



Valorización de los servicios de la incubadora y  
alternativas de retorno de la inversión

PERUINCUBA 2009

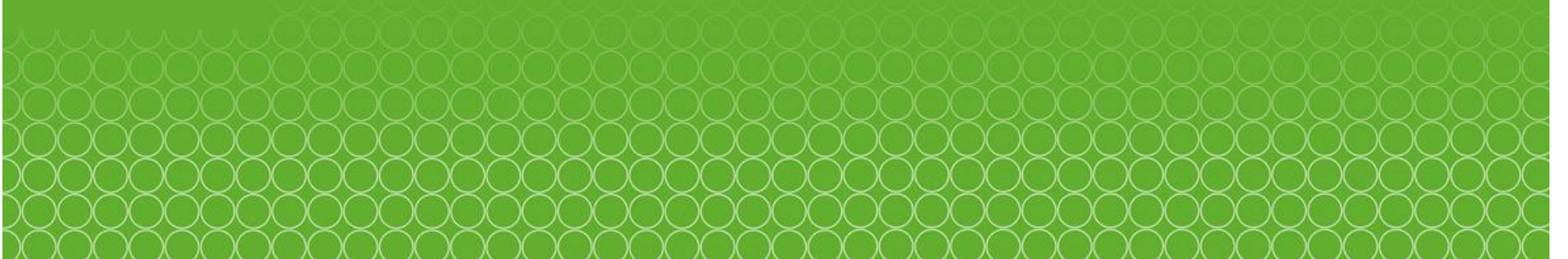
Rafael García Moreira

# Agenda

- ¿QUÉ entendemos por “valorización” y “retorno de la inversión”?
- ¿POR QUÉ?
- ¿CÓMO?

INGENIO

INGENIO



# ¿QUÉ es la valorización?

Definiciones

---

Fundamentos  
filosóficos

---

Conceptos  
financieros

---

Herramienta  
gerencial

---

  
INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

Definiciones

Fundamentos  
filosóficos

Conceptos  
financieros

Herramienta  
gerencial

- Costo
- Precio
- Valor

INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

## Definiciones

Fundamentos  
filosóficos

Conceptos  
financieros

Herramienta  
gerencial

- **Costo**

Relacionado con los gastos e inversiones necesarios para lograr el objetivo deseado. Relativamente fácil de medir.

- **Precio**

Relacionado con los ingresos que esperamos a cambio del bien o servicio a prestar. Fijarlo es medianamente fácil/difícil.

- **Valor**

Vinculado al beneficio *percibido* por el receptor/beneficiario. Extremadamente difícil de medir o estimar.

INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

Definiciones

Fundamentos  
filosóficos

Conceptos  
financieros

Herramienta  
gerencial

- Costo

- Precio

- Valor

Intangible  
Variable  
Subjetivo

INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

## Definiciones

Fundamentos  
filosóficos

Conceptos  
financieros

Herramienta  
gerencial

- Valorización : un intento de cuantificar el valor de los servicios prestados, desde el punto de vista del *receptor* de esos servicios (los *emprendedores incubados*)
- Retorno de la inversión: ídem, en relación a sus costos y al precio solicitado a cambio de los mismos, desde el punto de vista del *prestador* (la *incubadora*)

INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

Definiciones

Fundamentos  
filosóficos

Conceptos  
financieros

Herramienta  
gerencial

- La enorme mayoría de las incubadoras son subsidiadas por:
  - Universidades
  - Gobiernos nacionales
  - Gobiernos locales
  - Laboratorios nacionales tecnológicos
  - Alguien más ...
  
- No son rentables en el sentido empresarial del término
  - No se las puede medir con indicadores financieros “duros” o “tangibles”
  
- Deben medirse de acuerdo a indicadores “blandos” o “intangibles”
  - Efectos sociales en el empleo, en las economías locales ...

INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

Definiciones

Fundamentos  
filosóficos

Conceptos  
financieros

Herramienta  
gerencial

  
INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

Definiciones

Fundamentos  
filosóficos

Conceptos  
financieros

Herramienta  
gerencial

- Autoevaluación
  - “Lo que no se mide no se gerencia”
- Administración por objetivos

INGENIO

# ¿POR QUÉ *debemos* valorizar los servicios de una incubadora?

Es negocio

---

Es imprescindible

---

Transparencia

---

Herramienta  
gerencial

---

The logo for INGENIO, featuring the word "INGENIO" in a bold, white, sans-serif font. Above the 'I' and 'O' are two small green circles. The logo is set against a dark grey background with a subtle pattern of white circles.

# ¿POR QUÉ *debemos* valorizar los servicios de una incubadora?

Es negocio

Es imprescindible

Transparencia

Herramienta  
gerencial

- Tener una valuación de lo que la incubadora hace ayuda a:
  - Valorizar a los incubados
  - Obtener sponsors
  - Mantener los subsidios
  - Mantener la asignación presupuestal en la institución “madre” de la incubadora (universidad, agencia gubernamental de desarrollo económico, laboratorio tecnológico, etc.)
  - Atraer clientes (incubados)
  - Bajar costos, por publicidad gratuita, por ejemplo

INGENIO

# ¿POR QUÉ *debemos* valorizar los servicios de una incubadora?

Es negocio

Es imprescindible

Transparencia

Herramienta  
gerencial

- Mantener contentos a todos los actores vinculados ( “stakeholders” )
- Los proveedores de subsidios lo exigen
  - Cada subsidio o donación viene con determinadas condiciones a cumplir, reportes a crear, obligaciones relacionadas
    - Entre ellos siempre se encuentra la necesidad de valorizar los servicios en forma continua
  - Reporte de uso de fondos

INGENIO

# ¿POR QUÉ *debemos* valorizar los servicios de una incubadora?

Es negocio

Es imprescindible

Transparencia

Herramienta  
gerencial

- Parte de los fondos de las incubadoras son –casi siempre– impuestos, directa o indirectamente.
- Por tanto, *hay que rendir cuentas*
  - No sólo a la institución dueña
  - También a la sociedad en su conjunto

INGENIO

# ¿POR QUÉ *debemos* valorizar los servicios de una incubadora?

Es negocio

Es imprescindible

Transparencia

Herramienta  
gerencial

- Autoevaluación
  - “Lo que no se mide no se gerencia”
- Administración por objetivos
  - Fijación
  - Seguimiento/corrección
  - Evaluación → nueva fijación de objetivos
- Educar con el ejemplo
  - Un objetivo *primario* de las incubadoras es valorizar los proyectos incubados.
  - Por tanto, también se debe buscar valorizar a la propia incubadora.

INGENIO

# ¿CÓMO lo hacemos?

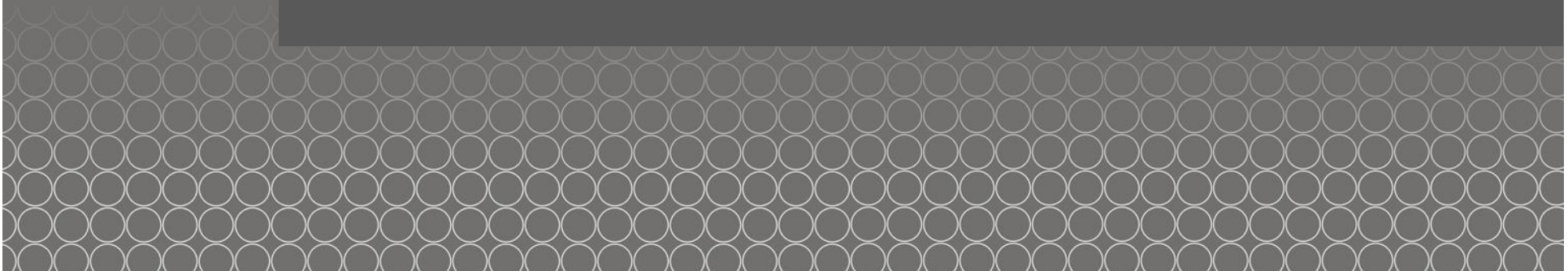
Métodos  
financieros tradi-  
cionales = “duros”

---

Métodos no  
tradicionales =  
“blandos”

---

INGENIO



## ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Métodos no tradicionales = “blandos”

Costos

Múltiplos

Flujos de fondos

- Valor patrimonial contable
- “Valor llave”
- Opciones o alternativas

INGENIO

## ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Métodos no tradicionales = “blandos”

Costos

Múltiplos

Flujos de fondos

- Enfoque de mercado
  - ¿aplicable?
- Otros múltiplos:
  - Efectos en el empleo
  - En la economía regional

INGENIO

## ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Métodos no tradicionales = “blandos”

Costos

Múltiplos

Flujos de fondos

- Enfoque de ingresos futuros proyectados
- Muy común
- Dificultades
  - Pronosticar los fondos libres
  - Cálculo de la tasa de interés a usar.

INGENIO

# ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Como parte de un sistema

Impuestos usados vs. pagados

Métodos no tradicionales = “blandos”

Aportes a seguridad social

Puestos de trabajo

Impacto Económico

Encuestas de satisfacción

INGENIO

## ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Métodos no tradicionales = “blandos”

Como parte de un sistema

Impuestos usados vs. pagados

Aportes a seguridad social

Puestos de trabajo

Impacto Económico

Encuestas de satisfacción

- Ninguna incubadora funciona sola
- Son parte de un sistema económico, de un “ecosistema emprendedor”
- Medir:
  - Convenios
  - Incubados ‘presentados’ a fondos de inversión externos
  - Co – apoyos
  - Vínculos a pre - incubadoras

INGENIO

# ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Métodos no tradicionales = “blandos”

Como parte de un sistema

Impuestos usados vs. pagados

Aportes a seguridad social

Puestos de trabajo

Impacto Económico

Encuestas de satisfacción

INGENIO

# ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Como parte de un sistema

Impuestos usados vs. pagados

Métodos no tradicionales = “blandos”

Aportes a seguridad social

Puestos de trabajo

Impacto Económico

Encuestas de satisfacción

INGENIO

# ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Como parte de un sistema

Impuestos usados vs. pagados

Métodos no tradicionales = “blandos”

Aportes a seguridad social

Puestos de trabajo

Impacto Económico

Encuestas de satisfacción

- Costo por puesto de trabajo generado
- Calidad de los puestos generados
  - Profesionales, alta calificación
  - No emigran
  - Del área local
- ¿Cantidad?

INGENIO

# ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Como parte de un sistema

Impuestos usados vs. pagados

Métodos no tradicionales = “blandos”

Aportes a seguridad social

Puestos de trabajo

Impacto Económico

Encuestas de satisfacción

- Diversificación de mercado
  - Innovación
- Externalidades en el mercado local
  - Agregan dinamismo
  - Potenciación inmobiliaria en áreas cercanas a la incubadora
- Exportaciones
  - En sentido amplio

INGENIO

## ¿CÓMO lo hacemos?

Métodos financieros tradicionales = “duros”

Métodos no tradicionales = “blandos”

Como parte de un sistema

Impuestos usados vs. pagados

Aportes a seguridad social

Puestos de trabajo

Impacto Económico

Encuestas de satisfacción

- Incubados
- Graduados
- Personal de la incubadora
- Otros interesados (“stakeholders”), miembros del ecosistema

INGENIO

# ¿QUÉ es la valorización?

Definiciones

---

Fundamentos  
filosóficos

---

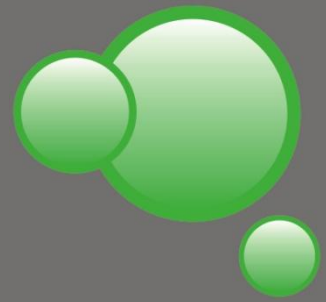
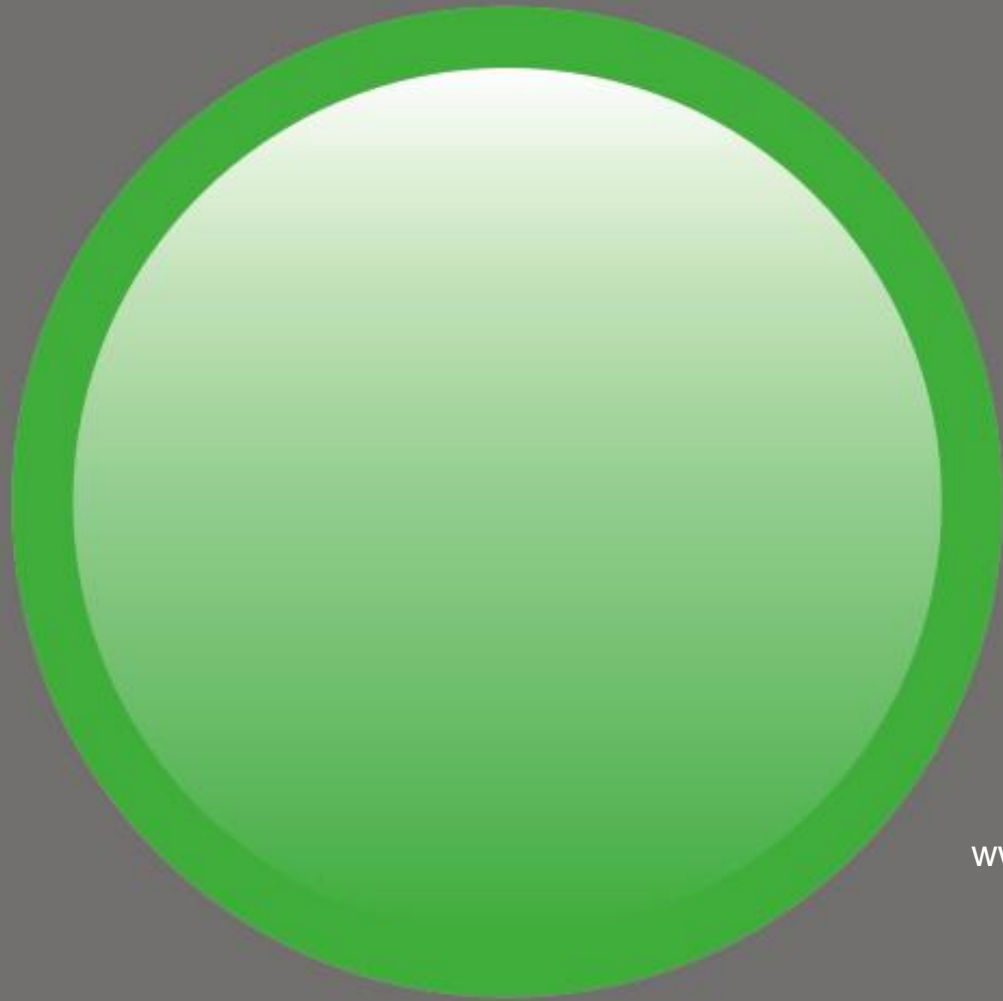
Conceptos  
financieros

---

Herramienta  
gerencial

---

  
INGENIO



[www.ingenio.org.uy](http://www.ingenio.org.uy)

