



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERÍA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ESTUDIO DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS EN EL
ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO NACIONAL E
INTERNACIONAL CON FOCO EN INCUBADORAS BAJO
EL ALERO DE UNIVERSIDADES Y SU VINCULACIÓN
CON EL ECOSISTEMA**

JESÚS ALEJANDRO HERAZO VILLA

Actividad de Graduación para optar al grado de

MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:

FRANCISCO PIZARRO

Santiago de Chile, (Julio, 2019)

© 2019, Jesús Alejandro Herazo

**ESTUDIO DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS EN EL
ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO NACIONAL E
INTERNACIONAL CON FOCO EN INCUBADORAS BAJO
EL ALERO DE UNIVERSIDADES Y SU VINCULACIÓN
CON EL ECOSISTEMA**

JESÚS ALEJANDRO HERAZO VILLA

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

Profesor Supervisor:

FRANCISCO PIZARRO

Profesor Co- supervisor:

DAVID PREISS C.

Evaluador Externo:

MARCELO VERGARA

Representante de Programa:

ROCÍO ORTIZ M.

Santiago de Chile, (Julio, 2019)

A mi familia y amigos por el apoyo incondicional.

Gracias.

Índice

1. Resumen	7
2. Abstract	8
3. Antecedentes (Herazo, J; Santos, K. 2019)	9
3.1. Innovación y ventajas competitivas	10
3.2. Incubadoras de negocios.....	11
3.3. Incubadoras de negocio en Chile y el rol del estado.....	12
4. El problema.....	15
5. Hipótesis	16
6. Objetivo general	16
6.1. Objetivos específicos.....	16
7. Metodología	17
8. Definiciones	18
9. Ecosistema de emprendimiento.....	19
9.1. Sistema de incubadoras de negocios nacional.....	20
9.2. Incubadoras de Negocios con Financiamiento Corfo.....	20
Incubadoras de Negocios sin Financiamiento Corfo	25
10. Proceso de las incubadoras.....	25
10.1. Selección (Farfán, L. 2019)	25
10.2. Método (Santos, K. 2019).....	26
10.3. Vinculación con el ecosistema	28
10.3.1. Venture Capitals.....	30
10.3.2. Corporate Ventures:	30
10.3.3. Ángeles	32
10.4. Vinculación al ecosistema por parte de Incubadoras Universitarias.....	33
10.5. La realidad de las incubadoras en Chile	41
10.6. Caso de estudio: Incubadora de negocios de INACAP	42
11. Recomendaciones y próximos pasos	45
11.1. Identificación de oportunidades	45
11.2. Estrategia de implementación	46
11.2.1. Definición estratégica de la misión.....	46
11.2.3. Definición de objetivos	47
11.2.4. Priorización de iniciativas.....	47

Bibliografía	50
Anexos	55
Anexo 1.....	55
Anexo 2.....	59

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Fuente: Pool, S; Van Itallie, M. Ecosistema de Emprendimiento. (2013).....	20
Ilustración 2: Fuente: <<Red de Valor Austral Incuba Biotec>>, s.f.	22
Ilustración 3: Fuente: Whadani Foundations & National Entrepreneurship Network, 2013.	29
Ilustración 4: Fuente: Parada, 2017.	32
Ilustración 5. <<Setsquared's investment plataform>> , s.f.	35
Ilustración 6. Pilares de incubadora SetSquared.....	35
Ilustración 7. Pilares de incubadora The DMZ	37
Ilustración 8. <<Ecosistema de emprendimiento>>, s.f.....	38
Ilustración 9. Pilares de incubadora Parque E.....	39
Ilustración 10. Radar de la vinculación. Incubadoras Top.....	40
Ilustración 11. Pilares de incubadora de negocios de INACAP	43
Ilustración 12. Radar de la vinculación. Comparación con caso de estudio	44
Ilustración 13. Mapeo de oportunidades con respecto a pilares de incubadoras.....	45
Ilustración 14. Matriz Eisenhower	48

Tablas

Tabla 1. Top 20 incubadoras universitarias 2018.....	33
--	----

1. Resumen

Esta investigación tiene como objetivo, brindar recomendaciones a la Incubadora de Negocios de INACAP (seleccionada como caso de estudio) en todo su proceso de incubación según 3 pilares: selección de emprendimientos, metodología, y vinculación con el ecosistema; con el fin de generar valor y un factor diferenciador que le permita distinguirse de las demás incubadoras y en una segunda instancia, le permita desligarse de la dependencia de Corfo como fuente de acceso a financiamiento.

Para esto, se hizo un estudio de las mejores prácticas en cada uno de los pilares en 3 de las 20 mejores incubadoras universitarias del mundo; así como entrevistas en terreno para conocer la situación actual de la incubadora y del ecosistema nacional para poder lograr un análisis de brechas.

Desde la vinculación con el ecosistema, es necesario que la Incubadora de Negocios de INACAP defina estratégicamente en qué punto se quiere diferenciar (vinculación con academia, exposure, vinculación con levantamiento de capital), monetice ese factor diferencial y finalmente llegue a una situación dominante en la que pueda elegir dejar de depender de Corfo. Para ello, en este estudio se visualizan escenarios tentativos nacionales en los cuales hay oportunidades de gestión por la falta de desarrollo actual del ecosistema.

Palabras clave: Incubadora, emprendimiento, vinculación, ecosistema.

2. Abstract

The purpose of this research is to provide recommendations to the INACAP Business Incubator (selected as a study case) throughout its incubation process according to 3 pillars: selection of start-ups, methodology, and link-up with the ecosystem; in order to generate value and a differentiating factors that allows it to distinguish itself from other incubators and, in a second instance, allows it to be separated from Corfo's dependence as a source of access to financing.

For this, a study was made of the best practices in each of the pillars in 3 of the 20 best University incubators in the world; as well as interviews to know the current situation of the incubator and the national ecosystem in order to achieve a gap analysis.

From the link-up with the ecosystem, it is necessary that the INACAP Business Incubator to strategically define which differentiation factor does it want to acquire (academic link-up, exposure, capital raising), monetize that differential factor and finally reach a dominant situation in which choose to stop depending on Corfo. For this, in this study national tentative scenarios are visualized in which there is management opportunity due to the lack of current development of the ecosystem.

Key words: Incubator, start-up, link-up, ecosystem.

3. Antecedentes (Herazo, J; Santos, K. 2019)

Resulta difícil remontarse a los inicios del concepto de innovación. Según la Real Academia Española, innovar, con origen etimológico “in” (estar en) y “novus” (nuevo) es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”

El Manual de Oslo (OCDE, 2006. Pg 56) define a la innovación como:

“La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores”

Así mismo, expone 4 tipos de innovación:

- Innovación en producto: Introducción de un bien o servicio nuevo o con mejoras significativas, es decir, con respecto a características físicas del producto o del uso que se le da. Menciona de igual forma mejoras en componentes, formas de uso y características técnicas.
- Innovación en procesos: Introducción de un proceso nuevo o significativamente mejorado, que puede ser de distribución o producción. Esto corresponde a cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
- Innovación en mercadotecnia: Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño del producto, su envasado, promoción y/o tarificación.
- Innovación de organización: Introducción e implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Sin embargo, desde el punto de vista económico es Peter Schumpeter (1939) quien empezaba a dar los primeros pasos en la explicación de ciclos de negocio: ascenso, descenso, recesión y reactivación (p.175); para luego dar pie en 1943 al concepto de “destrucción creativa”. En la etapa de recesión/ crisis de las empresas hay que tomar decisiones que podrían terminar o en el fin de las mismas o en la supervivencia a partir de un proceso de “canibalismo” a sí mismas liderado por el rejuvenecimiento de sus productos/servicios. El reemplazo de productos o modelos de negocio por nuevas formas más eficientes.

Este inicio de ciclo se caracteriza por buscar alternativas diferenciadoras de generación de valor que no necesariamente están a merced de precio y costos: la innovación supone que se puede romper el puente entre diferenciación y bajo costo, moviendo la frontera de productividad. (Feeney, Folle, & Veiga, 2005, p. 66).

Así mismo, las empresas que buscan ser exitosas en sus mercado, deben tener la capacidad de innovar más rápido que sus competidores, identificando nuevas formas de negocio, desarrollando nuevas tecnologías, productos o servicios y llevarlos al mercado de la manera más eficiente (Teng, 2007; Zhu 2013) (como se cita en Ramos, Furlani y Moreira, 2017)

3.1. Innovación y ventajas competitivas

Esta búsqueda de generación de valor se podría catalogar como una búsqueda de ventajas competitivas. Zahra y Covin (1995) definen estas actitudes de búsqueda de ventajas como emprendimiento corporativo o intra-emprendimiento o como la “suma de capacidades innovadoras, de renovación y de inversiones de riesgo”. Para esto, es importante que las empresas tengan a nivel interno el conocimiento necesario para innovar, administrando eficientemente el conocimiento que ya posee y eliminando las barreras estructurales y culturales que dificultan la creatividad y la toma de decisiones.

Según Drucker (2002), la innovación a niveles corporativos/organizacionales resulta de la búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación y que para que esta sea efectiva, requiere de esfuerzo, talento e ingenio.

Sin embargo, nos encontramos con una realidad en la que el tamaño de las grandes empresas ha dificultado de manera notoria el desarrollo de los procesos de innovación, la burocracia y políticas internas han hecho lentos y tediosos la búsqueda, pilotaje e implementación de soluciones innovadoras.

A partir de ahí, han surgido las start-ups o emprendimientos como soluciones prácticas y rápidas a necesidades específicas sin necesidad de mover toda una organización para lograr una aprobación. Sus estructuras flexibles y ligeras les permiten testear, cambiar, producir y obtener feedback sobre la marcha sin políticas corporativas que dificulten la ejecución de las tareas.

3.2. Incubadoras de negocios

Si nos enfocamos en economías emergentes como lo es la de Chile, podemos notar que la innovación y el emprendimiento son altamente reconocidos como un factor clave para mantener y mejorar la competitividad de las empresas y de los países (Audretsch, 2004), y en base a esto un actor importante para formar el ecosistema de innovación en un país en vías del desarrollo es el Estado a través de sus políticas públicas y programas de gobierno para incentivar la innovación y creación de emprendimientos para poder aportar al crecimiento y el desarrollo socioeconómico a largo plazo (Peneder, 2008).

Por otro lado, y no menos importante es necesario impactar una cultura hacia el emprendimiento y la percepción del emprendimiento como una opción de carrera en donde en Chile se considera que el programa Startup Chile resultó en un aumento del interés en Chile como un ecosistema empresarial (Mandakovic et. Al, 2015)

El concepto de incubadoras de empresas nace en la década de los 50 precisamente en Silicon Valley a partir de iniciativas de la Universidad de Stanford, donde dentro de esta Universidad se creó un parque industrial y actualmente un parque tecnológico (Stanford Research Park). La idea de la creación de esta incubadora era el apoyo en cuanto a la transferencia de tecnología que se producía en Stanford principalmente en investigación aplicada hacia las empresas principalmente en el sector electrónico. Luego de tener gran éxito estas iniciativas, son replicadas las metodologías de incubadoras de empresas en otras localidades, dentro y fuera de Estados Unidos.

En Europa las Incubadoras nacen en Inglaterra subsidiadas por la British Steel Corporation, estimulando la creación de startups en áreas relacionadas con la producción de acero.

La estructura actual de las incubadoras de negocios proviene de la década de los 80 en donde los gobiernos locales en Europa Occidental, junto con las universidades y además instituciones financieras conceden la formación de incubadoras de negocios que promuevan el desarrollo regional considerando nuevas tecnologías y abordando áreas tradicionales de la economía, con la finalidad de crear nuevos puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico para potenciar el proceso de industrialización de regiones poco desarrolladas.

En Latinoamérica las incubadoras de negocio nacen con la misma idea de la Universidad de Stanford, en 1984 donde dentro de las Universidades se crean cinco instituciones para apoyar la transferencia de tecnología hacia el sector productivo, de tal forma de poder vincular al Estado, las Universidades y la Industria en pro del desarrollo económico.

3.3.Incubadoras de negocio en Chile y el rol del estado

En Chile, las Incubadoras de negocios nacen de la mano de la Corporación de Fomento de la Producción CORFO durante el año 2001 en donde esta Institución lanza el instrumento llamado “Programa Nacional de Incubadoras de Negocios” el cual apuntaba a apoyar la operación de Incubadoras de Negocios en Chile, que se encuentren en etapa de creación, puesta en marcha, desarrollo, operación y sustentabilidad, teniendo foco en emprendimientos innovadores y de alto potencial, para aumentar sus posibilidades de éxito. («Corfo, Corporación de Fomento de la Producción», s.f.)

En paralelo, y bajo el mismo instrumento CORFO financia la operación de Aceleradoras Corporativas que busquen a través de programas rápidos de acompañamiento, aumentar la velocidad de crecimiento de los emprendimientos, facilitando la conexión con el mercado y la obtención de inversión privada como hito crítico dentro del proceso de aceleración.

Como respuesta a esta política, nacen Incubadoras de Negocios a lo largo de todo Chile, en donde actualmente se cuenta con 17 Incubadoras donde la mayoría son operadas por Universidades (Ver anexo 2).

La cuestión ahora es que en base a esto ¿Las incubadoras y/o aceleradoras de negocios afectan el desempeño de una Start-up? Se investigó esta pregunta en el contexto de Start-up Chile. En donde se centraron en dos condiciones de tratamiento que generalmente se encuentran en las incubadoras o aceleradoras de negocios: 1. los servicios básicos de financiamiento y 2. el espacio de co-working y la educación empresarial adicional, mostrándose que la educación en conjunto con servicios básicos puede aumentar significativamente el rendimiento de las Start-ups. En contraste, no se encontró evidencia de que los servicios básicos afecten el desempeño por sí mismos. Estos resultados son incluso más relevantes para las instituciones de ecosistemas (ya sean incubadoras o aceleradoras) que atraen startups en etapas tempranas. (Ramos, Furlani y Moreira, 2017) (González y

Leatherbee, 2015), entonces se puede deducir que el rol y el impacto de las incubadoras es importante, pero estas dependen del Estado (para el caso chileno).

Volviendo al instrumento de Corfo los principales resultados que busca este programa son los siguientes:

- **Instalación y Puesta en Marcha:** Implementar nuevas Incubadoras de negocios que apoyen emprendimientos innovadores o emprendimientos con alto potencial de crecimiento.
- **Operación y Posicionamiento:** Consolidar el posicionamiento de la incubadora (foco de especialización y cobertura) y mejorar el desempeño de las incubadoras de negocios y los resultados obtenidos por sus incubados.
- **Consolidación y Sustentabilidad:** Incubadora consolidada, y que cuente con diversas fuentes de ingresos que le permitan asegurar su sustentabilidad y permanencia una vez finalizado el programa.

Respecto a este último punto es importante notar que no todas las Incubadoras de negocios existentes han logrado consolidarse y tener modelos de negocios que garanticen ser sustentables con el tiempo, es más, actualmente el 100% de las Incubadoras de Negocios siguen funcionando con fondos del estado generando una alta dependencia.

De acuerdo a esto y en relación a la visión que tiene CORFO para el año 2020, respecto a simplificar el proceso que atraviesan los emprendimientos, es probable que las incubadoras cierren si no se adaptan. (O’Ryan, 2019)

Actualmente CORFO está evaluando dejar de entregar el fondo SSAF-Innovación a las incubadoras para otorgar el dinero directamente a los emprendedores. Estos fondos alcanzan hasta 60 millones por emprendimiento y representan un total de \$6.000 millones.

De ser así de las 17 incubadoras que usan este fondo quedarían alrededor de cuatro o cinco, obteniendo un escenario bastante complejo para ellas (O’Ryan, 2019) y generando un ambiente muy competitivo de supervivencia sólo para las más aptas.

Desde septiembre de 2018 CORFO ha estado en conversaciones con las principales Incubadoras del país, como ImagineLab, Incubatec y UDD Ventures, explicando que, en este nuevo modelo, en que los emprendedores recibirían directamente los fondos, ellos podrían si

así lo deciden, utilizarlos para comprar servicios a las incubadoras, impulsando a que más proyectos llegaran desde la fase inicial mejor preparados y otros tantos podrán pasar a escalamiento.

4. El problema

Si bien dentro de los resultados que espera CORFO del instrumento de formación de Incubadoras y Aceleradoras se encuentra la instalación y puesta en marcha de este tipo de instituciones que apoyen emprendimientos innovadores o emprendimientos con alto potencial de crecimiento, también se encuentra consolidar el posicionamiento de la incubadora con foco en la especialización y la cobertura, además de mejorar el desempeño de las incubadoras de negocios y los resultados obtenidos por sus incubados (emprendimientos que participan dentro de los programas de la incubadora).

Otro punto importante que espera CORFO es la consolidación y sustentabilidad entendiéndose como una incubadora consolidada y que cuente con diversas fuentes de ingresos que le permitan asegurar su sustentabilidad y permanencia una vez finalizado el programa y aceleradoras corporativas posicionadas y reconocidas en el ecosistema, en términos de focalización y resultados con sus acelerados; con una fuente de ingresos diversificada, que permita asegurar su sustentabilidad y permanencia de la operación.

Es este último punto, las incubadoras han mostrado mayor debilidad últimamente. Si bien entregan las herramientas necesarias para los emprendedores y logran su objetivo, éstas aún no cuentan con un modelo de ingresos sustentable en el tiempo, estando aún bajo el “patrocinio” de CORFO.

Es por esto que noticias como la publicada el pasado 28 de Febrero por “La Segunda” con el título “Peligra el negocio de las incubadoras: Corfo podría dejar de entregarles recursos directamente” encienden las alarmas frente al futuro de la mayoría de incubadoras en el país, y si las incubadoras cierran, ¿qué será de los emprendimientos?

Las incubadoras más importantes a nivel nacional pertenecen a las Universidades, por su cercanía con la Academia, mentoring, Centros de Desarrollo e Innovación y alcance. El 88% de las incubadoras a nivel nacional obtienen financiamiento directo por parte de Corfo, poco más del 50% pertenecen a Universidades, de las cuales 100% dependen de Corfo. Ante el cambio de políticas de Corfo existe una alta probabilidad que más de la mitad de las incubadoras a nivel nacional cierren, impactando finalmente en la oportunidad de los emprendimientos para crecer.

5. Hipótesis

Si mejoramos el proceso de vinculación de start-ups al ecosistema, las mismas podrían llegar a ser más competentes debido a la generación de una demanda de calidad del mismo ecosistema, provocando la necesidad de mejores prácticas en la selección y proceso durante la incubación. Este mismo círculo virtuoso de demanda, oferta y competitividad podrían llevar a la supervivencia del ecosistema sin necesidad de la dependencia de un ente gubernamental externo.

6. Objetivo general

Generar recomendaciones que permitan mejorar el proceso y gestión de incubadoras administradas por Universidades a partir de las mejores prácticas a nivel internacional, teniendo en cuenta el contexto y la realidad nacional.

6.1.Objetivos específicos

1. Analizar el estado actual de las incubadoras existentes en Chile, ya sea bajo la administración y apoyo de empresas o bien administradas por Universidades.
2. Estudiar las 20 incubadoras más exitosas a nivel internacional y seleccionar 3 para recopilar las mejores prácticas de éstas.
3. Identificar las brechas existentes entre las incubadoras nacionales administradas por Universidades y las incubadoras internacionales.
4. Diseñar estrategias para facilitar la vinculación de start-ups con el ecosistema luego de terminar el proceso de incubación, destacando una potencial fuente de ingreso para las incubadoras.

7. Metodología

1. Revisión de estado del arte y contexto sobre la realidad de las incubadoras a nivel nacional.
2. Se identificaron las 17 incubadoras existentes en Chile y se consideraron las 9 que son operadas por Universidades, teniendo en cuenta que las start-ups que se gradúan de las incubadoras universitarias alcanzan niveles más altos de desempeño en comparación con las incubadoras no afiliadas a la Universidad. (Lasrado et. al. 2016)
3. Problem interview (Ries, 2011) (análisis cualitativo) a participantes de incubadoras con distintos rangos con énfasis en sus problemáticas desde selección de startups, metodología y vinculación al ecosistema.
4. Selección de 3 incubadoras para detectar mejoras prácticas en vinculación con el ecosistema bajo los siguientes parámetros: Mejor tasa de supervivencia, más joven y vinculación con programa de gobierno.
5. Diseño de estrategias y recomendaciones según resultados de análisis de brechas.

8. Definiciones

Start-Up: "Una institución humana diseñada para ofrecer un nuevo producto o servicio en condiciones de incertidumbre extrema." (Ries, 2011).

Incubadoras de negocio: "Organizaciones diseñadas para acelerar el crecimiento e impulsar el éxito de emprendimientos, a través de recursos económicos y logísticos como facilitación de espacios físicos, inversiones, coaching o acceso a redes de contactos". (<<incubadoras de negocios chilenas que tienes que conocer>>, s.f.)

Ecosistema de innovación: Conjunto de actores (personas, organizaciones e instituciones) y factores (cultura, economía, regulación, etc.) que en su interconexión y dinámica aumentan las probabilidades de éxito de los emprendimientos. (Isenberg, 2010)

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción. agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a cargo de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país junto con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas. (<<Sobre nosotros>>, s.f.)

9. Ecosistema de emprendimiento

Abell Foundation define un modelo según el cual los actores usan, crean e intercambian recursos dentro de un ecosistema para generar los productos deseados (Abell, 2013).

Este ecosistema comprende 4 participantes principales:

- Actores: Individuos o instituciones como inversionistas o mentores que participan directa o indirectamente en el emprendimiento y la innovación. Hay 7 categorías de actores identificados:
 - Emprendedores activos y potenciales
 - Mentores
 - Inversionistas
 - Universidades
 - Grandes Compañías
 - Plataformas de soporte
 - Animadores
- Recursos: Los 4 recursos más importantes en un ecosistema de emprendimiento son:
 - Talento
 - Capital
 - Ideas y tecnología
 - Interconectividad
- Productos: El ecosistema de emprendimiento busca 3 tipos de productos:
 - Número de emprendimientos creados
 - Número de empleos creados
 - Cantidad de riqueza generada
- Factores ambientales: Son factores que trascienden al margen del ecosistema. Dentro de los factores ambientales podemos encontrar aspectos culturales, el ambiente regulatorio, y el ambiente físico propiamente.

Gráficamente, el ecosistema luce así:

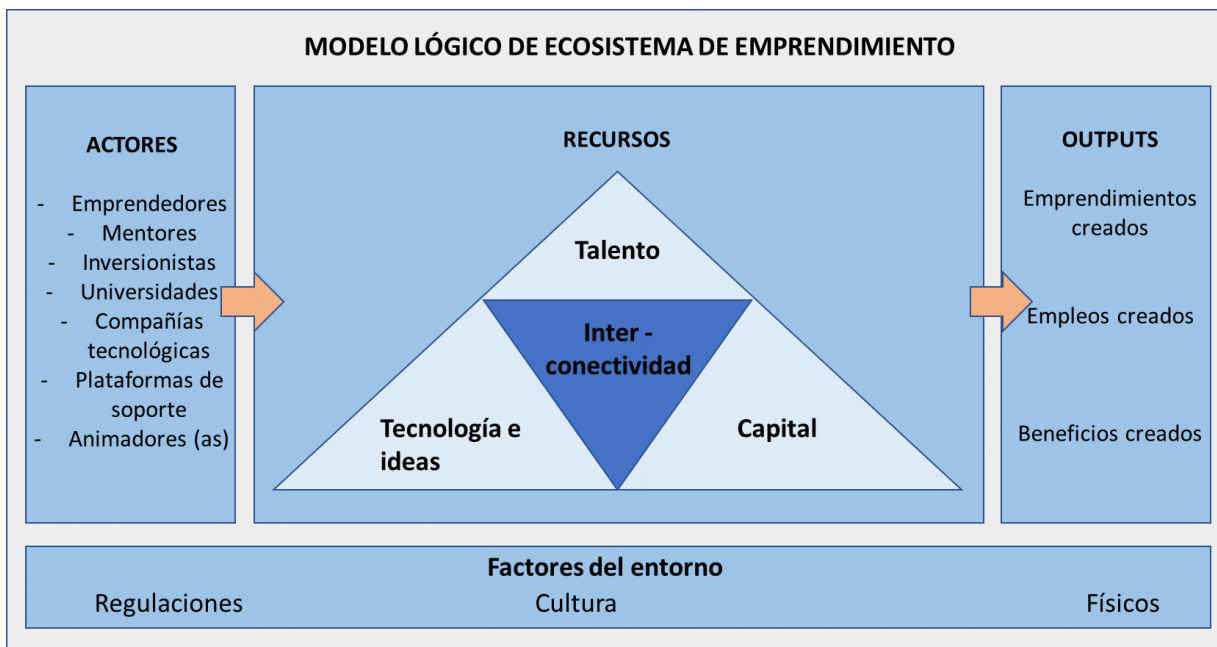


Ilustración 1: Fuente: Pool, S; Van Itallie, M. Ecosistema de Emprendimiento. (2013)

9.1. Sistema de incubadoras de negocios nacional

Actualmente en Chile existen 17 Incubadoras de Negocios las cuales brindan herramientas necesarias para desarrollar una idea desde su génesis, generando un plan que ayuda al emprendedor a materializar su negocio.

A continuación, información sobre las Incubadoras de Negocios en Chile, las cuales son cofinanciadas por CORFO de acuerdo al directorio de entidades de apoyo al ecosistema emprendedor 2018:

9.2. Incubadoras de Negocios con Financiamiento Corfo

1. Incuba UdeC («incubaudc, plataforma de emprendimientos tecnológicos», s.f.)

Incubadora bajo el alero de la Universidad de Concepción. Funciona desde el año 2001.

Entregan apoyo a emprendimientos respecto a asesoría estratégica en modelo de negocios, en temas relacionados con propiedad intelectual, acceso a financiamiento, Mentoría, Capacitación, Networking, comunicación y difusión en medios, redes nacionales e internacionales, servicio de infraestructura, servicio de patrocinio de proyectos, asesores expertos, vinculación empresarial.

Cuenta con 6 programas:

Empresas: 3T, Conexión Empresarial.

Networking: Circulo de emprendedores, pitch party, café emprendedor y círculo de un pago anual.

Inteligencia de negocios: Comienza tu viaje, despega y acelera tu start up.

Mentorías: Programa de mentorías interno.

Impulsa: Este programa permite acceder a los servicios de asesoría, capacitación, redes, concursos, financiamiento, etc. Otorgados por IncubaUdeC, a través de un pago anual.

Vinculación UdeC: FEP-Vinculación alumno empresa y talleres UdeC

Además, durante el año realizan 3 torneos de emprendimientos:

Tet BíoBío: Torneo que busca potenciar proyectos innovadores en distintas áreas ligadas a la tecnología.

High Tech: Busca potenciar el perfil emprendedor de estudiantes de regiones, motivándolos a presentar proyectos innovadores con alto potencial de crecimiento y orientados a la creación de nuevos negocios o empresas de base tecnológica en diferentes tracks.

Level Up: Apoya la creación, puesta en marcha y crecimiento de empresas innovadoras de base tecnológica en etapas tempranas, cofinanciando hasta con 60 millones de pesos por proyecto.

2. Centro de Emprendimiento INACAP - Incubadora («inacap, incubadora», s.f.)

Fundada el año 2007, la Incubadora de negocios de INACAP cuenta con 53 proyectos incubados, de los cuales el 81% de ellos son regionales, han levantado \$2.000 millones de pesos con fondos públicos y se han generado \$301 millones de pesos en ventas de los proyectos. Más adelante se profundizará sobre esta incubadora como caso de estudio.

3. Austral Incuba («australincuba, incubadora de negocios UACH», s.f.)

Incubadora de negocios bajo el alero de la Universidad Austral de Chile con foco en las ciencias de la vida y la biotecnología. La incubadora de la Universidad Austral cuenta con

oficinas en Valdivia y Puerto Montt. Opera con financiamiento Corfo y en algunos casos, cobra un royalty mensual del 4% de las ventas netas.

Tiene distintos criterios de selección ya sea para proyectos de emprendimientos o bien para emprendedores. En cuanto a los proyectos influye el mérito innovativo, la prueba de concepto validada y la escalabilidad del emprendimiento. En cuanto a los emprendedores uno de los criterios es que el equipo emprendedor esté comprometido con el proyecto, evalúan variables conductuales y éticas y además el grado de compromiso y dedicación al proyecto.

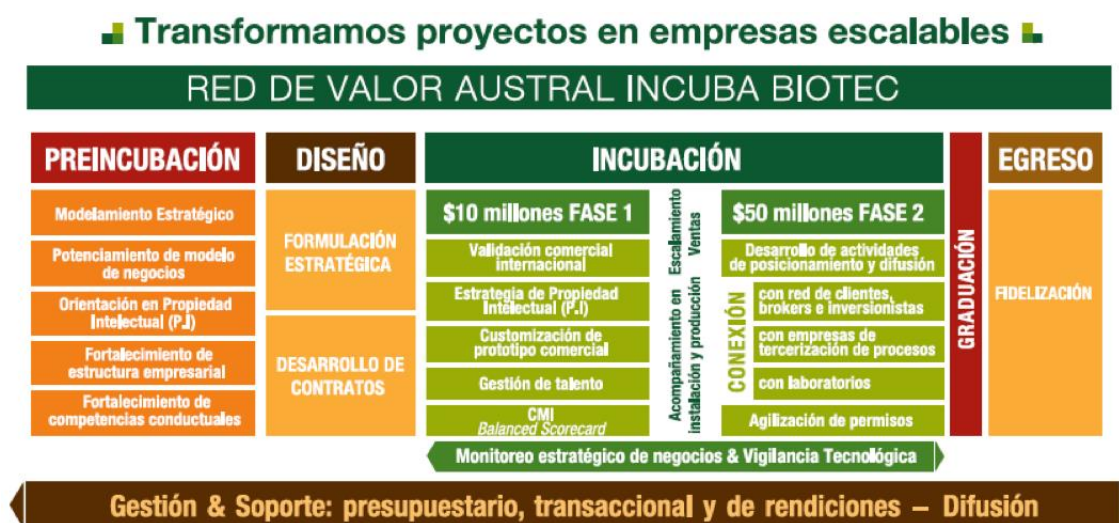


Ilustración 2: Fuente: <<Red de Valor Austral Incuba Biotec>>, s.f.

4. 3IE («3ie, instituto internacional para la innovación empresarial», s.f.)

El Instituto Internacional para la Innovación Empresarial, 3IE, de la Universidad Técnica Federico Santa María trabaja con líneas de financiamiento CORFO y tiene su foco en emprendimientos tecnológicos.

Los servicios que ofrece son financiamiento, asesoría, networking y prestigio.

Cuentan con una robusta red de mentores la cual tiene como objetivo potenciar e impulsar el desarrollo de los emprendimientos incubados, como también otros proyectos que estén presentes en el ecosistema de emprendimientos e innovación nacional e internacional.

Dentro de su programa de incubación apoyan al emprendedor en el desarrollo y perfeccionamiento de los modelos de negocio, validación de los productos con clientes reales, formulación de los planes de negocio, selección de partners tecnológicos y

comerciales, difusión del producto, búsqueda de inversionistas y capital de riesgo. Cada emprendedor que participa dentro de los programas de incubación tiene un ejecutivo experto en el área en la que está inserto el emprendimiento.

5. Emprende FCH («chileglobalventures, chile global startups», s.f.)

Aceleradora de Fundación Chile, con 7 años de antigüedad, 50 startups activas en su portafolio. Ha apoyado alrededor de 71 Startups y acumulado \$7.200 millones de pesos acumulados en ventas provenientes de 20 empresas a la fecha.

6. Innovo («innovo, innovación», s.f.)

Con compañías como VoZE, la primera empresa chilena de vehículos eléctricos, y Reqlut, la comunidad de ofertas de empleos, Innovo opera en Santiago con fondos SSAF Innovación y Capital Semilla Expansión. Cobra entre 4% y 7% de las ventas netas.

7. UDD Ventures («uddventures, semilla expande», s.f.)

Si bien la incubadora de la UDD invierte en todas las áreas, ha puesto un foco especial en la salud y el emprendimiento social. Opera con diversas líneas de la Corfo y entre los emprendimientos que han sido apoyados por el programa están Algramo, Khipu y Karün. Opción de compra del 5-7% en SSAF Innovación.

8. IncubaUC («incubauc, Incubadora de Negocios del Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica», s.f.)

La incubadora de la UC tiene su foco en startups tecnológicas y ligadas a la ciencia. Opera con líneas de financiamiento SSAF Innovación y Capital Semilla y en la primera ofrece opción de compra de hasta el 7% de la firma. Entre las compañías que ha apoyado están Mipreciojusto.com y Naïf Drinks.

9. Incubatec UFRO («incubatecUFRO, Universidad de la Frontera», s.f.)

Con 13 años de existencia, la incubadora de la Universidad de La Frontera tiene oficinas en Temuco, Santiago y Puerto Montt. Su foco está en startups sociales, de base tecnológica, TIC's, agronegocios, entre otros. Entre sus emprendimientos destaca la red de colaboración Alma.

10. Santiago Innova («santiagoinnova, centro de empresas y negocios», s.f.)

Con más de 20 años de experiencia, esta incubadora ha apoyado a más de 340 empresas distribuidas en ocho sectores industriales. Funciona con líneas de financiamiento de la Corfo y considera un pago mensual de \$350 mil.

Entre sus “alumnos” más destacados están Poliglota, Fáctura Móvil y Nibu.

11. Acción Emprendedora («accionemprendedora, #AcciónEmprendedora», s.f.)

Con operaciones en la Segunda, Quinta y Octava regiones, además de la Metropolitana, esta incubadora da financiamiento a través de líneas Corfo como SSAF Social y Capital Semilla. Cobra \$100 mil para la postulación, más el pago equivalente al 5% del fondo adjudicado. A eso se le suman \$40 mil mensuales. Entre sus startups destacan Green Glass y Árbol Sabores.

12. Mujeres Empresarias («me, mujeres empresarias», s.f.)

La incubadora de Mujeres Empresarias comenzó a operar en 2013 con Capital Semilla y SSAF Desarrollo. Tiene oficinas en Santiago y Concepción y nace para apoyar emprendimientos liderados por mujeres. Entre sus proyectos están los alimentos en base a quínoa, Bocali y las briquetas gourmet, Pulchén. Cobro mensual de 5,3 UF.

13. Magical Startups («magicalstartups», s.f.)

Primera aceleradora privada de Chile, especializada en negocios digitales y tecnológicos multi-industria. Actualmente trabaja con fondos CORFO además de fondos privados.

14. Potencia Patagonia («potenciapatagonia, aceleradora de negocios», s.f.)

Enfocada en las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes, esta incubadora ayuda a postular a un fondo SSAF-D de hasta \$10 millones. Tiene una cuota de incorporación de \$200 mil (primera etapa) y entre sus emprendimientos destaca Casona Triciclo.

15. Chrysalis («chrysalis, incubadora de negocios PUCV», s.f.)

La aceleradora de negocios de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso opera desde 2011 y es parte de una plataforma que también considera una red de ángeles y programas de innovación abierta. Entre sus empresas están FreshWater, Becual y Pegas con Sentido. El programa ofrece la opción de compra de hasta el 7% de la empresa.

16. ImagineLab («imaginelab», s.f.)

Incubadora y Aceleradora apoyada por Microsoft Chile.

Ha apoyado a 566 Start-ups, 109 startups invertidas, 2 fondos de inversión en etapa temprana y expansión, 15 procesos de innovación abierta en las empresas, 6MM de dólares en capital privado levantado.

Incubadoras de Negocios sin Financiamiento Corfo

17. Corporación Incuba2 («incuba2», s.f.)

Tiene foco en la minería, TIC's, turismo y servicios industriales, Incuba2 opera en Antofagasta, Calama, Santiago y Rancagua. Considera un cobro mensual de entre \$150 mil y \$500 mil en el primer año, y en el segundo, un fee de hasta 5% de las ventas del proyecto que se está incubando. Nace de una alianza estratégica entre Codelco, Gobierno Regional, Universidad de Antofagasta, Asociación Nacional de Supervisores del Cobre y Universidad Católica del Norte.

10. Proceso de las incubadoras

Para efectos del estudio, hemos decidido dividir el proceso de las incubadoras en 3 sub-procesos:

10.1. Selección (Farfán, L. 2019)

Las incubadoras crean procesos de selección y establecen criterios para escoger los emprendimientos que serán beneficiados. Entre las características anheladas por las incubadoras, se puede destacar:

- Innovación en el producto comercializado o en el servicio prestado.
- Viabilidad económica.
- Buena calificación técnica.
- Recursos financieros mínimos para dar inicio al proyecto.

Cabe mencionar que la supervivencia de las empresas creadas por el sistema israelita es del 50%, una cifra por debajo de los niveles internacionales. Ello ocurre porque las solicitudes

de incubación, que generalmente comienzan con una idea, son aceptadas en un 75% de los casos (Delvalle, 2006).

Esto quiere decir que el proceso de admisión es poco exigente, comparado con otros procesos de incubación en otros países que por lo general aceptan un porcentaje menor de empresas.

10.2. Método (Santos, K. 2019)

En Chile los programas de Incubación tienen una duración por lo general de 1 año en donde el emprendedor recibe como propuesta de servicios por parte de la incubadora lo siguiente:

- Acompañamiento uno a uno a través de ejecutivos técnicos y financieros
- Acceso a infraestructura tecnológica y de prototipado
- Acceso a una gama de servicios que abordan temáticas claves para el desarrollo de emprendimientos (comerciales, comunicaciones y legales entre otros)

De acuerdo a la Metodología planteada en la sección, se estudió de manera profunda el programa de incubación que entrega INACAP a los emprendedores a lo largo de todo Chile. Además se profundizan algunos ámbitos fundamentales que influyen en el éxito de las incubadoras de negocios.

El centro de Emprendimiento de INACAP tiene como misión impulsar la capacidad emprendedora e innovadora de INACAP – ya sea en estudiantes, académicos y comunidad local desarrollando habilidades y apoyando la creación y crecimiento de empresas en etapas tempranas.

Opera por medio de dos subsidios de CORFO como son el Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE) y Capital Semilla. En donde cada emprendedor que se

adjudica un fondo de este tipo tiene la opción de incubarse con INACAP en donde se beneficia de mentorías y otros servicios que mencionaremos más adelante. En contraparte INACAP recibe un overhead por cada emprendimiento que se incuba (esto pasa en todas las incubadoras que figuran como entidad patrocinadora de un emprendimiento con los fondos CORFO mencionados anteriormente).

La propuesta de INACAP consiste en:

- Acompañamiento 1:1 a través de ejecutivos técnicos y financieros.
- Acceso a infraestructura tecnológica y de prototipado en más de 5.000 mts² de laboratorios.
- Acceso a una gama de servicios que abordan temáticas claves para el desarrollo de emprendimientos (comerciales, comunicacionales y legales entre otros). Esto a través de alianzas con proveedores y otras incubadoras.
- Mentoring técnico mediante el apoyo del cuerpo docente.
- Red de mentores conformada por redes de mentores externos y otros relacionados a INACAP.
- Red de negocios más grande Chile, conformada por empresas y red de contactos asociados a las distintas sedes a lo largo del país.

Si bien esto es lo que declara el Centro de Emprendimiento, esto en la práctica no se realiza al 100%, pero esto no sucede solamente con esta Incubadora, sino con muchas otras ya sea por falta de gestión de Ejecutivos, por aspectos burocráticos y administrativos, entre otros.

10.3. Vinculación con el ecosistema

Por último pero no menos importante, está la vinculación/devolución de las start-ups al ecosistema. No olvidemos que el fin último de toda empresa (y por tanto emprendimiento también) es obtener beneficios.

Para las start-ups en particular la obtención de beneficios suena idílico, cuando en una primera instancia, su objetivo es sobrevivir a las necesidades y exigencias del mercado.

En Chile, La Nación publicó un estudio en el que el 80% de los emprendimientos y pymes no sobreviven al 3er año; dato que se relaciona con la actualidad internacional en el que aproximadamente el 50% de nuevos negocios sobrevive 5 años o más (Bureau of Labor Statistics, 2016).

Pero, ¿a qué se debe esta alta tasa de fracasos?

Según el estudio “The top 20 reasons why startups fail” de CB insights, estas son las principales razones:

1. En el 42% de los casos, no existe la necesidad en el mercado
2. 29% se queda sin dinero
3. 23% posee un equipo incompetente
4. 19% sucumbe ante la competencia
5. 18% tuvo problemas con pricing y costos
6. 17% mal producto
7. 17% falta de un modelo de negocio claro
8. 14% mercadeo mal hecho
9. 14% no incorporar feedback de clientes
10. 13% tiempo y momentos equivocados

Haciendo zoom en esta lista, podemos concluir que si bien la solución para el primer punto parece bastante obvia: no se puede vender algo que la gente no necesita. Pero el 2do punto resulta intrigante. ¿Qué faltó para recaudar más fondos y sobrevivir mientras se logran beneficios? ¿Por qué si tengo un producto bueno, validado por el mercado, aún no se logra recaudar los suficientes fondos para subsistir?

En entrevista a Emol, Alberto de la Fuente, Director de la Agencia Moratti explica que en Chile 8 de cada 10 emprendimientos fracasan, y si lo relacionamos con el estudio anterior, aproximadamente 3 de estos 8 emprendimientos hubiesen podido salvarse de haber contado con mayor capital.

En Chile, según “El Mostrador” se crean en promedio 351 empresas al día hábil, que en son poco más de 94 mil empresas al año, lo cual quiere decir que aproximadamente 22 mil emprendimientos están fracasando al año por falta de capital. ¿Y si el próximo unicornio chileno estuviese dentro de estos 22 mil pero simplemente le faltaba madurar más?

Como bien explica la Fundación Whadani con su modelo simbiótico (ver ilustración 3), uno de los puntos más importantes de las incubadoras es su capacidad para levantar fondos ya sea mediante un adquisición/participación por parte de una empresa (Corporate), aporte por parte de Venture Capitals o simplemente un “Exit” o venta.

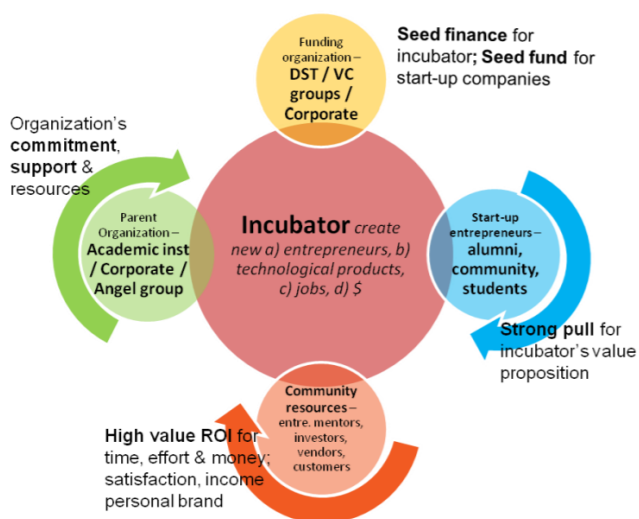


Ilustración 3: Fuente: Whadani Foundations & National Entrepreneurship Network, 2013.

Las alternativas más comunes y reconocidas actualmente para rescatar a este 29% de emprendimientos pasa por 3 alternativas (además de por supuesto, una cuarta alternativa que es la de continuar con subsidios del gobierno):

- Venture Capitals
- Corporate Ventures
- Inversionistas ángeles

10.3.1. Venture Capitals

La British Private Equity & Venture Capital Association define al Venture Capital (CVC) como una forma de inversión en etapa temprana a negocios innovadores con alto potencial de crecimiento.

De acuerdo a la etapa de inversión, se dividen en:

- **Semilla:** Etapa más temprana, es un tipo de financiamiento que permite desarrollar un concepto de negocio, quizás incluyendo un plan de negocio, prototipos e investigación adicional.
- **Start up:** Una vez validado el concepto, este financiamiento va enfocado al desarrollo de productos y comercialización inicial. Aún no han vendido su producto (o han vendido muy poco) pero ya está claro qué quieren vender.
- **Otra etapa temprana:** Financiamiento a start ups que ya han completado la etapa de desarrollo del producto pero que requieren fondos adicionales para iniciar la fabricación y ventas del mismo.
- **Start up en etapa avanzada:** Financiamiento con menor nivel de incertidumbre, ya son start ups con tasas de crecimiento estables.
- **Expansión:** Financiamiento que busca exclusivamente elevar capacidad de producción, desarrollo de mercado o producto y/o proporcionar capital de trabajo adicional.

10.3.2. Corporate Ventures:

De acuerdo a la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS por sus siglas en inglés), el Corporate Venture es una nueva forma de emprendimiento corporativo en la que se busca dinamizar los procesos de innovación mediante la conexión directa con emprendedores y start-ups, lo que les permite captar talento, tecnología y nuevos modelos de negocio. Se diferencia de un Venture Capital como tal en que estos surgen directamente desde la empresa, y no constituyen el core del negocio, como sí es el caso de los VC's.

Los principales objetivos de una estrategia de Corporate Venturing son:

- Explorar nuevas tecnologías y modelos de negocio con la intención de desarrollar nuevas ideas estratégicas.
- Renovar la cultura corporativa de la empresa, buscando un entorno empresarial más próximo hacia los emprendedores.
- Captar nuevos talentos.
- Desarrollar una marca más atractiva de cara a los stakeholders de la empresa.
- Incorporar nuevas capacidades para llegar a nuevos mercados y/o productos.
- Reducir los tiempos en la resolución de problemas a través de la aplicación de metodologías ágiles.

Así mismo, la IEBS propone distintas herramientas para impulsar el Corporate Venture, que luego nos servirá para determinar qué etapa de inversión estamos dispuestos a asumir y en qué foco estamos. Las herramientas más características son:

- **Hackatons:** Son sesiones intensivas de 2 días comúnmente en los que se expone un problema empresarial a un grupo de personas los cuales se agrupan para competir entre sí y encontrar la mejor solución.
- **Retos para empleados o Desafíos:** Un reto empresarial que se da a conocer mediante una plataforma y abre una ventana de tiempo para recibir ideas que impacten o solucionen la problemática.
- **Incubación de ideas:** Herramienta directamente ligada al anterior. Las mejores ideas pueden pasar a una etapa de incubación o maduración en las que se validarán datos, modelos de negocio, insights entre otros.
- **Partnership:** Acuerdos estratégicos entre dos parte para compartir recursos y transferir conocimientos.
- **Adquisición de start ups:** Búsqueda de emprendimientos que respondan a unos determinados criterios de tecnología, madurez y equipo.

Estas inversiones pueden ser de carácter interno o externo:

- **Corporate Venture interno:** Se habla de interno cuando las herramientas y los recursos utilizados por la empresa para desarrollar su innovación surgen de la propia organización. Es decir “intra-emprendimiento”. Esto se puede potenciar mediante Desafíos de Innovación o retos para empleados, hackatons e incubación de ideas.

- **Corporate Venture externo:** Se habla de externo cuando las empresas necesitan colaboración de afuera para tener la capacidad suficiente para impulsar su innovación. Estos casos se pueden ver en inversión o adquisición en startups, partnerships, entre otros.

En la siguiente imagen, un resumen del proceso explicado anteriormente:



Ilustración 4: Fuente: Parada, 2017.

10.3.3. Ángeles

Según BBVA, los ángeles inversores o “business angels” son personas naturales que invierten su dinero en emprendimientos en etapa temprana a cambio de participación de capital. Habitualmente se desempeñan también como mentores y ofrecen consejos y sus servicios profesionales a manera de consultoría para los emprendedores.

El término pudo tener su origen en el mundo teatral y musical de Broadway, donde los productores que necesitaban financiación para sus obras recurrían a personas adineradas que se ubicaban en el “up-town” y bajaban al “down-town” como si fueran ángeles para ayudar económicamente a los emprendedores. («BBVA, ¿Qué es un Business Angel», s.f.)

10.4. Vinculación al ecosistema por parte de Incubadoras Universitarias

UBI Global realizó el ranking “Top Business Incubator Managed by University” en el que encontramos el Top 20 a nivel mundial de incubadoras manejadas por Universidades (esta representa la mayoría de incubadoras en la realidad de Chile).

Tabla 1. Top 20 incubadoras universitarias 2018

Incubadora	País	Universidad
Set squared	Reino Unido	Bath, Bristol, Exeter, Southampton y Surrey
DMZ	Canadá	Ryerson University
PoliHub	Italia	Politécnico de Milano
Universidad de Toronto emprendimiento	Canadá	Universidad de Toronto
Incubadora de Alto Impacto	México	Tecnológico de Monterrey
IncubaUdeC	Chile	Universidad de Concepción
NRU	Rusia	Escuela superior de Economía
McGill Dobson Center for entrepreneurship	Canadá	Universidad McGill
Startup Aggieland	USA	Universidad de Texas A&M
Red de incubadoras de la Universidad del Valle de México	México	Universidad del Valle de México
Instituto Genesis	Brasil	PUC Rio de Janeiro
Chalmers ventures	Suecia	Universidad Tecnológica Chalmers
EAN impacta	Colombia	EAN
Incubadora Universidad ITMO	Rusia	Universidad ITMO
The Clarence Center for Enterprise & Innovation	Reino Unido	London South Bank University
Parque del Emprendimiento	Colombia	Universidad de Antioquia
GU Ventures	Suecia	Universidad de Gotemburgo
Incubadora de empresas COPPE/UFRJ	Brasil	U. Federal de Río de Janeiro
Oamk Labs	Finlandia	U. Ciencias aplicadas de Oulu

Para efectos de esta investigación, escogeremos 3 siguiendo los siguientes criterios:

- Mayor tasa de éxito
- Incubadora más joven
- Impulsada por Plan de Gobierno

De esta manera, buscaremos en detalle qué factores las han convertido en casos de éxito y qué puntos podrían ser replicados en Chile.

10.4.1. The SETsquared Partnership. Reino Unido. («setsquaredpartnership, universities of Bath, Bristol, Exeter, Southampton & Surrey», s.f.)

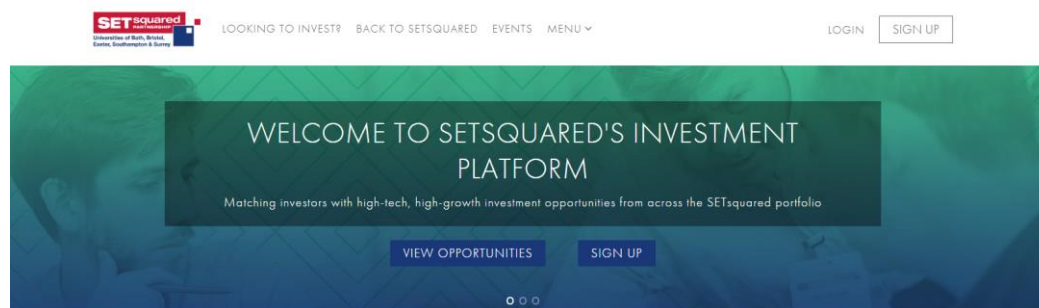
Fundada en 2002 y formada por las Universidades de Bath, Bristol, Exeter, Southampton y Surrey. Ha atendido a más de 3.500 emprendedores y ha levantado más de 2,2 billones de dólares. Del Top 20 es la incubadora con mayor tasa de supervivencia de emprendimientos con un 90%.

Tiene foco tecnológico en los emprendimientos que selecciona para alguno de sus programas: Idea, Start-up o Scale – up.

El programa Scale – Up que es el que hace referencia a los emprendimientos con mayor madurez y por tanto más cercanos a vincularse con el ecosistema, está dividido en los siguientes sub – programas:

- Expertiz académica
- Soporte I+D
- Corporaciones e inversionistas
- Reclutamiento de Talento
- Mentorías

Llama la atención dentro de estos sub – programas, el correspondiente a “Corporaciones e Inversionistas”, pues es la generación de un “Market place” de inversionistas y emprendimientos generando un ambiente propicio para la generación de levantamiento de capital y brindando diversidad de opciones para los inversionistas según sus necesidades específicas (ver ilustración 5).



RISK WARNING: Your capital is at risk. The risks include: the lack of liquidity in this market in terms of being able to realise investments and the loss of the value of investment. When you invest any loss in value will not be covered by the Financial Services Compensation Scheme. Please read FULL risk warning.

SETSQUARED HAS AN ESTABLISHED TRACK RECORD OF CURATING HIGH-QUALITY INVESTMENT DEALFLOW

Ilustración 5. <<Setsquared's investment platform>>, s.f.

La generación de este ambiente propicio se convierte claramente en una ventaja competitiva y de generación de valor para la incubadora, quien decide salir a mostrar sus emprendimientos conociendo que existe un mercado dispuesto a invertir en ellos.

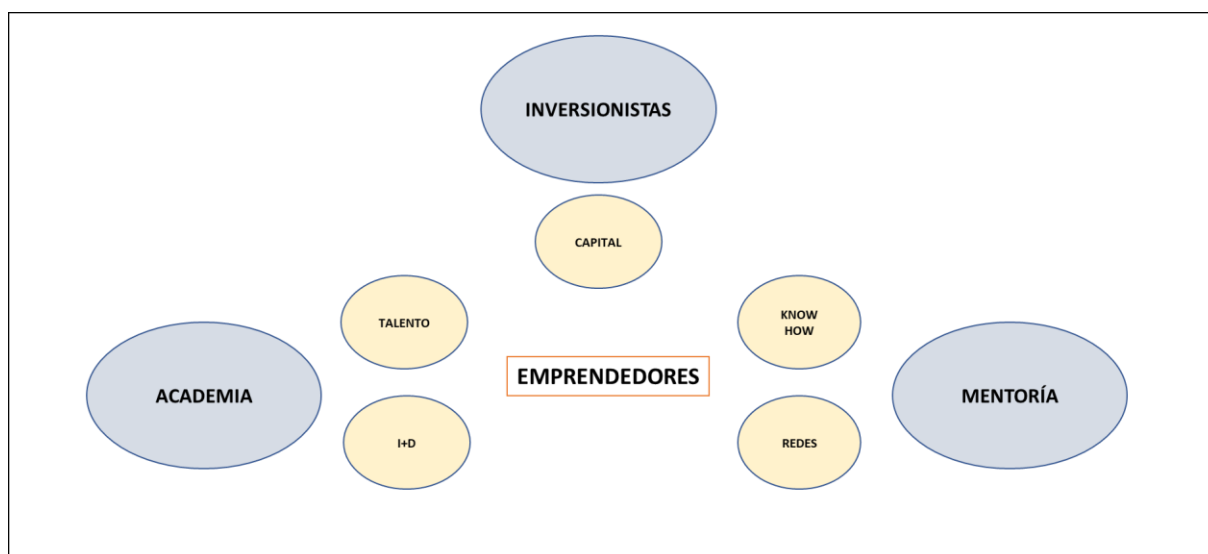


Ilustración 6. Pilares de incubadora SetSquared

SetSquared cuenta entonces con 3 focos claramente definidos:

- Academia (por su origen de la fusión de Universidades). Brindando apoyo de I+D para los emprendimientos que así lo requieran y brindando facilidades en la búsqueda y selección de talento especializado.
- Inversionistas. Generando una plataforma de visibilidad para emprendimientos e inversionistas.
- Mentoría. Brinda la oportunidad de generación de redes y espacios con expertos de la industria para obtener conocimiento e intercambiar experiencias.

10.4.2. The DMZ. Canadá. («dmz, we help startups scale», s.f.)

Incubadora de la Universidad de Ryerson con foco en emprendimientos tecnológicos y fundada en el 2010, es la más joven en el listado. Con sólo 8 años en funcionamiento llama la atención su rápida ascensión y reconocimiento. Ha trabajado con más de 385 startups, ha levantado más de 560 millones de dólares de capital y tiene una tasa de supervivencia de emprendimientos de un 70%.

Al igual que la incubadora anterior, tiene foco tecnológico en la selección de emprendimientos y brinda los siguientes programas:

- Coaching
- Clientes
- Capital
- Comunidad

Dentro de estos programas, “Capital” es el encargado de generar networking y partnerships para los emprendimientos. Destacan 2 puntos principalmente dentro de este programa:

- El “roadshow” de 2 semanas a Estados Unidos. Es un programa multi-ciudad de 2 semanas que incluye reuniones 1:1 con inversionistas y clientes potenciales en mercados claves de Estados Unidos como Nueva York y San Francisco.

- The DMZ “start-up showcase”. Presentación que se hace una vez al año con +800 líderes de industrias, inversionistas, clientes y partners.

Se empieza a ver muy claro, que para esta incubadora, el factor clave y de generación de ventaja competitiva frente a las demás, es la “visibilidad” o los esfuerzos de mostrar sus emprendimientos fuera del círculo conocido y llevarlos a una zona de clientela potencial.

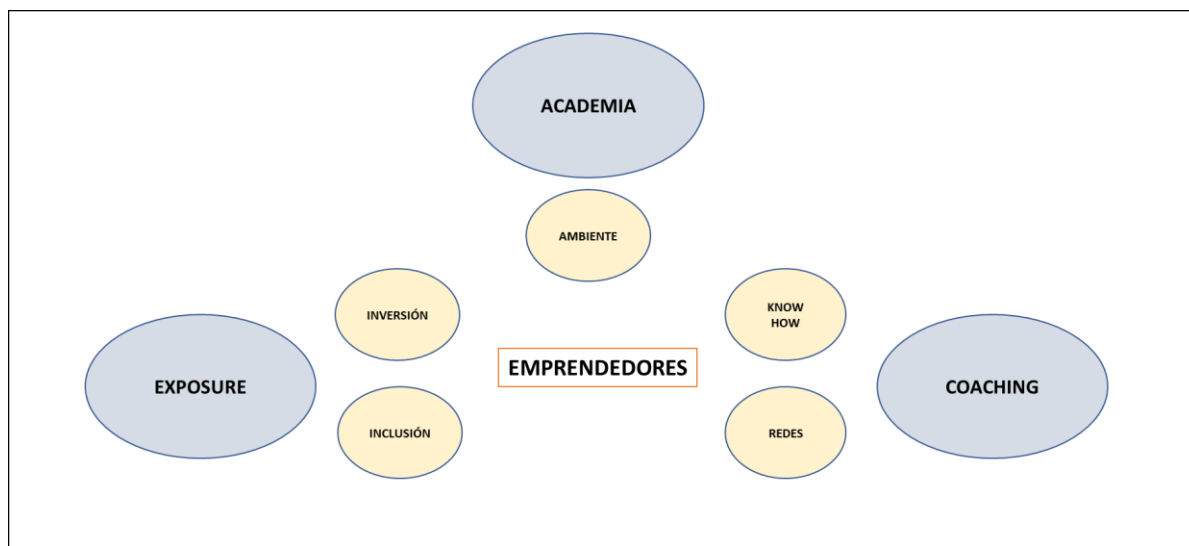


Ilustración 7. Pilares de incubadora The DMZ

DMZ cuenta entonces con 3 focos claramente definidos:

- Exposure. Este pilar es el factor característico de esta incubadora, con sus programas de vinculación e inclusión al ecosistema de emprendimiento en Estados Unidos visitando ciudades como Nueva York, San Francisco, Seattle, entre otros. Si bien es una incubadora canadiense, sabe perfectamente dónde está su mercado y sus redes, por eso sabe perfectamente dónde “ir a pescar”.
- Academia. Si bien no es su pilar más fuerte, brinda un ambiente de cercanía académica para I+D y asesoría a recién egresados.
- Coaching/Mentoría. Acceso a expertos en ventas, marketing y negocios con foco en crecimiento y expansión del emprendimiento.

10.4.3. Parque de Emprendimiento. Colombia. («parquee, emprendimiento de alto impacto», s.f.)

Incubadora impulsada por un programa gubernamental. Nace en la Universidad de Antioquia y surge en el 2006 como respuesta a una propuesta política y gubernamental.

Tiene foco en emprendimientos sociales y brinda los siguientes programas:

- Estructuración
- Exposición
- Proyección

El programa proyección es el encargado de “devolver” los emprendimientos al ecosistema, y aquí llama poderosamente la atención cómo ven el ecosistema dentro de la incubadora:



Ilustración 8. <<Ecosistema de emprendimiento>>, s.f.

Por primera vez, aparece un ente externo que entra a hacer parte de la vinculación de los emprendimientos con el ecosistema y son los Cedezos o Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (punto 5). Los Cedezos hacen parte del programa diseñado por la Alcaldía de Medellín y son articuladores de iniciativas orientadas a apoyar el

emprendimiento, la generación de ingresos y consolidación de emprendimientos en la ciudad y se ubican en clústers estratégicos.

Existe un vínculo directo entonces entre las necesidades que están enfrentando cada uno de los clústers de la ciudad (con su respectivo Cedezo asignado) y la selección de emprendimientos por parte de la incubadora, de manera que en la medida que hayan problemáticas puntuales, así mismo cambiará el foco de selección para los emprendimientos vigentes, funcionando como un continuo ciclo de feedback y selección, desarrollo y maduración de emprendimientos según las necesidades del mercado. Una vez listos estos emprendimientos, saldrán a trabajar directamente con cada uno de los Cedezos según corresponda, quienes ya lo estarán esperando para hacer la respectiva vinculación con el mundo empresarial.

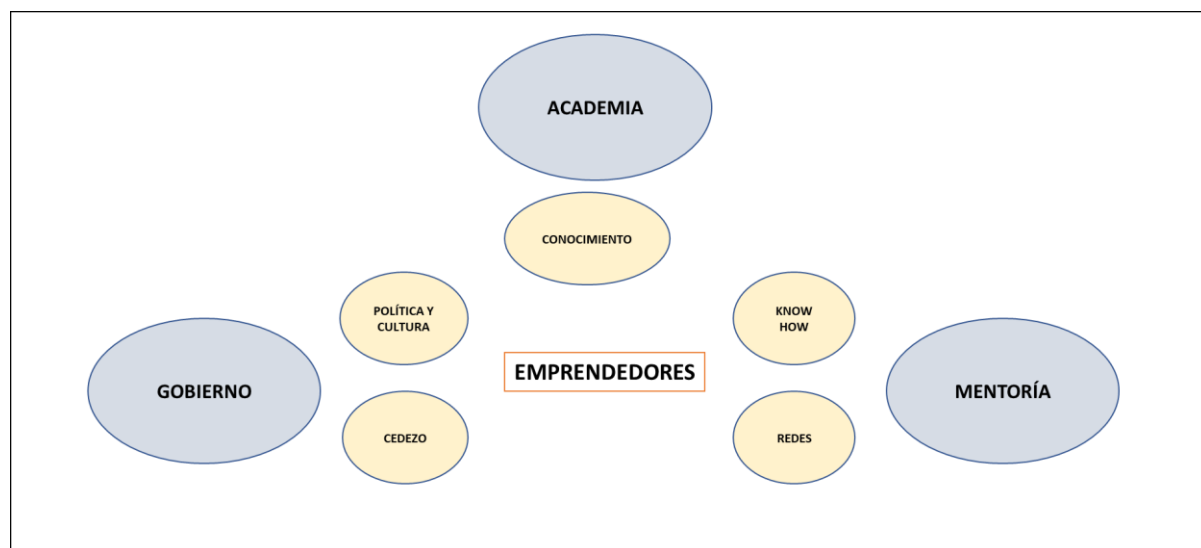


Ilustración 9. Pilares de incubadora Parque E

Parque E cuenta con 3 pilares fundamentales:

- Gobierno. Su punta de lanza y factor diferencial con los Cedezos. Desde la Alcaldía de Medellín surge el impulso en la cultura y generación de emprendimientos a partir de necesidades de la ciudad, y los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal se encargan de solicitar estas soluciones puntuales y luego vincularlas con el mundo empresarial.
- Academia. La Universidad de Antioquia pone a disposición sus instalaciones y recursos para acceso a conocimiento y validación in-situ de hipótesis varias de cada uno de los emprendimientos.

- Coaching/Mentoría. Al igual que las incubadoras anteriores, Parque E brinda la posibilidad de acceso a redes de expertos de la industria y de emprendimientos.

Haciendo un breve resumen, de las incubadoras revisadas, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe un alto foco en mentoría o “Coaching” en todos los casos.
- Se evidencia según el caso las fortalezas de cada incubadora. Relación con inversionistas, exposure o visibilidad, y políticas públicas.
- Resulta evidente que al ser incubadoras universitarias, poseen cercanía y acceso al conocimiento brindada por las mismas, convirtiéndose este factor en un “soporte” para la investigación y generación de soluciones.

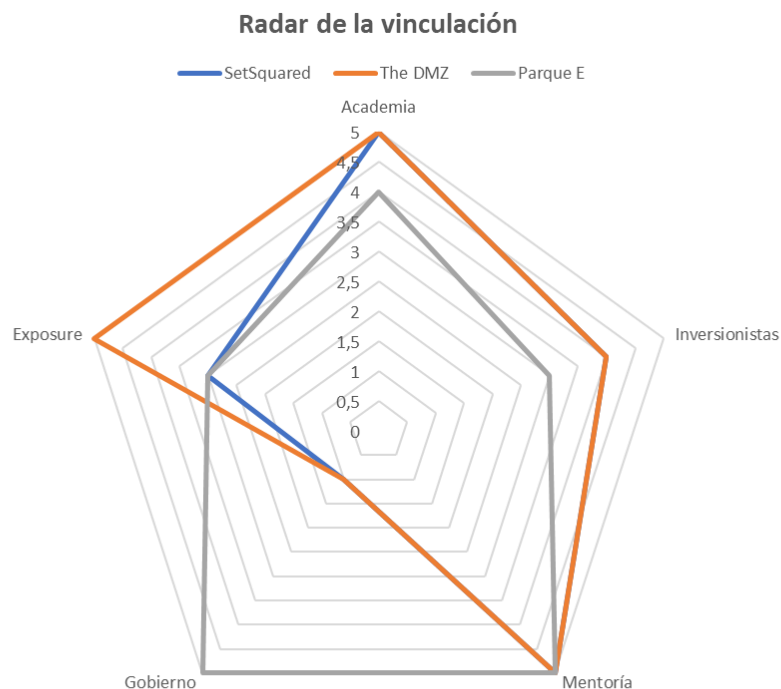


Ilustración 10. Radar de la vinculación. Incubadoras Top

10.5. La realidad de las incubadoras en Chile

Al comparar las incubadoras top con nuestro caso de estudio de Inacap, encontramos que existen gaps diferenciales no sólo de performance sino de actores del ecosistema. Así lo destacan las entrevistas realizadas a distintos participantes de la incubadora (ver anexo 1) y a un participante externo del ecosistema.

Algunas conclusiones a continuación:

1. Alta dependencia de Corfo

La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) al ser una agencia dependiente del Gobierno que brinda apoyo monetario a emprendedores y actores del ecosistema para fomentar la innovación y la competitividad, establece estrictos controles y seguimiento al manejo de presupuestos y fondos otorgados. Por lo que en palabras de uno de los entrevistados, “no permite flexibilizar ni buscar alternativas a los procesos de las incubadoras”, es muy estricto y marcado el campo de acción y todo lo que implique acciones distintas, requerirán fondos extras que no sean los destinados por Corfo, haciendo que la relación con el emprendedor sea “muy instrumental”.

Aquí nos enfrentamos a un primer dilema, ¿debemos renunciar a la libertad de ejecución por obtener un financiamiento a bajo costo? Sobre este aspecto, David Fernández Sub-director de Aceleración de Start-Up Chile es muy enfático en afirmar que primero se debe intentar ser totalmente orgánico (crecer a partir de las ventas) y luego endeudarse por otros medios y luego sí contemplar fondos públicos, aún sabiendo las restricciones de acción que éstos generan.

2. Hay que dejar de “vernors el ombligo”

En palabras de Felipe Jara, Director de Innovación y Emprendimiento de INACAP, sería bueno ver hacer una pausa para ver a los lados y revisar otras instituciones no sólo a nivel local sino internacional, hacer un benchmark exhaustivo para ver qué están haciendo de diferente otras instituciones con las mismas condiciones y qué hacen de distinto las que están en condiciones distintas. Esto, es una forma de identificar en dónde están los factores diferenciales y comprar el estado del mercado vs lo que puede ofrecer INACAP.

3. Los emprendimientos no se “venden solos”

Por muy buenos que sean, “hay que generar competencia interna, y una motivación intrínseca como la posibilidad de llegar a un pitch day frente a inversionistas reales con dinero real que pueden ayudarlos a trascender una vez salgan del Programa de incubación” establece David Fernández.

Resulta trascendental generar ambientes propicios de “comercialización” de los emprendimientos en las incubadoras, toda vez que las redes de mentores no resultan suficientes para ponerlas frente a frente con inversores reales, situaciones reales y dinero real que los ayude a consolidar el modelo de negocio y crecer a las tasas que demanda el mercado.

4. La ventaja competitiva de estar vinculados con la Academia

La incubadora de negocios de Inacap funciona como una unidad de negocios totalmente alternativa a la Universidad, sin explotar el beneficio que supone tener acceso a la I+D y al conocimiento “fresco” que puede aportar notablemente en soluciones específicas de los emprendimientos y a un bajo costo (vinculación y tratados de la Incubadora con la Universidad).

10.6. Caso de estudio: Incubadora de negocios de INACAP («inacap, incubadora», s.f.)

INACAP es un Sistema Integrado de Educación Superior, constituido por la Universidad Tecnológica de Chile INACAP, el Instituto Profesional INACAP y el Centro de Formación Técnica INACAP.

La Incubadora de Negocios nace como una oportunidad de desarrollar emprendimientos dinámicos en etapas tempranas de desarrollo para lograr su entrada al mercado, lograr sus primeras ventas y potenciar su vinculación con el ecosistema.

Dentro de sus programas, ofrecen:

- Pre-incubación: Denominado Work – up, es un proceso dinámico de formación en diseño y formulación de proyectos de emprendimiento.

- Bootcamp: Denominado Take – up, es un programa de convocatoria regional, dedicado a apoyar proyectos en el proceso de levantamiento de fondos ante CORFO.
- Incubación: Foco en llevar a los incubados al siguiente nivel en términos de sustentabilidad, tanto comercial como operacionalmente.
- Sales up: Asesoría durante 6 meses en áreas core de negocio para lograr expansión tanto comercial como operacionalmente.
- I+E como servicio: Programa orientado a masificar la innovación y el emprendimiento por medio de consultoría.

De los programas que ofrece la incubadora, Sales up es el que genera más cercanía y posibilidades de vinculación con el entorno, por su foco en ventas.

Está enfocado en :

- Análisis estructural: Análisis y cierre de brechas en estructura de negocio.
- Diseño estratégico: Co – diseño de estrategia comercial y operacional a implementar.
- Implementación estratégica: Despliegue comercial mediante acciones concretas con impacto en ventas.

10.7. Análisis de brechas:

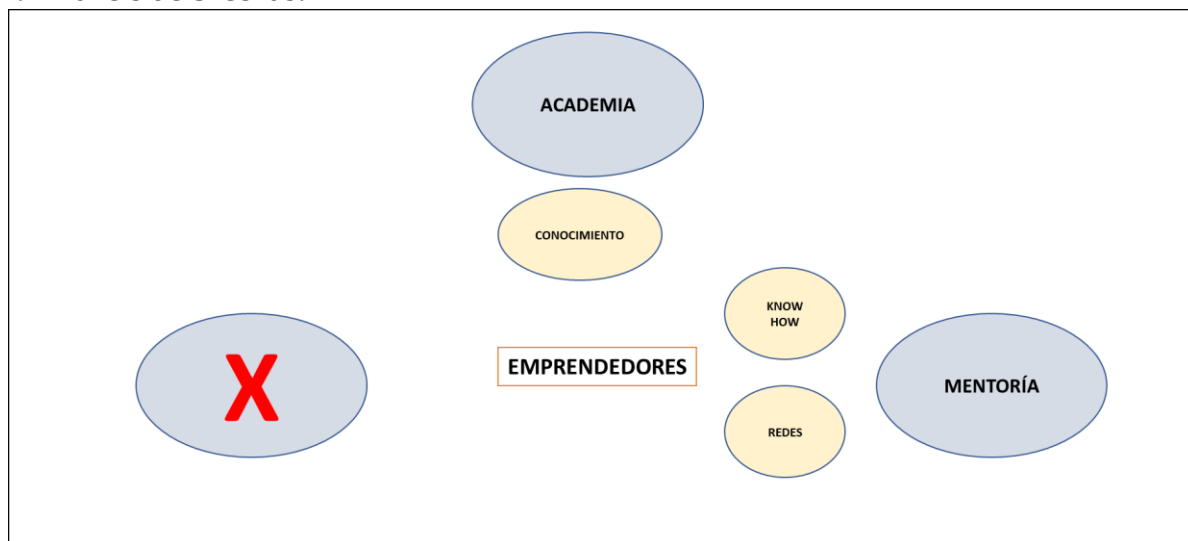


Ilustración 11. Pilares de incubadora de negocios de INACAP

Tal y como podemos observar, a diferencia a de los casos de las incubadoras con mejores prácticas revisadas anteriormente, la Incubadora de Negocios de INACAP no posee factores diferenciales con respecto al promedio de incubadoras universitarias de Chile (ver anexo 2).

La incubadora de negocios de INACAP estaría contando con 2 pilares principalmente:

- Academia: A pesar de contar con cercanía con la academia por tratarse de una incubadora universitaria, se comporta como una unidad de negocio por separado y no se evidencia un vínculo estratégico entre necesidad y acceso al conocimiento.
- Mentoría/Coaching: Pilar en el que hace más énfasis la incubadora. Ofrece asesoramiento, acceso a redes de expertos y testeo de hipótesis mediante metodologías de emprendimiento. Todo esto sin llegar a ser un factor diferenciador, pues es el “desde” o el mínimo aceptable de toda incubadora.

Si incluimos estos pilares en el Radar de la Vinculación expresado anteriormente con las incubadoras top (ver ilustración 10). Observamos el siguiente resultado:

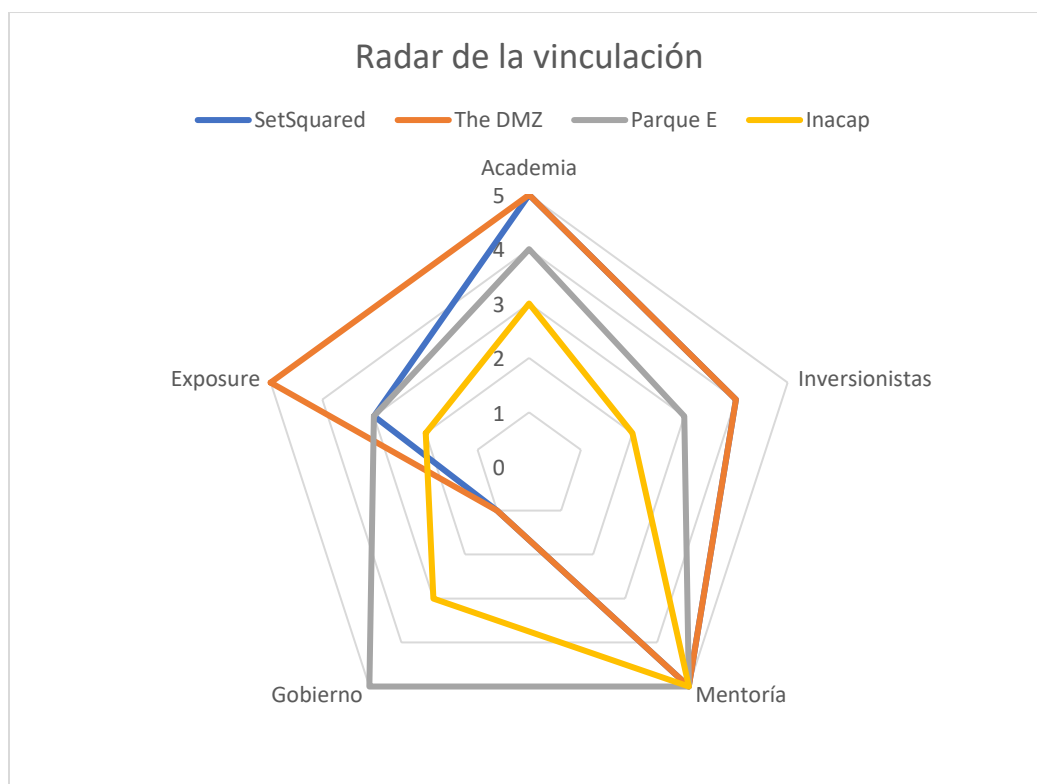


Ilustración 12. Radar de la vinculación. Comparación con caso de estudio

Podemos encontrar que:

1. A pesar de ser una incubadora universitaria, el INACAP no cuenta con un acompañamiento apropiado académico para I+D.
2. La falta de exposición con inversionistas o empresas dificulta la generación de un entorno apropiado para el crecimiento y adquisición de capital por parte de los emprendimientos.
3. Si bien cuenta con apoyo por parte del Gobierno (CORFO), no se ha creado un 2do actor que se vea beneficiado directamente por el output de las incubadoras y que pueda llegar a luchar por su supervivencia (caso CEDEZOS).

11. Recomendaciones y próximos pasos

Partiendo de los gaps identificados anteriormente, el próximo paso es el de definir hacia dónde quiere llegar la incubadora, asumiendo que su objetivo primario es sobrevivir, en qué zonas se presentan oportunidades para ocuparlas y potenciar la generación de una ventaja competitiva que le permita seguir operando aún ante la amenaza de Corfo de cortar el presupuesto a las incubadoras.

11.1. Identificación de oportunidades

	Incuba UdeC	Austral Incuba	3IE	Emprende FCH	Innovo	UDD Ventures	Incuba UC	Incubatec UFRO	Santiago Innova	Acción Emprendedora	Mujeres Empresarias	Magical Startups	Potencia Patagonia	Chrysalis	Imagine Lab	Incuba2
Academia																
Exposure																
Inversión/Levantamiento de capital																
Mentoría																
Vinculación																

Ilustración 13. Mapeo de oportunidades con respecto a pilares de incubadoras

Además de los gaps identificados anteriormente en comparación a las incubadoras top, podemos ver conforme a un benchmark de las incubadores nacionales dependientes de Corfo que existen variables aún sin explotar y que pueden convertirse si así lo desean, en factor diferenciador frente a las demás.

Las principales oportunidades son:

1. Vinculación al ecosistema: Como una situación reiterativa, ocurre en las incubadoras que están muy enfocadas en sus procesos de mentoría, incubación, ayuda a levantamientos de capital Corfo, entre otros. Pero, ¿qué ocurre finalmente

cuando termina el proceso y salen de la incubadora? Los emprendimientos se ven enfrentados a una realidad ajena a la que vivían. Ya validaron sus hipótesis, generaron un Producto Mínimo Viable y lograron validarlo, pero ahora quedan a la deriva. Tomando el caso de Parque E y los CEDEZOS, ¿cómo podemos garantizar que exista una demanda garantizada para nuestros emprendimientos al salir de la incubadora? Sólo algunas a nivel nacional se han preocupado por esto, como el caso de Incuba2 que tiene un foco particular en minería y Magical Startups que hace un trabajo mano a mano con Innspiral y su programa de Innovación Corporativa en el que vincula necesidades de las grandes y medianas empresas con soluciones tácticas y personalizables de los emprendimientos.

2. Exposure: Tal y como se puede ver en el gráfico, existe todavía una deuda con la generación de un ambiente propicio que favorezca la convergencia entre demanda y oferta a niveles de emprendimientos. Es importante tomar prácticas como la de la incubadora DMZ y su “Roadshow” y “Showcase”. El famoso y reconocido “Pitch day” de las incubadoras, no debe quedarse únicamente para los mismos mentores, staff y equipo de otros emprendimientos incubados. Hace falta salir y mostrar a los verdaderos stakeholders las oportunidades de inversión (si se trata de VC’s), de compras (para exits) o de vinculación (para medianas y grandes empresas) que tiene la incubadora. De esta manera no sólo favorece la exposición de los emprendedores, sino el acceso a financiamiento privado, oportunidades de negocio y con ello se abre una ventana para el modelo de negocio de la incubadora.

11.2. Estrategia de implementación

11.2.1. Definición estratégica de la misión

Una vez identificados los gaps, brechas y oportunidades de generación de ventajas competitivas, resulta importante definir hacia dónde quiere ir la incubadora. Si bien el fin último es dejar de depender de Corfo, por el riesgo que implica, no se puede llegar de golpe a esa instancia. Primero se debería generar un factor diferenciador, luego monetizar ese factor y finalmente con una fuente de ingreso definida sí pensar en dejar de depender de los fondos públicos.

11.2.3. Definición de objetivos

Por obvio que parezca, resulta crucial definir estratégicamente los objetivos partiendo de dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Muchas veces en el afán de querer empezar rápido, nos olvidamos de hacer una pausa para definir un horizonte y alinear nuestros esfuerzos.

La diferencia entre tener “ganas de” y “voy a es lo que distingue una intención de un objetivo, por lo que es muy importante que, de acuerdo a la definición estratégica de la misión, los objetivos que se establezcan sean:

- Medibles: “No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define”. W. Edwards Deming.
- Específicos: ¿Qué queremos saber exactamente?
- Temporales: ¿En qué ventana de tiempo queremos medirlo?
- Alcanzables y realistas: Hay que ser optimista pero realista, ¿qué tan fuerte es nuestro capital humano y qué tanto podemos controlar las condiciones externas que nos impidan lograr nuestros objetivos?

11.2.4. Priorización de iniciativas

Finalmente dependiendo de nuestra definición de misión y objetivos en corto, mediano y largo plazo, y teniendo en cuenta las variables de alcance, tiempo y costo, se procederá finalmente a priorizar qué tipo de acciones deberemos ejecutar inmediatamente, cuáles en mediano plazo y cuáles a lo mejor deberíamos dejar más hacia el largo plazo.

Para ello, se puede aplicar la Matriz de Eisenhower

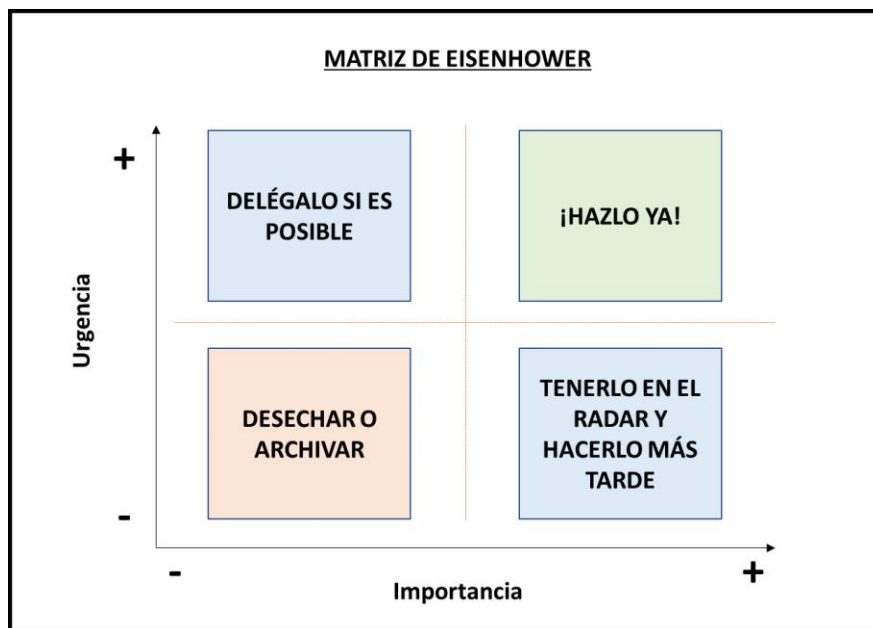


Ilustración 14. Matriz Eisenhower

En resumen, frente a los riesgos que se aproximan por parte de las nuevas políticas de subsidios de Corfo, la Incubadora de Negocios de Inacap debe hacer una pausa y:

- Establecer un factor diferenciador: La diferenciación, es el acto de desarrollar una serie de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa, de la oferta de la competencia. (Kotler, 2016). Tal y como ocurre con los casos estudiados, ¿por cuál factor en particular nos gustaría ser distinguidos? Por la vinculación de la incubadora con la academia y generación de un ambiente propicio de I+D para start-ups tecnológicas; o por posicionar un “market place” de emprendimientos e inversionistas facilitando el trabajo de levantamiento de capital para los emprendedores, entre otros puntos.
- Monetizar este factor: Este factor diferenciador debe ser traspasable al modelo de negocio de manera que permita obtener un beneficio económico del mismo. Ya sea generando “awareness” y producto de la alta demanda hacer más rígido el proceso y con ello cobrar un fee más alto de postulación; o en su defecto, al momento de asegurar mejores posibilidad de inversión, elevar el fee de participación de la incubadora en emprendimiento al salir del programa.

- Fidelizar a los emprendimientos: Generar una oferta post programa para los emprendedores, hay vida más allá de la incubadora. A continuación algunas recomendaciones:
 - Participación en conversatorios y actividades de networking.
 - Posibilidad de acceso a servicios a los que no haya tenido la oportunidad de acceder durante su proceso de incubación.
 - Red de beneficios para egresados
 - Red de “recomendados” para acceder a distintos planes de financiamientos con aliados.

Bibliografía

- Abell. (2013). *Learning from Boston: Implications for Baltimore from Comparing the Entrepreneurial Ecosystems of Baltimore and Boston*. Baltimore: Abell Foundation.
- Acción emprendedora, #AcciónEmprendedora. (s.f). Recuperado de <https://www.accionemprendedora.org/>
- Audretsch D.B. y Keilbach, M.C. (2004): *Entrepreneurship Capital and Economic performance*, Regional Studies, vol. 38.8:949-959.
- Austral Incuba, incubadora de negocios UACH. (s.f). Recuperado de <http://www.australincuba.cl/>
- BBVA, ¿Qué es un Business Angel. (s.f). Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-un-business-angel/>
- Cerca de un 80% de las pymes no sobreviven 3 años por endeudamiento. (2018). Recuperado de www.lanacion.cl sitio web: <http://lanacion.cl/2018/06/05/cerca-de-un-80-de-las-pymes-no-sobreviven-3-anos-por-endeudamiento/>
- Chrysalis, Incubadora de negocios PUCV. (s.f). Recuperado de <https://www.chrysalis.cl/chrysalis/>
- Corfo, Corporación de Fomento de la Producción. (s.f). Recuperado de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/home>
- Corporación Incuba2, Incuba2. (s.f). Recuperado de www.incuba2.cl
- Delvalle, M. (2006). *Forjando emprendedores. Las incubadoras de empresas en el Ecuador*.
- Drucker, P. (2002). *La disciplina de la innovación*.

- Incubadoras de negocio chilenas que tienes que conocer. (s.f). Recuperado de <https://www.emprende.cl/incubadoras-de-negocios-chilenas/>
- Emprende FCH, Chile global startups. (s.f). Recuperado de <https://chileglobalventures.cl/startups/>
- En Chile se crean 351 empresas al día. (2018). Recuperado de www.elmostrador.cl sitio web: <https://m.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/12/05/en-chile-se-crean-351-empresas-al-dia/>
- Entrepreneurship and the U.S Economy. (2016). Recuperado de www.bls.gov sitio web: <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>
- Feeney, R., Folle, C., & Veiga, L. (2005). El valor de la innovación como herramienta estratégica. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM , 58-75.
- González J., Leatherbee M., (2017) The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. Recuperado de: <https://academic.oup.com/rfs/article/31/4/1566/4104437>
- Imagine Lab. (s.f). Recuperado de <https://imaginelab.cl/>
- Incubatec UFRO, Universidad de la Frontera. (s.f). Recuperado de <https://incubatec.cl/>
- Incubaudc, plataforma de emprendimientos tecnológicos.(s.f). Recuperado de <https://incubaudec.cl>
- IncubaUC, Incubadora de Negocios del Centro de Innovación de la Pontificia Universidad Católica. (s.f). Recuperado de <http://incubauc.cl/>
- Inacap, incubadora. (s.f). Recuperado de <http://portales.inacap.cl/incubadora/>
- Innovo, Innovación. (s.f). Recuperado de <http://innovo.cl/>

- Isenberg, D. (2010). *The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution*. Harvard Business Review.
- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C. y otros. *J Technol Transf* (2016) 41: 205. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0>.
- Magical Startups. (s.f). Recuperado de <https://www.magicalstartups.cl/en>
- Mandakovic V., Cohen B., Amorós J.E. (2015) Entrepreneurship Policy and Its Impact on the Cultural Legitimacy for Entrepreneurship in a Developing Country Context. In: Peris-Ortiz M., Merigó-Lindahl J. (eds) *Entrepreneurship, Regional Development and Culture*. Springer, Cham
- ME, Mujeres empresarias. (s.f). Recuperado de <https://www.me.cl/>
- Núñez, L. (2018). Ocho de cada 10 emprendimientos fracasan en Chile: Experto entrega claves para evitar errores. Chile: *Emol*. Recuperado de: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/22/903519/Asesor-de-emprendedores-Hoy-toda-venta-tiene-que-centrarse-en-hacerle-la-vida-mas-facil-al-cliente.html>
- OCDE, & Eurostat. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3era Edición*. España: Grupo Tragsa. Recuperado de <https://www-oecd-ilibrary-org.pucdechile.idm.oclc.org/docserver/9789264065659-es.pdf?expires=1555883753&id=id&accname=oid039122&checksum=CEE3E46898CF5C53D680D742886B84DD>
- O’Ryan, F. (2019). Peligra el negocio de las incubadoras: Corfo podría dejar de entregarles recursos directamente. Chile: *La Segunda*. Recuperado de: <http://impresa.lasegunda.com/2019/02/28/A/J63ID0V8/all>

- Parada, P. (2017). Qué es el Corporate Venturing interno y externo: Definición y ejemplos. España: IEB School. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/corporate-venturing-creacion-empresas/>
- Parque E, Emprendimiento de alto impacto. (s.f). Recuperado de <https://www.parquedelemprendimiento.com/index.php>
- Peneder M. (2008) The problem of private under-investment in innovation: A policy mind map. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.006>.
- Potencia Patagonia, aceleradora de negocios. (s.f). Recuperado de <https://www.potenciapatagonia.cl/>
- Prodem y Wayra. (2018). *Grandes empresas + startup = ¿Nuevo modelo de Innovación?*''.
- Ramos M., Furlani T., Moreira E., (2017) Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. Recuperado de : <https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n2.p113-123.531>.
- Ranking top business incubator – Managed by University – 2017/2018. (2018). Recuperado de www.ubi-global.com sitio web <https://ubi-global.com/ranking-top-business-incubator-managed-university-2017-2018/02/>
- Ries, E. 2011. The lean start-up. Crown Business.
- Santiago Innova, Centro de empresas y negocios. (s.f.). Recuperado de <http://www.santiagoinnova.com/>
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism & Democracy*. London: George Allen & Unwin.

- Teng, B. S. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.
- The DMZ, We help startups scale. (s.f). Recuperado de <https://dmz.ryerson.ca/>
- The Set Squared Partnership, Universities of Bath, Bristol, Exeter, Southampton & Surrey. (s.f). Recuperado de <https://www.setsquared.co.uk/>
- UDD, Semilla expande. (s.f). Recuperado de https://uddventures.udd.cl/semilla_expande
- Venture Capital explained. (2019). Recuperado de www.bvca.co.uk sitio web <https://www.bvca.co.uk/Our-Industry/Venture-Capital>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zhu, M. Z. (2013). Theoretical perspective in innovation management implementation: A literature review. In Qi, Ershi, Shen, Jiang, & Dou, Runliang (Eds.). *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. New York: Springer.
- 3IE, Instituto internacional para la innovación empresarial. (s.f). Recuperado de <http://www.3ie.cl/>

Anexos

Anexo 1

Análisis de entrevistas realizadas para diagnosticar el estado de las incubadoras y aceleradoras actualmente en Chile.

Entrevista 1

Sobre metodología:

Es súper relevante un programa distintivo que tome mejores prácticas, ya la incubadora de INACAP lleva un año y medio “metodologizando” su proceso e inventando cosas nuevas, el input que podamos dar es relevante, la aceleración es importante para un segmento específico, emprendimientos que no están hiper nuevos, no en fase de ideas, permite determinar en periodos muy cortos si siguen o se van hacia fuera.

Sobre la realidad nacional y dependencia de Corfo:

Hoy las incubadoras estamos súper regidos por Corfo. Corfo requiere que atendamos capitales semillas, tiene cantidad de plata etc. No tenemos mucha influencia y el emprendedor está con sus ideas, sus ganas. La relación que tenemos con el emprendedor es muy instrumental.

Corfo igualmente pide cosas pero no somos flexibles para inventar nuevos procesos, ni para cobrar, estamos muy custodiados.

La realidad de INACAP y la vinculación de emprendimientos al ecosistema:

INACAP es una institución de educación superior su giro principal no es incubar. Se sentiría más cómodo con algo más para alumnos y ex alumnos, así como atender en distintas etapas. Emprendimientos en etapas más tempranas y con un foco más en alumnos y con mayor foco en investigación y desarrollo tecnológico.

INACAP está creciendo y además se topa con la incubadora, que ha avanzado mucho pero también tiene su jefe que es Corfo. No hay más recursos para hacer otras cosas más que lo que pide Corfo por lo que se genera un conflicto de intereses.

Hay muchas formas de incubar y otras de acelerar, sería bueno ver otras instituciones. Sería interesante ya que hay incubadoras y patrocinadores que tiene el mismo proceso de operación de nosotros pero mejor rankeadas. Por ejemplo, UFRO, Chrysalis, entonces sería interesante ahondar en ellas, ¿qué hacen de distinto??? ¿toman emprendimientos más maduros y por eso posibilidad de ventas es mayor?

Debemos atender más a los estudiantes, exalumnos, docentes con investigación y desarrollar tecnología. Incluir la variable de benchmarking internacionales.

Buscar nuevas formas de apoyo a estudiantes, estoy seguro que en otras incubadoras pasa lo mismo. Averiguar cuál es la masa de estudiantes atendidos, ya que tal vez no son la convocatoria y considerando que son personas que aún no tienen trabajo podemos ver la forma de darle atención a esto. Ya que a veces los alumnos tienen un producto interesante.

Entrevista 2

Sobre metodología:

Nosotros vemos que la incubadora no tiene ingresos. En términos de competitividad tampoco es atractiva, ese sí es un problema, va creciendo día a día. Necesitamos potenciar la metodología de incubación pasando a la aceleración, sin olvidar el foco de la incubadora que es trabajar con proyectos más insipientes.

Tenemos que diseñar una metodología para ese tipo de proyecto, ya que si nos comparamos con el resto tendríamos que cambiar todo nuestro foco, ellos toman proyectos que ya están más avanzados, por lo que la metodología tiene que ser acorde al foco que tenemos hoy en día.

Si bien estamos declarando que el modelo es en aceleración en ventas, el manual no está estandarizado hoy en día, en la práctica no se pone a prueba, no sabemos si lo estamos haciendo bien.

Hay varios factores: el papel identifica acciones pero no responsables, ni momentos ni cuándo se debe activar, dice que al mes 3 el emprendedor debe haber pasado temas de modelo de negocios, habilidades blandas etc. no dice cómo lo tiene que hacer, quién lo hace, etc. Falta la parte operativa, el otro factor es que creo que no hay un

proceso de formación en los mismos ejecutivos, para aplicar una metodología es necesario hacer una capacitación profunda.

Sobre la realidad nacional y dependencia de Corfo:

- Las incubadoras por lo general funcionan con Fondos Públicos provenientes de SSAF y/o desarrollo de Corfo, son muy pocas quienes trabajan con fondos privados.

La realidad de INACAP y la vinculación de emprendimientos al ecosistema:

- Difícil que los emprendimientos que estamos apuntando estén dispuestos a pagar.
- No existen aceleradoras que trabajen con emprendimientos “de la calle” y que le resulten sus modelos de negocios.
- Posicionamiento de la marca INACAP en el mercado. No tiene grado de conocimiento en los distintos públicos que queremos Inacap.

Entrevista 3

Sobre metodología:

Start-Up Chile cuenta actualmente con 3 programas de aceleración:

The S Factory: Programa de pre-aceleración para startups en etapa temprana lideradas por personas que se identifiquen con el género femenino. 4 meses de experiencia hasta \$18.000.000. En conocimiento habilidades blandas, liderazgo, cómo llevar un equipo, seguimiento de KPI de negocios, conexiones más de feedback o alumnos.

Seed: Programa de aceleración para startups con producto funcional y validado. 6 meses de experiencia hasta \$50.000.000. Debe tener base tecnológica impacto positivo en Chile y escalable. Más de 5 años de haber fundado la empresa.

Huella: Programa de aceleración para startups de triple impacto. 6 meses de

experiencia hasta \$50.000.000. Impacto social y/o medioambiental. También apoyan en: Conexiones conocimiento y seguimiento.

La verdad la forma en que trabaja Start-up Chile es muy distinta al resto. Se genera una comunidad y obviamente medimos los emprendimientos de distintas formas según clusters y etapa en la que están. No solo medimos en ventas (esto pasa generalmente con un e-commerce que es fácil de montar) un KPI importante es que sí o sí tienen que cambiar de etapa y para Start-up Chile esto es una aceleración.

Somos super agnósticos en la industria, no se puede medir sólo en ventas, no podemos hacer que vendas, necesitas quemar etapas a menos que sea e-commerce, ahí el foco está en ventas directamente.

Por ejemplo si separáramos por industria tenemos IT en software que es lo que está detrás. Pero por ejemplo si tengo un software de recursos humanos, ¿qué industria eres? puedes estar en todas. Entonces empiezan con nichos y ven cuál industria es la que les puede comprar más rápido.

Es de recalcar también que no necesariamente al salir de tu Programa te desvinculas, los emprendimientos siguen conectados y con acceso a determinados beneficios. Obviamente se les pide a cambio algunas cosas como ayudar a la comunidad, recibir a otro emprendedor de la misma industria, brindar charlas, sesiones de directorio anuales, entre otros.

Start-up Chile funciona basado en la comunidad. no se paga por ningún mentor nada,. Los coffee por ejemplo son financiados por sponsors.

Sobre la realidad nacional y dependencia de Corfo:

Para mí Corfo es un mal necesario.

Obviamente si se puede sobrevivir sin tener que pasar por financiamiento público es mejor.

La idea sería seguir este orden:

- 1.- Que las mismas ventas financien tu crecimiento, pero esto es muy raro en tecnología.
- 2.- Deuda del negocio, o sea que mi empresa se endeude.
- 3.- Fondo público, ya que es plata barata a costo bajo (el costo es tiempo).

4.- Por último fondos de capital de riesgo, ángeles, etc. Ya que el costo es mucho más alto, no te los puedes sacar, te piden propiedad de la empresa, o % de ventas, entre otros.

La realidad de Start-up Chile y la vinculación de emprendimientos al ecosistema:

Una forma de generar mayor interés, mejores resultados y mayor motivación es lo que hacemos dentro de Start-up Chile: Generar competencia. Todos los emprendimientos llegan el mismo día y se van el mismo día. Un mes antes de que se vayan se realiza una evaluación en donde todos muestran enfrente de todos y los mejores se van a instancia final que es un pitch donde se invitan a inversionistas, es como demo day muy prestigioso y va con financiamiento adicional. Así garantizamos que los mejores emprendimientos sean vistos y les generamos una instancia para obtener este financiamiento adicional.

Entrevista 4

Sobre metodología:

El filtro es importante, si se quiere enfocar en ventas primero el emprendimiento debe haber generado ventas aunque depende mucho del rubro donde esté insertado.

Cuando se explica a los emprendedores qué es el Sales up: Análisis estructural, diseño estratégico e implementación, está la estructura para hacerlo, pero en las reuniones se habla del día a día, en qué fase están y en base a esto se hace una estrategia. No se respeta mucho la estructura que tiene Inacap, debería ser más flexible, pasa mucho que en el Sales up se llega a conversar del proyecto pero falta más estudio.

Anexo 2

N°	NOMBRE	INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	PÁGINA WEB	CONTACTO
1	Incuba UDEC	Universidad de Concepción	Edificio EmpreUdeC/ Barrio Universitario s/n, Concepción	www.incubaudec.cl	incuba@udec.cl
2	Centro de Emprendimiento INACAP - Incubadora	Universidad Tecnológica de Chile INACAP	General Calderón 121, Providencia, Santiago IF Caja Los Andes	www.redemprendimientoinacap.cl	fparedess@inacap.cl

3	Austral Incuba, Incubadora de Negocios UACH	Universidad Austral de Chile (UACH)	Los Laureles 35 interior. Campus Isla Teja, Valdivia	www.australincuba.cl	australincuba@uach.cl
4	Instituto 3IE	Universidad Técnica Federico Santa María	Av. España 1680, edificio T 2do. Piso, Valparaíso	www.3ie.cl	comunidad3ie@usm.cl
5	Emprende FCH	Fundación Chile	Av. Parque Antonio Rabat Sur 6165, Vitacura, Santiago	www.emprendefch.cl	mangeles.undurraga@fch.cl
6	Innovo USACH	Universidad de Santiago de Chile	Av. Libertador Bernardo O'Higgins 2229, Santiago	www.innovo.cl	contacto@innovo.usach.cl
7	UDD Ventures	UDD Ventures S.A.	Av. Italia 850, Piso 2, Providencia, Santiago	uddventures.udd.cl	consultasventures@udd.cl
8	Incuba UC	DICTUC S.A.	Vicuña Mackenna 4860, Macul, Santiago	www.incubauc.cl	contacto@incubauc.cl
9	IncubatecUFRO Incubadora de Negocios	Universidad de la Frontera	Francisco Salazar 01145, Temuco	www.incubatec.cl	network@incubatec.cl
10	Santiago Innova	Corporación Santiago Innova	Manuel Rodríguez 749, Santiago	www.santiagoinnova.com	contacto@innova.cl
11	Incubadora de Microempresas y Emprendimientos	ONG Corporación Acción Emprendedora	Nueva York 57, piso 3, Santiago	www.accionemprendedora.org	contacto@accionemprendedora.org
	de Desarrollo Acción Emprendedora				
12	Aceleradora de Negocios de Mujeres Empresarias	Club de Mujeres Empresarias S.A.	Cerro El Plomo 5420, Of. 606, Las Condes, Santiago	www.me.cl	directora@me.cl
13	Magical Startups	Incubadora de Negocios Elevaglobal SPA	Alfredo Barros Errázuriz 1900, depto/of 503, Providencia, Santiago	www.magicalstartups.com	contact@magicalstartups.com
14	Potencia Patagonia	Fundación Technoserve Chile	San Ignacio 879, Puerto Varas	www.potenciapatagonia.cl	info@potenciapatagonia.cl
15	Incubadora de Negocios Chrysalis	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Av. Brasil 2950, Valparaíso	www.chrysalis.cl	gerencia@chrysalis.cl
16	Imagine Lab Chile	Imagine Lab Chile SpA	Av. Vitacura 6844, Piso 2, Vitacura, Santiago	www.imaginelab.cl	contacto@imaginelab.cl
17	Incubatec UFRO Desarrollo	Universidad de la Frontera	Av. Apoquindo 3650, Piso 10, Las Condes, Santiago	www.incubatec.cl	network@incubatec.cl