

Consideradas como el motor de los start ups de Internet, ahora las incubadoras de empresas comienzan a recibir fuertes críticas. Las razones de los cuestionamientos.

DISPAREN CONTRA LAS INCUBADORAS

En la medida en que el mercado se sofisticaba, las incubadoras no tendrían razón de ser", dispara un ejecutivo de una "punto.com" en estricto "off the record". Y agrega: "El equity que te cobran es alto, y si tenés buen management no necesitás su asesoramiento para realizar el 'business plan'. Tampoco serán necesarias para la búsqueda de financiamiento, ya que un chief financial officer con suficiente 'expertise' tiene los contactos necesarios".

nos. Pero eso no implica la muerte del negocio ni mucho menos", asegura. Para Grimoldi, se producirá una transformación en la que el core business de las incubadoras pasará por tres unidades de negocios: la regionalización de proyectos, la búsqueda de capital y el reclutamiento de ejecutivos. "También tendremos un papel importante en la relación con los estratégicos, ya sea para gestar alianzas como para proyectos en conjunto entre el offline y el online", señala Grimoldi. En este sen-

sarrollo. De todas maneras, es mucho más típico que las incubadoras se involucren en los primeros pasos del start up". Sin embargo, Millership cree que "la etapa en la que participaremos se extenderá hacia rondas más avanzadas". Por eso, se sigue de cerca la ecuación de negocio, ya que, cuanto más avanzado esté el proyecto que se recibe, menor porcentaje de equity se cederá a la incubadora. Y en la medida en que eso ocurra, se limitaría el negocio.

"Otro de los temas que hay que tener en cuenta es que las incubadoras se dividen un mercado que es muy chico y sufre la retracción de capital. Es importante que tengan el suficiente respaldo como para aguantar tres o cuatro años a pérdida", sostiene Gustavo Aldegani, director del Área de Seguridad de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

En el mismo sentido avanza Millership: "En la actualidad, el espacio para las incubadoras está superpoblado, y pocas ofrecen los servicios completos. Por eso, se va a atravesar un período de consolidación. Las fuertes estarán bien posicionadas y atraerán capital y proyectos, mientras las débiles serán adquiridas o desaparecerán", dispara el cofundador de Worldcap. La compañía está orientada al negocio B2B, y tiene previsto obtener US\$ 60 millones para invertir en nuevos start ups y expansiones regionales. Invirtió en siete proyectos, entre los que se encuentran Universired, Bumerán, Mercosur, Mutus, Most, Inshop y Latin2b.

Otro dato interesante es cómo se produce el contacto entre los incubados y las incubadoras. La relación de Mercosur.com con Worldcap estuvo gestada con algo de causalidad, pero también de casualidad. Los creadores de Mercosur.com habían visitado más de dieciocho potenciales inversores en los Estados Unidos e Inglaterra, recibiendo varias ofertas concretas. Sin embargo, la oportunidad los sorpren-



PABLO MUNIZAGA

"No es lo mismo quedarte con un pedazo de una torta más grande que el total de una muy chica", dice.

Marcelo Grimoldi, socio fundador de la incubadora South-Net —que tiene como principal socio al fondo Southern Cross—, admite: "Si el equipo que toca la puerta es más fuerte y la empresa está mejor armada, no le vamos a exigir tanto 'sweat equity', porque trabajamos me-

tido; avanzaron con sus dos incubados: Construmega, un BtoB de comercialización de materiales de la construcción, incluye a más de 1.400 proveedores y compradores en su base de datos, y tiene un acuerdo con Techint, y Deautos, donde los acuerdos se gestaron con los concesionarios y locales de repuestos.

James Millership, director de Operaciones y cofundador de Worldcap Internet Solutions (WCIS), asegura: "Para una compañía tiene sentido trabajar con nosotros en cualquiera de sus etapas de de-

dió en un vuelo entre Londres y Nueva York. "Regresábamos de visitar uno de nuestros contactos, y de casualidad conversamos con nuestro compañero de asiento sobre el proyecto y las ideas que teníamos para desarrollarlo", comenta Alejandro Gorostiza, fundador de Mercosur.com. La casualidad fue tal que su compañero de asiento no era otro que el CEO de la incubadora Worldcap. Al día siguiente, cerraron el deal. Cedieron el 40 por ciento del equity a cambio de US\$ 2,5 millones. Sin embargo, la decisión no fue acelerada. "Habíamos realizado la recorrida necesaria, y sabíamos cuántos puntos se querían quedar cada uno de nuestros potenciales socios. Nos llegaron a pedir hasta 70 por ciento del equity. Por eso es fundamental realizar una exhaustiva recorrida antes de cerrar la operación", agrega Gorostiza. El entrepreneur marca la posibilidad de obtener expertise regional a partir de la relación con las incubadoras. "Creo que si una incubadora no tiene sedes y posibilidades de expansión en el exterior no sirve, porque en la actualidad resulta fundamental que, así como los sitios estamos en un proceso de constante profesionalización, también lo hagan las incubadoras", culmina.

GANAR CON LO PROPIO. La incubadora de proyectos de Internet Ecuallity armó su estructura sobre la base de sus propias iniciativas. "En esta primera etapa, desarrollamos ideas ciento por ciento nuestras, ya que buscamos la diferenciación y es muy difícil encontrar proyectos de terceros que sean originales", comenta Fabio Zilverman, director general de Ecuallity Argentina, el grupo que tiene entre sus principales accionistas al BBVA, el holding Acciona, Omega Capital y el grupo Picnik Pack, entre otros. Desde el sitio agropecuario Megaagro, Juan Pablo Fernández —vicepresidente de Marketing—, sostiene: "Una buena idea sin un importante sustento no tiene ningún futuro, por eso el aporte de Clicknest —incubadora del grupo Pescarmona— nos dio

tecnología y una estructura financiera que tiene mayor poder de negociación y de 'funding'. El 'expertise' de un socio también será un parámetro fundamental a la hora de definir cuáles serán las incubadoras que cumplen con las expectativas del entrepreneur", comenta.

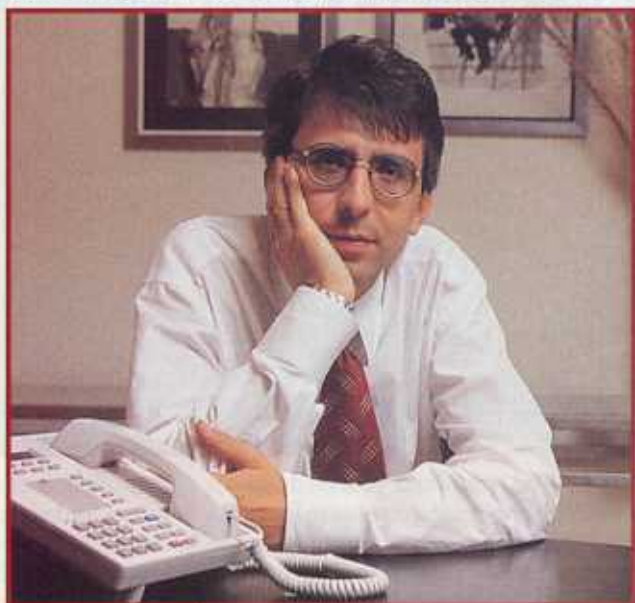
De acuerdo con los datos del mercado, las incubadoras exigen entre un 20 y un 80 por ciento del capital accionario de los sitios a cambio

JAMES MILLERSHIP

"Para nosotros, la etapa en la que participaremos se extenderá hacia rondas más avanzadas."

de sus servicios. Pablo Munizaga, director de Desarrollo para la Argentina y Chile de Puntocom Holdings, cree que a un entrepreneur le conviene ceder puntos, porque "no es lo mismo quedarte con un pedazo de una torta tres o cuatro veces más grande que el total de una muy chica. Por eso, el 'expertise' regional que ofrecemos y la posibilidad de 'expertise' en el exterior amplían las perspectivas de los pro-

yectos que, caso contrario, tendrán dificultades para crecer fronteras afuera". Por eso, en Puntocom Holdings prefieren autodefinirse como "aceleradora o regionalizadora de proyectos", y no como una incubadora.



FERNANDO MUÑOZ DE TORO

"La clave para los potenciales inversores no pasa por cuántos puntos cede el entrepreneur."

Para Fernando Muñoz de Toro, del estudio Muñoz de Toro & Muñoz de Toro, "la clave para los potenciales inversores no pasa por cuántos puntos cede el entrepreneur, ya que cuando les interesa un proyecto les da lo mismo quién es el dueño", comenta. Otro tema interesante es la irrupción de las incubadoras de nicho, como las del estudio español de abogados Cremades y el estudio argentino Gallego y Martínez Fazalari, que crearon la incubadora legal, un emprendimiento que inició sus actividades en la Argentina con el objetivo de brindarles soporte legal a los start ups. Otro caso es el de IdeaSupply.com, un sitio que reúne a inversionistas y proyectos o empresas en busca de capital. La compañía tiene como objetivo canalizar fondos para empresas que requieren capital entre US\$ 200.000 y US\$ 5 millones, y cerrar el "gap de financiamiento" que existe en este rango de inversión, aunque no se limita a compañías de Internet.

Por último, resulta importante señalar el ingreso de los private equities como The Exxel Group, Hicks, Muse, Tate & Furst, IRSA, LatinLAB y el Grupo Macri con MTC, entre otros. Ante la irrupción de estos big players y la sofisticación del mercado, será necesario seguir de cerca cómo se adaptan las incubadoras a las nuevas reglas de juego, que cambian a diario en tiempos de la economía digital. ■

José del Río