



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERIA | 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 PROCESO DE  
INCUBACIÓN.**

Actividad de Graduación para optar al grado de  
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Santiago de Chile, (julio, 2019)

© 2019, Katherine Santos Pavez

A mis Padres y hermanos, quienes han sido mi pilar fundamental en cada etapa de mi carrera.

## AGRADECIMIENTOS

A mis Padres, quienes me apoyaron desde el día uno del magister, dándome ánimo para ir avanzando en cada paso de este importante proceso.

A Pablo, quien me acompañó durante todos los días e hizo que todo esto fuera más fácil, preocupado por mí en cada momento.

A mis compañeros de tesis Jesús Herazo y Liduvina Farfán quienes complementaron este trabajo con su visión, conocimiento y entusiasmo durante todo este tiempo de trabajo.

A los integrantes de las Incubadoras de Negocios de Latinoamérica quienes me ayudaron con la visión y el compartir sus experiencias internas.

Al equipo del centro de emprendimiento de INACAP desde sus ejecutivos de incubación hasta Felipe Jara, director del centro de emprendimiento quienes me orientaron durante cada avance que fui reportando de este trabajo.

## INDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
1. ANTECEDENTES	8
1.1 Innovación y Ventajas Competitivas	9
1.2 Incubadoras de Negocios	10
1.3 Incubadoras de Negocios en Chile y el rol del Estado	12
1.4 Problema	15
2. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	18
2.1. Hipótesis	18
2.2. Objetivo General	18
2.3. Objetivos Específicos	18
3. METODOLOGIA	19
4. SISTEMA DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS NACIONAL	21
Incubadoras de Negocios con Financiamiento Corfo	21
Incubadoras de Negocios sin Financiamiento Corfo	28
5. PROGRAMAS DE INCUBACIÓN EN CHILE, EL CASO DE INACAP	29
5.1. El rol del ejecutivo	31
5.2. Selección de emprendimientos	32
5.3. Plataforma de Postulación	33
5.4. Reunión con Ejecutivos	33
5.5. Comité de Evaluación	34
5.6. Formalización de ingreso al programa de incubación	34
5.7. Aplicación de Need Assesment	35
5.8. Formulación del plan de trabajo	38
5.9. Elaboración de presupuesto	40
5.10. Programa de Incubación	42
5.11. Oferta de Servicios	42
5.12. Cierre del programa	49
6. SISTEMA DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	51
7. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	55
7.1. Análisis Interno	59
7.2. Análisis Externo	59
8. RECOMENDACIONES	61

BIBLIOGRAFIA

5

63

## RESUMEN

Este trabajo estudia a las Incubadoras de Negocios operadas por Universidades, como uno de los actores principales en el ecosistema de emprendimiento en Chile, aportando en el éxito de los emprendimientos a través de sus procesos de selección, sus programas de incubación y la vinculación con la industria que tienen los emprendimientos luego de pasar por una Incubadora que funciona bajo el alero de una Universidad.

En relación a la metodología, se realizó un levantamiento de información sobre las 17 Incubadoras existentes en Chile, con foco posterior en las 10 Incubadoras operadas por Universidades y que además dependan de focos públicos a través de instrumentos de CORFO.

Se analizaron programas de Incubación de 3 Incubadoras Chilenas y 3 incubadoras internacionales que están dentro de los primeros 20 lugares de las mejores incubadoras operadas por Universidades según el Ranking Anual UBI Global 2019 detectándose brechas significativas en sus procesos y metodologías de incubación para finalmente entregar recomendaciones a dichas incubadoras de tal forma de mejorar sus procesos, lograr sustentabilidad dentro de sus programas de incubación y lograr aumentar el impacto en los emprendimientos que han apoyado.

Dentro de la Información levantada se han considerado indicadores claves dentro de un proceso de incubación que aseguran el éxito de una Startups tales como el espacio de oficina compartida a precios favorables, apoyo profesional mediante ejecutivos y mentores capacitados, asesoramientos y tutorías en temáticas importantes para el emprendimiento y las redes profesionales y comerciales.

Una vez estudiando en detalle cada uno de estos aspectos

En base a estos 5 aspectos se ha realizado una comparación entre las incubadoras nacionales y la incubadora de referencia internacional donde se identificaron brechas importantes a considerar para poder entregar un servicio como Incubadora que logre generar el impacto que se desea, con énfasis principal en la creación de redes profesionales y comerciales.

Palabras Claves: Incubadoras de Negocios, Programas de Incubación, mentorías, CORFO, emprendimientos

## ABSTRACT

This work studies the Business Incubators operated by Universities, as one of the main actors in the entrepreneurship ecosystem in Chile, contributing in the success of the enterprises through their selection processes, their incubation programs and the link with the Incubator that works under the wing of a University.

In relation to the methodology, an information survey was carried out on the 17 existing incubators in Chile, with a posterior focus on the 10 Incubators operated by Universities that also depended on public foci through CORFO instruments.

The Incubation programs of 3 Chilean Incubators and 3 International Incubators that are within the first 20 places of the best incubators operated by Universities will be analyzed according to the UBI Global 2019 Annual Ranking, detecting significant gaps in their incubation processes and methodologies so that they finally find These technologies are based on the ventures they have supported.

Within the information, they have had to realize, have been resolved, has been an incubation process, has ensured the success of a company. entrepreneurship and professional and commercial networks.

Once studying each of these aspects in detail

Based on these 5 aspects, a comparison has been made between the national incubators and the international reference incubator where important gaps are identified in order to be able to deliver a service as Incubator that achieves the desired impact, with the main emphasis on creation of professional and commercial networks.

Key words: Business Incubators, Incubation Programs, mentoring, CORFO, ventures.

## 1. ANTECEDENTES

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 (OCDE, 2006. Pg 56).

**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 (OCDE, 2006. Pg 56).

**Innovación en mercadotécnica:** Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño del producto, su envasado, promoción y/o tarificación (OCDE, 2006. Pg 56).

**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 (OCDE, 2006. Pg 56).

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 mercados, 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).

### **1.1 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.

## **1.2 Incubadoras de Negocios**

Sabemos que mantener una Startup, y aún peor, lograr cruzar el valle de la muerte resulta muy difícil, nueve de cada diez emprendimientos no logran superar los primeros 3 años de supervivencia. Esto se debe a factores tanto internos como también externos, tales como falta de financiamiento, baja escalabilidad, muy poco grado de diferenciación dentro del mercado en el que está inmerso, etc.

Además, muchos de los emprendimientos tratan de copiar los modelos de negocios de otras startups y peor aún, tratan de compararse con startups que están insertas en economías muy distintas a las de Chile.

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 (Audresch, 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 de forma de poder aportar al crecimiento y el desarrollo socioeconómico a largo plazo (Peneder, 2008).

Por otro lado, y no más 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 emprendsarial (Mandakovic et. Al, 2015)

Uno de los factores claves para lograr que las Startups puedan sobrevivir es su apoyo en las etapas más tempranas, ya sea a través de financiamiento o bien mediante asesorías y mentorías. Es ahí donde nacen las Incubadoras de Negocios.

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 además abordando áreas tradicionales de la economía, con la finalidad de crear nuevos puestos de trabajo, generación de renta y además el desarrollo económico para potencia el proceso de industrialización de regiones poco desarrolladas.

En Latinoamérica las incubadoras de negocio nacen en base a 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 pos del desarrollo económico.

### **1.3 Incubadoras de Negocios 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 marca, desarrollo, operación y sustentabilidad, teniendo foco en emprendimientos innovadores y de alto potencial, para aumentar sus posibilidades de éxito. (CORFO, 2015)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

En paralelo, y bajo el mismo instrumento CORFO financiaba 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 (Corfo, 2015).

Durante este instrumento es que 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.

Luego de que Corfo impulsara las iniciativas de Incubadoras y Aceleradoras en Chile es necesario determinar si existe un efecto positivo, neutro o negativo sobre el éxito de las Startups que fuesen apoyadas por este tipo de instituciones.

La cuestión ahora es que en base a esto ¿Las incubadoras y/o aceleradoras de negocios afectan el desempeño de una Startup? 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: los servicios básicos de financiamiento y espacio de coworking y la educación empresarial adicional, mostrándose que la educación en conjunto con servicios básicos puede aumentar significativamente el rendimiento de las Startups. 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 inducir 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 emprendimiento con alto potencial de crecimiento (Corfo, 2015).
- **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 (Corfo, 2015).
- **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 (Corfo, 2015).

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 estos fondos. 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. (La Segunda 2018)<sup>2</sup>.

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 (la Segunda, 2018).

De ser así de las 16 incubadoras que usan este fondo quedarían alrededor de cuatro o cinco, obteniendo un escenario bastante complejo para ellas (la Segunda, 2018).

---

<sup>2</sup> <http://impresa.lasegunda.com/2019/02/28/A/J63ID0V8/all>

Es por esto que si bien el futuro escenario pudiese impactar en el rendimiento y la calidad de los servicios que entregan las Incubadoras ya que ahora el emprendedor sería quien decide optar o no por los servicios de estas, teniendo que estas poder generar ventajas competitivas ante el resto, aun no logran definir un modelo de negocios estándar que logre asegurar la sustentabilidad en el tiempo, también definir un foco de emprendimientos a los que pueden apuntar (y esto se debe principalmente al incentivo que tienen las incubadoras de apoyar la mayor cantidad de emprendimientos posibles por temas de indicadores y además overhead que subsidia CORFO para gastos netamente de la Incubadora, desviándose el foco principal de estas).

Si bien algunas tienen modelos de ingresos o forma de monetizar definidas ya sea comprando propiedad y luego si el negocio crece, se revenden el porcentaje de propiedad, hay otras que aún no tienen un modelo de ingresos definido.

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 llegarán desde la fase inicial mejor preparados y otros tantos podrán pasar a escalamiento (La Segunda, 2018).

#### **1.4 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) (La Segunda, 2018).

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 (La Segunda, 2018).

Es este punto el cual a la fecha ha mostrado mayor debilidad en las incubadoras existentes en el país, ya que, si bien entregan las herramientas necesarias para los emprendedores, quedando demostrado que tienen un efecto positivo en el éxito de los emprendimientos que participan de los procesos impartidos por estas instituciones, estas 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?(La Segunda, 2018).

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 cierran, impactando finalmente en la oportunidad de los emprendimientos para crecer.

## 2. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

### 2.1. Hipótesis

Si mejoramos el proceso de punta a punta de las Incubadoras de las Universidades desde la selección hasta la vinculación de emprendimientos con el ecosistema, podrían sobrevivir sin necesidad de depender de un ente gubernamental externo.

### 2.2. 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.

### 2.3. 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 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 mejorar el proceso de selección de start-ups por parte de las Incubadoras de Negocio de Universidades basada en la experiencia de ecosistemas internacionales maduros de emprendimiento.
5. Diseñar un plan de apoyo efectivo, durante el proceso de incubación de las Startups basado en las buenas prácticas de las incubadoras de referencia.
6. 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 incubadora.

### 3. METODOLOGIA

El trabajo de investigación está definido bajo la siguiente metodología:

Se identificaron las 17 Incubadoras existentes en Chile y se consideraron solamente las 9 incubadoras que son operadas por Universidades esto debido a que las Startups que se gradúan de las incubadoras universitarias alcanzan niveles más altos de desempeño posterior a la incubación que las Startups que participan en incubadoras no afiliadas a la universidad. (Lasrado et. al. 2016)

Además, para contrarrestar la alta tasa de fracasos de las pequeñas empresas de nueva creación, muchas universidades crean incubadoras de empresas que fomentan la creación de empresas hasta que están preparadas para valerse por sí mismas. Hay muchos tipos diferentes de incubadoras, y si bien la evidencia de su éxito es inconsistente, algunas investigaciones sugieren que tienen éxito en uno de sus objetivos principales porque las empresas que comienzan en las incubadoras tienen una tasa de supervivencia más alta (cf J Technol Transf 48 (5): 692–710, 2004) en comparación con las compañías que no son de incubadora. (Bennett et. al. 2017)

Por lo anterior se han considerado las siguientes Incubadoras de Negocios chilenas:

1. IncubaUdeC
2. INACAP
3. Austral Incuba
4. 3iE
5. Innovo Usach
6. UDD Ventures
7. IncubaUC
8. Incubatec UFRO

9. Chrysalis
  - i. Realización de entrevistas a actores de cada Incubadora, involucrados en distintos niveles en el proceso de Incubación: Gerentes y/o Directores, Ejecutivos de Incubación y emprendedores.
  - ii. Se estudiaron a mayor profundidad las siguientes incubadoras: Chrysalis de la Pontificia Universidad Católica de Chile, IncubaUdeC de la Universidad de Concepción y la Incubadora de Negocios de INACAP. Enfocándose en mayor detalle en los procesos de incubación que entrega esta última Incubadora de Negocios de INACAP.
  - iii. Análisis cualitativo de las entrevistas realizadas para detectar los principales insights tales como problemáticas, desafíos y mejoras en el proceso de incubación actual que entregan las Incubadoras en Chile.
  - iv. Identificación de brechas mediante un análisis interno y externo.
  - v. Generación de recomendaciones y un plan de acción a mediano plazo para fortalecer y generar mayor impacto en los procesos de incubación que existen actualmente.

#### **4. 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.

Las incubadoras de negocios son entidades que apoyan a los emprendedores en la puesta en marcha, desarrollo y crecimiento de sus negocios en los primeros años de vida. Lo anterior con el objetivo de crear y potenciar emprendimientos que se consoliden como empresas exitosas, capaces de ser financieramente viables e independientes al momento de su graduación del programa.

En términos generales pueden ayudar previendo una serie de servicios alineados a las necesidades de los emprendedores, tales como apoyo en la comercialización, generación de modelos de negocios, acceso a financiamiento público y/o privado para la puesta en marcha y operación, orientación y capacitación de los emprendedores y su equipo, redes de contacto, entre otros.

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:

##### **Incubadoras de Negocios con Financiamiento Corfo**

###### **1. Incuba UdeC**

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, Actividades de vinculación con la industria y generación de redes, 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 (Incubaudec, 2019).

**Networking:** Circulo de emprendedores, pitch party, café emprendedor y círculo de un pago anual (Incubaudec, 2019).

**Inteligencia de negocios:** Comienza tu viaje, despegas y acelera tu start up (Incubaudec, 2019).

**Mentorías:** Programa de mentorías interno (Incubaudec, 2019).

**Impulsa:** Este programa te permite acceder a los servicios de asesoría, capacitación, redes, concursos, financiamiento, etc... otorgados por IncubaUdeC, a través de un pago anual (Incubaudec, 2019).

**Vinculación UdeC:** FEP-Vinculación alumno empresa y talleres UdeC. (Incubaudec, 2019).

Además, durante el año realizan 3 torneos de emprendimientos:

**Tet BioBio:** Torneo que busca potenciar proyectos innovadores en distintas áreas ligadas a la tecnología (Incubaudec, 2019).

**High Tech:** 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 diferentes tracks (Incubaudec, 2019).

**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 (Incubaudec, 2019).

## 2. Centro de Emprendimiento INACAP - Incubadora

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.

Está presente en Iquique, La Serena, Valparaíso, Santiago, Rancagua, Talca, Temuco, Puerto Montt y Coyhaique.

Cuenta con 5 programas:

**Work up:** programa de pre incubación en el que se ayuda a un equipo emprendedor en el diseño y la formulación de su proyecto de emprendimiento a través de metodologías vanguardistas (Inacap, 2019).

**Take Up:** Programa para postulación a fondos concursables en el que apoyan proyectos en el proceso de levantamiento de fondos ante CORFO utilizando la metodología Design Sprint de Google Ventures, la cual permite abarcar aspectos críticos en el negocio a través del diseño, el prototipado y el testeado con clientes (Inacap, 2019).

**Incubación:** Programa con foco en emprendimientos dinámicos, escalables y de alto impacto que presenten algún tipo de innovación, idealmente tecnológica, ya sea en el producto/servicio, modelo de negocio o proceso productivo. El objetivo general de este programa es que los “incubados” lleguen al siguiente nivel en términos de sustentabilidad, tanto comercial como operacionalmente, apoyándolos en la expansión nacional e internacional, así como en el levantamiento de capital privado (Inacap, 2019).<sup>3</sup>

**Sales Up:** Programa de Incubación para emprendedores que no cuenten con un fondo de Patrocinio público (Capital Semilla, Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento o

---

<sup>3</sup> En las siguientes secciones se profundiza más este programa.

un Subsidio Semilla de Asignación flexible para desafíos), o sea, está la opción de contratar el servicio. Este programa está enfocado en emprendimientos con primeras ventas y que estén buscando expandirse, ya sea comercial u operacionalmente. El periodo de asesoría es de 6 meses en todas las áreas de negocio relevante (Inacap, 2019).

**I+E Como servicio:** programa orientado a masificar la innovación y el emprendimiento por medio de consultoría y asesoramiento a organizaciones públicas y privadas que tienen intención de generar cambios disruptivos entre sus grupos de interés (Inacap, 2019).

### **3. Austral Incuba**

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 financiamientos de la Corfo y, en algunos casos, cobra un royalty mensual del 4% de las ventas netas (Innovación Chilena 2015).

Tiene distintos criterios de selección ya sea a proyectos de emprendimientos o bien a 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.

### **4. 3IE**

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 (Innovación Chilena 2015).

Los servicios que ofrece son financiamiento, asesoría, networking y prestigio, según lo declaran en su página.

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**

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**

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 (Innovación Chilena 2015).

### **7. UDD Ventures**

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.

Con un claro enfoque en emprendimientos digitales, esta incubadora opera con SSAF Innovación, Capital Semilla y Capital Semilla Expansión. Entre sus emprendimientos se

encuentran Fizzar, Sinbad Tavel e Instacrops. Tiene opción de compra del 7% de la empresa y cobra 4% de las ventas con límite en la línea SSAF Innovación (Innovación Chilena 2015).

### **8. Incuba UC**

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 Drink (Innovación Chilena 2015).

### **9. Incubatec UFRO**

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 y agronegocios, entre otros. Entre sus emprendimientos destaca la red de colaboración Alma (Innovación Chilena 2015).

### **10. Santiago Innova**

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 (Innovación Chilena 2015).

### **11. Acción Emprendedora**

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 (Innovación Chilena 2015).

## **12. ME**

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**

Primera aceleradora privada de Chile, especializada en negocios digitales y tecnológicos multiindustrial aunque actualmente trabaja con fondos CORFO.

## **14. Potencia Patagonia**

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 (Economía y Negocios 2015).

## **15. Chrysalis**

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 (Economía y Negocios 2015).

## **16. ImagineLab**

Incubadora y Aceleradora apoyada por Microsoft Chile.

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

## **Incubadoras de Negocios sin Financiamiento Corfo**

### **17. Incuba2**

Con 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 (Economía y Negocios 2015).

## 5. PROGRAMAS DE INCUBACIÓN EN CHILE, EL CASO DE INACAP

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.

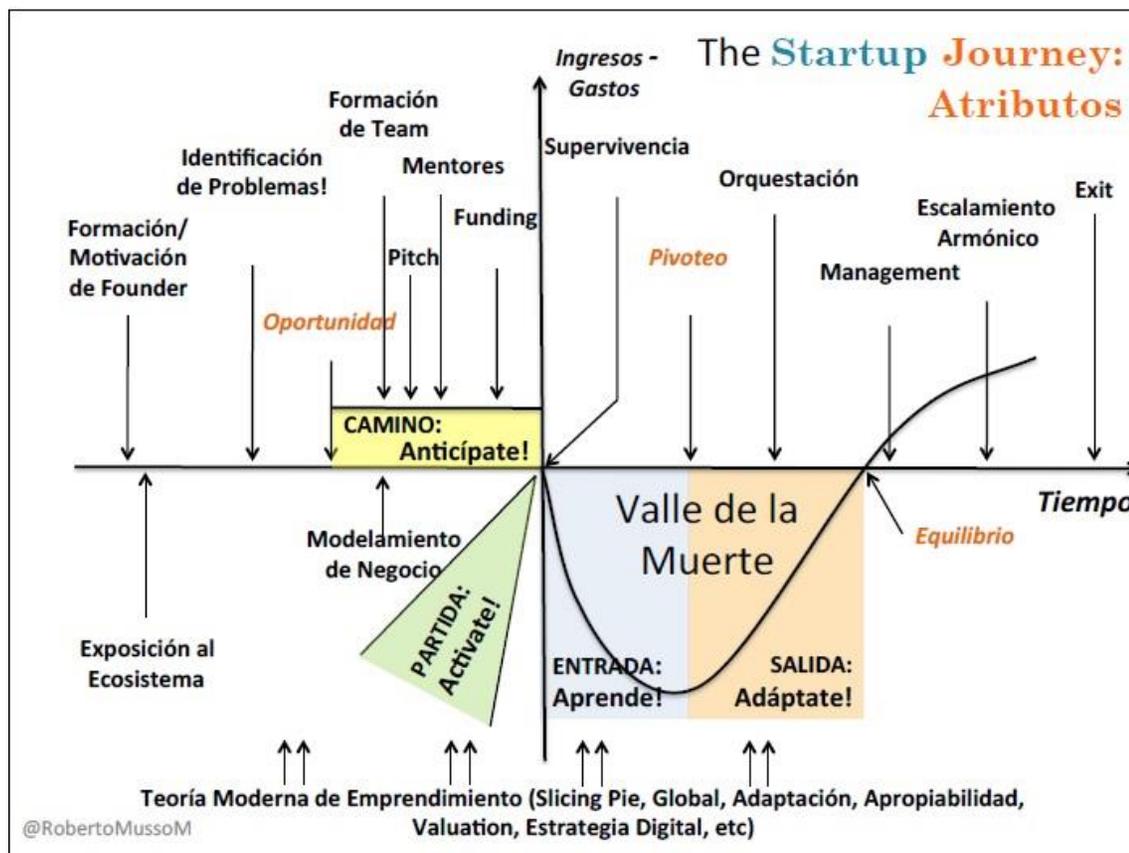
Los aspectos diferenciadores de la propuesta de INACAP son:

- Acompañamiento 1:1 a través de ejecutivos técnicos y financieros.
- Acceso a infraestructura tecnológica y de prototipado en más de 5.000 mts<sup>2</sup> 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.

El programa de Incubación de INACAP se hace cargo de las prácticas emprendedoras más relevantes que permitan cumplir el objetivo principal para todo emprendedor incubado como lo es la generación y/o crecimiento de ventas, tales como: Pitch, pricing, proyecciones financieras, desarrollo de estrategias comerciales, generación de alianzas y socios, aspectos tributarios, recursos humanos, mentorías, supervivencia y pivoteo. Al abordar estas prácticas, los emprendedores desarrollarán su emprendimiento hasta posicionarse en un punto del Startup Journey a partir del cual

incrementen sus ingresos, en vías de lograr el punto de equilibrio (Break-Even), según se muestra en la siguiente imagen:



### 5.1. El rol del ejecutivo

El ejecutivo de incubación es quien acompaña al emprendedor en todo el proceso de incubación, esto por lo general es de un periodo de un año, en donde el principal foco es poder cumplir con los requisitos propios de la administración del fondo adjudicado y aquellas gestiones que les permitan hacer uso de los servicios que entrega INACAP en el programa de Incubación potenciando con ello las redes y capacidades del emprendedor. El rango de edad de los ejecutivos de incubación es entre 24 – 30 años entre 2 y 3 años de experiencia laboral.

El ejecutivo tiene como objetivo velar por el cumplimiento de todos los procesos y actividades que estén relacionados con el emprendedor a lo largo del programa de incubación, toma un rol de facilitador de procesos, pero no se involucra en la ejecución de tareas, ya que quién las ejecuta es el emprendedor. Además del ejecutivo de incubación se cuenta con un Ejecutivo Financiero que tal como lo indica su nombre es quien se encarga de aprobar rendiciones de gastos del emprendedor para posteriormente ser reembolsados con los recursos del fondo adjudicado.



## 5.2. Selección de emprendimientos

En primer lugar, para poder entrar al proceso de selección del emprendimiento este debe haberse adjudicado un fondo semilla, ya sea Capital Semilla o PRAE principalmente, y donde los requisitos en cuanto al perfil del emprendimiento y perfil del equipo emprendedor son los siguientes:

**Perfil del emprendimiento:** con ingresos proyectados a 30 o 150 millones de pesos al finalizar su primer año de ingreso al mercado, con un crecimiento anual proyectado entre 100% y 200% y con un modelo de negocio rentable, sostenible y escalable, emprendimientos capaces de generar ventas y empleos dentro de su región o a nivel nacional y emprendimiento de base tecnológica o caracterizados por el uso de la tecnología en su propuesta de valor y que posea una fuente de ventaja competitiva para ofrecer una solución al segmento de clientes objetivos.

**Perfil del equipo emprendedor:** un equipo capaz de escuchar y recibir feedback, que persiste cuando tiene fracasos y que observa en cada desafío una nueva oportunidad de aprendizaje, capacidad del líder y los integrantes del emprendimiento de trabajar en equipo, comunicar de forma clara y atractiva un pitch de negocio y con un alto nivel de responsabilidad radical.

### 5.3. Plataforma de Postulación

Para que un emprendimiento pueda acceder a los programas de Incubación que ofrece INACAP es necesario que postulen mediante una plataforma llamada CHARLIE.IO, esta plataforma trabaja con varias empresas e instituciones que se dedican al área de emprendimiento. En esta plataforma el emprendedor se genera un perfil basado obviamente en los criterios de selección que se establecen en la incubadora y que fueron mencionados anteriormente, además se les solicita incluir la postulación de su proyecto a CORFO para el fondo que se adjudicó el equipo emprendedor.

### 5.4. Reunión con Ejecutivos

Luego de que el emprendedor a ingresado su proyecto en la plataforma para postular a los programas de incubación es necesario que el ejecutivo de la incubadora se reúna con el equipo emprendedor. El objetivo de esta reunión, que en INACAP la llaman “reunión 0” es conocer al equipo emprendedor y además verificar el estado de avance real del emprendimiento. Para ello por lo general el ejecutivo le solicita con tiempo al emprendedor que venga preparado con un pitch de (por lo general) 5 minutos. De esta reunión se deberían desprender algunas brechas en el estado del emprendimiento y del equipo emprendedor que permitan poder tener un panorama mucho más claro (además de la información adicional que se obtiene de la plataforma de postulación). Para esto el ejecutivo le realiza preguntas respecto al equipo emprendedor, al proyecto, al mercado y a la ejecución del proyecto.

### 5.5. Comité de Evaluación

Posterior a la reunión cero y ya con todos los antecedentes necesarios el proyecto pasa por un comité de evaluación que por lo general está conformado por 3 personas (ya sean ejecutivos de otras regiones o bien el jefe de la incubadora u otro directivo).

Antes de la evaluación del comité es necesario que el ejecutivo agende una reunión con este comité para presentar el proyecto.

Una vez que el comité aprueba el emprendimiento para poder acceder al programa de incubación el ejecutivo es quién envía la notificación al emprendedor y además le solicita los documentos de formalización entre el emprendedor y la incubadora.

### 5.6. Formalización de ingreso al programa de incubación

La primera actividad a cargo del ejecutivo de incubación es la formalización de documentos una vez que se ha aprobado el ingreso del emprendedor a la incubadora. Estos documentos permiten formalizar la relación entre la Incubadora, el emprendedor y CORFO durante el periodo de incubación, siendo el emprendedor quien ejecutará un plan de trabajo co-financiado por CORFO, financiamiento que la institución estatal entrega por medio de la Incubadora. La administración de los fondos es realizada por la incubadora, quien debe velar por el correcto uso del financiamiento por parte del emprendedor, en lo cual se incluye cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de trabajo. Por otro lado, la incubadora además entrega servicios que agreguen valor al emprendimiento y al equipo emprendedor con el fin de que estén mejor preparados para cumplir con sus objetivos, a su vez el emprendedor es responsable de realizar rendiciones monetarias y técnicas frente a la incubadora. La relación entre estos actores se puede observar en el siguiente diagrama.



Los documentos que el ejecutivo debe garantizar en la etapa de formalización son tres: Contrato de Servicios, Convenio de Subsidio y Boletas de Garantía, y todos ellos deben ser elaborados por medio de tres fases, cada una con sus propios objetivos y entregables

### 5.7. Aplicación de Need Assesment

El Need Assessment (o evaluación de necesidad) es una herramienta utilizada en el ámbito corporativo para identificar prioridades estratégicas, guiando las acciones que deben ser realizadas y desempeñando un papel activo en el logro de resultados individuales y en equipo. Esta herramienta se basa en la detección de necesidades específicas con el objetivo de suplirlas para obtener mejoras en el rendimiento, y en el contexto de emprendimientos es una muy buena herramienta para detectar brechas y generar acciones y compromisos que apunten a resolverlas a beneficio del proyecto emprendedor.

La Incubadora INACAP ha desarrollado una herramienta de Need Assessment aplicado al contexto emprendedor, y el ejecutivo deberá aplicarla una vez culminado el proceso de Formalización y habiendo ingresado el emprendimiento a la Plataforma de Gestión de Corfo (SGP). Para aplicar esta herramienta el Ejecutivo debe agendar una reunión con el emprendedor y realizar una entrevista de diagnóstico que permita abordar los distintos ámbitos en los que se enfoca la herramienta, sean estos comerciales, de diseño, marketing,

operacionales, relacionados al desarrollo del producto o servicio, o bien requerimientos de mentorías.

Cada ámbito abordado (o área) responde a uno o más objetivos que deben ser cumplidos a lo largo del programa para que el emprendimiento logre las metas de generación de ventas y/o crecimiento. A continuación, se muestran los ámbitos a evaluar y los objetivos a desarrollar por el emprendedor dependiendo de las necesidades detectadas.

#### Áreas y objetivos del Need Assessment

Áreas de Evaluación	Objetivos Por Desarrollar
Comercial	Desarrollar un modelo de negocios validado con clientes
	Desarrollar estrategia de ventas
Diseño y Marketing	Implementar estrategia de difusión online
Operación	Evaluar factores operacionales
Mentoría	Realizar procesos de mentoría CORFO
Solución	Optimización de la solución
	Desarrollo estratégico

La forma de detectar qué objetivos debe desarrollar el emprendedor es por medio de un listado de preguntas específicas para cada ámbito de evaluación, las cuales el Ejecutivo debe abordar en la entrevista Need Assessment y agregar la respuesta en la herramienta (Si/No). A continuación, se muestra un extracto del listado de preguntas, temáticas y objetivos que se abordan en dicha entrevista.

Área	Preguntas	Respuesta	Objetivo
COMERCIAL	Tiene su propuesta de valor Clara	No	Desarrollar un Modelo de negocios validado con clientes
	Tiene su segmento de clientes definido		
	Tiene una estrategia para abordarlo		
	Tiene sus canales claro	No	
	Tiene claro los recursos necesarios para la ejecución de su proyecto		
	Tiene claro su estructura de costos	No	
	Tiene claro el precio de su producto / servicio		
	Tiene claro su modelo de ingreso		
	Conoce su punto de equilibrio		
	Posee un flujo de caja		
	Tiene claro su solución		
	Tiene claro el flujo de implementación de la solución	No	Desarrollar estrategia de venta
	Tiene una buena presentación de venta		
	Tiene claro su discurso de venta		
	Tienen proyecciones de ventas		
Tiene metas de ventas clara			
Conoce los actores clave para su proyecto			
Tiene convenios con alianzas estratégicas			
DISEÑO Y MARKETING	Su logo requiere trabajo		Implementar estrategia de difusión online
	Tiene Manual de Marca		
	Tiene tarjetas de presentación	No	
	Tiene firmas de correo		
	Tiene claro el empaquetamiento de su producto / servicio		
	Tiene un sitio web atractivo		
	Tiene una estrategia de marketing clara		
	Tiene una estrategia de redes sociales clara		
	Han implementado su estrategia de marketing en línea		
	El sitio web se encuentra indexado en google		
Tiene una estrategia de adwords	No		

A partir de las respuestas del Need Assessment, el EI debe seleccionar aquellas actividades y tareas a realizar por el emprendedor que contribuirán a resolver las brechas detectadas en el emprendimiento a lo largo del programa. Estas actividades y tareas son los insumos necesarios para elaborar un plan de trabajo a ejecutar por el emprendedor durante el programa y presentar ante CORFO. A continuación, se muestran las actividades a realizar para cada uno de los objetivos a desarrollar por el emprendedor.

#### Objetivos y Actividades del Need Assessment

<b>Objetivos a Desarrollar</b>	<b>Actividades a Realizar</b>
Desarrollar un modelo de negocios validado con clientes	Definir estrategia comercial
	Definir rentabilidad
Desarrollar estrategia de venta	Desarrollar Pitch de venta
	Establecer estrategia de venta
	Desarrollar alianzas estratégicas
Implementar estrategia de difusión online	Diseño de imagen corporativa
	Difusión comercial
	Posicionamiento en Google
Evaluar factores operacionales	Revisión de estructura comercial, legal y tributaria
	Análisis de estructura operacional
Realizar procesos de mentoría CORFO	Reunión con mentores
Optimización de la solución	Rediseño de la solución
	Validación técnica
Desarrollo estratégico	Prospección comercial

Cada actividad a realizar cuenta un set de tareas que el ejecutivo deberá asignar al emprendedor dependiendo de las respuestas obtenidas en la entrevista de Need Assessment. Estas tareas conformarán el plan de trabajo recomendado a desarrollar durante todo el programa, y por ello cada tarea debe contar con un compromiso de fechas de inicio y término (en semanas) para el emprendedor, frente a las cuales el ejecutivo hará constante seguimiento. A continuación, se muestra un ejemplo de tareas a seleccionar dependiendo de la evaluación de necesidades.

Actividades	Tareas	Grado de Avance	Semana	Semana
Definir estrategia comercial	Definir Propuesta de valor	20%	1	16
	Determinar Segmento de Clientes	10%	14	41
	Definir estrategia para segmento de clientes	0%	5	49
	Definir Canales de venta	20%	8	56
	Definir recursos claves	10%	9	42
Definir rentabilidad	Analizar Estructura de costos	0%	12	49
	Definir precio del Producto/Servicio	60%	12	48
	Definir el Modelo de Ingreso	70%	7	47
	Determinar Punto de equilibrio	20%	19	55
	Realizar flujo de caja	10%	2	45
Desarrollar Pitch de venta	Listar principales características de la solución	0%	19	53
	Diseñar flujo de implementación de la solución	20%	8	53
	Diseñar Presentación de Venta	10%	1	41
	Discurso de venta	0%	7	54
Establecer estrategia de venta	Analizar Proyecciones de venta	60%	13	55
	Definir Metas de Venta	70%	7	40
	Determinar actores claves	60%	19	51
Desarrollar Alianzas estratégicas	Gestión de contacto / Alianzas	70%	7	45
Diseño Imagen corporativa	Diseño de Logotipo	20%	1	8
	Desarrollo de Manual de Marca	20%	15	51
	Diseñar tarjetas de presentación	10%	12	42
	Diseñar firmas de correo	0%	14	56
	Packaging / Empaquetamiento del servicio	60%	12	41
Difusión Comercial	Desarrollar sitio Web responsive	70%	8	41
	Definir estrategia de Marketing	60%	9	41
	Desarrollar Estrategia de Redes sociales	70%	19	47
	Implementar estrategia de marketing en línea	20%	12	53
Posicionamiento en google	Dar de alta el sitio web en google	60%	6	44
	Definir estrategia Keyword para adwords	70%	11	56

Aquellas tareas que se marcan en la herramienta, son aquellas con respuesta negativa (No) en la entrevista de Need Assessment, mientras que aquellas que no se marcan, corresponden a tareas que el emprendedor no requiere realizar pues ya cuenta con un grado de avance. Este plan lo elabora el ejecutivo en una primera instancia y se le presenta al emprendedor para validación. Una vez este está de acuerdo, se cierra el Need Assessment y se establece como plan de trabajo a seguir.

### 5.8. Formulación del plan de trabajo

Una vez que el ejecutivo ha definido las actividades y tareas a realizar por el emprendedor, en base al Need Assessment, en la reunión de evaluación debe solicitar al emprendedor elaborar el Plan de Trabajo solicitado por CORFO, en el cual se deben agregar todas las tareas (actividades) y los resultados esperados durante el programa. Cabe destacar que dentro de los resultados esperados mínimos del emprendimiento por parte de Incubadora INACAP se encuentra desarrollar ventas, operaciones y la solución propuesta por el emprendimiento.

- **Desarrollo de Ventas:** Consiste en lograr generar las primeras ventas para aquellos emprendimientos que ingresan sin ventas al programa, o bien lograr incrementar las ventas en aquellos emprendimientos que previo a su ingreso al programa ya cuentan con ventas.
- **Desarrollo de Operaciones:** Consiste en lograr la formalización del emprendimiento, sumar socios, aliados o contratar personal necesario y solucionar aspectos operacionales que permitan generar y entregar el producto/servicio de modo escalable.
- **Desarrollo de la Solución:** Consiste en desarrollar todas las actividades necesarias para transformar el prototipo del emprendedor en un producto/servicio empaquetado y listo para ser comercializado.

En este Plan de Trabajo el emprendedor debe asignar fechas de compromiso para cada actividad (inicio y término) y marcar los meses de ejecución que durará cada actividad propuesta. A continuación, se presenta el formato de Plan de Trabajo solicitado por CORFO. Cabe destacar que el Plan de Trabajo debe ser validado por Corfo y este puede solicitar la incorporación de actividades adicionales.

### Plan de Trabajo CORFO.

ACTIVIDADES	FECHA		MESES DE EJECUCIÓN (marcar según corresponda)											
	Inicio	Término	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Actividad 1 (Nombre corto)</b>	XXXXX/201X	XXXXX/201X												
Breve descripción de lo que se realizará en la actividad														
<b>Actividad 2</b>	XXXXX/201X	XXXXX/201X												
Breve descripción de lo que se realizará en la actividad														
<b>Actividad 3</b>	XXXXX/201X	XXXXX/201X												
Breve descripción de lo que se realizará en la actividad														
RESULTADOS	FECHA		MESES DE EJECUCIÓN (marcar según corresponda)											
	Inicio	Término	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Resultado 1 (Nombre corto)</b>	...	XXXXX/201X												
Breve descripción de lo que se pretende lograr y su cuantificación														
Métrica: ¿Cómo mediremos el resultado?														
<b>Resultado 2</b>	...	XXXXX/201X												
Breve descripción de lo que se pretende lograr y su cuantificación														
Métrica: ¿Cómo mediremos el resultado?														
<b>Resultado 3</b>	...	XXXXX/201X												
Breve descripción de lo que se pretende lograr y su cuantificación														
Métrica: ¿Cómo mediremos el resultado?														

Como parte de los servicios que entrega la Incubadora INACAP, el ejecutivo debe gestionar la realización de una reunión (presencial o virtual) entre el emprendedor, el Coordinador de Emprendimiento y otro Ejecutivo de Incubación (de la misma sede u otra región inclusive) con experiencia incubando otros emprendimientos previos que se hayan enfocado en la misma industria o mercado que el emprendedor actual. Esto con el fin de revisar y validar que los meses de ejecución planificados por el emprendedor sean razonables acorde a las actividades que se esperan realizar (según la industria y/o mercado en el que el emprendimiento participa).

Una vez el Plan de Trabajo haya sido validado por CORFO, se deberá esperar la habilitación del proyecto en la plataforma SGP y procederá a cargar las actividades y resultados del proyecto.

#### 5.9. Elaboración de presupuesto

Una vez que se ha definido el Plan de Trabajo a realizar por el emprendedor durante el programa, en la reunión de evaluación el ejecutivo debe solicitar al emprendedor elaborar un Presupuesto que indique el gasto propuesto a desembolsar en cada actividad planificada. Cada gasto debe ser distribuido en la proporción de cofinanciamiento (75% CORFO y 25% EMPRENDEDOR).

Cada actividad a realizar lleva asociado uno o más ítems de gastos, por lo que cada ítem debe quedar detallado con una descripción (glosa) el monto total que se espera gastar en aquel ítem y la fuente de financiamiento (capital propio del emprendedor beneficiado o bien capital de CORFO). Cada ítem de gasto, por su naturaleza, debe estar clasificado dentro de alguna categoría (cuenta), que para efectos de este Presupuesto se dividen en: Recursos Humanos, Gastos de Operación, Gastos de Administración y Gastos de Inversión. Cada una de estas categorías cuentan con restricciones (montos mínimos y/o máximos permitidos), por lo que el ejecutivo debe revisar en detalle las bases del

financiamiento adjudicado (buscar en Sharepoint Bases Capital Semilla y/o Bases PRAE dentro de carpeta Información Técnica). A continuación, se presenta el formato solicitado por CORFO para la elaboración del Presupuesto.

CUENTA	ÍTEMS	DESCRIPCIÓN GASTO/ GLOSA	MONTO APORTADO		TOTAL
			CORFO	BENEFICIARIO	
Recursos Humanos	1.				0
	2.				0
	3.				0
TOTAL RECURSOS HUMANOS			0	0	0
Gastos de Operación	1.				0
	2.				0
	3.				0
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN			0	0	0
Gastos de Administración	1.				0
	2.				0
	3.				0
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			0	0	0
Gastos de Inversión	1.				0
	2.				0
	3.				0
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN			0	0	0
<b>TOTALES</b>			0	0	0

Como parte de los servicios que entrega la Incubadora INACAP, el ejecutivo de incubación debe gestionar la realización de una reunión (presencial o virtual) entre el emprendedor, el Coordinador de Emprendimiento y otro Ejecutivo de Incubación (de la misma sede u otra región inclusive) con experiencia incubando otros emprendimientos previos que se hayan enfocado en la misma industria o mercado que el emprendedor actual. Esto con el fin de revisar y validar que los montos presupuestados por el emprendedor sean razonables acorde a las actividades que se esperan realizar (según la industria y/o mercado en el que el emprendimiento participa).

El Presupuesto y el Plan de Trabajo forman parte del mismo documento, por lo tanto, se realizará el mismo procedimiento de carga de información a la plataforma Corfo (Configuración Técnica en SGP).

#### 5.10. Programa de Incubación

Una vez que se ha formalizado el ingreso del emprendedor al PROGRAMA DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS, el ejecutivo debe gestionar la inscripción de emprendedores a módulos de capacitación que abordan distintas temáticas para el desarrollo de emprendimientos, así como también gestionar el acceso de emprendedores a diversos servicios ofrecidos por INACAP que ayudarán a potenciar los emprendimientos y cumplir con los resultados esperados en su plan de trabajo.

#### 5.11. Oferta de Servicios

El emprendedor, como parte de la propuesta de valor de Incubadora INACAP, tendrá acceso a un set de módulos de capacitación en donde se abordarán distintas temáticas relacionadas con aspectos higiénicos del emprendimiento (aspectos básicos para mantener el orden del emprendimiento), aspectos comerciales, y aspectos útiles para un futuro levantamiento de capital (público o privado).

Estos módulos serán dictados en cada mes, y el emprendedor deberá asistir obligatoriamente a un total de 5 módulos que contribuyan a resolver las principales brechas detectadas en el Need Assessment. Adicionalmente, y como posibilidad de complementar su desarrollo, el emprendedor puede opcionalmente asistir al resto de los módulos (aunque no apuntan necesariamente a resolver sus brechas).

Al seleccionar el mix de módulos, el ejecutivo debe basar esta decisión en las brechas más relevantes del emprendedor y realizar las gestiones correspondientes para que aquellos módulos de mayor urgencia sean abordados con mayor prioridad. La forma de abordar estos módulos es tanto presencial como virtual, esto significa que, si algunos módulos obligatorios se encuentran disponibles de modo presencial en el periodo en que el emprendedor necesita realizarlo, entonces el emprendedor deberá asistir de modo presencial, mientras que de no existir dicha posibilidad, el emprendedor debe realizar el

módulo en base a dos opciones: Si el módulo se dictará en una región distinta en el periodo que el emprendedor lo necesita, entonces podrá asistir de modo virtual por Webinar, y el ejecutivo debe encargarse de asegurar su acceso pertinentemente; Si el módulo no será dictado en ninguna región en el periodo que el emprendedor lo necesita, entonces deberá acceder a módulos realizados en programas anteriores, y el ejecutivo debe encargarse de darle acceso a la carpeta que contiene módulos anteriores.

### **Módulos que ofrece el programa**

El programa de incubación de emprendimientos ofrece un total de 11 Módulos donde el emprendedor podrá abordar temas higiénicos, comerciales y aspectos relevantes para levantar capital de inversionistas. Los contenidos de cada módulo se presentan a continuación.

### **Módulos de Aspectos Comerciales.**

<b>Módulo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Formato</b>
<b>M1: Pricing</b>	Aprender métodos para asignar precios a productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cómo afecta el precio en la decisión de compra?</li> <li>● 5 pasos para crear la perfecta base de precios.</li> <li>● ¿Cómo definir precios para obtener altos márgenes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Herramientas de pricing para el trabajo personal.</li> </ul>
<b>M2: Branding</b>	Aprender a diseñar la identidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definiendo el segmento objetivo.</li> <li>● Separar elementos diferenciadores de la competencia.</li> <li>● Desarrollo de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Casos de estudio.</li> </ul>

<b>M3: Desarrollo de Ventas</b>	Potenciar la estrategia de ventas a partir del valor comercial del producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El proceso de ventas: Pasos para obtener foco y consistencia.</li> <li>● Canales de venta.</li> <li>● ¿Cómo desarrollar un pipeline de ventas?: Prospectando y calificando clientes.</li> <li>● Getting to No.</li> <li>● ¿Cómo realizar un compromiso de Venta?</li> <li>● Pre Venta y Post Venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Ejemplos prácticos.</li> </ul>
<b>M4: Escalabilidad del Negocio</b>	Potenciar la estrategia del emprendimiento hacia el desarrollo de la escalabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué son los negocios escalables?</li> <li>● Estrategias para escalar el emprendimiento.</li> <li>● Modificaciones de la operación.</li> <li>● Escalabilidad de Servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Ejemplos prácticos.</li> </ul>

### Módulos de Aspectos Higiénicos.

<b>Módulo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Formato</b>
<b>M5: Mentalidad de Crecimiento</b>	Potenciar la mentalidad de crecimiento en emprendedores a través del diseño de un plan de aprendizaje personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mentalidad fija vs Mentalidad de crecimiento.</li> <li>● Los 7 factores de crecimiento para emprendedores.</li> <li>● Plan de aprendizaje individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> </ul>
<b>M6: Gestión del Equipo Emprendedor</b>	Aprender cómo gestionar el equipo emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección e incorporación de personas al equipo.</li> <li>● Evaluación de metas y competencias.</li> <li>● Política de incentivos.</li> <li>● Aspectos clave de la legislación laboral chilena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Ejemplos prácticos.</li> </ul>

<b>M7: Administración Financiera y Tributaria</b>	Aprender las claves de la gestión financiera en emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Información financiera para la gestión.</li> <li>● Contabilidad y gestión tributaria.</li> <li>● ¿Cómo cumplir con la tributación chilena?</li> <li>● ¿Cómo seleccionar un contador o servicios de contabilidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Ejemplos prácticos.</li> </ul>
<b>M8: Aspectos Legales</b>	Conocer aspectos legales clave para la formalización y desarrollo del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cómo constituir una sociedad?</li> <li>● Los tipos de sociedades.</li> <li>● Recomendaciones al formalizar.</li> <li>● Pacto de accionistas: Solución de conflictos con socios.</li> <li>● Contratos con colaboradores y aspectos del código del trabajo.</li> <li>● Términos y condiciones.</li> <li>● Propiedad Intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Ejemplos prácticos.</li> <li>● Consultoría personalizada breve.</li> <li>● Checklist de necesidades desde el Need Assessment.</li> </ul>

### Módulos de Aspectos para levantar capital

<b>Módulo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Formato</b>
<b>M9: Pitch de Negocios.</b>	Aprender a elaborar un Pitch para levantar financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elevator Pitch.</li> <li>● ¿Cómo elaborar una línea argumental?</li> <li>● Claves para un buen Pitch de Negocio.</li> <li>● Claves para un buen Pitch de Venta.</li> <li>● ¿Cómo adaptar el Pitch acorde al público?</li> <li>● Sesión de práctica y retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> </ul>
<b>M10: Valorización del Emprendimiento</b>	Comprender y desarrollar una primera valorización del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de riesgo de la empresa.</li> <li>● Modelo de ratios.</li> <li>● Flujo de caja descontado.</li> <li>● Método Venture Capital.</li> <li>● Propuestas de inversión.</li> <li>● (Opcional) Método Scorecard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Herramientas de valorización.</li> </ul>

<b>M11: Negociación con Inversionistas.</b>	Aprender claves para negociar con inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El Pitch Deck.</li> <li>● ¿Cómo elaborar un Business Case para inversionistas?</li> <li>● Negociando la participación de la empresa.</li> <li>● Documentos clave para la negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitación de 2 a 3 horas.</li> <li>● Actividades prácticas y experienciales.</li> <li>● Ejemplos prácticos.</li> </ul>
-----------------------------------------------------	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Es importante que el ejecutivo enfoque la selección de Módulos obligatorios a realizar en base a los resultados del Need Assessment. Según cada brecha detectada en el Need Assessment existirán actividades a desarrollar dentro del Plan de Trabajo, cada una de esas actividades aborda temáticas relacionadas a los contenidos que se esperan abordar dentro de la oferta de módulos, y a partir de ello se selecciona un mix que contribuya a superar las brechas detectadas. A continuación, se muestra una propuesta para abordar cada una de las brechas posibles de detectar en base a módulos asignados.

<b>Brechas (Actividades) a Desarrollar</b>	<b>Módulos Obligatorios</b>		
Definir Estrategia Comercial	M1		M3
Desarrollar Pitch de Venta		M9	
Establecer Estrategia de Venta		M3	
Validación Técnica/Comercial		M5	
Revisión de Estructura Comercial, Legal y Tributaria	M6		M8
Legal (PI)		M8	
Análisis de Estructura Operacional		M6	
Asesoría Tributaria		M7	
Generar Crecimiento de Ventas	M2		M4
Desarrollar el Equipo	M5		M6
Levantar Capital para el Desarrollo		M9	
Levantar Capital para el Crecimiento	M9	M10	M11

### **La Oferta de Servicios**

El emprendedor, como parte de la propuesta de valor de Incubadora INACAP, tendrá acceso a un set de servicios que le permitirá cubrir brechas detectadas en el Need Assessment y que contribuirán a darle forma al emprendimiento y potenciar sus ventas,

ofreciendo redes para asesorías particulares con académicos y aliados de INACAP, así como un set de beneficios que proporcionará espacios de trabajo, asesorías comunicacionales y de solución de temas técnicos e higiénicos del emprendimiento.

El **programa de incubación de emprendimientos** ofrece un total de 10 Servicios donde el emprendedor podrá resolver aspectos higiénicos, técnicos, comerciales y comunicacionales. A continuación, se presenta la descripción de los servicios disponibles y con quién debe el ejecutivo gestionar la entrega de cada servicio.

<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Contacto</b>
<b>S1: Networking Ecosistema Emprendedor</b>	Posibilidad de asistir a las actividades de interacción entre emprendedores incubados y otros actores relevantes del ecosistema emprendedor desarrolladas por la Incubadora y el CEI.	Cada emprendedor podrá asistir al menos a 2 actividades de este tipo.	Nombre Cargo Correo Fono
<b>S2: Networking Aliados INACAP</b>	Posibilidad de generar contactos y alianzas con organizaciones aliadas de Inacap (empresas e instituciones) para obtener apoyo técnico y/o comercial, incluso establecer relaciones comerciales.  Dentro de estas organizaciones aliadas se encuentran también aquellas fundadas por emprendedores que han sido parte de los programas de la Incubadora y CEI	Cada emprendedor recibirá 1 contacto para apoyo técnico y 1 contacto para apoyo comercial. Los contactos posibles dependen de cada sede. El ejecutivo debe comunicar el contexto del emprendimiento a cada aliado al contactarlo	Nombre Cargo Correo fono
<b>S3: Mentorías</b>	Posibilidad de acceder a una red de mentores con amplia experiencia y contactos dentro de la industria/mercado donde se espera que ingrese el emprendimiento, con el fin de obtener valiosos consejos a nivel técnico y comercial.	Cada emprendedor tendrá asignado 1 mentor de la red. La mentoría se realizará al menos 1 vez cada 3 meses. El mentor seleccionado debe relacionarse con la industria/mercado. El ejecutivo debe comunicar el contexto del emprendimiento a cada mentor al contactarlo.	Nombre Cargo Correo Fono

<b>S4: Asesoría Técnica INACAP</b>	<p>Posibilidad de acceder a una red de docentes y académicos de INACAP a nivel nacional, con experiencia respecto a la industria/mercado donde se espera que ingrese al emprendimiento.</p> <p>Esta red de docentes y académicos proporcionará valioso apoyo técnico al emprendimiento.</p>	<p>Cada emprendedor podrá ser contactado con 1 asesor técnico al menos 1 vez cada 3 meses.</p> <p>El ejecutivo debe comunicar el contexto del emprendimiento a cada asesor al contactarlo</p>	<p>Nombre Cargo Correo Fono</p>
<b>S5: Apoyo Comunicacional</b>	<p>Posibilidad de acceder a un set de beneficios comunicacionales que contribuyan a difundir el emprendimiento a nivel regional y nacional. Dentro de estos beneficios se encuentran:</p> <p>1 Nota informativa en el sitio web de la Incubadora con una sesión fotográfica incluida y una aparición destacada en el Newsletter del CEI que direcciona a la nota informativa.</p> <p>1 Cápsula audiovisual informativa/comercial del emprendimiento.</p> <p>3 Menciones del emprendimiento cada 6 meses dentro de las Redes Sociales de la Incubadora.</p> <p>1 Contacto para entrevista o para publicación de una nota en algún medio de comunicación regional o nacional.</p> <p>1 Asesoría en difusión de eventos.</p> <p>1 Publicación dentro del Calendario Web de la Incubadora, de todos los eventos que organice el emprendimiento.</p> <p>1 Sesión de asesoría de Diseño Gráfico para el diseño de la web.</p> <p>1 Sesión de asesoría de Diseño Gráfico para el diseño de packaging.</p> <p>1 Sesión de asesoría de Diseño Gráfico para imagen corporativa.</p> <p>1 Sesión de asesoría en Comunicaciones Efectivas.</p>	<p>Cada emprendedor podrá seleccionar un máximo de 3 beneficios comunicacionales dentro de la lista.</p>	<p>Nombre Cargo Correo Fono</p>
<b>S6: Red de Beneficios INACAP</b>	<p>Posibilidad de acceder a un set de servicios particulares ofrecidos por empresas aliadas de INACAP que permitan desarrollar de mejor forma aspectos técnicos,</p>	<p>Cada emprendedor podrá cancelar con recursos propios (o de CORFO) los</p>	<p>Nombre Cargo Correo Fono</p>

	<p>comerciales e higiénicos del emprendimiento, entre ellos:</p> <p>Planes semestrales o anuales de acceso a Cowork.</p> <p>Asesorías en Marketing Digital.</p> <p>Servicios de Contabilidad.</p> <p>Servicios Legales.</p> <p>Servicios de Diseño y Comunicación.</p> <p>Acceso a fondos de Capital de Riesgo</p>	<p>servicios de la red que estime conveniente.</p> <p>Cada emprendedor tiene acceso a servicios a precio preferente.</p>	
<b>S7: FabLab para Desarrollo de Productos</b>	<p>Posibilidad de desarrollar prototipos dentro de las instalaciones de aliados INACAP.</p>	<p>Cada emprendedor tendrá derecho a 1 mes de uso gratuito de FabLab.</p> <p>Si el emprendedor requiere mayor tiempo de uso debe ser financiado particularmente (o con fondos CORFO).</p>	<p>Nombre</p> <p>Cargo</p> <p>Correo</p> <p>Fono</p>
<b>S8: Reunión con Panel de Expertos de la Industria</b>	<p>Posibilidad de reunirse con un panel de expertos con quienes validar los avances logrados hasta la mitad del programa y ser aconsejado sobre las mejores prácticas para continuar desarrollando el emprendimiento dentro de la industria/mercado específico.</p>	<p>Cada emprendedor puede acceder a 1 reunión a los 6 meses de programa.</p>	<p>Nombre</p> <p>Cargo</p> <p>Correo</p> <p>Fono</p>
<b>S9: Participación en Ferias/Eventos Industriales de INACAP.</b>	<p>Posibilidad de dar a conocer el emprendimiento en actividades que INACAP desarrolle orientada a la industria/mercado que abordará el emprendimiento.</p>	<p>Cada emprendedor puede tener acceso a 1 plaza o stand dentro de 1 feria o evento realizado por INACAP.</p>	<p>Nombre</p> <p>Cargo</p> <p>Correo</p> <p>Fono</p>
<b>S10: Derivación a otras incubadoras o fondos de inversión</b>	<p>Posibilidad de acceder a nuevos financiamientos para el crecimiento del emprendimiento. Esto por medio del contacto hacia incubadoras, aceleradoras y fondos de inversión parte del ecosistema de emprendimiento local.</p>	<p>Al terminar el programa, cada emprendedor puede recibir 1 contacto de otra incubadora o 1 contacto de una aceleradora o 1 contacto de un fondo de inversión.</p>	<p>Nombre</p> <p>Cargo</p> <p>Correo</p> <p>Fono</p>

### 5.12. Cierre del programa

Al finalizar los 12 meses del programa de Incubación de emprendimientos, el ejecutivo debe asegurar la realización de las siguientes actividades de cierre:

- El emprendedor debe actualizar su perfil dentro de la Plataforma de Postulación (Charly.io), esta vez la plataforma elaborará un perfil de salida, que permitirá visualizar los avances del emprendimiento dentro del programa.
- Extraer la valorización de salida que arroja la plataforma (Charly.io).
- Realizar reunión de Need Assessment de salida (misma reunión de entrevista que se realiza al iniciar el programa) para evaluar el avance del emprendedor durante el programa.
- Gestionar actividades que correspondan para la realización del Hito Crítico CORFO al cierre (mes 12) del programa (Ver ítem 6.2 Hitos Críticos de la Incubadora y CORFO).
- Compartir encuesta de evaluación del proceso de incubación. Esta encuesta se compartirá en forma semestral y al egreso del emprendedor. Se evaluará tanto a la incubadora en general.

## **6. SISTEMA DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS INTERNACIONAL**

Se considera como Incubadora de referencia Polihub, Incubadora de Negocios que pertenece al Politecnico de Milano y que está en el lugar número 3 del UBI Global 2019, el criterio para la consideración de esta Incubadora en primer lugar fue la posición que tiene dentro del ranking, en segundo lugar la variedad de mentorías que entrega a los emprendedores (no basándose en una sola metodología) y por último lugar la vinculación con la industria desde el día 1 del proceso de incubación que se entrega.

Polihub nació de la experiencia plurianual del Acceleratore d'Impresa, creada en 2000 gracias a la contribución de importantes estructuras públicas y privadas, incluida la Municipalidad de Milán, que siempre ha prestado atención al apoyo a los jóvenes y al desarrollo tecnológico.

El Politecnico di Milano, uno de los primeros en Italia, sintió la necesidad de crear una realidad capaz de albergar y hacer crecer a empresas jóvenes de alta tecnología, capaces de transformar los resultados de la investigación científica en aplicaciones industriales.

La Incubadora de Negocios Polihub cuenta con distintos programas en las siguientes fases: Respecto a la selección de ideas y proyectos empresariales innovadores PoliHub explora y asesora a las startups a través de iniciativas y asociaciones autónomas.

Los emprendimientos que apoyan son en fases tempranas, pero además se preocupan de evaluar la viabilidad del mercado, formar equipos, desarrollar un plan de negocios, se reúnen con clientes e inversores potenciales en el mercado internacional y a convertir al talento en negocio. Todo esto antes de realizar las tutorías.

### **Proceso de Incubación de Polihub**

Las tutorías son variadas:

- Tutorías en conformación de equipos y prototipado

- Diseño de modelo de negocios y análisis de mercado
- Apoyo en la búsqueda de financiación y aplicación
- Apoyo a la investigación, financiación y ampliación.

Respecto a la tutoría de consolidación de los equipos y prototipado ofrece un intenso programa de empoderamiento empresarial, diseñado específicamente para nuevas empresas, en colaboración con MIP, la escuela de negocios y centro de excelencia de la Universidad Politécnica de Milán. El programa ofrece información de actores clave en el mundo de los negocios y el capital de riesgo, seminarios especializados sobre temas cruciales para el desarrollo de nuevas empresas y talleres en profundidad sobre temas tecnológicos

El programa de mentores está hecho a medida para las empresas emergentes de PoliHub. Cada iniciativa empresarial está respaldada por uno o más mentores expertos con experiencia en el sector relevante, que ayudan a acelerar el crecimiento de las nuevas empresas individuales.

PoliHub tiene un Club de Mentores, cuyos miembros tienen experiencia y habilidades especializadas para seleccionar y validar ideas de negocios.

El asesoramiento es un servicio ofrecido a las nuevas empresas de PoliHub para apoyarlas en la recaudación de fondos públicos y privados. PoliHub opera con los principales fondos de Capital de Riesgo italianos y extranjeros y Business Angel e importantes redes de Corporate Venture. Además, PoliHub participa directamente en Ban-Up, un holding creado para favorecer la financiación inicial.

Finalmente, PoliHub opera a través de la Fondazione Politecnico di Milano para identificar las principales fuentes de financiamiento público, nacional e internacional, el financiamiento inicial y para construir proyectos específicos de investigación aplicada cofinanciados.

Otra característica importante que posee esta incubadora es la Innovación abierta en donde ayudan a las empresas a encontrar las mejores ideas nuevas y colaborar con las nuevas empresas.

PoliHub ayuda a las empresas consolidadas con la innovación "abierta" mediante la identificación y selección de nuevas empresas y el apoyo al desarrollo de nuevas empresas de tecnología innovadora.

Los principales servicios de apoyo a la innovación "abierta" ofrecidos por PoliHub son:

- Startup Intelligence: un observatorio permanente que controla la evolución del ecosistema de inicio a nivel nacional e internacional, y transfiere y comparte esa información con los gerentes de innovación de las principales empresas italianas lo cual sirve de insumo para ir conectando desde un principio a los emprendedores que pasan por procesos de Incubación de Polihub.
- Hackathon: eventos que reúnen a expertos en campos relevantes para enfrentar la tecnología concreta cronometrada y los desafíos empresariales, en dichos eventos hacen partícipes a los emprendimientos con los cuales se trabaja.
- Startup Scouting & Innovation Consultancy: ayudan a las empresas a encontrar nuevas empresas que pueden ayudarlas a innovar y facilita la integración de los servicios de las nuevas empresas en el modelo de negocio.
- Startups a medida: identifican y modelan startups personalizadas capaces de satisfacer las necesidades específicas de innovación de las empresas.
- Corporate VC: ayudan a las empresas a identificar oportunidades para invertir en nuevas empresas de alta tecnología.
- Spin-off corporativo: incuban y fomentan compañías spin-off en el distrito altamente innovador, sin el posible condicionamiento de la compañía.

- Convocatoria de ideas: iniciativas dirigidas a reunir las mejores ideas innovadoras en campos específicos y proporcionar a los empresarios las herramientas culturales y metodológicas necesarias para realizar proyectos empresariales que valgan la pena.

(«Polihub», s.f.)

## 7. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

Para la identificación de la cadena de valor de las Incubadoras de negocios se realiza un mapeo del emprendedor, identificando puntos en los que con la ayuda externa pueden aumentar el impacto de estos emprendimientos en la economía.

En cuanto al viaje del emprendedor se identifican 14 mejores prácticas que han realizado emprendimientos que lograron tener éxito:

- Formación / motivación de Founder
- Exposición al Ecosistema
- Identificación de Problemas
- Oportunidad
- Formación de Team
- Pitch
- Mentores
- Funding
- Supervivencia
- Poviteo
- Orquestación
- Management
- Escalamiento Armónico
- Exit

Las Incubadoras de negocios pueden aportar a los emprendimientos desde la Formación/motivación del Founder hasta el Exit, en donde las más importantes de acuerdo a las entrevistas realizadas a los ejecutivos de las incubadoras de negocio junto con los

emprendedores, y en base a la revisión bibliográfica se concluye que el rol del mentor es fundamental, junto con la formación de team, funding y management.

Otro punto importante que si bien no es considerado dentro del viaje del emprendedor que propone Musso es que es necesario comenzar a vincular a los emprendedores desde el comienzo de los programas de incubación con el ecosistema de emprendimiento, sobre todo considerando que hay un alto porcentaje de emprendedores que comienzan a partir de una problemática identificada y que no necesariamente vienen del mundo de los negocios ni tienen contactos con la industria.

Dentro de la Información levantada se han considerado los siguientes indicadores claves dentro de un proceso de incubación que aseguran el éxito de una Startups:

- Espacio de oficina compartido arrendado a precios favorables
- Apoyo profesional mediante ejecutivos o mentores capacitados
- Asesoramientos y tutorías en temáticas importantes para el emprendimiento
- Redes profesionales y comerciales

Aunque cada uno de estos aspectos ha sido estudiado por académicos, el consenso general es que el factor más importante para el éxito inicial es el factor final: la creación de redes organizadas (Int J Entrepreneur Innovat Manage 4 (2-3): 248-270, 2004).

En base a estos 5 aspectos se ha realizado una comparación entre las incubadoras nacionales y la incubadora de referencia internacional donde se indentificaron brechas importantes a considerar para poder entregar un servicio como Incubadora que logre generar el impacto que se desea.

### **Espacio de oficina compartido arrendado a precios favorables**

Si bien todas las incubadoras en Chile consideran el espacio de oficina para los emprendimientos incubados, el precio que entregan es demasiado alto, (\$200.000 mensual aproximadamente) considerando que los emprendimientos están en etapas muy tempranas

el porcentaje que opta por tener un espacio de trabajo en la incubadora es menor al 10%, finalmente considerado muy bajo por lo que no se logra generar este espacio colaborativo para lo cual apunta este aspecto identificado, en donde finalmente el emprendedor pasa la mayor parte del tiempo trabajando solo con su equipo de trabajo sin poder nutrirse del resto de emprendedores.

### **Apoyo profesional mediante ejecutivos o mentores capacitados**

Actualmente en Chile las incubadoras de acuerdo a las entrevistas realizadas no cuentan con ejecutivos altamente capacitados para cumplir con la tarea de mentor. Considerando que el rol del mentor es clave para poder aportar de manera significativa al emprendimiento esto no se cumple en su mayoría en Chile, considerando que el emprendedor queda de cierta forma “abandonado” y no logran orientarlo más allá de lo que se exige por parte de CORFO (en el caso de aquellos incubados que tienen un fondo público al cual deben responder con hitos críticos).

### **Asesoramientos y tutorías en temáticas importantes para el emprendimiento**

En este punto si se cumple de cierta forma lo que se ha definido, aunque más que nada se debe a la red de mentores con la que trabaja CORFO, la cual tiene convenios con las distintas Incubadoras en Chile.

### **Redes profesionales y comerciales**

Si bien en Chile se realiza una serie de actividades de “networking” finalmente no se logra realizar el engranaje entre los emprendimientos y la industria en la que está inmersa. Esto debido a que los eventos son de forma particular y no desde un principio que es la forma ideal. Además, no todas las incubadoras en Chile cuentan con innovación abierta, convenios con grandes industrias que invierta, tengan departamentos de innovación o

simplemente se interesen por los emprendimientos que están albergados en incubadoras Universitarias.

### 7.1. Análisis Interno

Particularmente para INACAP es importante poner en práctica toda la metodología que tiene (en el papel) ya que un problema principal a nivel interno es la alta rotación de ejecutivos en donde por lo general trabajan entre 1 y 3 años en la incubadora, sin poder interiorizarse con la metodología que se propone y poder impactar al emprendedor durante el proceso de Incubación.

Otro punto importante a nivel interno es la falta de capacitación a los ejecutivos técnicos y financieros de la incubadora, considerando que a nivel mundial las mejores incubadoras trabajan con mentores que tienen mucha experiencia en la industria en la que está inserta el emprendimiento, esto no pasa en la mayoría de las incubadoras de Chile, por temas de costos y falta de capacitación.

Por tercer lugar, y no menos importante, es generar el vínculo entre la academia, el estado y la industria, esto considerando que la mayoría de las incubadoras funcionan bajo el alero de una universidad y es ahí donde se genera todo el conocimiento científico y tecnológico, pero actualmente la percepción que se tiene de las incubadoras es como una institución “a parte” de la Universidad, donde los investigadores y docentes no se involucran al 100% con el entorno y la sociedad (entendiendo al emprendedor como un miembro de la sociedad).

### 7.2. Análisis Externo

Respecto al análisis externo a las incubadoras de negocios es importante rescatar la estrategia que tiene CORFO y el rol de este a nivel de política de Estado, ya que como se mencionó en los capítulos anteriores, esta espera entregar los fondos directamente a los emprendedores. Si bien esta puede ser una amenaza para las incubadoras, podemos verlo desde el punto de vista positivo en que las incubadoras podrán fortalecer su ventaja

competitiva ante el resto, y comenzar a diferenciarse y fortalecer su propuesta de valor. Esto puede ser insumo principal para que ellas logren ser sustentables en el tiempo sin tener que depender de fondos del estado.

Por otro lado, esto si puede afectar, respecto a que al entregar los fondos directamente a los emprendedores, muchos de ellos no tienen la formación necesaria para poder hacer fiel uso de los recursos y considerando que son fondos públicos se correría un alto riesgo con el mal uso de estos.

## 8. RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio levantado y a la literatura revisada es fundamental que las incubadoras de negocios logren cumplir con el objetivo planteado desde un principio que es entregar mentorías y acompañamiento de calidad a los emprendedores con los que trabajan.

- i. Más allá de metodologizar todos sus procesos es importante ponerlos en práctica con el personal adecuado, por lo cual es importante la capacitación previa que se realice a los ejecutivos y mentores que realizan el proceso de incubación, junto con mantener incentivos para evitar la alta tasa de rotación existente entre los profesionales que trabajan en las incubadoras.
- ii. Para que un emprendimiento logre tener éxito es importante que se vinculen con la industria desde un principio, esto es importante a nivel de emprendimientos, esto quiere decir dar todas las facilidades posibles para que exista un espacio colaborativo en donde se puedan compartir experiencias entre todos los emprendedores que forman parte de la incubadora y además vincularlos con las grandes empresas o potenciales clientes desde un principio y no solamente en eventos particulares.
- iii. A nivel nacional es importante no incentivar la competencia pero si profesionalizar el rol de los ejecutivos y de las incubadoras en el ecosistema, esto apunta a no haber rivalidad entre incubadoras sino tratar de focalizarse en un área de especialización y lograr colaborar con el resto del ecosistema, de esta forma se podrán dar instancias de networking y apoyo en beneficio de los emprendedores, por ejemplo INACAP podría determinar cuáles son las áreas prioritarias en los territorios en los que está inserto, luego definir el tipo de emprendimientos que

seleccionará (particularmente en la etapa en que se encuentren) de forma de tener un foco, contar con ejecutivos, docentes y mentores con experiencia en la industria y poder aportar de esta forma a toda la sociedad.

## BIBLIOGRAFIA

- 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&acname=oid039122&checksum=CEE3E46898CF5C53D680D742886B84DD>
- Feeney, R., Folle, C., & Veiga, L. (2005). El valor de la innovación como herramienta estratégica. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 58-75
- Ramos M., Furlani T., Moreira E., (2017) Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. <https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n2.p113-123.531>
- 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.
- 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>
- Peneder M., (2008) The problem of private under-investment in innovation: A policy mind map. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.006>
- 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
- CORFO (2015) *Programa Nacional de Incubadoras de Negocios*. Chile, recuperado de: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/emp-incubadoras;jsessionid=30Iur9IIG7fpQQKTfJaMvb0WZKdMBDRD3E1VgOQfSEYJa4Qgl0sh!169013067!-562837161>
- González J., Leatherbee M., (2017) The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile
- Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C. y otros. *J Technol Transf* (2016) 41: 205. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0>
- Bennett D., Yábar D.PB., Saura JR (2017) Las incubadoras universitarias pueden ser socialmente valiosas, pero ¿qué tan efectivas son? Un estudio de caso sobre incubadoras de empresas en las universidades. En: Peris-Ortiz M., Gómez J., Merigó-Lindahl J., Rueda-Armengot C. (eds) *Universidades Empresariales. Innovación, Tecnología y Gestión del Conocimiento*. Springer, Cham

- IncubaUdeC (2019) *Programas*. Chile, recuperado de: <https://incubaudec.cl/que-ofrecemos.html>
- Inacap (2019) *Programas*. Chile, recuperado de: <http://portales.inacap.cl/incubadora/programas/>
- Innovación Chilena. (2015), *Con alta dependencia de fondos CORFO y con opciones de compra de hasta 7%: así son las Incubadoras de Startups en Chile*. Chile, recuperado de: <https://innovacionchilena.cl/con-alta-dependencia-de-fondos-corfo-y-con-opciones-de-compra-de-hasta-7-asi-son-las-incubadoras-de-startups-en-chile/>
- Economía y Negocios. (2015) *Con alta dependencia de fondos Corfo y con opciones de compra de hasta 7%: así son las incubadoras de startups en Chile*, Chile, recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=195238>
- Polihub. (2019) recuperado de <https://www.polihub.it/>
- Curley M., Formica P., Nicolò V. (2013) De la fisión empresarial a la fusión empresarial: lograr la resonancia de interacción en una ecología de microinnovación. En: Curley M., Formica P. (eds) *La naturaleza experimental de la creación de una nueva empresa*. Innovación, Tecnología y Gestión del Conocimiento. Springer, Cham
- Vaquero-García A., de la Cruz del Río-Rama M., Álvarez-García J. (2016) *Mejores Prácticas y Herramientas Universitarias en Emprendimiento*. En: Peris-Ortiz M., Gómez J., Vélez-Torres F., Rueda-Armengot C. (eds) *Herramientas educativas para el espíritu empresarial*. Innovación, Tecnología y Gestión del Conocimiento. Springer, Cham
- Tavoletti, E. *J Knowl Econ* (2013) 4: 423. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0090-y>
- Al-Mubarak, HM y Busler, M. *J Innov Entrep* (2017) 6: 15. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0075-y>
- Becker, B. y Gassmann, O. *J Technol Transfer* (2006) 31: 469. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-0008-6>
- Redondo, M. y Camarero, C. *Int Entrep Manag J* (2019) 15: 599. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0494-7>
- Abetti, PA *The Journal of Technology Transfer* (2004) 29: 19. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011179.47666.55>