dirección podría incluir el relajamiento, para esta línea, del requisito de dedicación full time que plantea el instrumento de jóvenes emprendedores. Este requisito es un desestímulo a la hora de presentarse para los emprendedores que quieren emprender pero cuyo proyecto aún está muy lejos de generar ingresos como para reemplazar el salario que ganan en relación de dependencia. Tanto más en una situación del mercado de trabajo como la comentada más arriba.⁷⁵

Otro requisito que podría estar limitando la cantidad de postulantes incluye, por ejemplo, el tope de facturación de 20 mil dólares y de 18 meses de vida para las nuevas empresas. El muy bajo número de nuevas firmas que se presentan año tras año invita a profundizar en el análisis de las razones de que ello sea así. Es posible además que el monto sea insuficiente si lo que se busca es la expansión de la empresa, proceso que suele demandar montos superiores.

⁷⁵ Cabe tener presente que una parte de los emprendedores que fundan empresas dinámicas e innovadoras suelen desarrollar su proyecto mientras trabajan en una empresa. Son típicos los casos de aquellos que trabajan largas jornadas luego de haber concluido su horario laboral o durante los fines de semana. Algunos casos, inclusive, logran poner en marcha sus empresas y contratar a algún empleado mientras siguen trabajando en relación de dependencia, condición que mantienen hasta que la nueva empresa logra generarles un ingreso medianamente satisfactorio como para dejar un empleo en el cual, de todas formas, ganaban más dinero que el que les genera su empresa en los primeros tiempos (Kantis y Drucaroff 2011).

Además de la cantidad de postulantes, es relevante analizar las tasas de aprobación de los proyectos presentados, que son más bajas que las de otros programas similares en otros países en la región. En tal sentido, un aspecto que merece un análisis detenido es el de los criterios de selección, más específicamente el de mérito innovativo, dado que es el principal motivo por el cual muchos proyectos son rechazados y por el que otros se verían desalentados a presentarse. Es la aplicación de este criterio el que mayores dudas deja a varios emprendedores e IPs.

Además, pudo conocerse que existen algunas actividades que si bien pueden ser de interés para la diversificación de la estructura productiva y la creación de empleo no satisfacen, sin embargo, dicho criterio (por ejemplo actividades intensivas en diseño, software factory y clones de negocios existentes en otros países). Esta situación es, cuanto menos, opinable si se tiene en cuenta la necesidad de generar un aumento significativo de los casos de éxito para realimentar así la motivación para emprender y ensanchar la base de emprendimientos potentes. Es posible que esta situación tienda a remediarse, al menos parcialmente, cuando el PAFE ponga en ejecución los apoyos financieros y no financieros previstos para emprendimientos con perfiles más amplios, aunque la evaluación de los mismos excede el alcance de este informe.

Otra cuestión tiene que ver con lo que los emprendedores y algunos profesionales de IPs denominan “la necesidad de entender mejor el negocio”, algo que depende del puente con las ejecutivas de ANII y con el comité de evaluación del programa. Si bien la evaluación existente sobre las ejecutivas es muy positiva, algunos emprendedores han sugerido la conveniencia de ampliar los perfiles profesionales (y la inclusión de perfiles empresariales en el CESPE) con el propósito de facilitar una mayor comprensión de los negocios en cuestión. O, al igual que ocurre con otros programas de ANII que convocan a proyectos de mayor escala, consultar a especialistas para facilitar dicha comprensión.⁷⁶

Atender esta situación, sea a través del fortalecimiento del equipo interno o bien del apoyo de la red de especialistas, podría ayudar a reducir la comisión de errores de tipo 2 en el proceso de selección.⁷⁷

Pero también podría ser muy importante descentralizar, en mayor medida, el proceso de información y orientación inicial de los emprendedores en las IPs, de modo tal que el equipo de ANII pueda contar con una agenda más holgada dado que su carga de trabajo habitual suele ser muy elevada. Ello permitiría destinar más tiempo a la búsqueda de información adicional y de opiniones especializadas. También podría servir contar en la web con preguntas frecuentes y/o un sitio especializado del Programa con la documentación y casos de éxito.

⁷⁶ La limitada escala de los proyectos del programa de jóvenes vis a vis otros programas es una cuestión que también podría, al menos potencialmente, incidir en el tratamiento que reciben, dado que las mismas personas analizan y evalúan tanto a unos como a otros. Si bien el grado de compromiso de ejecutivas y evaluadores es algo que no está de modo alguno cuestionado, podría ocurrir que frente a proyectos de magnitud económica tan diferente se acabe brindando más atención a los de mayor escala, dado que los recursos públicos involucrados y la visibilidad de los errores de selección también son mayores. No existen sin embargo evidencias concretas que permitan afirmar que esto haya ocurrido, se trata solamente de una hipótesis que surge del trabajo de campo es decir, que se trata de una situación potencial que merece ser considerada.

⁷⁷ Varios proyectos lograron ser aprobados luego de insistir y reincidir con una nueva postulación. Además, la encuesta a emprendedores con proyectos rechazados permitió identificar a un segmento de empresas interesantes que oportunamente no fueron tenidos en cuenta, al tiempo que se observa la existencia de empresas beneficiarias que no logran despegar.

Otro aspecto que podría estar incidiendo sobre las elevadas tasas de rechazo de proyectos es el hecho de que los emprendedores no son vistos ni escuchados por el comité de selección. Hoy existe consenso en el mundo del emprendimiento acerca de que evaluar el equipo emprendedor es tanto o más importante que su proyecto. No tener la posibilidad de ser escuchados y defender el proyecto es tal vez la limitación más importante desde la perspectiva de los emprendedores.

La incorporación reciente de la opción de presentar un video es un avance. Sin embargo, ello no permite defender el proyecto ni responder ante preguntas del comité, en definitiva lo más importante. Es muy posible que los tiempos disponibles del comité, compuesto por personalidades que reciben un pago simbólico, hagan poco factible esta opción, en cuyo caso habría que revisar la posibilidad de ampliar la cantidad de miembros que lo integran o de, al menos, recibir a los emprendedores cuyas postulaciones generan dudas.⁷⁸ Las IPs podrían apoyar en este caso la preparación de los emprendedores para el “elevator pitch” y ser premiadas por cantidad de aprobaciones, tal como se sugirió más arriba.

Alternativamente a la optimización del modelo organizacional actual del proceso de evaluación, que se realiza de manera centralizada, cabría analizar el camino de descentralización seguido por Corfo en Chile.^{79/80} Al igual que fuera señalado más arriba, esta vía requeriría de un proceso de evaluación, categorización y fortalecimiento de las IPs para que puedan llevar adelante estos procesos de manera descentralizada.

Otro aspecto del Programa que resulta estratégico y que, por lo tanto, mereció un análisis detenido es el desempeño de las empresas beneficiadas por programa. Si bien el tiempo transcurrido desde su creación en buena parte de las firmas es todavía limitado, impidiendo obtener conclusiones definitivas, existen evidencias que indican que la mayoría de las firmas creadas no logra crecer como para alcanzar una escala de operaciones, lo cual en varios casos podría afectar su consolidación y, en otros, su posibilidad de despegar y expandirse de manera significativa. Ello a pesar de que suelen tener orientación exportadora y un perfil innovativo muy superior al promedio de las firmas uruguayas, lo cual indica que habiendo ayudado a que nazcan potenciar a las que vale la pena tiene sentido.

En otros términos, el programa de emprendedores de ANII es efectivo para ayudar a que las empresas se creen, pero es mucho más limitada su contribución para que logren crecer y pegar un salto cuanti y cualitativo hacia etapas posteriores de su desarrollo organizacional.

Esta situación permite plantear las siguientes cuestiones: a) la posibilidad de elevar sustantivamente la efectividad de la apoyatura que reciben por parte de las IPS durante la ejecución, muy limitada en su contribución a la elaboración del plan de negocios, b) la

⁷⁸ A simple título de referencia, en el caso del capital semilla del Programa Buenos Aires Emprende la evaluación está a cargo de un equipo del programa al que se suma un equipo de psicólogos de la Universidad de Buenos Aires. En cada entrevista participa el evaluador del equipo que tiene asignado el proyecto y un segundo evaluador que no lo conoce más un psicólogo que colabora dando su evaluación del perfil emprendedor del equipo. El equipo emprendedor tiene entre 5 y 7 minutos para contar su proyecto y luego se les hacen preguntas sobre diferentes cuestiones vinculadas al negocio. La duración aproximada del encuentro es de una hora aproximadamente. En función de la entrevista, luego se pone el puntaje en la herramienta de evaluación

⁷⁹ En este caso, el instrumento está dividido en dos tramos. El primero de ellos es por un monto un poco inferior al del subsidio de emprendedores innovadores de ANII y la evaluación y asignación de desembolsos está descentralizada.

⁸⁰ El programa Primeira Empresa, un capital semilla implementado por FINEP en Brasil que tuvo corta vida debido a la reorganización de FINEP como banco, se basaba también en un modelo descentralizado.

necesidad de que exista un seguimiento de cartera posterior a la ejecución por parte de las IPs y de ANII y c) la importancia de contar con apoyos e instrumentos accesibles para emprendedores que permitan potenciar sus negocios y financiar su expansión. Los grupos focales con emprendedores y los casos que lograron incrementos significativos de escala aportan elementos que permiten respaldar esta conclusión.

En este sentido, es recomendable avanzar hacia un modelo organizacional que refuerce el compromiso de las partes: IPs y ANII con el apoyo de los emprendimientos. Por un lado, estableciendo un marco de expectativas claras con respecto a las IPs y las capacidades de las que deben disponer para aportar un valor agregado mayor a los emprendimientos.

Por otra parte, sería muy importante fomentar su fortalecimiento institucional, por ejemplo, a través de la generación de un sistema y red de aprendizaje que incluya al equipo de la ANII y de las IPs, de un sistema de benchmarks que ayude a la mejora continua, del establecimiento de una agenda de capacitación y formación de profesionales y de la cofinanciación de recursos humanos especializados, entre otras acciones orientadas a tal fin.

Del otro lado, se podrían establecer algunas pautas e indicadores que permitan seguir el desempeño de las IPs e incluir acciones de fortalecimiento, para los casos que no satisfacen ciertos estándares, y de desacreditación (lo cual supone un proceso de acreditación previo) para operar como patrocinador cuando exhiben incumplimientos relevantes y no exhiben un compromiso sostenido en el tiempo con el programa.

Pero también es importante revisar el sistema de incentivos actuales y avanzar hacia uno más efectivo, por ejemplo, reforzando la retribución que se paga por el seguimiento y premiándolas por los resultados de los emprendimientos durante la ejecución (por ejemplo a nivel de ventas, empleo, exportaciones y obtención de inversiones) y cierto tiempo luego de su finalización, de modo de incentivar el *follow up* de la cartera de emprendimientos patrocinados. Esta tarea podría ser, adicionalmente, fomentada y fortalecida desde el trabajo en red entre las distintas instituciones, de modo tal de encontrar sinergias en beneficio del desarrollo de los emprendimientos.

En definitiva, se plantea repensar el rol de las IPs en el marco de un sistema de aprendizaje y de acreditación que incluya premios y castigos.

Una consideración especial merecen aquellas IPs cuyo grado de actividad en el marco del programa es mínimo e intermitente. En algunos casos se trata de instituciones del interior que patrocinan algún proyecto porque no hay otra organización que pueda hacerlo, pero ello no significa que cuenten con las capacidades como para realizar procesos de captación, formulación y seguimiento capaces de agregar valor a los emprendimientos.

Esta situación debe ser tratada teniendo en cuenta la localización de la IP. Allí en donde existen otras IPs que tienen una participación más activa en el programa podría evaluarse la posibilidad de estimular la generación de alianzas entre las IPs con distinto grado de actividad de modo tal que puedan complementarse y fortalecer sus capacidades a través de la división de roles y el trabajo articulado.

Las de baja actividad podrían, por ejemplo, convertirse en antenas de captación para las segundas, que tendrían la responsabilidad principal del trabajo de formulación y acompañamiento. El caso de las IPs localizadas fuera de Montevideo, por su parte, debería enmarcarse dentro de la estrategia general de desarrollo de plataformas institucionales de apoyo a emprendedores del interior, las que podrían contar con el patrocinio de las IPs de

Montevideo para su desarrollo institucional (replicando el rol que está previsto para Ingenio con las incubadoras del interior).

En materia de financiamiento, es posible que el PAFE, contribuya a modificar la situación comentada arriba, al menos parcialmente, en la medida en que logre incrementar la oferta de financiamiento de inversores, algo que sería muy positivo y que forma parte de su agenda actual.

De todas formas, parece necesario contar con un instrumento que permita ayudar a que las empresas se expandan y despeguen. Ello se justificaría, por un lado, por una cuestión de *timing*, hasta que la oferta de los inversores privados madure. Por el otro, porque aún cuando ello suceda no todos los emprendimientos de interés para ANII serán necesariamente atractivos para los inversores, quienes suelen buscar ritmos de expansión que no todos los emprendimientos, aún los orientados al crecimiento, suelen tener.

En este marco, construir una red de emprendedores del programa serviría desde varias perspectivas. Podría ser positivo para generar lazos de intercambio valiosos entre los beneficiarios, para construir puentes de contacto con otros emprendedores “desconectados”, para realizar un mejor seguimiento de la “cartera” de proyectos y para generar una identidad de los emprendedores con el programa y con el ecosistema.

En otro orden de cosas, el programa ha evidenciado una evolución positiva tanto desde la perspectiva del aprendizaje como de la ganancia de eficiencia resultante. A lo largo de su trayectoria se han introducido numerosos cambios en su funcionamiento, como por ejemplo el pasaje de convocatorias a ventanilla abierta con varios cierres y, más recientemente, con cierre por fin de año solamente; se ha probado de incluir un período preliminar de tres meses para ayudar a madurar el proyecto aunque luego se discontinuó ante la falta de resultados; se ha incluido la posibilidad de presentar un video de los emprendedores; se aumentó la frecuencia con que se realiza el seguimiento de la ejecución de los proyectos de 6 a 3 meses y se modificaron los reportes con el propósito de que no sean solamente un trámite administrativo; se introdujo la posibilidad de obtener el subsidio por un segundo año de prórroga atado al cumplimiento de ciertos hitos y se estaría flexibilizando el período de ejecución admitiendo horizontes más cortos. Todos ellos son aspectos que revelan la existencia de un equipo comprometido con el aprendizaje y la mejora continua.

En este marco, la eficiencia del programa ha ido mejorando. Por ejemplo, el pasaje de la modalidad de convocatorias a ventanillas ha permitido distribuir los proyectos y su tratamiento a lo largo del año, disminuyendo la concentración de la carga en cortos lapsos de tiempo. Según ha podido observarse existieron avances en los tiempos involucrados desde la postulación hasta la resolución de ANII, aún cuando es muy importante buscar fórmulas para reducirlos para ajustarse a la realidad del proceso emprendedor y dotarlos de mayor previsibilidad ante los postulantes.

Desde la perspectiva de eficiencia, los principales puntos donde existen oportunidades de mejora tienen que ver con:

- a) la posibilidad de disminuir los errores de selección de tipo 2 a los que se aludió en párrafos previos y que implican una pérdida de capital humano emprendedor y de proyectos para el ecosistema;
- b) avanzar en la descentralización del proceso de información y orientación a los emprendedores hacia las IPs, de modo de liberar a las ejecutivas de la elevada carga de trabajo

que tienen y aplicarlo al seguimiento de la cartera de emprendimientos aún con posterioridad a su ejecución;

c) revisar los problemas de servidor que provocan problemas a la hora de cargar la información de postulación o los videos de los emprendedores;

d) implementar sistemas de captación del grado de satisfacción de los emprendedores con las IPs más efectivos que los actuales, de modo de permitir la detección de alertas tempranas y la actuación oportuna.

Por último, es posible referirse al proceso de evaluación. El marco conceptual sistémico adoptado en este estudio contempla el proceso de emprendimiento y, al mismo tiempo, la cadena de valor institucional del ecosistema, en vez de ceñirse solamente al instrumento. En este marco, se asignó especial importancia a la comprensión de las motivaciones e incentivos de los distintos actores involucrados siguiendo un enfoque *multistakeholder*.

El tiempo disponible para realizar la evaluación llevó a que una parte de las entrevistas y grupos focales se realizaran en paralelo con la administración de la encuesta. Fue posible así aprovechar algunos inputs de las entrevistas cualitativas a la hora de diseñar el cuestionario. Aún así, la combinación de estrategias cuali y cuanti permitió una complementación de resultados que aportó elementos de interés a la hora de interpretar los resultados de las encuestas.

Desde esta perspectiva, para futuros esfuerzos de evaluación, se recomienda continuar con dicho enfoque, que requiere de una triangulación metodológica basada en la combinación de una estrategia cuantitativa con una cualitativa. Los resultados de esta evaluación permiten recomendar la realización de encuestas futuras a beneficiarios tanto como a emprendedores cuyos proyectos han sido rechazados, para conocer cuestiones relevantes tales como el grado de concreción de sus proyectos o los motivos que impidieron que ello ocurra.

Otro aspecto de interés alude a la información disponible en la base suministrada por la contraparte y que surge de los expedientes. Durante el proceso de evaluación fue posible identificar posibilidades de codificación de las variables captadas por el formulario que permiten una caracterización de las postulaciones⁸¹. Dicha codificación fue utilizada en la elaboración de este informe y quedará como subproducto para futuras evaluaciones. Las variables referían al principal mercado destino de las ventas que se proponían al momento de presentar el formulario y al tipo de apoyo previo recibido por parte de terceros. Estas codificaciones podrían, por lo tanto, ser incorporadas a dicho formulario de postulación.

Otra opción interesante a evaluar es la posibilidad de construir un tablero de comando del programa con indicadores de seguimiento de distintas variables de interés en base a los expedientes y a encuestas periódicas. Por ejemplo, preliminarmente podrían pensarse los siguientes:

a) acerca de las IPs: cantidad de postulantes por IP; tasa de aprobación por IP; tasa de supervivencia de proyectos por IP; Número de empresas que crecen por IP;

b) acerca de los emprendedores: tasa de reincidencia hasta lograr la aprobación (requiere codificar los proyectos reincidentes); tasa de supervivencia de los emprendimientos; tamaño

⁸¹ Se sugiere incluir estas codificaciones en los formularios de postulación de manera de avanzar a una operacionalización y estandarización de la información solicitada y así avanzar hacia sistemas de puntajes.

alcanzado y desempeño por ventas, por empleo y por exportaciones; esfuerzos en actividades innovativas

c) acerca de los procesos de ANII y sus resultados: evolución de la tasa de rechazos y de los tiempos desde la postulación hasta el desembolso, y su descomposición por tramos; tamaño de la cartera de proyectos aprobados; ventas, empleo, exportaciones e inversión en actividades innovativas acumuladas de las empresas apoyadas; *leverage* de la inversión realizada por ANII (versus resultados en términos de ventas, exportaciones e inversión en innovación); recursos invertidos por puesto de trabajo generado al tercer año.

Otra cuestión que valdría la pena considerar, con vistas al futuro, es la realización de estudios de casos múltiples longitudinales que permitan obtener una comprensión más profunda de los procesos que experimentan los emprendedores y los emprendimientos y de la incidencia del programa sobre los mismos.

A futuro sería muy deseable poder realizar ejercicios econométricos de evaluación de impacto, algo que en este caso no resultó factible por varios motivos. Por un lado, la cantidad de empresas que tienen una trayectoria suficiente es muy limitada. Por otra parte, no fue posible construir un grupo de control adecuado. Resulta recomendable por lo tanto realizar una evaluación de impacto más rigurosa una vez que existan suficientes empresas beneficiarias con más trayectoria. Por otra parte, se recomienda colocar puntajes a los proyectos y equipos evaluados de modo de poder aplicar algunas técnicas que se basan, precisamente, en la utilización de esos puntajes para definir un entorno de empresas beneficiarias y rechazadas similares y comparables en su desempeño.

Otras opciones que estarán disponibles en el tiempo son construir un grupo de control en base a la encuesta que realiza anualmente DYNAPYME y/o ampliar la base de firmas a las que se administra la encuesta de actividades innovadoras para que cuente con empresas de perfiles comparables con los beneficiarios del programa.

Principales recomendaciones de la evaluación

A) De nivel estratégico:

- 1- Escalar el programa y ganar cobertura
 - Definir una estrategia comunicacional para llegar a segmentos “desconectados” del ecosistema y elevar el atractivo del programa
 - Revisar incentivos para lograr IPs más proactivas en la búsqueda y apoyo de proyectos a postular
 - Bajar las barreras a la entrada y ensanchar la base de beneficiarios a través de la implementación de una línea pre-semilla para fases tempranas del proceso emprendedor cuya evaluación y asignación la realicen las IPs
 - Incrementar los esfuerzos destinados a atraer al segmento de las empresas jóvenes (revisar toques de antigüedad, monto subsidio y nivel de ventas)
- 2- Impulsar el crecimiento de las nuevas empresas
 - Potenciar la expansión de las nuevas empresas a través de una nueva línea de subsidios de mayor cuantía
 - Implementar una estrategia para fortalecer la plataforma institucional del programa y su efectividad en el apoyo a la expansión de las nuevas empresas (sistema de acreditación con nuevos incentivos)

B) De nivel operacional:

- 1- Continuar los esfuerzos para optimizar los tiempos que lleva el proceso completo desde la postulación hasta el desembolso
- 2- Implementar un sistema registral que permita el seguimiento de los expedientes a lo largo de las distintas estaciones
- 3- Fortalecer y descentralizar el proceso de orientación a potenciales postulantes mediante la preparación de las IPs
- 4- Fortalecer las tareas de seguimiento de la cartera de beneficiarios luego de la ejecución y de la labor de las IPs
- 5- Optimizar el proceso de evaluación mediante la incorporación de la entrevista a los equipos emprendedores
- 6- Trabajar sobre el criterio de mérito innovativo al interior de ANII y con las IPs
- 7- Implementar un sistema de *scoring* para la evaluación

Anexos

Anexo 1: Programas de Capital Semilla en América Latina (Tabla comparativa)

	Población objetivo	Criterios de elegibilidad	Financiamiento	Actividades elegibles
Capital Semilla (CORFO, Chile)	Empresas de menos de 2 años de antigüedad	Proyectos presentados y preseleccionados por instituciones patrocinadoras (incubadoras)	Subsidio de 75% en dos líneas: preinversión (hasta USD 10.000 y entre 5 y 7 meses) y puesta en marcha (hasta USD 70.000 y entre 12 y 18 meses)	Actividades de desarrollo y puesta en marcha del proyecto
SSAF (CORFO, Chile)	Empresas en etapas tempranas e incubadoras	Proyectos presentados y preseleccionados por instituciones patrocinadoras (incubadoras)	Modalidad SSAF tradicional y SSAF innovador. Subsidio de 75% hasta 1,5 millones de USD en innovadores. Se organiza en dos etapas: una primera de hasta USD 20.000 y luego, una segunda etapa de hasta USD 100.000 según la Incubadora que se trate. A las incubadoras se les da hasta USD 400.000 (innovadoras) y hasta USD 200.000 (tradicionalistas)	Actividades de desarrollo y puesta en marcha del proyecto
BAE	Proyectos y empresas de menos de 2 años	Los proyectos deben ser presentados y acompañados por Instituciones Patrocinadoras (IP)	ANR de hasta el 40% en dos líneas: Idea-Proyecto (hasta USD 11.000) y empresas en marcha (hasta USD 21.000) y asistencia técnica de la IP por 12 meses. A partir de 2012 se suma una línea para aceleración de hasta USD 30.000 y 30% de tope de ANR.	Tutorías y asistencia técnica para el lanzamiento del proyecto y financiamiento de bienes de capital, consultorías, recursos humanos y gastos de constitución de la empresa
FONSOFT (MINCYT, Argentina)	Emprendedores innovadores y empresas de menos de 2 años, del sector de Software y TICs	No existen instituciones intermediarias	ANR de hasta el 50% con un tope de USD 45.000 con un plazo de ejecución de 24 meses	Servicios de consultoría, asistencia técnica y capital de trabajo (incluida la remuneración de socios)
Capital Semilla (SENACYT, Panamá)	Estudiantes universitarios de último año o recientemente graduados (categoría A) y público en general (categoría B)	Sólo la categoría A opera a través de Centros de emprendimiento universitario	Categoría A: subsidio de 100% del proyecto hasta un máximo de USD 100.000. Categoría B: Subsidio de hasta 80% del proyecto con un máximo de USD 100.000	Se definieron áreas elegibles: Ambiente y desarrollo sostenible; Ciencias de la Salud; Ciencias agropecuarias, acuícola, pesquera y forestal; Logística y transporte; TIC's y Turismo
Capital Semilla (MEIC, Costa Rica)	Proyectos y empresas jóvenes	Se opera a través de una red de Agentes Operadores	Dos fases: la primera hasta el 30% del proyecto es un subsidio, el 70% restante es un préstamo blando de 18 meses de plazo	Consultorías, promoción comercial, protección de la propiedad intelectual e industrial, certificaciones de calidad, alquiler de inmuebles.

Capital Semilla (SEPYME, Argentina)	Jóvenes Emprendedores de 18 a 35 años y empresas de hasta 2 años (con más de la mitad de los socios menores a 35 años)	Los emprendedores deben presentarse con una institución prestigiosa (principalmente, universidades) que luego lo acompaña durante todo el proceso y le brinda asistencia técnica	Crédito a tasa 0% con un plazo según el proyecto 3 categorías: hasta USD 5.000; hasta USD 7.000, y hasta USD12.000	Actividades para la puesta en marcha de la empresa, incluyendo actividades manufactureras, servicios industriales y TICs
PACC- Emprendedor (SEPYME, Argentina)	Empresas de hasta 2 años de antigüedad	Los emprendedores deben contar con el aval técnico de una institución prestigiosa (principalmente, universidades)	Subsidio de hasta el 85% del proyecto con un tope de USD 19.000.	Servicios de consultoría, servicios tecnológicos y otros gastos e inversiones asociados a la puesta en marcha y desarrollo inicial de la empresa.
PRIME (FINEP, Brasil)	Empresas nacientes (hasta 2 años) innovadoras en la fase inicial del proyecto y que estén siendo incubadas	Las empresas deben tener el plan de negocios desarrollado y participar de un programa de entrenamiento obligatorio de 9 días	Subsidio de hasta USD 70.000 para ser ejecutado en 12 meses	Contratación de servicios especializados de consultoría y recursos humanos.

Anexo 2: Cambios en las Bases del Programa

Programa Jóvenes Emprendedores - Resumen de las bases y modificaciones

Año	Target	Tipo de Apoyo	Gastos Financiados	Observaciones (cambios respecto de bases anteriores)
2008	Menores de 35 años	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000. El 20% en efectivo o especie. Proyectos de 12 meses	Remuneración emprendedores (hasta el 60% del aporte de ANII). Máximo 600 USD por mes/ emprendedores Gastos para la IP hasta el 10% del subsidio otorgado No se financian equipos para el escalamiento productivo No se financian aquellos que ya hayan contado con financiamiento de organismos públicos Adelanto máximo del 40% del subsidio Financian servicios de consultoría vinculados a protección de la propiedad intelectual e industrial; estudios de mercado; capacitación; costos operativos (empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura); validación comercial y difusión de productos o servicios; gastos asociados a la apertura de la empresa; viajes de negocios.	
2009	Menores de 35 años	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000. El 20% en efectivo o especie.	Remuneración emprendedores (hasta el 60% del aporte de ANII). Máximo 600 USD por mes/ emprendedores (max 12 meses) Para la IP hasta USD 2.000 No se financian equipos para el escalamiento productivo Financian servicios de consultoría vinculados a protección de la propiedad intelectual e industrial; estudios de mercado; capacitación; costos operativos (empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura); validación comercial y difusión de productos o servicios; gastos asociados a la apertura de la empresa; viajes de negocios.	Se pasa a Ventanilla Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semanales No se financian aquellos que ya hayan sido apoyados anteriormente en la misma convocatoria Proyectos de 15 meses en 2 etapas: en la primera el mérito innovativo es evaluable, pero el Plan de Negocios requiere trabajo con IP (máx. 3 meses). Después se vuelve a presentar y se evalúa si sigue. Si no sigue se le paga a la IP hasta USD 100 Se aclara que financian el IVA y SS de los emprendedores Los beneficiarios deben crear la empresa (unipersonal o sociedad) No se dice nada de adelantos ni cómo se desembolsa el dinero

2010	Menores de 35 años	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000.	<p>Ventanilla Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semanales Remuneración emprendedores (hasta el 60% del aporte de ANII). Máximo 600 USD por mes/ emprendedores (max 12 meses) Gastos para la IP hasta USD 2000 No se financian equipos para el escalamiento productivo No se financian aquellos que ya hayan sido apoyados anteriormente en la misma convocatoria Proyectos de 15 meses en 2 etapas: en la primera el mérito innovativo es evaluable, pero el Plan de Negocios requiere trabajo con IP (max 3 meses). Después se vuelve a presentar y se evalúa si sigue. Si no sigue se le paga a la IP hasta USD 100 Financian servicios de consultoría vinculados a protección de la propiedad intelectual e industrial; estudios de mercado; capacitación; costos operativos (empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura); validación comercial y difusión de productos o servicios; gastos asociados a la apertura de la empresa; viajes de negocios. Financian el IVA y SS de los emprendedores Los beneficiarios deben crear la empresa (unipersonal o sociedad)</p>	El 20% restante solo en efectivo
2011	Menores de 35 años	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000. El 20% restante solo en efectivo.	<p>Remuneración emprendedores (hasta el 60% del aporte de ANII). Máximo 600 USD por mes/ emprendedores (max 12 meses) Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semana Para la IP hasta USD 2.000 No se financian aquellos que ya hayan sido apoyados anteriormente en la misma convocatoria No se financian equipos para el escalamiento productivo Financian servicios de consultoría vinculados a protección de la propiedad intelectual e industrial; estudios de mercado; capacitación; costos operativos (empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura); validación comercial y difusión de productos o servicios; gastos asociados a la apertura de la empresa; viajes de negocios. Financian el IVA y SS de los emprendedores Los beneficiarios deben crear la empresa (unipersonal o sociedad)</p>	<p>No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII Vuelve el horizonte de 12 meses y desaparecen las 2 etapas Se establece un período de 60 días para revisión de la propuesta Se establecen desembolsos mensuales (salarios) y desembolsos trimestrales Se establece cronograma de informes de avances y ejecución para liberar los desembolsos trimestrales La remuneración a la IP se retiene hasta la aprobación del informe final Se establece el proceso de seguimiento por parte de ANII y los Informes de Cierre</p>

2012	Menores de 35 años	Subsidio de hasta el 80%. El 20% restante solo en efectivo. Proyectos de 12 meses	<p>Remuneración emprendedores (hasta el 60% del aporte de ANII). Máximo 600 USD por mes/ emprendedores (max 12 meses)</p> <p>Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semana</p> <p>No se financian aquellos que ya hayan sido apoyados anteriormente en la misma convocatoria</p> <p>No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII</p> <p>No se financian equipos para el escalamiento productivo</p> <p>Financian servicios de capacitación o entrenamiento, contratación de consultorías, material bibliográfico, software, costos de protección de propiedad intelectual, gastos de comercialización, promoción y difusión</p> <p>Financian el IVA y SS de los emprendedores</p> <p>Los beneficiarios deben crear la empresa (unipersonal o sociedad)</p> <p>Se establece un período de 60 días para revisión de la propuesta</p> <p>Desembolsos mensuales fijos (salarios)</p> <p>Desembolsos trimestrales para el resto, sujeto a informes de avance y ejecución que no superen el 40%</p> <p>El pago a la IP se realiza una vez que se aprueba el informe final.</p> <p>El seguimiento es responsabilidad de ANII y se debe completar un informe de cierre al final del proyecto</p>	<p>Cambia a max USD 25.000 y max USD 2.500 para la IP</p> <p>Se abre la posibilidad de un nuevo financiamiento tanto para nuevos desarrollos como para fortalecimiento comercial en las mismas condiciones (60 días después del Cierre)</p> <p>Incorpora materiales e insumos, equipamiento, equipos de pruebas o ensayos de laboratorio dentro de los rubros financiables</p> <p>Se explicita mejor en qué consiste la ventanilla abierta (antes se hablaba de ventanilla)</p>
2013	Mayores de edad	Subsidio de hasta el 80%, máximo USD 25.000. El 20% restante solo en efectivo. Proyectos de 12 meses Se abre la posibilidad de un nuevo financiamiento tanto para nuevos desarrollos como para fortalecimiento comercial en las mismas condiciones (60 días después del Cierre)	<p>Remuneración emprendedores (hasta el 60% del aporte de ANII). Máximo 600 USD por mes/ emprendedores (max 12 meses)</p> <p>Remuneración IP USD 2.500</p> <p>Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semana</p> <p>No se financian aquellos que ya hayan sido apoyados anteriormente en la misma convocatoria</p> <p>No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII</p> <p>No se financian equipos para el escalamiento productivo</p> <p>Financian servicios de capacitación o entrenamiento, contratación de consultorías, materiales e insumos, equipamiento, equipos de pruebas o ensayos de laboratorio, material bibliográfico, software, costos de protección de propiedad intelectual, gastos de comercialización, promoción y difusión.</p> <p>Financian el IVA y SS de los emprendedores</p> <p>Los beneficiarios deben crear la empresa (unipersonal o sociedad)</p> <p>Se establece un período de 60 días para revisión de la propuesta</p> <p>Desembolsos mensuales fijos (salarios)</p> <p>Desembolsos trimestrales para el resto, sujeto a informes de avance y ejecución que no superen el 40%</p> <p>El pago a la IP se realiza una vez que se aprueba el informe final.</p> <p>El seguimiento es responsabilidad de ANII y se debe completar un informe de cierre al final del proyecto</p>	<p>Se saca el máximo de 35 años</p> <p>El pago a la IP es de USD 2.500 independientemente de lo que se les dé a los emprendedores</p>

Programa Empresas Jóvenes (ANII) - Resumen de las bases y modificaciones

Año	Target	Tipo de Apoyo	Gastos Financiables	Observaciones (cambios respecto de bases anteriores)
2008	Incubadas (de corta historia) que no hayan facturado más de USD 20.000	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000. El 20% en efectivo o especie. Proyectos de 12 meses	Remuneración personal técnico (máximo 600 USD por mes/ técnico – 2 técnicos) Gastos para la IP hasta el 10% del subsidio otorgado No se financian equipos para el escalamiento productivo Financian estudios de mercado; costos de capacitación; servicios de consultoría vinculados a protección de la propiedad intelectual; ajustes al producto o proceso, empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura; validación comercial y difusión de productos o servicios; viajes de negocios relevantes para el área de actividad de la empresa Adelanto máximo del 40% del subsidio	
2009	Empresas con menos de 18 meses desde la emisión de la primera factura y cuyos directores sean menores de 35 años y que no hayan facturado más de USD 20.000	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000. Proyectos de 12 meses	Remuneración personal técnico (máximo 600 USD por mes/ técnico – 2 técnicos) Para la IP hasta USD 2.000 No se financian equipos para el escalamiento productivo Financian estudios de mercado; costos de capacitación; servicios de consultoría ;ajustes al producto o proceso, empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura; validación comercial y difusión de productos o servicios; viajes de negocios relevantes para el área de actividad de la empresa Adelanto máximo del 40% del subsidio	Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semanales Financian el IVA y SS de los emprendedores al igual que en jóvenes Se aclara que se cubre todo tipo de consultorías no solo las de propiedad intelectual El 20% restante solo en efectivo No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII
2010	Empresas con menos de 18 meses desde la emisión de la primera factura y cuyos directores sean menores de 35 años y que no hayan facturado más de USD 20.000	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000. El 20% restante solo en efectivo. Proyectos de 12 meses	Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semana Remuneración personal técnico (máximo 600 USD por mes/ técnico – 2 técnicos) Para la IP hasta USD 2.000 Financian estudios de mercado; costos de capacitación; servicios de consultoría ;ajustes al producto o proceso, empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura; validación comercial y difusión de productos o servicios; viajes de negocios relevantes para el área de actividad de la empresa; funcionamiento de la empresa (IVA y SS de los emprendedores) No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII No se financian equipos para el escalamiento productivo Adelanto máximo del 40% del subsidio	

2011	Empresas con menos de 18 meses desde la emisión de la primera factura y cuyos directores sean menores de 35 años y que no hayan facturado más de USD 20.000	Subsidio de hasta el 80%, máximo de USD 20.000. El 20% restante solo en efectivo. Proyectos de 12 meses	<p>Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semana</p> <p>Remuneración personal técnico (máximo 600 USD por mes/ técnico – 2 técnicos)</p> <p>Para la IP hasta USD 2.000</p> <p>Financian estudios de mercado; costos de capacitación; servicios de consultoría ;ajustes al producto o proceso, empaquetamiento comercial, diseño de marca, fabricación de muestras para testeo comercial, adecuación de infraestructura; validación comercial y difusión de productos o servicios; viajes de negocios relevantes para el área de actividad de la empresa; funcionamiento de la empresa (IVA y SS de los emprendedores)</p> <p>No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII</p> <p>No se financian equipos para el escalamiento productivo</p>	<p>Se establece un período de 60 días para revisión de la propuesta</p> <p>Se establecen desembolsos mensuales (salarios) y desembolsos trimestrales que no superen el 40%</p> <p>Se establece cronograma de informes de avances y ejecución para liberar los desembolsos trimestrales</p> <p>La remuneración a la IP se retiene hasta la aprobación del informe final</p> <p>Se establece el proceso de seguimiento por parte de ANII y los Informes de Cierre</p>
2012	Empresas con menos de 18 meses desde la emisión de la primera factura y cuyos directores sean menores de 35 años y que no hayan facturado más de USD 20.000	Subsidio de hasta el 80%. El 20% restante solo en efectivo. Proyectos de 12 meses	<p>Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semana</p> <p>Remuneración personal técnico (máximo 600 USD por mes/ técnico – 2 técnicos)</p> <p>Financian el IVA y SS de los emprendedores</p> <p>No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII</p> <p>No se financian equipos para el escalamiento productivo</p> <p>Se establece un período de 60 días para revisión de la propuesta</p> <p>Desembolsos mensuales fijos (salarios)</p> <p>Desembolsos trimestrales para el resto, sujeto a informes de avance y ejecución que no superen el 40%</p> <p>El pago a la IP se realiza una vez que se aprueba el informe final.</p> <p>El seguimiento es responsabilidad de ANII y se debe completar un informe de cierre al final del proyecto</p>	<p>Cambia a USD 25.000 y USD 2.500 para la IP</p> <p>Se abre la posibilidad de un nuevo financiamiento tanto para nuevos desarrollos como para fortalecimiento comercial en las mismas condiciones (60 días después del Cierre)</p> <p>Incorpora materiales e insumos, equipamiento, equipos de pruebas o ensayos de laboratorio dentro de los rubros financiables</p> <p>Se explicita mejor en qué consiste la ventanilla abierta (antes se hablaba de ventanilla)</p>
2013	Empresas con menos de 18 meses desde la emisión de la primera factura y que no hayan facturado más de USD 20.000	Subsidio de hasta el 80%, máximo USD 25.000. El 20% restante solo en efectivo. Proyectos de 12 meses Se abre la posibilidad de un nuevo financiamiento tanto para nuevos desarrollos como	<p>Dedicación mínima 8 horas diarias y 40 horas semana</p> <p>Remuneración personal técnico (máximo 600 USD por mes/ técnico – 2 técnicos)</p> <p>Remuneración IP USD 2.500</p> <p>Financian el IVA y SS de los emprendedores</p> <p>Financian servicios de capacitación o entrenamiento, contratación de consultorías, materiales e insumos, equipamiento, equipos de pruebas o ensayos de laboratorio, material bibliográfico, software, costos de protección de propiedad intelectual, gastos de comercialización, promoción y difusión.</p> <p>No se financian aquellos que ya hayan sido (o estén siendo) apoyados anteriormente por ANII</p> <p>No se financian equipos para el escalamiento productivo</p> <p>Se establece un período de 60 días para revisión de la propuesta</p>	<p>Se saca el máximo de 35 años</p> <p>El pago a la IP es de USD 2.500 independientemente de lo que se les dé a los emprendedores</p>

		<p>para fortalecimiento comercial en las mismas condiciones (60 días después del Cierre)</p>	<p>Desembolsos mensuales fijos (salarios) Desembolsos trimestrales para el resto, sujeto a informes de avance y ejecución que no superen el 40% El pago a la IP se realiza una vez que se aprueba el informe final. El seguimiento es responsabilidad de ANII y se debe completar un informe de cierre al final del proyecto</p>	
--	--	--	---	--

Anexo 3: Personas consultadas:

Actores clave

Sara Goldberg, Gerente de Operaciones de ANII

Amalia Quirici, Ejecutiva del Programa

Ximena Usher, Directora de Monitoreo y Evaluación de ANII

Elisa Hernandez, Profesional de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de ANII

Carmen Correa, Evaluadora de CESPE y actora clave del ecosistema

Pablo Angelelli, Especialista del BID

Santiago Gallinal, Gerente Fondo Emprender

Alejandro Minatta, ex Coordinador del Programa Emprender

Rafael García. Gerente de Ingenio

Enrique Topolansky, Director del Centro de Emprendimiento de ORT

María Messina, Coordinadora del Centro de Emprendimiento de Facultad de Cs. Económicas, UDELAR y Coordinadora de la Red EMPRENUR UDELAR

Catherine Krauss, Coordinadora del Centro de Emprendimiento de UCU

Fernando Castellanos, Profesional del Centro de Emprendimiento de UCU

Carola Saavedra. Coordinadora del Centro de Emprendimiento e Innovación de CIU

Amelia Durante, Profesional del Coordinadora del Centro de Emprendimiento e Innovación de CIU

Paola Albé, Directora Ejecutiva Empretec

Adriana Rivero, Profesional del Centro de Emprendedores de Fac. de Cs. Económicas de UDELAR

Javier, Profesional del Centro de Emprendedores de Fac. de Cs. Económicas de UDELAR

Emprendedores

Nicolas Pereyra

Krikor Attarian

Fabián Baptista

Agustín Menini

Leo Vernazza

Martín Larre

Alvaro García

Ignacio Mignone

Rafael Martínez

Nicolás Cremona

Martin de los Heros

Felipe Llodra

Fernando Bagalciague

Marcelo Ianfranconi

Juan Andrés Menendez

Hernan Filgueras

Carolina Pooradosú Galipolo

Lucrecia de Leon Sena

Informantes de otros programas de la región

Adrián Magendzo, ex Director de Innova, Corfo

Alvaro Bustos Director Santiago Innova

Francisco Martínez Hernández, Subgerente de Emprendimiento de Corfo

Gustavo Svarzman, ex Subsecretario de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires

Alejandra Vivas, Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires