



Daniel Castro

NACIONAL + LUCES LARGAS

## Enrique Topolansky: "Los emprendimientos son la verdadera palanca para el crecimiento de un país"

El director del Centro de Innovación y Emprendimientos de la Universidad ORT habló del rol del emprendedor en Uruguay y de esa tarea como "ventanas al futuro"



Camilo dos Santos  
Enrique Topolansky

Tiempo de lectura: 13'

10 de septiembre de 2022 a las 05:03

Todavía tienen cara de adolescentes y en muchos casos lo son. Detrás del escritorio poblado de cables y cupones con códigos QR, hay una pizarra con una nube de palabras que cada tanto miran como para no perder el propósito que los animó a emprender. Están trabajando en un sistema colaborativo para que personas que quieran viajar en un vehículo a un mismo destino, puedan unirse para abaratar ese viaje. En otro escritorio similar, otros dos adolescentes siguen mejorando una app que pretende conectar mascotas abandonadas con posibles adoptantes; y así en tres escritorios más.

Entrar al Centro de Innovación y Emprendimientos de la Universidad ORT (CIE) es contagiarse de entusiasmo, talento y creatividad. Por esos mismos salones transitaron los "padres" de los unicornios "celestes", que colocaron a Uruguay en las grandes ligas del mundo.

Para Enrique Topolansky, el director del CIE, la rutina es la sorpresa, porque a diario se encuentra con ingeniosas creaciones que pretenden madurar hasta transformarse en empresas y, por qué no, en un futuro unicornio. "Cuando vos tenés una red o una tribu que te acompaña, y que te desafía todos los días un poco, llegas más alto", dice el "Topo", como lo llaman en los pasillos de la universidad. "Yo estoy convencido de que el emprendedor se hace. Considero que todos tenemos un potencial muy poco explorado", sostuvo en esta entrevista con Luces Largas.

### ¿En qué medida se logra esa conexión del nuevo conocimiento con la realidad productiva del país?

Yo creo que esa conexión universidad/empresa está muy ligada a los orígenes de la Universidad ORT, y me parece relevante decirlo. Porque ORT nace en San Petersburgo (Rusia) en 1840, y nace intentando llevar el conocimiento para que las personas que no tenían acceso a las sociedades productivas de esa época, pudieran –a través del conocimiento– insertarse a esas sociedades, ganarse ese ingreso y así poder progresar y escalar socialmente, agregándole valor a la sociedad.

### Propósitos que animan al CIE hoy.

Claro, nosotros sentimos que hoy el Centro de Innovación con esto en mente, se ha convertido en un verdadero catalizador del Uruguay, tanto en el tejido productivo como en la generación de nuevas startups y nuevos emprendimientos. Ejemplo de esto es que todos los años nacen en promedio alrededor de 12 nuevas empresas, de las cuales algunas de ellas tienen lo que se llama "componente dinámica", es decir que logran crecer, generar empleo, multiplicando por 10 o por 30 la cantidad de personas que fundaron ese emprendimiento.

**"Todos los años nacen en promedio 12 nuevas empresas, de las cuales algunas de ellas tienen lo que se llama 'componente dinámico', es decir que logran crecer y generar empleo"**

### Allí está esa conexión del conocimiento con la realidad.

Yo siento que estamos, primero, generando empleo; segundo, generando exportaciones y tercero, ayudando a dinamizar sectores tradicionales que a veces en el Uruguay se van quedando un poquito.

### ¿Cuántas ideas se reciben por año?

Varían entre las 240 y las 250 dependiendo del año. Pero siempre superando las 200 ampliamente.

### ¿Qué porcentaje se incuba en relación a las que se rechazan?

Eso es muy interesante porque, en realidad, nuestra filosofía es una filosofía de puertas abiertas ¿Qué significa esto? Nosotros nunca le decimos que no a una idea, porque creemos que en realidad cuando alguien está innovando, probablemente la idea que nos diga nos va a molestar. Entonces...hago un paréntesis y le cuento una anécdota divertida: cuando PedidosYa trae su proyecto a la universidad (ORT), la primera intención del tribunal era rechazarlo. (Risas) (NDR: hoy el Comité de Selección está integrado por representantes de los sectores académico, empresarial y destacados MBAs de la ORT).

### ¿Y cuál fue la razón para esa primera reacción de rechazo a lo que luego sería un éxito de tan alto impacto hoy?

Bueno, en ese momento –y tenemos que ubicarnos en los años 2000, concretamente en 2005–, en esa época, prender una computadora demoraba de repente tres o cuatro minutos. Entonces el tribunal decía "qué sentido tiene que alguien prenda una computadora para hacer un pedido de una milanesa o una pizza a un restaurante, cuando tenés el teléfono. No tiene sentido". Pero ¿qué estábamos perdiéndonos? Nos estábamos perdiendo el cambio de paradigma, nos estábamos perdiendo que en el 2007 el teléfono celular se convirtió en una computadora que agregó, con el advenimiento del smartphone, capacidades increíbles. Entonces, ese cambio de paradigma viabilizó una nueva y enorme cantidad de modelos de negocios. Ese es un ejemplo.

### ¿Y cómo incorporó o aprendió el Comité de Selección, de esa experiencia?

Lo que hicimos fue separar la parte académica de la parte del CIE. O sea, antes había un comité muy académico que era el que resolvía a quien incubaba. Entonces, volviendo sobre la pregunta, hoy por hoy nosotros lo que le preguntamos a la persona que llega al Centro de Innovación es: ¿tú estás dispuesto a arriesgarte? ¿Crees en tu idea? ¿Cuánto tiempo le vas a dedicar y durante cuánto tiempo? Si luego la persona toma el riesgo, nosotros la acompañamos.

### Tomando nota de que un número importante de proyectos se transforman en empresas, ¿qué porcentaje de sobrevivencia existe sobre el conjunto de ideas que se presentan?

Acá lo interesante es que esas 200 y pico van avanzando como si fueran a un embudo. Entonces en una primera etapa, de esas 200, en los primeros meses yo te diría que más de la mitad ya abandonan el proyecto.

### ¿Por qué se dan estas deserciones?

Porque una de las estrategias que utilizamos es hacer pequeños experimentos para ver si es factible técnicamente, comercialmente, legalmente, etcétera. Con esos pequeños experimentos, se dan cuenta muchas veces, que no tiene sentido. Algunos "pivotan" y cambian y otros directamente dicen "esto no es para mí" y abandonan.

### Ahora se pone foco en las que siguen adelante.

Claro, me quedo con 60 aproximadamente. Con esos 60 empezamos a trabajar entre seis meses y un año para hacer un plan de validación donde se trabaja con algo que se llama "mínimo producto viable", que con pequeños experimentos van bajando el riesgo, primero tomando la hipótesis más riesgosa hasta la menos riesgosa. De esos 60 terminan unos 20; y con esos 20 que validan pasamos a una etapa de incubación de un año en el cual el número se reduce a la mitad, y esos 10 son los que se gradúan. De esos 10 o 12 que se gradúan al año, normalmente tres terminan siendo emprendimientos dinámicos, es decir que van a crecer.

### ¿A esos 10 les hacen un seguimiento, para saber si efectivamente pudieron sostenerse, entonces?

Nosotros los medimos a los cinco años y en general han crecido. Los otros que se te quedan ahí, que pueden ser siete u ocho que hayan sobrevivido, terminan siendo autoempleos.

### La rutina del CIE y la suya personal es que siempre algo novedoso lo va a sorprender. Sabiendo que por estos salones han pasado algunos de los emprendimientos más exitosos de la historia de las empresas en Uruguay y que nos han hecho conocidos en el mundo, como los famosos unicornios, los tres más célebres pasaron por aquí (PedidosYa, DLocal, Nowports). Cuánto orgullo pero también cuánta responsabilidad.

Para la Universidad ORT es un orgullo porque es parte de nuestra misión el poder ayudar a que el conocimiento llegue, se traslade a la empresa y genere bienestar en la sociedad. Entonces, primero nos llena de orgullo. En segundo lugar es como que nos valida. Al igual que los enseñamos un mecanismo experimental a los estudiantes para que lleven adelante los emprendimientos, el Centro de Innovación en sí mismo es un gran experimento que tiene que estar reinventándose todo el tiempo. Y eso es clave, porque en un mundo que cada vez va más rápido y quedó demostrado en la pandemia, donde los paradigmas que teníamos en 2020 son totalmente distintos a los que tenemos hoy en el 2022, si uno sigue haciendo las cosas de la misma manera, probablemente fracase. Ahí es donde el tener esta sinergia constante y estos catalizadores que son los jóvenes emprendedores, te obligan y te impulsan a avanzar.

### La mayor parte de los emprendimientos que pasan por acá están montados en esa disrupción digital que pretende traer soluciones a problemas. ¿Seguirá siendo esa la lógica en el futuro? ¿Para cada problema una solución informática o digital? ¿Cómo se imagina a un emprendedor del futuro en este Centro?

Yo siento que somos seres gregarios que necesitamos de la comunidad, y si me quiero ir al pasado, a la tribu, lo que se logra en el Centro de Innovación es una tribu que permanentemente te estimula, te impulsa y te desafía. Entonces, cuando uno se imagina el futuro, acá aparecen grandes desafíos. Tu hablabas de disrupción digital y una de las cosas que sabemos es que el mundo cada vez va a ser más inmersivo y digital, lo cual por un lado es buenísimo porque permite hacer cosas que con un cuerpo físico no se pueden hacer. Entonces una persona puede entrar a –y acá voy a tirar el tema del "metaverso" que está tan de moda–, puede entrar a un metaverso y de repente puede hacer cosas que en el mundo físico no puede hacer como volar, saltar de un edificio a otro, puede hacer cosas que son increíbles. Pero al mismo tiempo el metaverso va en algunos aspectos, contra la esencia del ser humano, contra la esencia que nos identifica como especie, y es ese hecho de ser gregarios, el hecho de tocarnos, el hecho de abrazarnos, el hecho de generar energías que muchas veces te mueven, esa energía que viste en el Centro.

### ¿Entonces qué hacer para seguirle el ritmo frenético al mundo, sin perder la esencia? O sea que sigamos siendo humanos, con todo lo que eso significa.

Ese es el punto. A lo que voy es al desafío del futuro. Por un lado veo que los estudiantes vienen cada vez menos al aula, cada vez vienen menos a la universidad pero cuando yo veo la correlación con el éxito de los emprendedores, los que vienen al CIE y forman parte de la comunidad, van más rápido y tienen mejores resultados que los que simplemente se conectan por Zoom u otras maneras virtuales.

### Volviendo a las experiencias que han pasado por estas aulas y en la búsqueda de soluciones, ¿la clave es pensar en problemas globales o problemas locales? Recuerda una frase suya que decía "si yo voy predecir cambiar al mundo pero lo miro siempre desde la misma ventana, veré siempre la misma realidad".

Exactamente. Yo estoy convencido que hay que enfrentar problemas globales. Lo que pasa muchas veces es que Uruguay tiene algunas características que permiten ser un buen laboratorio. ¿Por qué? Porque ahí es donde decís "somos tres millones, Uruguay no tiene mercado". Sin embargo tres millones con buena conectividad, nos permiten ser una buena plataforma para después salir al mundo. Soy un convencido de que hay que tener una mirada global, y ahí hay otro desafío que es central, que es el de saber quiénes son tus mentores, cuáles son tus fuentes de información, cómo estás abierto a esas ventanas del mundo. Porque así como dijimos que Uruguay es ideal para eso, Uruguay a veces termina siendo un poco acotado en esas ventanas. Por eso el desafío nuestro como academia y como mentores es ayudar a abrir esas ventanas, para que les llegue información diferente, para que les lleguen problemas y desafíos diferentes. Y ahí es donde está el verdadero reto: ser chiquitos, buena calidad de vida, buenos conocimientos, pero con puentes al mundo para saber lo que está pasando, y así crecer.

### A propósito de las escalas, los emprendedores siempre tendrán interés en aumentar ventas, internacionalizarse, obtener capital. De estos tres conceptos ¿cuál es el principal reto o el que muchas veces hace que se acelere o, al contrario, decaiga el impulso emprendedor?

Yo creo que cuando hablamos de emprendimientos dinámicos de base tecnológica, para la mayoría de estos emprendedores su casa es un avión y están acostumbrados a salir al mundo. Uno de los retos que tienen es ordenar, quizás, esa salida al mundo, darse cuenta de que no es fácil abarcar muchos lugares al mismo tiempo; entonces hay que poner foco. Por ejemplo, la gran mayoría de la gente quiere ir a Silicon Valley, y no tiene Silicon Valley es el mejor lugar para empezar. A veces conviene mucho más Austin (Texas), porque tiene un Valley para nosotros del mismo nivel de potencial de lo que tendría California y a veces hay negocios que se hacen más fácil yendo a esos "valley" más chicos.

### Hasta por los costos.

Fíjese que el costo de vida en Austin es más bajo que el de California, San Francisco, que es de los más caros en Estados Unidos. Entonces cuando vos estás empezando, gran parte del arte está en lo que se llama el ritmo de quemar del capital que tenés. Si yo tengo mil, capaz que tengo que hacer un "tiritito" más corto y hacer una escala vendiendo en Brasil o en Paraguay o en Chile y después vas para otro lado.

### ¿Cómo deberían afrontarse los procesos de curación, donde muchas veces hay que decir "no", y que ese "no" evite la frustración de quien se ilusionó con su proyecto?

Nosotros tratamos de que el "no" lo diga el mercado. Y tenemos la suerte de no tener nosotros los fondos para entregarles directamente a los emprendedores. ¿Qué significa esto? Para mí, el verdadero "no" lo tiene siempre el consumidor final. Intentemos darles todos los elementos para que el emprendimiento llegue al punto en el cual el consumidor es el que va a tener que optar. Ese "no" si se lo dice el mercado es muy distinto a que se lo diga un mentor, porque surge aquello de "y quién sos vos para decirme"; pero cuando se lo dice el mercado ya es como un juicio final.

### ¿Se mantiene una red de casos exitosos, que a su vez sirva de colaboración o cooperación para acompañar a quienes comienzan?

De los ecosistemas más colaborativos que hay a nivel país y a nivel regional, es el ecosistema emprendedor. El emprendedor sabe que solo no llega a ningún lado. Cuando los emprendedores, en mi opinión, son la verdadera palanca para el crecimiento de un país. Porque tenemos que pensar que Uruguay tiene aproximadamente un 10% de gente universitaria, graduada, con alto nivel de conocimiento. Si esa persona sale a ocupar un puesto de trabajo ¿qué va a pasar? Le saca oportunidades a otro. Ahora, si esa persona sale a crear una posible fuente de 100 puestos de trabajo, no solo no tomó el puesto disponible, sino que modeló un escenario nuevo que le abre la puerta a una cantidad de uruguayos y ese es el futuro.

Luces Largas

Enrique Topolansky

entrevista

REPORTAR ERROR



LUCES LARGAS  
"Si hubiera más educación financiera, ahorraríamos mucho más en pesos"



Member  
Pablo Ruiz Hiebra: "La Agenda 2030 no es una utopía"



Member  
Juan Miguel Lavista: "Es fundamental que haya más programadores en Uruguay"



ENTREVISTA  
Ana Castillo: "La economía plateada tiene el potencial de generar millones de dólares"



LUCES LARGAS  
Daniela Godoy: "El 11% de la producción total de alimentos se desperdicia"

LUCES LARGAS  
Arturo Porzecanski: "El conservadurismo en el Uruguay ha sido una bola encadenada a nuestros pies"

Member  
Ana Bianchi: "Se está viendo la incidencia del cambio climático en el parto prematuro en el mundo"

LUCES LARGAS  
Pablo Rosselli: "Nuestro marco de negociación colectiva no está diseñado para cuidar el empleo"

LUCES LARGAS  
"Hoy en las empresas hay tribus que resuelven determinados problemas"

CIUDADANÍA URUGUAYA  
Un inmigrante podría combatir por Rusia "por un horror" en la expedición de pasaportes uruguayos

LA BLANQUEADA  
Tres delincuentes mataron a dos personas al chocarlos con una camioneta robada

JUSTICIA  
Cuatro personas mataron a un hombre para robarle su auto en Flor de Maroñas: dos fueron imputados

## Comentarios

0 comentarios



Agregar un comentario

Publicar