



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE POST-INCUBACIÓN EN INCUBADORAS DE
NEGOCIOS ASOCIADAS A UNIVERSIDADES CON CASO APLICADO EN
CHRYSALIS-INCUBADORA DE NEGOCIOS DE LA PUCV**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CRISTHIAN FABIÁN ALDAYUZ RODRIGUEZ

PROFESOR GUÍA

GIOVANNI PESCE SANTANA

PROFESOR CO-REFERENTE

CARLOS SOTO YÁÑEZ

VALPARAÍSO, 04 MAYO DE 2017.

Copyright © 2017 por Cristhian Fabián Aldayuz Rodríguez. Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

El presente escrito por mucho tiempo tuvo un gran motivo de dedicación, sin embargo, hoy está dedicado a los dos más grandes motores de mi vida.

Mi primogénito me ha llevado a superar grandes desafíos en mi carrera de formación profesional, ha sido un aliento constante y mi cable a tierra durante esta aventura en la región; por otro lado, mi futuro hijo está siendo el puente y catalizador para que este gran proceso termine de la manera más victoriosa posible.

En este punto de la vida me siento con un nivel de responsabilidad tal que la obtención de este título será la herramienta complementaria que facultará el cumplimiento de los distintos roles en la vida.

Finalmente, indicar que siempre hay algo que aprender y en esta oportunidad mis hijos me han enseñado que el esfuerzo, constancia, temple, empatía, alegría y sueño son esenciales para obtener la felicidad y sentirse pleno.

Cristhian Aldayuz Rodríguez

Agradecimientos

Han sido innumerables las personas presentes en mi carrera universitaria y que les agradezco por haber estado, estar y seguir estando en mi diario vivir, por lo que, me remitiré a mencionar algunos hitos cronológicos en donde ustedes podrán identificar, recordar e incluso reír si pertenecen a algunos de ellos.

Todo comienza el 2006 cuando decido ingresar a la universidad líder en ingeniería, la Universidad Técnica Federico Santa María, en donde mi familia y amigos de aquel entonces no creían que comenzara una nueva etapa fuera de la gran metrópolis.

Los primeros años, en una carrera que sabía que no continuaría su ejecución, conocí a grandes personas valiosas, con muchas historias y con quiénes me adapté en esta joven región. En paralelo, la gran jornada de inserción mechona me presentó a pares de otras carreras, amplié mi visión del mundo universitario, generé relaciones cercanas e inclusive, comenzó mi familia consanguínea.

La estadía ha sido dura y conllevó a tener constantes equipos de trabajo con los que me relacioné, compartí e inclusive lideré. Mi experiencia, oficio y pasatiempos se vieron potenciados todos esos años, los cuales generaron que, no tan solo tuviera actividades laborales, sino que también sociales y con un tremendo impacto.

El trabajo y entrega al prójimo aportó sustancialmente a mi formación como persona, siguió aumentando mi espectro de la vida y me invitó a conocer distintas realidades, a respetarlas y valorarlas.

En paralelo, he dado un giro a mis intereses académicos, conocí a colegas y compañeros de trabajo con los que enlacé fuertemente decantando en excelentes amistades, inolvidables.

Al interior de mi casa de estudios, tuve un estrecho y cercano contacto con trabajadores de la universidad que me acompañaron gratamente durante mi paso, compartimos momentos inesperados y me han apoyado incondicionalmente.

Hasta el momento, ha habido mención indirecta de amigos, familiares, compañeros de universidad, compañeros de trabajo, conocidos y grupos de personas valiosas en todo el proceso. Sumo, los profesores han sido clave en este pasar, cantidades de aprendizaje, discusión, metodologías y ayuda en la búsqueda de intereses vistas con otro ángulo, han sido rescatadas, incorporadas y puestas en práctica en casa accionar que he tenido.

Finalmente, cuando comenzó a cambiar mi círculo cercano, quiénes pasaban a un siguiente nivel, el nivel profesional; reconocí a nuevas personas, una nueva familia, parte de mi actual familia. Personas que me acompañan en este nuevo recomenzar, con mayor ambición y ánimos de concretar sueños y desafíos.

A cada uno de ustedes les agradezco por estar ahí, por haber estado ahí y por acompañarme en este proceso formativo tremendamente importante para mí. Han sido un constante aliento y les recuerdo con mucha emoción.

Les deseo lo mejor por siempre y aquí estaré cuando necesiten algún apoyo. Recuerden que *“Lo único imposible es aquello que no intentas”*.

Cristhian Aldayuz Rodríguez

Abstract

La incubadora de negocios de la PUCV – Chrysalis ha comenzado a impulsar nuevas iniciativas e instancias dirigidas hacia sus incubados, que complementan la parrilla de actividades actuales, para así reforzar y potenciar el desarrollo de la comunidad y el ecosistema.

El presente trabajo de investigación, análisis y aplicación, es determinante para avanzar en términos de desarrollo de clientes de dicha entidad. En estos términos, la post incubación se cree es esencial para consolidar la propuesta de valor y por sobre todo mejorar la gestión de los emprendimientos.

En vista de ello es que, junto a la información levantada del entorno del emprendimiento, lo visualizado en informes reconocidos a nivel mundial y herramientas metodológicas innovativas, es que se ha realizado la “Primera Jornada Startups Incubadas”. La experiencia tuvo por objeto comenzar a delinear y definir nuevas líneas del plan estratégico aplicando, junto a ellos, la metodología Desarrollo de Clientes, bajo el método denominado SYSpitch.

La experiencia se llevó a cabo en el Hub Global PUCV y ha reunido a emprendimientos que están principalmente en la fase de la post-incubación y tienen similitud en algunas características como la relación con la incubadora e industria.

A lo largo de la jornada se fueron presentando las mesas de trabajo y luego de cada una de ellas se brindó el espacio de discutir lo sentenciado e incorporar observaciones que fueron registradas por los integrantes oyentes de la incubadora.

Una vez recogidos y analizados los datos, se ha procedido a realizar un análisis de estos otorgando información esencial para que la incubadora planifique sus actividades y planificación estratégica con apoyo de esta jornada.

Finalmente, se realiza un cruce de información con los estudios escogidos obteniendo características interesantes sobre el posible fracaso de los emprendimientos en Chile, particularmente de la incubadora Chrysalis.

Contenido

Capítulo 1 Introducción	1
Descripción de la problemática.....	1
Árbol de la problemática	2
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Capítulo 2 Marco Teórico.....	6
Entorno del Emprendimiento Global y Local	6
Organizaciones que Apoyan el Emprendimiento	6
Tipos de incubadoras y su ubicación	5
Incubación y sus etapas.....	6
Pre-incubación.....	6
Incubación	7
Post-incubación	7
Chrysalis – Incubadora de Negocios PUCV	8
Caracterización de la empresa y su entorno	8
Ingresos de la Incubadora.....	10
Servicios Entregados por Chrysalis.....	12
Eventos y distinciones	13
Información Secundaria Seleccionada	14
Statistic Brain Research Institute	14
CB Insights	17
Capítulo 3 Metodología	20

Syspitch.....	20
Capítulo 4 Jornada de Startups Incubadas	23
Justificación Startups	23
Asistentes a la Primera Jornada de Startups Incubadas	24
Capítulo 5 Análisis resultados Syspitch	28
Aspectos Positivos Incubadora	29
Aspectos a Mejorar	32
Sugerencias a la Incubadora.....	36
Futuro de la Incubadora	40
Libre Expresión.....	42
Capítulo 6 Propuesta de acción por unidad	44
Incubación.....	44
Administración & Finanzas	47
Hub Global PUCV	47
Legal.....	49
Comunidades.....	49
Capítulo 7 Relación Estudios y Syspitch.....	51
Capítulo 8 Puesta en marcha con Chrysalis – Programa Seed	53
Objetivos generales	54
Demoday y financiamiento posterior	55
Formato y estructura	55
Talleres formativos	56
Capítulo 9 Conclusiones y expectativas	56
Referencias	59
Apéndice	62

Lista de Tablas, Gráficas e Ilustraciones

Tabla 1 - Industrias que operan post 4 años. Fuente: Elaboración Propia basado en SBRI.	15
Tabla 2 - Comparación mejor/peor tasa éxito. Fuente: Elaboración Propia basado en SBRI.	15
Tabla 3 - Aspectos Positivos Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.	31
Tabla 4 - Aspectos a Mejorar. Fuente: Elaboración Propia.	33
Tabla 5 - Sugerencias a Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.	37
Tabla 6 - Futuro Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.	41
Tabla 7 - Libre Expresión. Fuente: Elaboración Propia.	42
Tabla 8 - Comparación Dimensiones. Fuente: Elaboración Propia.	53
Gráfico 1 - Aspectos Positivo Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.	30
Gráfico 2 - Aspectos a Mejorar. Fuente: Elaboración Propia.	32
Gráfico 3 - Sugerencias a Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.	37
Gráfico 4 - Futuro Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.	40
Gráfico 5 - Libre Expresión. Fuente: Elaboración Propia.	42
Ilustración 1 - Árbol Del Problema. Fuente: Elaboración Propia.	3

Capítulo 1

Introducción

Descripción de la problemática

La creación de nuevas empresas siempre ha tenido un riesgo asociado a la posibilidad de éxito en el entorno. Las empresas suelen apuntar a una industria en particular luego de analizar distintos factores tal de encontrar las ventajas competitivas para que el negocio sea rentable.

Por otro lado, se tiene que el emprendimiento puede ser, generalmente, de carácter convencional y también de carácter innovador. Estos tienen distintos riesgos y posibilidades de crecimiento distintas dado su origen del negocio. Luego, existen distintas instituciones, privadas y estatales, que apoyan a la creación y desarrollo de startups¹, en sus distintas etapas y objetivos.

Particularmente, en cuanto a los emprendimientos (startups) de carácter innovador, hay instituciones dedicadas al apoyo de gestión y de financiamiento para que guiarlos en el proceso de consolidación y entrada al mercado.

En este punto es válido mencionar que, según UBI GLOBAL², entre un 5 a un 10% de las startups falla en sus actividades trayendo como consecuencia la disolución de la empresa, quiebra o simplemente cese de facturación por malas gestiones y otros factores que afectan al mundo del emprendimiento.

Las universidades, ONG's, privados y entidades de gobierno han vislumbrado que el ciclo de vida³ de las startups necesita un acompañamiento y es por ello que han creado incubadoras de negocios de índoles sociales y negocios que buscan catapultar a los emprendimientos en etapa temprana.

¹ Hay variadas definiciones para este concepto, sin embargo, se ha escogido la de debitoor.es en donde plantea que, startup es una pequeña o mediana empresa, o microempresa, que busca comenzar en el mundo empresarial. Su nombre viene del inglés start up, es decir emprender, comenzar algo o poner en marcha.

² UBI Global es líder en el análisis de desempeño de la incubación de empresas en todo el mundo.

³ Ciclo de vida startup es el camino a seguir de un proyecto que busca consolidarse y pasa por 4 etapas fundamentales desde la Etapa Semilla, Etapa de Crecimiento, Etapa de Expansión y Salida. (todostartups, 2011)

Para realizar este apoyo es que, dentro de las incubadoras, se ha mapeado un proceso de incubación que es necesario formular para ser eficiente y de apoyo real a las startups.

Árbol de la problemática

Al pasar los años y los avances tecnológicos, es posible apreciar que hay un aumento sustancial de startups y que, pese a ello, hay tasas importantes de fracaso y/o bajo éxito (GEM Chile, 2016). Esto apunta a que se debe investigar los motivos en este mercado del emprendimiento, aún en proceso de crecimiento e incipiente, tal de comprender las aristas del problema en cuestión y la realidad chilena:

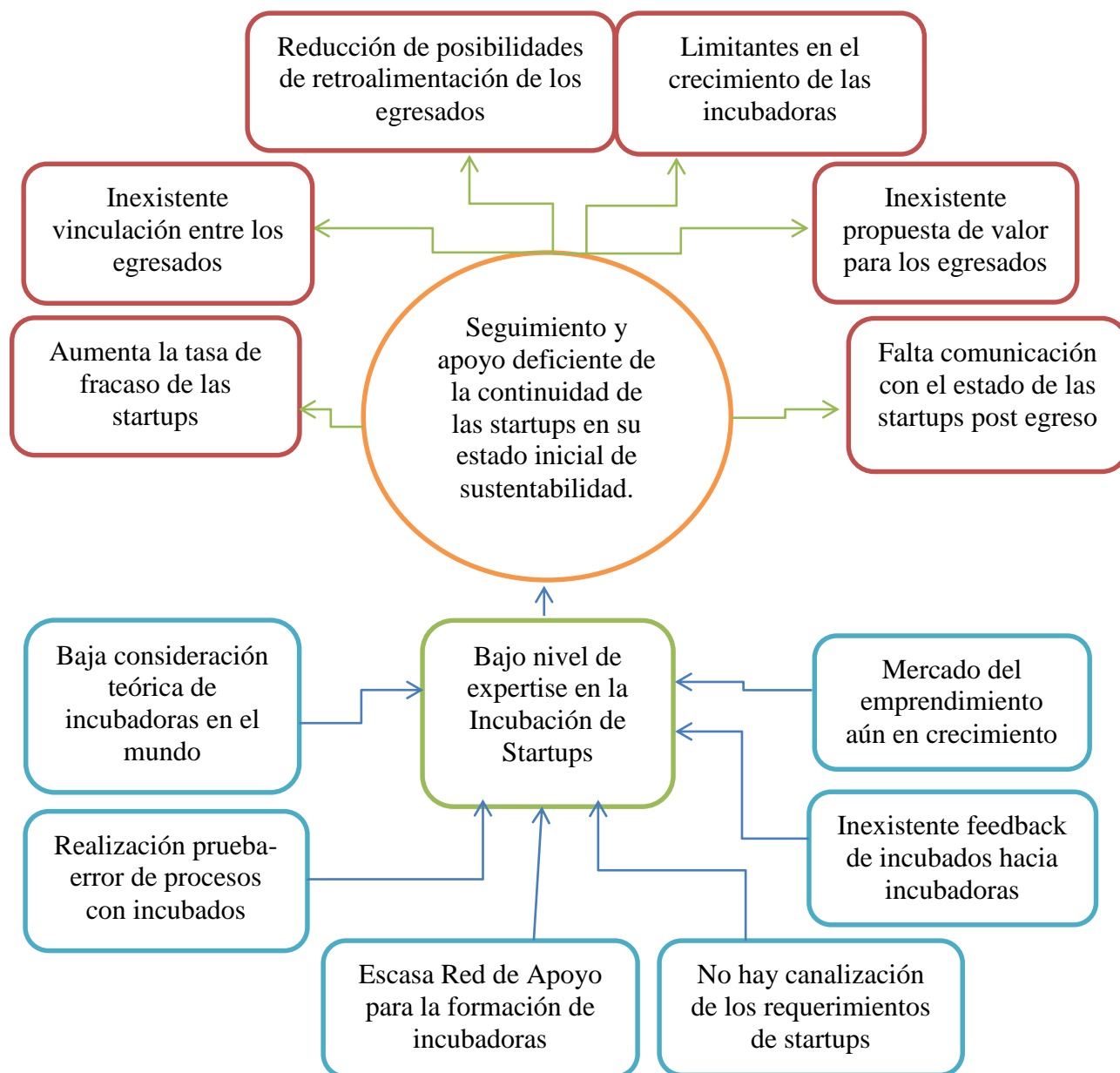


Ilustración 1 - Árbol Del Problema. Fuente: Elaboración Propia.

Zona de la Raíz: En Chile, el mundo del emprendimiento aún está en crecimiento, las organizaciones asociadas al sector aún están aprendiendo a convivir y a ajustarse a las necesidades que implica emprender. Esto conlleva a que las startups no tengan un apoyo con claridad en sus actividades y que la oferta de administradoras de fondo, prestadoras de fondo, inversionistas, entre otros, no tengan una propuesta de valor sólida y que a su vez hay grandes

diferencias entre su competencia. Es válido mencionar que el dinero existe y hay entidades que realizan filtros importantes para poder otorgarlos, el asunto está en el cómo realizar un acompañamiento eficiente una vez que se acepta trabajar colaborativamente.

El gobierno a través de Corfo pretende apoyar el sector del emprendimiento innovador y de alto impacto con pautas de la OCDE, sin embargo, los tiempos de espera, la disponibilidad de los fondos, la selección de proyectos y la gestión de las distintas líneas de financiamiento aún está en proceso de construcción, o más bien, el proceso no es del todo objetivo ante la gran masa de postulaciones en sus distintas líneas de apoyo al emprendimiento.

En vista de lo anterior, es que los actores del ecosistema del emprendimiento como incubadoras, aceleradoras, redes de ángeles, redes de mentores y otras, no estén siendo apoyados eficientemente en un 100% en la formación de sus mismas organizaciones, lo que genera que cada una debe actuar por con los recursos que dispone, incorporando teoría desde fuera del territorio y haciendo un papel de “aprender haciendo” y/o “prueba-error” con sus propuestas para sus clientes, en este caso, las startups y emprendimientos en fase temprana.

Zona Troncal: Hoy en día, no hay un seguimiento real por parte de incubadoras y asociados hacia las startups más allá de la pasantía que se tiene por estas, no hay un nivel de expertise que permita generar una red de emprendimientos egresados con el cual se pueda realizar una retroalimentación recíproca que permita fortalecer los lazos y las actividades de ambas.

Zona de la Copa: El fracaso a nivel mundial de las startups en fase temprana, es evidente, pues alcanza entre un 7-42% de fracaso dado a distintos motivos, entre ellos: disrupción del equipo emprendedor, no solvencia de sus costos y gastos, inexistente conocimiento de modelos de negocios sustentables, bajo o inexistente apoyo en la continuidad de sus actividades por parte de entidades patrocinadoras, poco conocimiento del mercado, nulo apoyo de redes de partners y/o egresados de las entidades de patrocinio, entre otros motivos posibles. (INSIGHTS, CB, 2014)

En cuanto a lo que puede realizar una entidad patrocinadora, es esencial que se realice un proceso de post-incubación para apoyar las actividades de la startup. Este proceso es

inexistente formalmente en Chile y es una de las causas del porqué los emprendimientos en el mundo, fracasan o tienen un corto periodo de subsistencia en el mercado.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el fracaso de las startups al salir de las incubadoras de negocio asociadas a universidades mediante un estudio aplicado en Chrysalis con el fin de determinar si la incubación de emprendimientos necesita una reformulación en el concepto mismo de la Incubación.

Objetivos específicos

- Investigar la valoración que tienen los emprendedores de las incubadoras de negocios asociadas a universidades a través de métodos cualitativos para determinar el nivel de importancia que le asignan estos a dichas entidades.
- Estudiar el sistema emprendedor nacional y a las distintas entidades relacionadas con el emprendimiento, su comportamiento y medidas de acción para establecer las exigencias y puntos de vista en cuanto al éxito de las startups.
- Conocer e involucrarse con los agentes relacionados a través de charlas, seminarios, visitas, entrevistas e inclusive laboralmente con el fin de esclarecer sus verdaderos intereses, preocupaciones y proyecciones de sus startups en la sostenibilidad económica de las mismas a modo de buscar el éxito y continuidad de sus actividades.
- Generar una propuesta mediante un plan de acción correctivo y/o complementario con el fin de que la entidad lo evalúe e incorpore en su propuesta de valor hacia sus clientes.

Capítulo 2

Marco Teórico

Entorno del Emprendimiento Global y Local

En primer lugar, es necesario determinar que se entiende por “emprender”. Según Ken Robinson es “Buscar la felicidad en donde tu elemento, la pasión, que todo lo cambia”. Es importante que emprender es desde organizar las vacaciones y prepararse para enfrentar cambios hasta empezar un nuevo negocio.

En este sentido pueden existir Emprendimiento de distintos tipos, siendo estos: Subsistencia, Empresarial, Social, Deportivo, Innovación, Tradicional, entre otros desafíos que plantea el sector.

Por otro lado, el emprender generalmente es asocia a un proceso de innovación, entendiendo esta como “La creación de valor a través de la transformación de ideas o conocimientos en nuevos productos, servicios, procesos o métodos organizacionales.” (OCDE & Eurostat, 2006)

Luego, en términos de emprender negocios se tiene que los emprendimientos pueden ser Tradicionales o Innovadores. En este punto se centrarán las organizaciones que apoyan al emprendimiento de alto impacto.

Organizaciones que Apoyan el Emprendimiento

Analistas del Entorno Emprendedor

Las organizaciones analistas del entorno emprendedor se dedican a brindar información a los distintos actores tal de mejorar sus actividades en pos del emprendimiento y alto impacto en la sociedad. Entre algunos de ellos se encuentran:

- **National Business Incubation Association (NBIA):** Es la organización líder mundial en el fomento de la incubación de empresas y el emprendimiento. Cada año, proporciona a miles de profesionales información, educación, defensa y recursos de redes para llevar la excelencia al proceso de ayudar a las empresas en etapa inicial.

La asociación es gobernada por una junta de directores electos que representan a las principales incubadoras del mundo.

- **UBI Global:** Es una organización dedicada al análisis de desempeño de la incubación de empresas en todo el mundo. Actualmente participan más de 500 programas de incubación en más de 75 países de 6 regiones del mundo. (UBI Global, 2015)
- **CB Insights:** La plataforma de inteligencia de mercado de CB Insights analiza millones de puntos de datos sobre capital riesgo, startups, patentes, asociaciones y noticias para ayudarle a ver las oportunidades de mañana, hoy. (INSIGHTS, CB, 2014)
- **El Proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM):** Es de nivel internacional para establecer la medición y caracterización de la actividad emprendedora en diferentes países. Chile se asoció al estudio el año 2002, y la Universidad del Desarrollo es la institución que representa al país en el consorcio GEM, que, año a año, emite un reporte. (GEM, 2016)

Organizaciones Transversales Globales

- **Finnovista:** Es una organización de impacto que acelera el desarrollo de empresas de tecnología que proveen servicios financieros digitales (fintech) y potencia el ecosistema fintech donde operan estas empresas. Se enfoca en la oportunidad fintech en mercados en crecimiento donde existe un importante "gap" entre el acceso a servicios financieros y el acceso a tecnologías digitales. Una de sus herramientas es Fintech Radar Chile, en donde se detectan las organizaciones asociadas a Fintech en el territorio nacional. (FINNOVISTA, 2017)
- **Fundacity:** Fundacity proporciona recursos y herramientas a empresarios, inversionistas acreditados e instituciones que buscan invertir en empresas en fase inicial (start-ups). La plataforma está diseñada para ayudar a los inversionistas y empresarios en el proceso de recaudación de fondos e informes de inversionistas. (Fundacity, 2017)
- **Gust:** Plataforma global, fundado en el 2004, que permite dar provisión y gestionar las inversiones de fase inicial. Gust permite a los emprendedores cualificados colaborar con los inversores más inteligentes, apoyando prácticamente todos los

aspectos de la relación de inversión, desde la presentación inicial hasta la amortización exitosa. Proporciona tecnología a más de 1000 organizaciones de inversión de 80 países, a su vez, más de 200.000 compañías emergentes ya han utilizado la plataforma para conectarse y colaborar con más de 45.000 inversores. (GUST, 2017)

- **TIC Americas (YABT):** La Competencia de Talento e Innovación de las Américas (TIC Americas), es organizada por el Young Americas Business Trust (YABT). Ésta se consolida como una plataforma de apoyo, y aceleradora de negocios para jóvenes emprendedores. Se divide en 3 categorías: Startup Challenge, Eco-Reto y Caribbean Innovation Competition (CIC). (AMERICAS, TIC, 2017)

Gobierno Nacional

- **Ministerio de Economía, Fomento y Turismo - División de Innovación:** Está encargada de coordinar a las distintas instituciones públicas vinculadas a la implementación de los planes y programas contenidos en la Política de Innovación, definida por el Comité de Ministros para la Innovación. Además, la División se encarga de la ejecución del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), velando por el fiel cumplimiento de sus objetivos y su funcionamiento.
- **Corporación de Fomento de la Producción (CORFO):** Ejecuta de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades.
- **Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC):** Promueve y apoya iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios.
- **Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS):** Apoya a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su condición de vida. Según sus necesidades, implementa programas en tres ámbitos: emprendimiento, trabajo y habilitación social.

Organizaciones Transversales Nacionales

- **ASECH:** Es la Asociación de Emprendedores de Chile, reúne a más de 22.000 socios de diversos rubros, edades y realidades a lo largo del país que tiene como fin promover y defender el emprendimiento, para que todas las personas puedan materializar sus sueños de forma libre y sin trabas. Esto lo realiza mediante un modelo basado en 6 áreas claves: información, redes, formación, defensa, políticas públicas y beneficios (ASECH, 2014)
- **Fundación Chile (FCH):** Corporación privada sin fines de lucro que fomenta innovaciones que “mueven la frontera de lo posible”. Se encargan de generar redes internacionales, entregando soluciones de alto impacto para abordar los desafíos de Chile. Tienen áreas de desarrollo tales como: innovum⁴, educación, alimentos y acuicultura, emprende (aceleradora negocios FCH + Chile Global Angels más área relaciones corporativas e innovación abierta), sustentabilidad.
- **ME:** Es una organización que apoya a empresarias, emprendedoras y ejecutivas, a través de serie de iniciativas orientadas a mejorar la participación femenina en el mundo laboral. La organización cuenta con la plataforma ConectaME que es una red de contactos empresariales, que permite compartir experiencias de negocios y emprendimientos, pedir consejos, contactarse con eventuales clientes y proveedores, y aprender de las experiencias de otras, emprendedoras y actores o instituciones ligados al mundo del emprendimiento e innovación.

Redes de Mentores

Una red de mentores es un grupo de profesionales de alta calidad, que reúne a los empresarios, ejecutivos y académicos destacados en algún área comercial y del conocimiento en específico. Cada uno de sus miembros trabajan de forma voluntaria dispuestos a ayudar con su experiencia y conocimiento a los emprendedores para potenciar sus negocios a través de una mentoría personalizada. Estas instancias permiten al emprendedor (Chrysalis, 2017):

- Recibir un consejo independiente e imparcial.

⁴ Innovum: En latín significa “retorno”.

- Identificar oportunidades de mejora, debilidades y oportunidades de crecimiento de su negocio.
- Acelerar la curva de aprendizaje.

Algunas de las redes de mentores son (CORFO-Mentores, 2017):

- Red de Mentores Universidad Técnica Federico Santa María
- Red de Mentores de Impacto
- Red de Mentores por Chile
- Red de Mentores de Endeavor Chile
- Red de Mentores, Impulsando el Emprendimiento Juvenil
- ADN Mentores
- Red de Mentores Simón de Cirene

Inversionista Ángel

Individuo que proporciona capital a una nueva empresa o negocio en sus etapas iniciales (formulación de business plan o primeros meses de vidas). Estas empresas o negocios están caracterizadas por altos niveles de incertidumbre, por lo que también están asociadas a altos niveles de retorno exigido y esperado. En general los inversionistas ángeles corresponden a inversionistas informales, sin embargo, pueden adquirir un alto nivel de formalidad al operar en Redes de Inversionistas Ángeles (GEM, 2016). Algunas de las redes de inversionistas ángel que operan en Chile son (CORFO-Ángeles, 2017):

- ChileGlobal Angels
- Southern Angels
- Ángeles de Chile
- Ángeles del Sur
- Ángeles Dictuc
- Alternativas para Financiar Emprendimiento Femenino
- Plataforma Electrónica de Inversión
- Creación Red de Inversionistas Ángeles: Santiago
- Red de Inversionistas Ángeles Dadneos
- Red de Capitalistas Ángeles Fen Ventures

Coworks

Un Espacio de Trabajo Colaborativo (Cowork) es un espacio físico donde sus asociados trabajan en sus propios proyectos, sin embargo, existe una comunidad en donde intercambian ideas, proyectos, conocimientos.

Es una nueva forma de trabajar y relacionarse profesionalmente que responde a los cambios que se están generando en el mundo de los negocios y de la sociedad en general, ya que hoy es absolutamente factible trabajar con tu computador desde cualquier parte del mundo, y no necesariamente desde una oficina física.

Sumo a ello, se comparten gastos entre los asociados y se otorgan servicios tales como: dirección comercial, recepción de correspondencia, escritorio, sala de reuniones, atención de llamados, cafetería, baños, etc.

Se han detectado 45 Espacios de Trabajo Colaborativo, entre ellos están (Broota, 2015) (Chrysalis, 2017):

- Waki Labs (Arica Y Parinacota)
- Impulsa Cowork (Tarapacá)
- Barco 2 Barbas (Antofagasta)
- Mattaprat (Antofagasta)
- Espacio Atacama (Atacama)
- La Brújula (Coquimbo)
- Áncara (Valparaíso)
- Dinamarca 399 (Valparaíso)
- Urban Work (Valparaíso)
- Hub Global Pucv (Valparaíso)
- Housenovo (Valparaíso)
- If Valparaíso 3ie (Valparaíso)
- Balmaceda Cowork (Valparaíso)
- Fábrica De Medios (Rm)
- Cidi Lab (RM)
- Radicales (RM)
- If Fábrica De Ideas (RM)
- Urbanstation (RM)
- Centro Corfo (RM)
- Co-Munity (RM)
- Launch (RM)
- Conectas (RM)
- Co-Work (RM)
- La Ofi (RM)
- Coworking 360 (RM)
- Undertake Office (RM)
- Elab (RM)
- Justpeople (RM)

- Oficinas2.0 (RM)
- Anderss (RM)
- Espacioba (RM)
- OH Cowork (Bernardo O'higgins)
- Coworking Maule (Maule)
- Cowit (Maule)
- Kowork (Los Ríos)
- La Nube (Los Ríos)
- Sinergia.Me (Los Ríos)
- Working House (Bío-Bío)
- C3 Concepción Creativo Bío-Bío)
- Fundación Nuevo Milenio (Bío-Bío)
- Cowork Patagonia (Los Lagos)
- Patagonia Labspace (Los Lagos)
- Cowork Pto. Montt (Los Lagos)
- Baquedano 400 (Aysén)
- Nomadesk (Magallanes)

Apoyo Comunicacional

El Apoyo Comunicacional sirve de mostrador para los emprendimientos ante el ecosistema, brinda información y una guía para los que buscan emprender, inclusive oportunidades de inversión. Ha llevado a cruzar las fronteras a todo el mundo invitando a que los emprendedores se acerquen a Chile a buscar posibilidades de emprender.

Sumo a ello, se han logrado grandes alianzas con todo el mundo con actores involucrados desde líneas televisivas, bancos, universidades, científicos, autoridades, en general, personas relacionadas al emprendimiento. Algunas organizaciones que apoyan al ecosistema son:

- revistaemprendedores.cl
- revistaemprende.cl
- pulsosocial.com
- innovacion.cl
- emprendedores.cl
- innovacionchilena.cl

Entidades patrocinadoras - Entidades y Organismos Intermediarios de Créditos y Subsidios

- **Incubadoras De Negocios:** Son entidades que buscan ayudar a emprendimientos en sus etapas iniciales en pos de su crecimiento y éxito. Esto se realiza a través de una

amplia gama de recursos y servicios tales como la disposición de espacios, capacitación y acceso a redes, entre otros que se explicarán más adelante.

Las incubadoras son un complemento a políticas públicas o privadas, puesto que permiten vincular sectores que corren por vías paralelas, donde no es fácil su interacción. Estas pueden ser promovidas por el gobierno o entidades privadas.

Se detallará en el siguiente apartado el tipo de incubadoras e información respecto a las existentes en Chile.

- **Aceleradoras:** Las aceleradoras de negocio buscan startups que se encuentren preparadas para la consolidación del modelo de negocios y crecimiento de ventas. Estas startups principalmente son con foco en soluciones tecnológicas innovadoras y de alto impacto tanto para las personas como las empresas. Algunas aceleradoras alrededor del mundo son (FINNOVISTA, 2017):
 - Start-Up Chile
 - Wayra
 - Socialab
 - Nxtp Labs
 - 500 Startups
 - Techstars
 - Plugandplay
 - Angelpad
 - Energy Excelerator
 - Acelerance
 - Alacrity Foundation
 - Emprendefch
 - Incubatecfro
 - Imagine Business Lab
 - Y Combinators
 - Magical Startups
 - Mit Techonology Review
- **Crowdfunding:** Es un sistema de financiación colectiva organizada por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos. Luego, este financiamiento levantado se puede retribuir o no dependiendo del tipo de crowdfunding del cual se esté tratando. El crowdfunding tiene 5 tipos principalmente, entre ellos (Vivus Finance, 2015):
 - Donaciones: Las personas que aportan no buscan beneficios a cambio.
 - Recompensas: Las personas que aportan recibirán una recompensa por su contribución.
 - Acciones: Las personas que aportan quedan con una participación de ella.

- Préstamos o crowdlending: Es una financiación en masa, a través de préstamos de una empresa a cambio de un tipo de interés por el dinero prestado.
- Royalties: Cuando se invierte en un determinado proyecto o empresa y se espera obtener una parte, aunque sea simbólica, de los beneficios.

Tipos de incubadoras y su ubicación

En Chile, las Incubadoras de empresas son fundamentalmente de 2 tipos: Incubadoras Universitarias e Incubadoras Municipales. En estas últimas se encuentran: Incubadora Santiago Innova (S.I.), dependiente de la Municipalidad de Santiago, y luego, el Programa Incubadora de Empresas Locales (PROINEL), relacionada con la Municipalidad de Rancagua.

Ahora bien, retomando las incubadoras de negocios universitarias y sumando otras de carácter privado se tienen (CORFO, 2017):

- 3IE – UTFSM
- Acción Emprendedora
- Acción Incuba
- Austral Incuba
- Aceleradora de Negocios para la Patagonia
- Corporación Santiago Innova
- Chrysalis
- Emprende FCH
- Incuba UC
- Incuba UDEC
- Incubadora de la Industria TIC
- Incuba2
- Incubatec UFRO
- Innovo USACH
- Incubadora ME
- Incubadora de Negocios Elevaglobal
- UDD Ventures
- Red de Emprendimiento Inacap
- Incubadora Octantis
- Centro de Desarrollo de Empresas (CDEUBB)
- Incubadora de Empresas y Emprendedores (IEE-UCSC)

Incubación y sus etapas

La Incubación de Negocios se está expandiendo por todo el mundo. En cuanto a datos estadísticos se tiene que EEUU tiene más de 1000, con un gran nivel de apoyo organizacional por parte de NBIA; en Europa hay cerca de 900.

Este proceso tiene por objetivo producir negocios exitosos, viables y sustentables, una vez que egresan de las incubadoras. El proceso tiene una serie de fases las cuales son graduales en la entrega de herramientas para que puedan llegar al *break even* (punto de equilibrio) dentro del ciclo de vida de la startup.

En cuanto a la captación de emprendimientos se realizará por distintas aristas dependiendo de la línea de financiamiento, estado del proyecto/idea/emprendimiento, instancia y necesidades de la misma.

Una vez que los emprendimientos ingresan a la incubadora, comienzan las distintas etapas de Incubación. Estas son: (Science Alliance, “Exploring Best Practices in Incubation in Europe and Israel”, 2007)

- Pre-Incubación
- Incubación
- Post-Incubación

Pre-incubación

En esta fase se organiza el ingreso de los seleccionados a los servicios posteriores (incubación y post-incubación) que harán uso si son elegidos. Durante este proceso, se identifican los proyectos que cuenten con un potencial valor para desarrollar en conocimientos y factibilidad comercial que permita visualizar un rápido crecimiento.

A continuación, los postulantes aceptados ingresan a una etapa de Preincubación, que puede durar entre 2 y 3 meses, en la cual deben definir su Plan de Negocios y generar un plan de trabajo para toda la fase de Incubación, con apoyo del staff de la Incubadora. Al final de esta etapa, los preincubados postulan a la Incubación propiamente tal, presentando su Plan

de Negocios al directorio de la Incubadora, el cual selecciona aquellos proyectos que cumplan los requisitos del programa y tengan buenas posibilidades de éxito.

Incubación

En general, las incubadoras ofrecen diferentes tipos de servicios a sus empresas-clientes, entre los que se pueden agrupar: servicios de Infraestructura (duros) y servicios de gestión y financieros (suaves).

Aquellos postulantes aceptados entran a la etapa de Incubación, donde la Incubadora acompaña a la empresa en el desarrollo de productos y servicios, y el inicio de sus actividades comerciales. Durante esta etapa, los incubados reciben además apoyo para realizar un Plan de Negocios detallado, acceder a diferentes instrumentos de financiamiento y capitalización, asistencia y capacitación en temas de creación y gestión de empresas. Esta etapa puede durar entre 1 y 3 años, dependiendo del tipo de empresa.

Post-incubación

La salida del programa de incubación, no necesariamente significa que la empresa-cliente no pueda utilizar algunos servicios que todavía le son necesarios, sin embargo, deberá pagar los precios de mercado para estos efectos.

Una vez que la empresa sale al Mercado, se inicia un proceso de seguimiento por parte de la Incubadora, de modo que la empresa no se desvincula totalmente. Eventualmente, ésta puede acceder a servicios de post-Incubación tales como mejoramiento de productos, acceso a nuevas rondas de financiamiento, etc. Además, este vínculo permite mantener a la Incubadora un registro de la información del desempeño de sus graduados en el mercado.

El éxito de los incubados está afecto a condiciones tanto internas a las empresas como de su entorno. Entre las primeras, destacan el perfil de los emprendedores (liderazgo, compromiso, tolerancia al riesgo), el grado de conocimiento del mercado y el tipo de negocio o producto seleccionado.

El objetivo es abrir una nueva oportunidad para resolver los problemas críticos de una empresa cuando está iniciando su gestión, enfocada a superar obstáculos en la etapa de

despegue, apoyar a emprendedores que no tienen la capacidad necesaria para llevar a cabo su negocio, ya sea por falta de financiamiento, infraestructura, desconocimiento de aspectos técnicos y/o capacidad de gestión y orientarlos hacia la integración de la mayor cantidad de fuerzas empresariales, sociales y gubernamentales para encontrar los apoyos necesarios.

Las Incubadoras proveen un lugar físico de trabajo, servicios de asistencia y de soporte directo a los incubados, a quienes se les apoya en aspectos claves de sus negocios, tales como elaboración de los planes de negocios, estrategias, marketing, financiamiento, asistencia legal, resguardo de propiedad intelectual, etc.

El aspecto o tema central de estas experiencias es la búsqueda de la consolidación de aquellas ideas y proyectos empresariales de alto potencial económico y de carácter innovador que, en condiciones corrientes de falta de apoyo y estructuración empresarial adecuada, no alcanzan a transformarse en empresas maduras y mueren en el intento.

Estos son los procesos estandarizados de la incubación misma, las incubadoras hoy se centran con distintos servicios en el Proceso de Incubación y algunas en la Pre-Incubación, pero nulo en el último proceso. (SNIE, 2017)

Chrysalis – Incubadora de Negocios PUCV

Caracterización de la empresa y su entorno

Primero que todo, es importante mencionar que la organización tiene un origen en la DIE (Dirección de Innovación y Emprendimiento) la cual impulsa una cultura de innovación y emprendimiento en la comunidad universitaria y en actores relevantes para la sociedad. Esto conlleva a que la PUCV sea una institución relevante en el ecosistema regional, nacional y en LATAM⁵ respecto a estos términos.

La universidad, a través de la VIEA (Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados), encuentra que la cadena de valor que se forma desde el pregrado hasta los

⁵ LATAM: Concepto que hace referencia a Latino América (América Latina).

estudios avanzados, ha logrado ser innovadora y capaz de entregar respuestas eficientes a los problemas de la sociedad, por ejemplo, a través de la transferencia tecnológica.

En este proceso, es vital el rol que juegan diversos actores vinculados a las Direcciones y sus respectivos programas. Entre los más destacados podemos mencionar la Incubadora Social "Gen-E", la Incubadora de Negocios "Chrysalis", el Hub Global, el Programa de Emprendimiento Escolar y la Oficina de Transferencia y Licenciamiento, también conocida como "OTL PUCV".

El comienzo de Chrysalis se origina en la Dirección de Innovación y Emprendimiento (DIE) de la PUCV, la cual busca encontrar iniciativas innovadoras dentro de su casa de estudios. A raíz de esto es que se crean 2 incubadoras: GEN E, incubadora social de la PUCV y Chrysalis.

Chrysalis es la incubadora de negocios que ha sido fundada el 19 Octubre del 2009 bajo el alero de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, ubicada en Av. Brasil #2194. En un comienzo, Chrysalis, estuvo funcionando en la Casa Central de la misma casa de estudios; luego, con el pasar de unos años, se ha trasladado a una nueva localización ubicada en el espacio de trabajo colaborativo Hub Global de la PUCV con dirección Avenida Brasil #2104.

Este espacio, HUB Global PUCV, cuenta con 1.200 m² dedicados a emprendimiento e innovación, vinculación con empresas por medio de iniciativas de innovación abierta, Laboratorios de Biotech, Eventos periódicos y actividades para emprendedores, comunidad y empresas, Cafetería y Espacios de Co-Work, gestión de convocatorias en conjunto con Chrysalis sobre el emprendimiento y prontamente se espera que se instalen Laboratorios de Hard Tech.

Esta incubadora de negocios se enfoca en potenciar, catalizar, asesorar y acompañar a los emprendimientos en su desarrollo de ideas, prototipos, MVP y soluciones planteados de forma innovadora a través de productos y/o servicios para el mercado potencial.

Las actividades que se realizan en la incubadora apuntan casi en su totalidad a trabajar con emprendimiento que están recién comenzando, aterrizando sus ideas en una solución

viable la cual se va validando con los distintos actores a través de herramientas, redes de contacto, mentorías, exposiciones en ferias u otros eventos, capacitaciones y un sinfín de otros apoyos en la gestión de los emprendimientos.

Chrysalis toma a proyectos que están en estado de idea, la mayoría de las veces, los potencia, acompaña y lleva hasta punto un poco más allá de que tengan sus ingresos marginales iguales a sus costos marginales, pasando por el *breakeven* y evitando caigan en el conocido, por el rubro del emprendimiento, valle de la muerte en el ciclo de vida de las startups.

Este apoyo y trabajo en conjunto ha permitido que, a la fecha (Febrero 2017) 78 emprendimientos hayan pasado y estén trabajando con Chrysalis, en donde hay proyectos en distintas fases de avance y por ende en distintas fases de financiamiento. La incubadora ha levantado más de USD800.000 por año asignando cerca de USD90.000 por cada startup.

Sumo a ello, las startups reciben apoyo en sus distintos frentes de acción, esta ayuda se canaliza con servicios que son activados a lo largo de su estadía con Chrysalis los cuales potencian la startup.

Ingresos de la Incubadora

El modelo de ingresos de Chrysalis hoy en día se basa en 3 pilares: Subsidios Estatales, ya sea CORFO o Gobiernos regionales; Aportes PUCV⁶ e Ingresos autogenerados. En base a información extraída de documentación de la incubadora, se tiene que (Chrysalis, 2016):

1. Subsidios Estatales: Son recursos que provienen de diferentes fuentes de financiamiento del estado, fundamentalmente de CORFO y Gobiernos regionales:
 - a. Los subsidios que operó la incubadora durante el 2016 son cercanos \$1.600.000.000, siendo estos:

⁶ PUCV: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

- i. Operación Incubadora: Proyecto que financiera la operación y las actividades básicas de la incubadora.
- ii. Fondo SSAF-I: Fondo para financiar emprendimientos de innovación
- iii. Valparaíso Smart City y Chile Alerta: Financia desafíos concretos, que contienen una componente para financiar proyectos y otra para financiar procesos de Animación e Incubación.
- iv. Travesía Juan Fernández: Busca conectar jóvenes estudiantes con el mundo de la innovación y el emprendimiento.
- v. Reactivando los proyectos de innovación de la región de Atacama: Estimular la reactivación comercial, técnica, legal y anímica de 100 emprendimientos perjudicados por las inundaciones de marzo 2015.
- vi. Wilca Tech: Programa de fomento al emprendimiento femenino que busca que busquen fundar 10 startups lideradas por mujeres.
- vii. Nodo2: Segunda etapa del proyecto de Nodo de turismo Rural intereses especiales en Atacama.
- viii. Valparaíso MakerSpace: Programa para que jóvenes y adultos tengan la posibilidad de desarrollar su espíritu creativo e innovador, siendo capaces de crear, innovar y emprender.

Sumo a lo anterior, existe financiamiento por líneas de Corfo que si bien no son adjudicadas por la incubadora tienen asignaciones de fondo por cumplimiento de metas por parte de los proyectos y el seguimiento que se les realiza junto con los servicios de la misma entidad. Es importante mencionar que estos fondos no alteran lo adjudicado por los emprendedores y que son dineros adicionales que Corfo otorga a la incubadora por su gestión y que suman cerca de \$200.000.000.

- b. Ingresos por concepto de Overhead por Patrocinio de Proyectos, correspondiente a los proyectos del tipo Capital Semilla, PRAE, Semilla Expansión, Scale.

- c. Ingresos por conceptos de Metas en base a 3 tipos de Metas: Inicio de venta, Crecimiento en Ventas y Levantamiento de Capital.
2. Aportes que realiza la PUCV en base al presupuesto que destina anualmente a cofinanciamiento de los proyectos. Sin data disponible en cuánto al aporte monetario en este punto.
 3. Ingresos autogenerados por prestación de servicios y/o productos a terceros tales como venta de programas, capacitaciones y asesorías realizadas de forma simultánea a distintos actores que no necesariamente están incubados por Chrysalis. A modo de ejemplo se encuentra EPV⁷ que está en un proceso de re-definición de objetivos, desafíos de la empresa y el cómo abordarlos, en donde el área de formación se dedica a este punto y, por otro lado, tenemos al BAJ⁸ quién ha demandado un programa de aceleración el cuál ha sido empaquetado por Chrysalis y dictado por el área de Incubación en las dependencias del cowork. Este modelo de ingresos ha permitido recaudar cerca de \$110.000.000.

Servicios Entregados por Chrysalis

Señalar que los servicios ofrecidos a los incubados se activan a medida que entre las partes crean que es el momento de hacerlo tal de que sea efectivo y aporte al desarrollo del proyecto. En ocasiones habrá servicios que ya estarán realizados por parte de la startup, como la constitución de la empresa, esta información se registra en un diagnóstico que permite ver el estado de la startup y priorizar las actividades que se deben ejecutar. Algunos de los servicios, sin costo directo para los emprendedores incubados, son los siguientes:

- Contactos de la Red de Chrysalis
- Convenio de Co-Incubación
- Mentorías
- Activación PERKS

⁷ EPV (Empresa Portuaria Valparaíso): La empresa tiene como objeto la administración, explotación, desarrollo y conservación de Puerto de Valparaíso, así como de los bienes que posea a cualquier título, incluidas todas las actividades conexas inherentes al ámbito portuario e indispensables para el debido cumplimiento de éste (EPV, 2017).

⁸ BAJ (Balmaceda Arte Joven): La corporación tiene por objetivo de entregar un espacio de creación artística, ofreciendo oportunidades reales a jóvenes de recursos limitados para desarrollar sus talentos en las diferentes disciplinas (BAJ, 2017).

- Apoyo al Levantamiento de Capital
- Asesoría Comunicativa
- Asesoría Contable
- Asesoría Legal
- Contabilidad
- Contacto Banca (Cta Cte)
- Contacto con MakerSpace
- Contactos Comerciales
- Contacto con Funcionarios PUCV
- Contacto con Otros Ejecutivos
- Difusión en Medios
- Imagen Corporativa
- Mentoría Grupal
- Presencia en Eventos
- Uso Espacio Físico

Eventos y distinciones

El trabajo de la incubadora la ha posicionado como una de las incubadoras más importantes en el rubro, pese al poco tiempo de funcionamiento, ubicándola inclusive dentro del Top3 a nivel LATAM (UBI Global, 2015). Algunas de las actividades que se realizan de forma periódica son:

- Convocatorias SSAF-i: Estos eventos se realizan 2 veces al año y pretende otorgar fondos de un total de \$60.000.000 a los proyectos que postulen y lleguen a la fase final de cada convocatoria. Estos llamados a la comunidad son abiertos y cualquier persona puede postular sus proyectos en donde el requisito es que tengan un grado de innovación, el cual es medido con mayor impacto ante otros factores.
- Pitch Training: Son sesiones en donde se les invita a los emprendimientos incubados de Chrysalis a ensayar su pitch frente a integrantes del equipo de Chrysalis, invitados externos y expertos en el emprendimiento. Esto se realiza para mejorar sus técnicas de marketing en la venta de sus proyectos ante futuros inversionistas y/o clientes.
- Demoday: Esos eventos reúnen a proyectos que están postulando al patrocinio de Chrysalis y deben exhibir sus avances, intenciones y proyecciones del proyecto. Este método es distinto a las convocatorias dado que se pueden programar de forma independiente.

- Conecta: Encuentros en donde se pretende “conectar” a la comunidad mediante charlas, exposiciones o talleres en donde dictan por invitados especiales a modo de acercar distintas temáticas tales como big data, biotecnología, software, *gamefication*, entre otros.
- Bootcamp: Actividad que se realiza con alumnos de primer año de la PUCV en donde se les plantea un desafío y deben, en grupos, buscar solución de innovación, de alto impacto y escalable. La idea es premiar al que planteé el mejor emprendimiento. Ahora bien, junto con ello, se busca potenciar las habilidades de los asistentes y hacer un llamado a crear, socializar y dar cuenta que el emprendimiento está a su alcance.
- Showroom: Evento que se realiza con el fin de que los emprendedores puedan vender sus productos/servicios a la comunidad. Se realiza vía stands y Chrysalis se dedica a realizar la promoción del evento.

Información Secundaria Seleccionada

La idea de este análisis es contrastar el servicio que entrega Chrysalis con el estudiado en el marco teórico.

La puesta en marcha en el emprender en el ámbito de negocios, implica una serie de riesgos que no todos están dispuestos a tomar. Luego, tomando este riesgo, hay que comprender el entorno de lo que se está realizando, tener una ejecución sólida y con un foco centrado en quiénes obtendrán el beneficio del producto/servicio que se está creando.

Statistic Brain Research Institute

El Statistic Brain Research Institute (SBRI) compiló una variedad de estadísticas sobre las tasas de fracaso al comenzar a emprender, junto a sus razones subyacentes.

Tabla 1 - Industrias que operan post 4 años. Fuente: Elaboración Propia basado en SBRI.

Industria	% que sigue operando luego de 4 años
Seguros Financieros y Bienes Raíces	58%
Educación y Salud	56%
Agricultura	56%
Servicios	55%
Mayorista	54%
Minería	51%
Manufactura	49%
Construcción	47%
Retail	47%
Transporte, Comunicación y Servicios Públicos	45%
Información	37%

En este estudio se aprecia que las startups de las áreas de información, transporte, comunicación y servicios públicos tienen las mayores tasas de fracaso, mientras que el seguro financiero y los bienes raíces tienden a tener más éxito. Sin embargo, de manera transversal, casi el 50% de los nuevos negocios no llegan a los 4 años.

Un poco más en detalle se tiene que estos son los tipos de empresas que tienden a tener las mejores y peores tasas de éxito.

Tabla 2 - Comparación mejor/peor tasa éxito. Fuente: Elaboración Propia basado en SBRI.

Orden	Empresas con mejor tasa de éxito después del quinto año	Empresas con peor tasa de éxito después del quinto año
1	Organizaciones Religiosas	Fontanería, calefacción, aire acondicionado
2	Operadores de Departamentos	Construcción de viviendas unifamiliares
3	Producciones Vegetales	Tiendas de comestibles
4	Oficinas y clínicas de médicos	Lugares para comer
5	Servicios de guardería infantil	Corredores y distribuidores de valores
6	-	Trucking local

Se observa que las organizaciones religiosas tienen la mejor tasa de éxito después del quinto año y que los servicios de plomería, calefacción y aire acondicionado la peor. Se podría decir que la competencia tiene un grado de injerencia en el éxito de estos negocios.

Ahora bien, el estudio indica que hay distintas causas que podrían determinar el fracaso de los emprendimientos en los primeros dos años, entre algunas de ellas (Statistic Brain Research Institute, 2016):

- Incompetencia: Este punto tiene un 46% apuntando a fallas tales como que los precios están fijados emocionalmente y/o no hay conocimiento de ello, viven a un nivel superior para lo que es el negocio, no cumplen con los impuestos, falta la planificación, no hay conocimiento sobre cómo financiar, no hay experiencia en cuanto al registro de información cayendo en la desorganización.
- Experiencia desequilibrada o falta de experiencia gerencial: Posee un 30% de las fallas, en donde se incluyen pobres prácticas de concesión de crédito, ánimos de expansión explosiva, prácticas de endeudamiento no apropiadas.
- Falta de experiencia en la línea de productos o servicios: Causa con un 11% de las fallas, apunta a que no hay un adecuado control de inventario, conocimiento nulo de los proveedores y exceso de gastos en publicidad.
- Negligencia, fraude o desastre: Esta causa tan solo tiene el 1%.

En vista de ello, se aprecia que el último punto es bastante poco frecuente que se dé en torno al fracaso, hay otras causas con mayor importancia en las que hay que enfocarse prioritariamente. Dimensiones como lo es la gestión misma del negocio, conocer el mercado, saber cuánto vale el producto/servicio y conocer cuándo entrar/salir con nuevas ofertas, son algunas de ellas.

El estudio indica respecto a las causas que *“Hay maneras de dar cuenta de casi todos ellos, pero el éxito nunca está garantizado.”*

CB Insights

En un apartado anterior se ha mencionado a CB Insights como una de las organizaciones que analiza datos del mercado siendo una plataforma de inteligencia que ha realizado una serie de estudios con el fin de brindar información para los distintos actores del mundo del emprendimiento.

En esta oportunidad se analizará uno de sus estudios en donde 101 startups han planteado distintas razones del por qué no han logrado tener éxito. El estudio ha determinado que es rara la vez en que hay solo una razón para el fracaso y que las razones son muy diversas. Luego, en vista de la frecuencia de estas razones, se han detectado las 20 más citadas. Entre ellas:

- Ninguna necesidad del mercado: Abordar los problemas que son interesantes de resolver en lugar de los que sirven a una necesidad del mercado fue la principal razón de fracaso. Los Startups fallan cuando no están resolviendo un problema de mercado.
- Quedar sin efectivo: Los recursos son finitos y en el caso del dinero, el cómo gastar, es un enigma frecuente en las startups caídas que se acompaña de otras razones de fracaso en la puesta en marcha del producto en el mercado siendo una de ellas el aumento de fondos.
- No es el equipo adecuado: El estudio realizado entregó información en esta dimensión, indicó que es altamente importante un equipo multidisciplinario que sea capaz de desarrollar un MVP, tenga planes comerciales. Algunos emprendedores hubiese sido factible traer cofundadores y compensarlos con "equity".
- Ignorar a la competencia: En un comienzo es importante enfocarse en buscar una validación técnica y comercial en el mercado, sin embargo, cuando esto ocurre algunos emprendedores no consideran que la competencia está buscando participación activa de mercado. Hay que considerar a los actores del entorno, sin embargo, estar en constante contacto con la competencia, los clientes y proveedores, son esenciales para obtener el éxito del negocio.
- Problemas de precios y costos: El precio es uno de los factores más sensibles cuando se trata de éxito de una empresa. Saber a cabalidad los costos operaciones y no

operacionales es vital para maneja rangos de margen en cuanto al precio de venta, la competitiva vía costos y el alcance del producto en cuánto a post venta, duración del producto/servicio y recompra del mismo.

- **Producto deficiente:** Los emprendedores encuentran que es clave estar conscientes y considerar los deseos de un usuario y sus necesidades. En ocasiones, se centran en desarrollar el producto sin considerar al cliente en esta co-creación.
- **Necesidad / falta del Modelo de Negocios:** Las empresas al crear un producto/servicio deben generar un modelo de negocio con tal de generar ingresos y así poder crecer de forma escalable. Este punto no siempre está presente ni claro entre los emprendedores, no logran generar dinero a escala porque son dependientes de un solo modelo de negocio, canal de venta o fuente, en general, de algún punto crítico en el funcionamiento de la empresa.
- **Mala Comercialización:** Conocer a su público objetivo y saber cómo obtener su atención y convertirlos a clientes potenciales es una de las habilidades más importantes de un negocio exitoso. Generalmente a los fundadores les gusta dedicarse más al producto/servicio, pero no a la comercialización, marketing, esto indica que no aprecian en mayor cantidad estos puntos. Es aún más complejo cuando los fundadores no poseen la habilidad de enfocarse en estas materias.
- **Ignorar a los Clientes:** Ignorar a los usuarios es una forma probada y verdadera de fallar. La visión del túnel y la no recopilación de comentarios de los usuarios son fallas fatales para la mayoría de las empresas en fase de arranque. Por lo que, ser inflexible y no buscar activamente o usar los comentarios de los clientes, puede ser determinante para el éxito de la organización.
- **Producto mal programado:** Es importante ser asertivo en el lanzamiento de un producto/servicio al mercado, está ventana de oportunidad en el mercado no puede ser desaprovechada dado que los usuarios pueden no considerar satisfactorio el producto y/o puede estar a destiempo generando un impacto negativo. Luego, recuperar y re apuntar el posicionamiento puede ser difícil y en ocasiones imposible.
- **Perder el Enfoque:** La distracción en cuanto a los proyectos, problemas personales y/o pérdida de enfoque es un contribuyente al fracaso. Esto afecta, inclusive, al equipo

intraempresarial dado que comienza la desmotivación, la pérdida y confusión en los lineamientos de la empresa potencian el fracaso y retrasan las actividades.

- **Desarmonía en equipo / inversionistas:** Hay discordancia entre el equipo y los inversionistas dado que, en ocasiones, pueden perseguir distintos objetivos, hay desaprobaciones en cuánto la línea productiva, hay alteraciones en las estructuras de costos, entre otros.
- **Mal giro de la Empresa:** Al realizar un giro en la empresa y comenzar con un nuevo camino debe ser calculado, hacer los cambios en el modelo de negocio, aprobar las hipótesis y medir resultados con el fin de medirlos. El no hacer dicho seguimiento no brindará un aprendizaje y se podría lamentar el pivot realizado.
- **Falta de Pasión:** La idea no lo es todo, es importante tener pasión y conocer del entorno a ella dado que la potencian. Es necesario ir más allá de la ocurrencia y construir un producto/servicio que realmente sea necesario para el mercado potencial.
- **Mala Ubicación:** La ubicación era un problema en un par maneras diferentes. La primera fue que tiene que haber congruencia entre el concepto de inicio y la ubicación, luego, la segunda es la conexión con los equipos remotos. La ubicación no debe limitar el escalamiento del negocio y no puede aislar la comunicación con el resto del equipo a modo de planificar y estar alineados.
- **Sin Financiamiento / Interés del Inversor:** Este factor se asocia directamente con el de quedarse sin efectivo. No tener financiamiento o inversores interesados en la fase de semilla de los proyectos es potencial causa de fracaso en las startups.
- **Desafíos Legales:** Al comenzar con una startup la evolución puede ir de lo simple a lo complejo en términos legales, puede poner una barrera a la puesta en marcha y frenar el desarrollo del negocio. Hay que entender los costos legales que implica desenvolverse en la industria en la que se está y planificar los gastos a modo de que esto no restrinja el escalar de la startup.
- **No utilizar Red/ Asesores:** Es un error el no considerar desde un principio a las redes y asesores, se trata de hacer y saber todo a nivel de equipo. No se debe tener la inseguridad y temor en pedir ayuda, esto fortalece el negocio y considerar que están ahí para ayudar.

- Consumirse: La capacidad de reducir sus pérdidas cuando sea necesario y volver a dirigir sus esfuerzos es importante para tener éxito y evitar el agotamiento. Tener un equipo sólido, diverso y conducido de modo que las responsabilidades puedan ser compartidas es vital para mantenerse y no consumirse en el negocio.
- Error al girar: El no pivotar lejos o lo suficientemente rápido de un producto malo o una mala decisión puede frustrar al equipo, no permitir que avance y se tomen decisiones profesionalmente. Hay que saber reaccionar ante las caídas para no socavar recursos y dinero, poder avanzar sin quedarse atrapado en los imprevistos negativos.

Capítulo 3

Metodología

La Incubadora de Negocios Chrysalis tiene el desafío permanente de reflexionar sobre los pilares que sustentan su Propuesta de Valor y como ésta se refleja en su quehacer y prácticas cotidianas, internas y externas, como también en los esfuerzos de mejoramiento que desarrolla para alcanzar sus objetivos institucionales, considerando en ello las expectativas y necesidades de los distintos actores que la constituyen, entre ellos, los emprendedores.

Para alcanzar este desafío, el Desarrollo de Clientes se fortalece como el principal instrumento que permite a la incubadora entender el pensamiento, las aspiraciones, sentidos y fines de desarrollo que los distintos actores del ecosistema, de manera colaborativa. Esta metodología permitirá desarrollar un plan de acción inclusivo que radicará en un proceso de mejora continua en la calidad del servicio brindado en un horizonte de mediano y largo plazo.

Sumo a lo anterior, se realizará una investigación cualitativa del mercado a través de información secundaria del entorno del emprendimiento.

Syspitch

Las organizaciones humanas —empresariales, comunitarias, culturales, políticas, gremiales, educativas, etc.— requieren cada vez con mayor énfasis desarrollar su capital humano y su capital inteligente para ser competitivas y posicionarse en la sociedad, y en ese

sentido surgen nuevas tecnologías, disciplinas y propuestas orientadas a potenciar prácticas y competencias relacionadas con una comunicación verbal efectiva que facilite la coordinación de acciones eficaces; Syspitch es una de éstas.

Ante la premisa de *“Toda acción es precedida de conversaciones. La eficacia en el accionar de toda organización está en directa relación con la calidad de sus conversaciones.”*, es válido indicar que la comunicación, precisión, asertividad y debate ayudan a que las personas logran acordar, planificar y ejecutar acciones por el bien común.

Esta herramienta informática ha sido diseñada y construida por el profesor de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, PUCV, don Sylvio Campos Ortega. El sistema opera en línea en tiempo real, de uso grupal, presencial o a distancia, y logra estructurar y focalizar conversaciones, y componer distintas aplicaciones, todas en busca de una “economía conversacional”. Esta herramienta tecnológica de toma de decisiones ha sido probada por AIKI Ingeniería SpA⁹ en asociación con la Incubadora de Negocios Chrysalis de la PUCV en múltiples oportunidades con mucho éxito.

La metodología está fundamentada en los principios de la ontología del lenguaje del Dr. Rafael Echeverría, Dr. Humberto Maturana y Dr. Fernando Flores. Se plantea como premisa que “toda acción es precedida de conversaciones” y, en consecuencia, la eficacia en el accionar de toda organización está en directa relación con la calidad de sus conversaciones.

La forma de implementación es mediante una plataforma que permite, de forma online, recoger la opinión de todos los participantes dentro de una reunión. La dinámica es guiada por el facilitador o moderador, quien estimula a la audiencia a emitir comentarios sobre distintas temáticas previamente definidas sobre las cuales se construyen y definen objetivos estratégicos, generales y específicos, planes de acción y/o resultados esperados de corto, mediano y largo plazo para la organización, de manera ágil, inclusiva, democrática y participativa. Cada temática a conversar es objetivamente explicada y son los mismos participantes quienes emiten sentencias que son vistas y luego votadas por el colectivo de

⁹ AIKI Ingeniería SpA: es una empresa cuyo objeto social es la asesoría y prestación de servicios profesionales en las áreas de ingeniería industrial, civil, comercial, marketing estratégico, servicios y desarrollo organizacional

manera anónima, luego, al final de cada tema, se disponen minutos para quienes deseen realizar comentarios, reforzar o refutar ideas y aportar antecedentes adicionales, logrando de esta manera llegar a resultados precisos de manera ágil logrando un eficiente uso de la “economía conversacional”.

En resumen, las características más relevantes que distinguen esta metodología del resto son que:

- Promueve el trabajo en equipo y la participación grupal activa.
- Contribuye a lograr consensos y a compartir acuerdos.
- Abre espacios conversacionales de posibilidades y para la acción.
- Permite la participación presencial o remota, y en distintos períodos de tiempo.
- Registra acuerdos y compromisos.
- Posibilita la ponderación de distintos atributos.
- Dispone de herramientas tecnológicas digitales para calificar, ponderar y objetivar acuerdos
- Permite ampliar la cobertura geográfica para posibilitar la participación activa y en tiempo real de múltiples interlocutores.
- Debido a su propiedad modular permite diseñar y construir múltiples aplicaciones conversacionales.
- Registra y documenta acuerdos y compromisos logrados en reuniones
- Operar un software modular que permite construir múltiples aplicaciones conversacionales.

Una vez realizada la exposición de sentencias, se procede a concatenarlas mediante *tags*, palabras y/o conceptos coincidentes con el fin de realizar un análisis eficiente de lo propuesto por los participantes de la sesión del software. Luego, al tener una agrupación de las sentencias y estar agrupadas por mayor a menor frecuencia de votos, según asistentes, se procede a realizar una categorización para notar los esfuerzos y compromisos que se deben incorporar.

La categorización es denominada “*Ad Valorem*” la cual tiene por objetivo agrupar las sentencias según el aporte acumulado que realizan estas a medida que disminuye la frecuencia de votación. Se han señalado 3 categorías, siendo estas:

- Segmento Urgente: Busca explicar a lo sumo el 50% de las sentencias. Estas sentencias deben ser atendidas al corto plazo dado que concentra a las mayores preocupaciones de los asistentes.
- Segmento Importante: Es amplia el espectro de información importante a trabajar. Se trabaja con a lo más el 80% de las sentencias y deben tener una atención de mediano plazo a modo de potenciar el trabajo realizado en el segmento anterior.
- Segmento Considerable: Finalmente, se incluye el resto de las sentencias con un fin principalmente de agendar la atención a estos requerimientos y, en la medida de lo posible, generar medidas correctivas y/o de mejora con un integrante del equipo revisor.

Es importante señalar que a medida que se obtienen más recursos (inclusive tiempo) se irán adicionando sentencias en pos de trabajar de forma colaborativa entre los segmentos.

Capítulo 4

Jornada de Startups Incubadas

Justificación Startups

Previo a la convocatoria del evento a los ejecutivos de Chrysalis se les proporcionó un listado de los proyectos que han sido incubados, velando porque los proyectos tuvieran un perfil similar, es decir, que todos se encontraran en la fase inicial de sus emprendimientos, lo que significa que están en una etapa previa al escalamiento. Posteriormente, los ejecutivos seleccionaron a las startups, que según su criterio podrían generar más valor a la incubadora, y cuya participación en la primera Jornada de Startups Incubadas resultaría provechosa. Los emprendimientos escogidos fueron invitados vía mail y posteriormente llamados por teléfono para confirmar su asistencia. El listado de las startups que asistieron se mostrará en el siguiente punto.

En vista de la investigación realizada por los estudios seleccionados en un apartado anterior, se han determinado que se evaluarán distintas temáticas con esta herramienta con el fin de cruzar la información obtenida y así determinar un plan de acción a ejecutar en la incubadora de negocios Chrysalis de la PUCV.

Ahora bien, previo a la convocatoria del evento, se les proporcionó a los ejecutivos de Chrysalis un listado de los proyectos que han sido incubados, velando porque los proyectos tuvieran un perfil similar, es decir, que todos se encontraran en la fase inicial de sus emprendimientos, lo que significa que están en una etapa previa al escalamiento. Posteriormente, los ejecutivos seleccionaron a las startups, que según su criterio podrían generar más valor a la incubadora, y cuya participación en la primera Jornada de Startups Incubadas resultaría provechosa.

Una vez definido esto, junto a directores, ingenieros y ejecutivos de Chrysalis, se ha determinado invitar a 34 emprendimientos que podrán dar una retroalimentación constructiva en cuanto al trabajo realizado por la incubadora, su experiencia en el proceso de incubación, sus intereses, sugerencias y apreciaciones del entorno del emprendimiento.

Esta convocatoria se organizó en Enero del 2017 enviando la invitación el Miércoles 1 de Febrero vía correo electrónico de forma personalizada en donde cada ejecutivo de Chrysalis que acompaña al proyecto se encargó de transmitir el mensaje. Luego, se dejaron pasar dos días y el Viernes 3 de Febrero comenzó la confirmación telefónica por parte de los organizadores.

Asistentes a la Primera Jornada de Startups Incubadas

Al comenzar la semana entrante se tenía un 50% de asistentes confirmados y siguió con los llamados telefónicos en donde la gran mayoría de los invitados que no podían asistir a la jornada demostraron interés de participar en un futuro de la instancia, inclusive emprendedores que se radican en Santiago.

Finalmente se realiza una última confirmación de los asistentes en donde se tenía un quórum de 12 emprendimientos asistentes a la Primera Jornada de Startups Incubadas.

Los emprendimientos asistentes a la jornada el Jueves 9 de Febrero del presente han sido:

- Beebox: Se dedica al diseño y creación de sistemas tecnológicos orientados a la apicultura, integrando hardware y software a la medida para el control y monitoreo de colmenas. Ofreciendo diseños y servicios a apicultores que sufren las constantes pérdidas significativas en su producción por no disponer de información adecuada para la toma de decisiones. Ante esto, Beebox está siempre pendiente de esta situación, creando nuevas soluciones tecnológicas de vanguardia para la industria apícola. Están en estado de prototipo y se encuentran terminando el fondo Capital Semilla¹⁰. El representante de Beebox a la Primera Jornada de Startups fue Felipe Torres.
- Bird: Dispositivo capaz de escanear y medir de forma automatizada, por medio de un software, la mosquita blanca que es un insecto que afecta las plantaciones, principalmente de tomates. El objetivo es levantar información rápida y confiable de la situación actual de los predios, de cómo se están desarrollando las plagas. Cuentan con un prototipo funcional con el que quieren hacer pruebas en terreno. Pasaron por fase 1 de SSAF-i ¹¹y aun no postulan a fase 2. Asiste en representación de Bird a la Jornada, Eduardo Munizaga.
- Citysens: Sistema de gestión de residuos mediante internet de las cosas (iot) optimiza la logística de recolección para las empresas. Cerraron SSAF-Desafío ¹²y tienen algunas intenciones de compra. Felipe Carvajal y Renzo Varela, fueron a la Jornada.
- Ecofibra: Luego de obtener un fondo Capital Semilla llegaron a Chrysalis. Actualmente están desarrollando Ecosnack, chips altos en fibra dietética, producto en el cual se han enfocado. Se encuentran desarrollando el empaquetamiento, además de una planta de producción y compra de maquinaria. En cuanto al área comercial

¹⁰ Capital Semilla: Fondo entregado por Corfo a los emprendedores, tiene un monto de subsidio máximo de \$25.000.000.

¹¹ SSAF-i: Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Innovación, otorga un máximo de \$60.000.000 y se debe postular en 2 fases para el total del fondo. Estos son \$10.000.000 para la fase 1 y el saldo para la fase 2.

¹² SSAF-Desafío: Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafío. Se realiza con distintos desafíos dependiendo de Corfo y la región en la que se esté aplicando la convocatoria.

están en conversaciones con un restaurant de Algarrobo y levantando presupuestos. Como representante de Ecofibra en la Jornada de Startups, asiste Nicole Valencia.

- **Enviame:** Llega como un Capital Semilla, y consiste en una API (Application Programming Interface o en español Aplicación Orientada a Objetos) que permite conectar el carro de compras con uno o varios proveedores de envíos por medio de una única integración de software, agregando eficiencia operacional en la administración de proveedores y proporcionando información consolidada. Se encuentran realizando un piloto que ha sido validado y el cliente ya muestra disposición a pagar. Victor Ávila se presentó en la Jornada.
- **Fanear:** Se adjudicó un fondo PRAE Valparaíso¹³. Fanear es una aplicación móvil para descubrir eventos según gustos y la ubicación. Entrega información de forma organizada, incorporando la compra de entradas y merchandising, incluso ofrece descuentos grupales, packs de productos y más. Acude a la Jornada de Startups Félix Barros.
- **Lime Robotics:** Posee un fondo PRAE Valparaíso y trabajan en robótica creando productos didácticos y educativos, enseñando programación y robótica a usuarios de entre 9 y 14 años. Tienen varios prototipos y han realizado pilotos. En la parte comercial Lime Robotics ha concertado ventas en pequeñas cantidades, también están analizando la estrategia comercial a largo plazo para generar alianzas comerciales. Por otro lado, están realizando el diseño de nuevos productos. Se presenta en la Jornada, Miguel González.
- **Metric:** Se encuentra en la línea de los SSAF-Desafíos. Aplican tecnología a las cámaras de seguridad, haciéndolas inteligentes, de forma que puedan detectar patrones y hacer un reconocimiento facial más preciso. Se encuentran en estado de prototipo y están realizando pilotos con Metro Valparaíso. Roberto Muñoz acudió a la Jornada de Startups.

¹³ PRAE: Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento. Otorga un máximo de \$25.000.000 a los emprendimientos que se lo adjudiquen. En cada región se lanza la convocatoria según la dirección de Corfo Regional.

- Quality Metrics: Tiene vigente un fondo PIRE¹⁴, pasaron fase 1 de SSAF-i si concretan ventas postularía a fase 2. Quality Metrics es un emprendimiento basado en tecnología que mediante el análisis computacional de imágenes logra identificar diferentes atributos físicos y factores que afectan la calidad de los filetes de pescado, permitiendo así, mejorar la exactitud de las mediciones y disminuir la tasa de fallas a la hora del control de calidad. Están comenzando a desarrollar el área comercial, ya cuentan con un producto mínimo viable, están trabajando en un contrato para venderlo a alguna empresa. En representación de Quality Metrics concurre a la Jornada, Amílcar Arriagada.
- Resafe: Tiene un fondo Capital Semilla. Esta empresa creó MARK VIII, un guante de seguridad patentado con protección dactilar, la que con su tecnología de fabricación minimiza o reduce el riesgo de sufrir amputaciones, aplastamientos y cortes en la primera falange de los dedos de la mano. Hoy se encuentran trabajando en el licenciamiento de patentes y ya tienen ventas. Asiste a la Jornada, Claudia Silva.
- Töken: Este producto consiste en un dispositivo holográfico basado en tecnología de reconocimiento gestual e interactividad, siendo su principal ventaja su rápida respuesta al tacto y su versatilidad. La tecnología ocupada en esta creación, se puede ampliar a múltiples plataformas, ya que por medio del reconocimiento gestual se pueden activar diversas superficies, pudiendo convertir una pared, una mesa y hasta el piso en una pantalla touch. En el presente, Töken se encuentra realizando un piso interactivo para el Restaurant Praga. Rodrigo Campos, se presentó a la Jornada.
- Yoy SpA: Desarrolla simuladores inmersivos de realidad virtual utilizando la tecnología Oculus Rift¹⁵, orientada al desarrollo de soluciones para el entrenamiento de personal de maquinaria pesada en las industrias minera y portuaria. La tecnología de YOY soluciona los problemas del alto costo de oportunidad de usar la maquinaria real para entrenamiento, el alto costo de los insumos y la imposibilidad de realizar situaciones reales de alto riesgo. Se encuentran en etapa de ventas. Entre los fondos

¹⁴ PIRE: Prototipos de Innovación Regional Multisectorial. Otorga un máximo de \$40.000.000 y está destinado para empresas que se encuentren constituidas.

¹⁵ Oculus Rift: Es un casco de realidad virtual desarrollado por la empresa Oculus VR.

que han obtenido se encuentran SSAF-i y Scale¹⁶. Mario Miranda, asistió a la Primer Jornada de Startups.

Durante la jornada se propusieron distintas mesas de trabajo en donde fueron moderadas por Sebastián Arriagada, Subdirector de Chrysalis.

Esta jornada se llevó a cabo por 3 horas en el subterráneo del Hub Global PUCV en donde sumo a los asistentes había 3 integrantes de la incubadora que tomaron nota de los espacios de conversación que se daban entre cada una de las mesas de trabajo.

Capítulo 5

Análisis resultados Syspitch

La herramienta utilizada para llevar a cabo la dinámica permitió recopilar cada una de las sentencias en donde los asistentes manifestaron su preferencia. A través de un proceso de filtro, se concatenaron sentencias que apuntaban al mismo tópico con el fin de ser más asertivo en el análisis de la jornada.

En vista de lo anterior, se ha decidido realizar 5 mesas de trabajo con el fin de determinar el trabajo realizado por la incubadora para con los emprendedores, los aspectos que se deben mejorar y espacios de expresión abierta en donde se busca tener la primera aproximación para corregir, potenciar y/o realizar la planificación estratégica de la incubadora. Estas mesas constan de:

1. Aspectos Positivos de la Incubadora denominado “¿En qué hemos sido buenos?”
2. Aspectos de Mejora Continua denominado “Mejora Continua”
3. Sugerencias de Emprendedores denominado “Sugerencias”
4. Proyección Incubadora denominado “Visionando el Futuro”
5. Aspectos de Libre Expresión denominado “Chipe Libre”

¹⁶ Scale: Línea de Corfo que entrega hasta \$60.000.000 a empresas que busquen internacionalizar sus productos, mejorar sus productos, potenciar sus ventas y/o levantar capital.

El proceso anterior permitió recabar información de la importancia de cada una de las sentencias a fin de establecer los porcentajes del total de la votación. A continuación, se presentan las gráficas que notan la frecuencia absoluta de los votos por cada sentencia filtrada, ordenadas de mayor a menor y mostrando el aporte al total de sentencias.

Ahora bien, considerando el principio de Pareto, en donde plantea que existen “pocos que son vitales” y “muchos que son triviales” se ha determinado considerar el 80% de las sentencias más importantes en cada mesa de trabajo con el fin de aunar los esfuerzos de análisis y posterior propuesta correctiva, de mejora y/o integrativa, a la planificación de cada departamento implicado dentro de la organización.

Adicionalmente a los resultados que se obtuvieron mediante el uso de Syspitch, se le permitió a los emprendedores desarrollar sus ideas y defender las sentencias que plantearon, lo que dio paso a una serie de intervenciones que ayudó a identificar de manera más específica los requerimientos y observaciones de los consultados en los distintos focos de discusión.

Aspectos Positivos Incubadora

En esta primera mesa de trabajo se busca saber qué actividades creen los emprendedores que se han realizado de forma positiva a nivel de incubadora. Como se mencionó anteriormente se plantea como ¿En qué hemos sido buenos? y se les da cerca de 5 minutos para poder responder con la herramienta Syspitch.

Se han recopilado un total de 25 sentencias con un total de 55 votos repartidos entre ellas. Luego, se realizó una agrupación de sentencias con el fin de eliminar el sesgo en la duplicidad de datos y analizar de forma homogénea la información. Una vez realizado esto se detectaron 12 sentencias de importancia que tuvieron desde 1 a 11 votos.

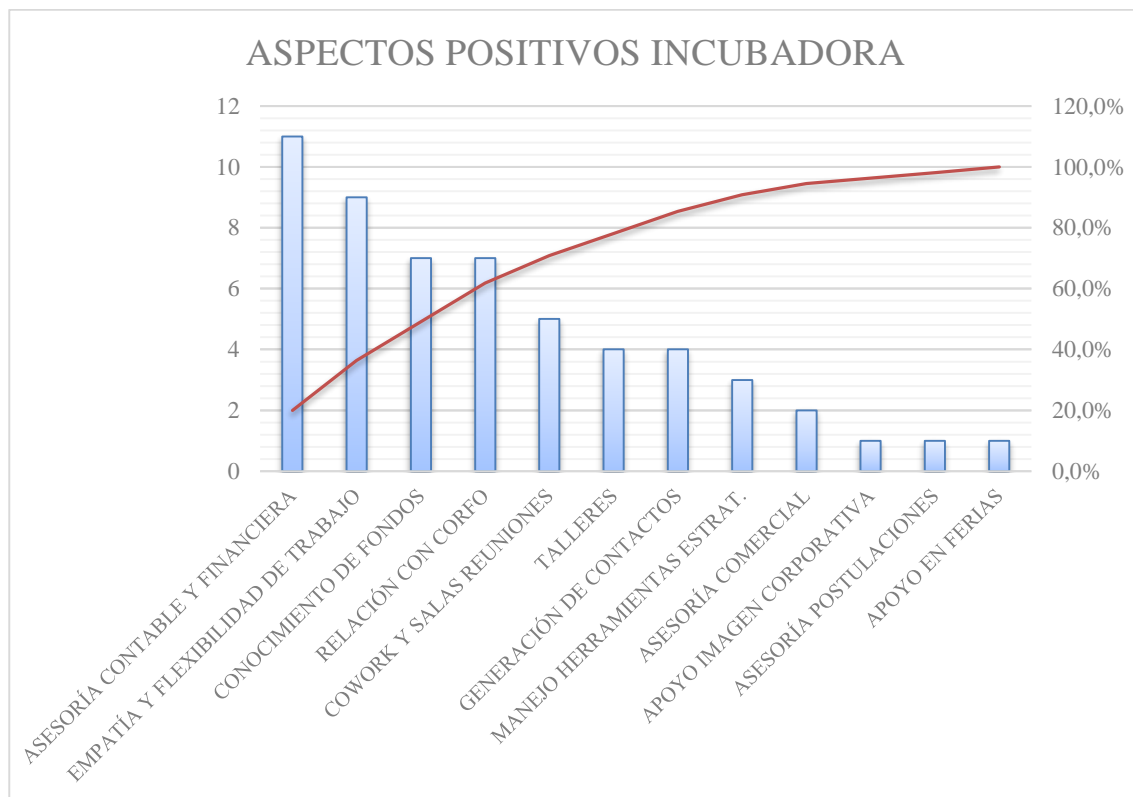


Gráfico 1 - Aspectos Positivo Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3 - Aspectos Positivos Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.

Departamento	Tópico	Porcentaje	Porc. Acum.
A&f	Asesoría contable y financiera	20,0%	20,0%
Chrysalis	Empatía y flexibilidad de trabajo	16,4%	36,4%
Chrysalis	Conocimiento de fondos	12,7%	49,1%
Chrysalis	Relación con corfo	12,7%	61,8%
Hub	Cowork y salas reuniones	9,1%	70,9%
Formación	Talleres	7,3%	78,2%
Chrysalis	Generación de contactos	7,3%	85,5%
Chrysalis	Manejo herramientas estrat.	5,5%	90,9%
Chrysalis	Asesoría comercial	3,6%	94,5%
Comunicaciones	Apoyo imagen corporativa	1,8%	96,4%
Chrysalis	Asesoría postulaciones	1,8%	98,2%
Comunidades	Apoyo en ferias	1,8%	100,0%

La opinión de los emprendedores en cuanto a los aspectos positivos del trabajo realizado por la incubadora se ha inclinado por destacar:

- Asesoría Contable y Financiera con un 20% de los votos, este ámbito va desde la asistencia en la entrega de conocimientos contables hasta el apoyo continuo en el rendimiento de gastos, aspecto fundamental para que el proyecto continúe recibiendo financiamiento estatal al cumplir los distintos hitos de avance y final. Este tópico le compete al departamento de Administración & Finanzas.
- En segundo lugar, se encuentran 3 tópicos que tienen como responsable a Chrysalis (ex Departamento Incubación) con un total de 41,8%. Este punto tiene un desglose de 3 puntos:
 - Empatía y Flexibilidad de Trabajo con un 16,4%
 - Conocimiento de Fondos con un 12,7%, esta información ha sido entregada de forma oportuna y asertiva al momento de realizar la postulación.
 - Relación con Corfo tiene un 12,7%, permite solucionar las contingencias del proyecto de manera expedita y eficiente.
- El quinto tópico corresponde a “Cowork y Salas de Reuniones” con 9,1%. Este punto se refiere a los espacios de trabajo para los emprendedores y las salas para reunirse con clientes y proveedores.

- Finalmente, se tiene a los “Talleres” con un 7,3% de los votos que le corresponde al departamento de Formación. Estos talleres se enfocan en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades necesarias para un óptimo manejo de los fondos y cimentar firmes bases para el desarrollo de la Startup.

Aspectos a Mejorar

En esta oportunidad se han recopilado un total de 28 sentencias con tu total de 84 votos. Sin embargo, al realizar la agrupación de sentencias se han dejado 12 como relevantes e irreductibles.

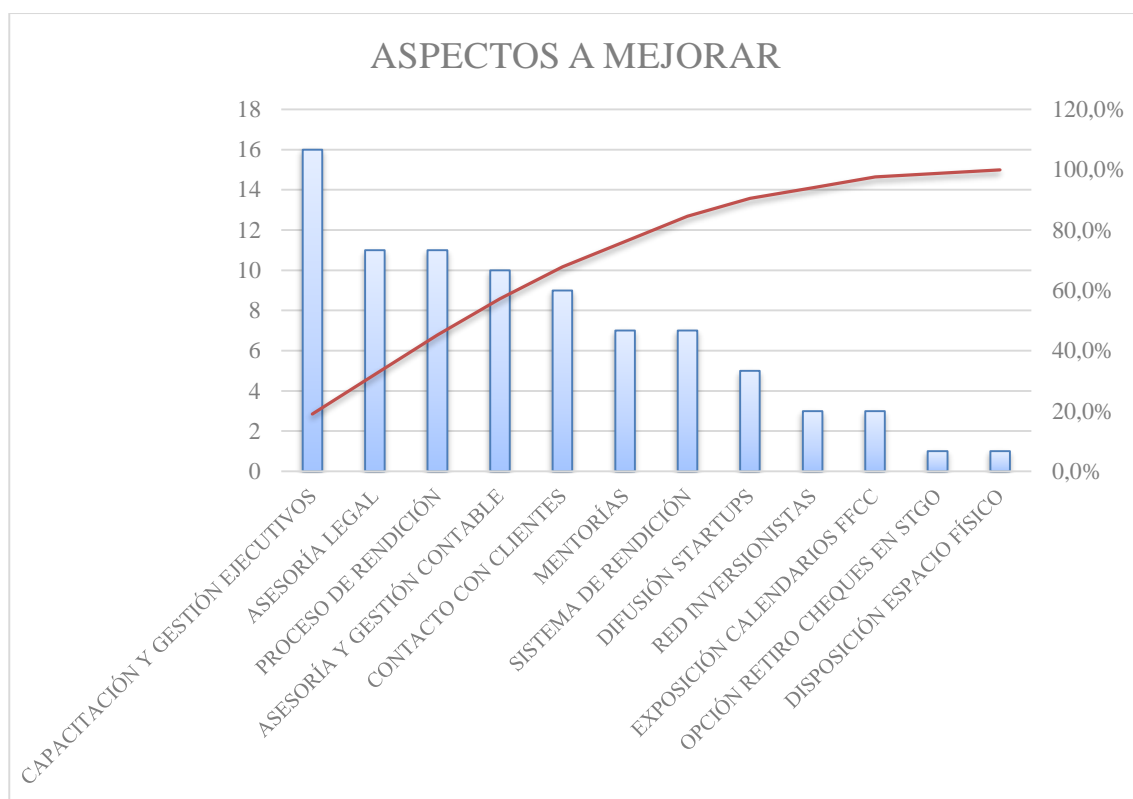


Gráfico 2 - Aspectos a Mejorar. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4 - Aspectos a Mejorar. Fuente: Elaboración Propia.

Departamento	Tópico	Porcentaje	Porc. Acum.
Chrysalis	Capacitación y gestión ejecutivos	19,0%	19,0%
Chrysalis	Contacto con clientes	10,7%	29,8%
Legal	Asesoría legal	13,1%	42,9%
A&f	Proceso de rendición	13,1%	56,0%
A&f	Asesoría y gestión contable	11,9%	67,9%
Club de mentores	Mentorías	8,3%	76,2%
Coordinación	Sistema de rendición	8,3%	84,5%
Comunicaciones	Difusión startups	6,0%	90,5%
Chrysalis	Red inversionistas	3,6%	94,0%
Comunidades	Exposición calendarios ffcc	3,6%	97,6%
Coordinación	Opción retiro cheques en stgo	1,2%	98,8%
Hub	Disposición espacio físico	1,2%	100,0%

Luego, en vista de responder de forma eficiente a las mejoras que se plantean, se han dividido en 3 segmentos para ser abordados, siendo estos:

- Segmento “Urgente”: Incluye al 50% más importantes de los votos, el cual en esta oportunidad suma un total de 45,2% dado que las sentencias son puntuales y no continuas
 - Capacitación y Gestión de los Ejecutivos con un 19% de los votos se avoca a que los ejecutivos estén adaptados al emprendimiento en términos de conocimiento técnico, que se realice un seguimiento constante del contacto con los clientes, establecer límites para la entrega de documentación y/o cumplimiento de actividades, entre otras relacionadas al departamento de Chrysalis.
 - Asesoría Legal tiene un 13,1% de los votos en donde les interesa de forma particular asesorías de propiedad intelectual, patente y royalty, contacto con empresas relacionadas al ámbito legal y asesorías varias competentes al departamento Legal.
 - Proceso de Rendición con una igual ponderación que la anterior de un 13,1% se busca agilizar el proceso, disminuir los tiempos burocráticos y proceso en sí, labor que le compete primordialmente al departamento de Administración & Finanzas.

- Segmento “Importante”: Una vez atendido el segmento anterior, se debería trabajar en las siguientes sentencias (total de 84,5% dado que hay 2 sentencias que tienen la misma ponderación):
 - Asesoría y Gestión Contable con un 11,9%, buscan mayor explicación en el apoyo contable, más explicación de los fondos en cuanto a las reglas del instrumento y asesorías en general del departamento de Administración & Finanzas.
 - Contacto con Clientes tiene un 10,7% de los votos la cual busca redes con potenciales clientes locales y un mayor apoyo en el contacto para con ellos. Gestión pertinente a Chrysalis.
 - Mentorías y Sistema de Rendición, ambas con un 8,3% en donde se apunta que las mentorías sean más técnicas y frecuentes sumo a que el sistema de rendición actual mejore y/o se evalúe un sistema alternativo. Están implicados el Club de Mentores y Administración & Finanzas.
- Segmento “Considerable”: Este segmento complementa el 100% de las sentencias agregando las siguientes en donde la mayor injerencia la tiene el departamento de Comunicaciones con la Difusión de Startups.

Una vez cerrada la mesa de trabajo se ha dado la instancia para que, en no más de un minuto por intervención, cada emprendedor pueda expresar alguna información adicional de lo respectivo a la temática de “Aspectos a Mejorar”. En vista de ello, se han realizado aportes y/o comentarios en:

- Capacitación para ejecutivos del departamento de Incubación de Chrysalis: En cuanto a la capacitación de ejecutivos se manifiesta lo complicado del uso reiterado del Lean Canvas, en específico los emprendimientos con producto. Del mismo modo se identifican deficiencias con la asignación de los ejecutivos, dado que algunos no pueden avanzar al mismo ritmo que el emprendedor lo desea, dentro de este tópico se incluye que el proceso se dificulta cuando el ingeniero no tiene conocimientos de la industria y se plantea como posible solución el que este genere el contacto con un mentor que pueda brindar tanto apoyo técnico como en las decisiones relacionadas con la industria en la que se mueve la Startup.

- **Asesoría Legal:** Surge la necesidad de contar con respaldo en términos de propiedad intelectual, se indica que uno de los emprendedores casi perdió el producto a causa de falta de asesoría en cuanto a patente. Estiman que la asistencia legal es insuficiente debido a que la OTL (Oficina de Transferencia y Licenciamiento) de la PUCV, no tiene el tiempo de atender todos los requerimientos.
- **Asesoría Contable:** La asesoría contable fue uno de los puntos más valorados por los emprendedores cuando se consultó acerca de qué es lo que está haciendo bien la incubadora. A pesar de esto señalaron algunas problemáticas como el rechazo en rendiciones debido a que el equipo contable aprueba partidas que no están bien, cambio en las reglas durante el proceso. Existe la necesidad de aclarar el proceso de rendición, explicando qué documentos rendir y como realizar este proceso, así también de que las fechas estén claras y avisadas con anticipación. Se sugiere que se entregue información de cómo actuar frente a contingencias tales como paralización del Servicio de Impuestos Internos o de la PUCV.
- **Clientes:** Se requiere apoyo para realizar el contacto con clientes y que se realice un acompañamiento durante este proceso. Debe haber un foco en generar la instancia de reuniones con clientes potentes, para esto se debe aprovechar el apoyo institucional. También se expresa la necesidad de que exista instrucción para poder realizar este contacto.
- **Mentorías técnicas:** Se planteó la existencia de casos en que el mentor busca sacar provecho del proceso (algunos buscan vender sus productos) más que entregar sus conocimientos. Otras problemáticas que se vislumbran son la falta de agilidad en el proceso de cambio de mentor y que las mentorías deberían ser más específicas y técnicas en vez de teóricas. Dentro de las sugerencias se resaltó la importancia del apoyo inter emprendedores, que estas mentorías de pasillo o telefónicas han sido las mejores que han tenido y de las que realmente han sacado el mayor provecho y han permitido mejorar el emprendimiento.
- **Sistema de Gestión de Proyectos (SGP):** Se plantea que las funcionalidades del sistema no son óptimas, que los errores no pueden ser corregidos, que el sistema no se amolda a los emprendedores y que a su vez es poco flexible y amigable para quien

no tenga conocimientos previos. El sistema es muy estático y que los problemas en el repercuten en la relación incubado-ejecutivo.

- Difusión: Este punto, pese a que tiene una ponderación menor en las sentencias e igual a un 6%, fue discutida por los emprendedores en donde se señala que dado el tamaño de los emprendimientos les resulta más difícil ser considerados para aparecer en medios y que la difusión no es mucha. Ante esto, se sugiere que, si la incubadora interviene este punto, sería más fácil para ellos poder aparecer en dichos espacios, creen que la PUCV debería dar un respaldo mayor. Finalmente, plantean que la difusión debería ser constante y no a partir de requerimientos puntuales.

Sugerencias a la Incubadora

La tercera mesa de trabajo es referente a lo que los emprendedores quisieran sugerir a modo de ampliar el espectro de actividades, funciones u otros que les gustaría que existieran por parte de la incubadora. Debido a lo anterior, es que se han establecido un total de 29 sentencias con un total de 55 votos y que al realizar la agrupación se han dejado 12 sentencias para categorizarlas según Ad Valorem.



Gráfico 3 - Sugerencias a Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5 - Sugerencias a Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.

Departamento	Tópico	Porcentaje	Porc. Acum.
Chrysalis	Convenios y beneficios empresas	16,4%	16,4%
Chrysalis	Asesoría comercio exterior	16,4%	32,7%
Chrysalis	Vinculación con el extranjero	12,7%	45,5%
Comunidades	Apojo interemprendedores	9,1%	54,5%
Comunidades	Rondas de negocio	9,1%	63,6%
Comunidades	Distensión interemprendedores	9,1%	72,7%
Hub	Espacio físico	7,3%	80,0%
Formación	Coaching personalizado	5,5%	85,5%
Coordinación	Acceso a material bibliográfico	5,5%	90,9%
Legal	Agregar departamento legal	3,6%	94,5%
Comunicaciones	Canal slack emp/inc	3,6%	98,2%
Chrysalis	Diagnóstico startups	1,8%	100,0%

Ahora bien, realizando la segmentación de las sentencias se tiene que:

- Segmento “Urgente”: Se contemplan 3 sentencias que suman un total de 45,5%, siendo estas:

- Convenios y Beneficios con Empresas tiene un 16,4% de los votos en donde buscan convenios con empresas de la industria del software, informática, espacios de cowork y marketing digital.
- Asesoría Comercio Exterior con un 16,4% de los votos. Aquí los emprendedores han indicado que un departamento dedicado a este ámbito, podría ayudar a la exportación de sus productos/servicios, asesorías en economías de escala y la optimización de las importaciones con pedidos masivos.
- Vinculación con el Extranjero posee un 12,7% de relevancia y se refiere a conectar con entidades relacionadas al entorno del emprendimiento que estén fuera de Chile y tengan impacto local y global; además, ayuda y búsqueda de programas complementarios existentes en el mundo para poder poner en vitrina el proyecto de los emprendedores y así también poder nutrirse de la industria en el extranjero.
- Segmento “Importante”: Se contemplan 4 sentencias adicionales al segmento anterior teniendo una frecuencia acumulada total de un 80%, estas son:
 - Distensión Interemprendedores, Apoyo Interemprendedores, y Rondas de Negocio con un 9,1% cada sentencia e indica que los emprendedores buscan interactuar con más emprendedores para generar comunidad y que sea periódico, que exista un apoyo/mentoría interemprendedores de industrias similares e inclusive con los que hayan egresados y que se realicen rondas tanto de inversión como de negocios con el fin de vender, dar a conocer y levantar capital. En estos puntos los departamentos de Chrysalis y Comunidades cobran gran importancia.
 - Espacio Físico con un 7,3% en un tema que le compete casi en su totalidad al Hub Global PUCV y busca mejorar los espacios para el trabajo de los emprendedores y que estos sean gratuitos.
- Segmento “Considerable”: Se adicionan las sentencias faltantes para el 100% en donde se destacan Coaching Personalizado y Acceso a Material Bibliográfico, ambas con una ponderación de un 5,5% del total de sentencias.

Nuevamente se les da el espacio a los emprendedores de que planteen se posturas al resto de la audiencia las temáticas obteniendo observaciones en cuánto a:

- Convenios con Empresas: Resulta importante generar convenios con plataformas en la nube, así como el gestionar el acceso a servidores de google con el fin de disminuir los costos. Se plantea la opción de acceder a la tarjeta dorada del emprendedor que entrega beneficios en sitios como lo hace Amazon.
- Asesoría Comercio Exterior: No existe asesoría en comercio exterior, falta un departamento que se haga cargo de esto para que genere apoyo en el proceso de exportación del producto e importación de materias primas o de compras en el extranjero. Generar asociación con entidades que se dediquen a esto como Prochile. Agrupar pedidos de Startups que necesiten realizar pedidos al extranjero a fin de abaratar el proceso. Este último punto puede ser abarcado en mejoras en los convenios con empresas que brinden beneficios a los incubados y relacionados de Chrysalis.
- Vinculación con el extranjero: Existe necesidad de implementar asesoría en cuanto a la difusión de fondos concursables en el extranjero y en el proceso de postulación a estos.
- Interacción entre emprendedores: La implementación de un espacio virtual para resolver dudas tipo por las que todos los emprendedores han pasado. Actualmente, como ejemplo, existe el grupo de Whatsapp Emprendedores Quinta. En estas instancias se pueden generar nuevos contactos y conocer lo que realizan los otros emprendedores, salidas eventuales. Sumo a lo anterior, se sugiere un espacio de newsletter para conocer los avances en los distintos emprendimientos.
- Espacio Físico: El fondo del capital levantado es destinarlo al desarrollo del producto, por lo que, el gasto en arriendo dificulta este punto, por lo demás, tienen un alto costo. Pese a que hay proyectos que tienen considerado este punto desde un comienzo, en ocasiones, no es tan necesario para el desarrollo del negocio y prefieren priorizar los fondos para dedicarse a lo operacional más que a lo comercial.
- Coaching personalizado y liderazgo: Ayudar en el crecimiento personal del emprendedor, uno de ellos reconoce que a veces el problema es uno mismo y no la Startup. Coaching para aprender a cómo dirigir/actuar en reuniones de negocios.

- Rondas de negocios: Las rondas de negocio no deben estar enfocadas solamente a conseguir inversionistas, sino también que sirvan a los emprendedores como plataforma para presentar su producto/servicio a nuevos consumidores y usuarios. Generar rondas de negocios específicas por clústeres. Facilitar la posibilidad de acceder a ferias de mayor envergadura para tener acceso a presentar el producto/servicio a contactos de mayor jerarquía dentro de las organizaciones asistentes.

Futuro de la Incubadora

La última mesa de trabajo en la cual se les da la opción de votar por las sentencias, es la de proyección de la incubadora. En esta mesa, se les consulta por el cómo ven a la incubadora en el mediano plazo, con qué actividades, relaciones, posición en el entorno emprendedor. Ante ello, se recaudan 17 sentencias que se agrupan en 12 sentencias con un total de 33 votos.

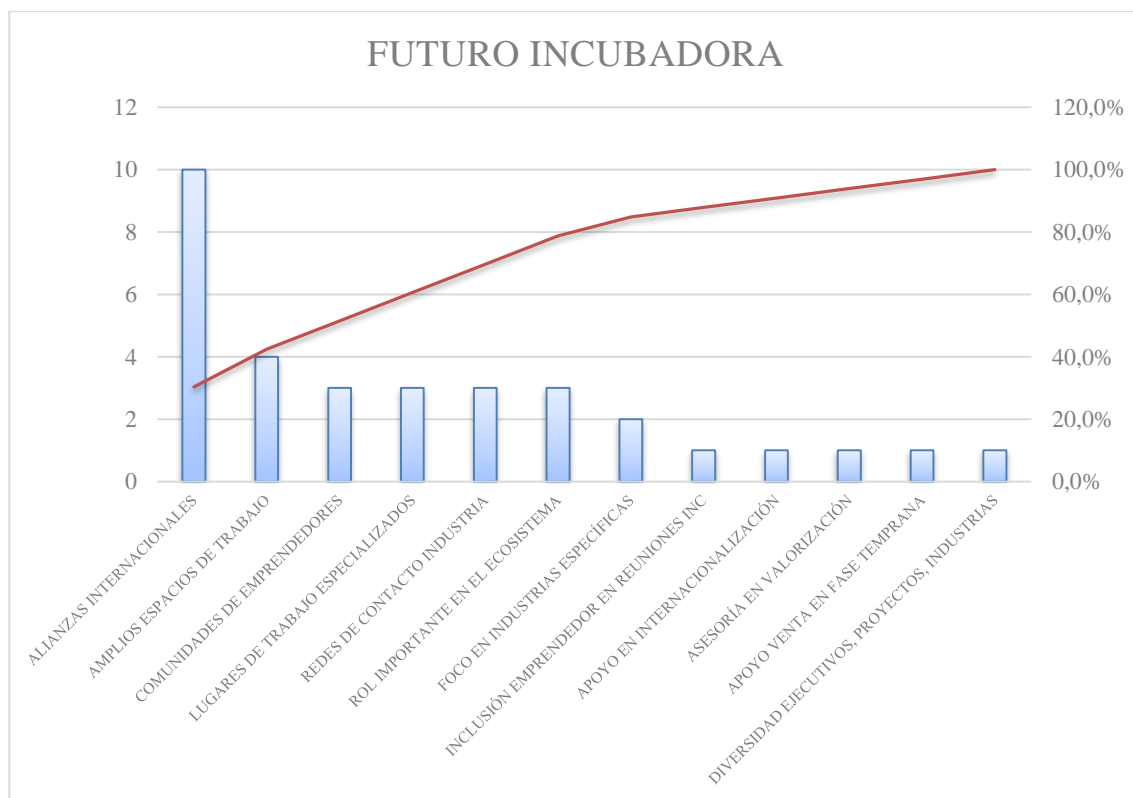


Gráfico 4 - Futuro Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6 - Futuro Incubadora. Fuente: Elaboración Propia.

Departamento	Tópico	Porcentaje	Porc. Acum.
Chrysalis	Alianzas internacionales	30,3%	30,3%
Chrysalis	Redes de contacto industria	9,1%	39,4%
Chrysalis	Rol importante en el ecosistema	9,1%	48,5%
Hub	Amplios espacios de trabajo	12,1%	60,6%
Hub	Lugares de trabajo especializados	9,1%	69,7%
Comunidades	Comunidades de emprendedores	9,1%	78,8%
Chrysalis	Foco en industrias específicas	6,1%	84,8%
Coordinación	Inclusión emprendedor en reuniones incubadora	3,0%	87,9%
Chrysalis	Apoyo en internacionalización	3,0%	90,9%
Chrysalis	Asesoría en valorización	3,0%	93,9%
Chrysalis	Apoyo venta en fase temprana	3,0%	97,0%
Chrysalis	Diversidad ejecutivos, proyectos, industrias	3,0%	100,0%

Una vez agrupadas las sentencias, se les da un orden de prioridad Ad Valorem quedando distribuidas en:

- Segmento “Urgente”: Este segmento convoca a dos sentencias en donde suman un 42,4% de la cantidad total de votos, siendo estas:
 - Alianzas Internacionales con un 30,3%. En este punto, los emprendedores creen que las alianzas con el extranjero, con distintas incubadoras, realizando giras y teniendo un reconocimiento importante en el entorno del emprendimiento.
 - Amplios Espacios de Trabajo con un 12,1%. En este punto se buscan espacios de trabajo amplios y gratuitos para emprendedores, quizás un poco más ecológicos con espacios verdes y que estos, en general, sean agrupados por industria.
- Segmento “Importante”: Considerando los puntos anteriores, se tiene un total de 78,8% de sentencias que proyectan:
 - Comunidades de Emprendedores, Lugares de Trabajo Especializados, Redes de Contacto de la Industria y Rol Importante en el Entorno del Emprendimiento tienen una ponderación de un 9,1% cada una. Los emprendedores quieren una comunidad que los convoque, que los mantenga

cercanos a la industria en la que están presente y que se puedan vincular con otros actores relevantes.

- Segmento “Considerable”: Foco en Industrias Específicas con un 6,1%

Libre Expresión

Finalmente, se encuentra la mesa de trabajo de libre expresión, denominada “Chipe Libre” en donde los emprendedores podían opinar y/o comunicar lo que fuese sin restricción. Establecido esto, se han recopilado un total de 22 sentencias de las cuales 17 se consideraron como relevantes dado que apuntaban a temáticas reales y serias que pueden ser abordadas por los distintos departamentos y/o unidades relacionadas con Chrysalis.

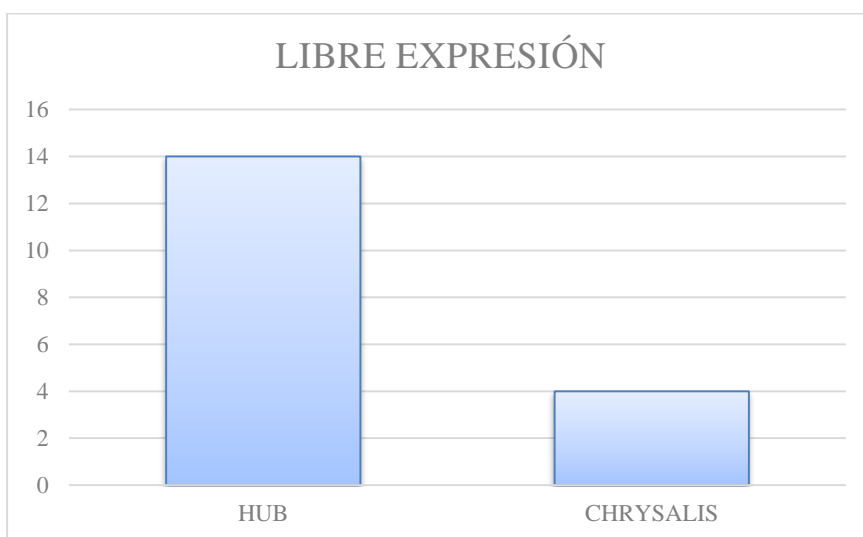


Gráfico 5 - Libre Expresión. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7 - Libre Expresión. Fuente: Elaboración Propia.

Departamento	Tópico	Porcentaje	Porc. Acum.
Hub	Comida y cafetería	38,9%	38,9%
Hub	Infraestructura	38,9%	77,8%
Chrysalis	Gestión incubadora	22,2%	100,0%

En dichas sentencias se tiene que un 77,8% de las sentencias se enfocan en gestión que debe tomar parte el Hub Global PUCV para subsanar estos requerimientos tales como

acceso a espacios de trabajo gratuitos, mejor conexión a internet, cafetería gratuita y/o de bajo costo, áreas verdes y mejor atención de coctel en eventos.

Luego, se tiene temáticas como el foco de las sesiones con el ejecutivo técnico, mencionan que debería tener mayor relevancia los emprendedores que el proyecto, aumentar la cantidad de ejecutivos en vista de la cartera y premiación por mérito ante metas cumplidas por los emprendedores. Estos puntos, de alguna manera corresponden a la gestión de la incubadora, antes el departamento de Chrysalis para trabajar en dichas observaciones, esto mantiene un 22,2% de los votos.

Una vez finalizada la sesión, se ha dado el espacio de discusión para que los emprendedores invitados realicen alguna observación de la jornada en aspecto alguno. Dicho esto, ha habido comentarios respecto a:

- **Mejoras en el Syspitch:** Implementar un contador de respuestas, agrupar respuestas similares, mejoras en la interfaz. Por otra parte, el administrador debería conocer quién falta por responder.
- **Jornada de Startups Incubadas:** Realizar una consulta para ver qué día realizar la actividad, la instancia es buena y es acotado lo que se puede hablar. Se debe mejorar la difusión e integrar más emprendimientos. Finalmente, dado el conocimiento del programa, futuras reuniones podrían ser vía on-line.

Ahora que se han detallado cada una de las mesas, es pertinente mencionar que en cuanto a responsabilidades de los departamentos se deberá realizar un análisis no solo de lo que los emprendedores indican que no se tiene como incubadora, sino más bien, en que se prestan servicios o se realizan actividades que no están siendo reconocidas por los emprendedores.

Capítulo 6

Propuesta de acción por unidad

La siguiente propuesta, busca plantear planes de acción, responsabilidades y actividades a realizar con el fin de dar respuesta a las sentencias levantadas por los emprendedores en la Primera Jornada de Startups Incubadas.

La finalidad de esta, es asignar responsabilidades a los departamentos de la incubadora y que estos evalúen esta propuesta y la complementen con su planificación.

En cuanto al costo de implementación¹⁷ se propone, transversalmente a los departamentos, se analice la planificación anual de gastos para las distintas unidades y se sincronice la propuesta con lo que ya han generado en sus actividades normales. Este punto debería potenciar sus esfuerzos y hacer más eficiente el uso de los recursos.

Ahora bien, una vez se realice esta revisión propuesta es necesario se analicen los fondos disponibles de Chrysalis y Hub Global PUCV para que puedan abarcar los puntos de forma eficiente en cuanto a urgencia de los emprendedores y estas mismas. Se sugiere revisar las categorizaciones Ad Valorem para enfocar estos esfuerzos. Luego, lo sugerido por departamento es:

Incubación

La incubadora Chrysalis, a través del departamento de Incubación, deberá considerar en un corto plazo trabajar en:

- **Red de beneficios preferenciales para incubados y/o relacionados a Chrysalis:**
Este aspecto indica que se cree que Chrysalis debería dar acceso a servicios y/o productos que les son difíciles y/o costosos de conseguir por sus medios, principalmente a los emprendedores. Se propone consolidar la red de Perks (Beneficios), continuar con la tramitación de convenios y mostrar a los pertinentes una categorización de estas empresas mediante industria o tipo de servicios ofrecidos.

¹⁷ Revisar el punto de “Caracterización de la empresa y su entorno” en donde se indica de donde provienen los ingresos a modo de costear la operación de la incubadora.

- **Foco en Industrias:** Se cree que la incubadora no tiene un enfoque en las industrias que desea potenciar o bien con las que ha venido trabajando desde hace unos años. Se propone que se haga un levantamiento de lo que se ha realizado en cuanto a tipos de emprendimiento y estado de avance de proyecto en donde se defina el “giro” que se desea con tal de ser la mejor incubadora en estos términos.

Pese a lo anterior, no es determinante que no se acepten proyectos de otras industrias (una vez obtenido el foco), sino que es primordial concentrar los esfuerzos en estos focos en cuestión.

Hoy en día, en vista de los emprendimientos que se encuentran en la incubadora, las 6 industrias con más proyectos, han levantado mayor capital, público y privado, y han obtenido las mayores ventas, siendo estas:

- Alimenticia (Innovación, Procesamiento Derivados de la Industria, Saludables y Economía Circular)
- TIC ¹⁸(SaaS, Realidad Virtual, Telecomunicaciones, Cloud Computing y Big Data)
- Biotech (Biotecnología, Agricultura y Salud)
- Retail (Alimentos, Bienes Consumo y Manufactura)
- Pesca (Acuicultura y Piscicultura)
- Energías y Recursos Naturales (Solar e Hídrico, Minería)

En cuanto al trabajo y capacitación del staff, se propone que se incorpore especialización de cada uno tal de que sean expertos en estos enfoques.

- **Alianzas con Entidades Transversales del Entorno:** Se sugiere que Chrysalis tenga mayores conocimientos en cuanto a las oportunidades de postulación de fondos, ferias u otros eventos en el extranjero. Sin embargo, esta labor debería ser responsabilidad del equipo emprendedor dado que deben velar y estar atentos de las ventanas competitivas a las que pueden acceder.

En este punto, Chrysalis, puede acercarse a entidades transversales del emprendimiento a distintos niveles regionales (Nacional, LATAM, Continental, etc.)

¹⁸ TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

con el fin primero de estar en el mostrador del entorno y a la vanguardia de distintas tecnologías y corrientes. Esto, por efecto secundario, ayudará a los emprendedores a estar actualizados de lo que esté sucediendo en el mundo.

Se recomienda además dar mayor énfasis en los medios de los convenios a nivel internacional, ya que si no se conocen es porque no se ha realizado la labor correcta en este punto. Dicho punto debe realizarse en conjunto con Comunidades.

- **Incorporación de un área/sección o vía outsourcing respecto al Comercio Exterior:** Se sugiere evaluar las oportunidades que ya existen en el mercado sobre este punto. Se ha mencionado que Prochile posee una unidad dedicada al apoyo de importación y exportación de productos/servicios que podrían ayudar a los emprendedores de Chrysalis. Una vez estudiado el punto, contactar a esta u otras entidades para gestionar una alianza o bien replicar el modelo en la incubadora tal de incorporarlo a la propuesta de valor.
- **Capacitación para Ingenieros/Ejecutivos del Staff:** Antes de las recomendaciones es necesario enfatizar que el staff de Chrysalis tienen dos roles en la actualidad:
 - **Rol de Ejecutivo de Proyectos:** Se avoca en las labores operativas y relacionadas a la tramitación del fondo y activación de servicios.
 - **Rol de Ingeniero de Proyectos:** Se evoca al apoyo del negocio e incorporación de conocimientos que van en pos del proyecto, búsqueda de oportunidades y alinearse con el equipo emprendedor.

Dicho esto, la capacitación se enfoca en estas dos aristas. Como ejecutivo se sugiere delimitar las funciones en cuanto a la rendición y alcances para con el departamento de A&F y estudiar con mayor ahínco la propuesta de valor para saber cuándo sugerir la activación de servicios.

Por otro lado, se requiere potenciar las habilidades como ingeniero de proyectos con capacitaciones junto a expertos del entorno, siendo estos tanto profesionales como entidades que participen del acompañamiento a emprendedores.

Finalmente, la incubadora debería gestionar capacitaciones y actualizaciones constantes en los conocimientos técnicos de las industrias en las que se tiene foco y a su vez el staff debe ser proactivo en la búsqueda y recibimiento de estas actividades.

Administración & Finanzas

El departamento, pese a ser reconocido como el principal aspecto positivo entre los emprendedores, ha tenido algunas observaciones para evaluar por parte de la incubadora, siendo estos:

- **Asesoría y Gestión Contable:** Se sugiere evaluar la forma de entrega de estos conocimientos a los proyectos mediante una evaluación respecto a la claridad de los mismos con tal de disminuir los tiempos de rendición, optimización del tiempo de ejecutivos tanto técnicos como financieros e ir en pos de la aprobación de los gastos en las auditorías externas.

Esto ayudará a enfocarse en las atingencias del departamento y automatizar el proceso tal de descongestionar la carga del departamento.

Adicionalmente se recomienda incluir a personal adicional que perfil oficio tales como secretarias, contadores, contadores auditores, administradores de empresa o similares que estén buscando incursionar en el medio laboral. Se podrá apreciar un gran potencial de la gestión de estas personas y a su vez en estos mismos pasantes, ayudantes y/o pasantes que busquen nutrir su expertise.

- **Proceso de Rendición:** El proceso pese a que se vislumbra lento y burocrático, no hay mayor acción que tomar respecto de ello. Sin embargo, la plataforma SGP hay que reevaluarla y gestionar un CRM que permita interactuar, sin confundir a los actores que se relacionen con ella.

Se recomienda un CRM existente y de código abierto el cual pueda cumplir esta función. A su vez, aunar las visiones con el departamento de Chrysalis y desarrollar archivos y otros documentos de interés común que evite la duplicidad de estos y agilice la búsqueda de información relevante en distintas circunstancias, principalmente al momento de rendir informes y/o documentación a Corfo.

Hub Global PUCV

El espacio de cowork, trabajo colaborativo, espacios de laboratorios, salas de reuniones y restorán, han sido objeto de aspectos a mejorar e incluir en la planificación del Hub Global PUCV. En estos términos se tiene que:

- **Búsqueda de Espacios de Trabajo:** El Hub está en un punto en el cual es dificultoso el trabajo colaborativo, el hecho de tener a la incubadora dentro del espacio, suma a los motivos de que el espacio tenga obstáculos en cuanto a la sustentabilidad. Ante ello, se sugiere reestructurar la distribución de espacios, controlar los espacios comunes y dar la flexibilidad de trabajo gratuito por algunas horas, vale decir, de forma parcial.
- **Incluir comida y cafetería a precios accesibles:** Si bien el cowork tiene un restorán en sus instalaciones, Alma Restorán¹⁹, este no es reconocido como un lugar con precios accesibles para los emprendedores. Para ello, se ha pensado en que se gestionen dinámicas en conjunto con los emprendedores para disponer con insumos de cafetería en todo momento.
- **Mejora de Internet:** El internet existente hoy en la comunidad del Hub Global PUCV es a niveles restringidos de velocidad dado el alto tráfico y uso de la universidad como tal en donde docentes, alumnos y otras unidades usan el internet ralentizando el sistema²⁰

Se sugiere la búsqueda de alianzas que presten servicios de telecomunicaciones que estén al conocimiento del emprendimiento y brinden una solución adecuada ante la expansión y crecimiento de la incubadora. Este punto es apunta principalmente a independizar el uso de red de la PUCV y a su vez potenciar los espacios especializados que el Hub Global PUCV tiene considerado implementar.

- **Lugares de Trabajo Especializados:** Para este punto es importante tener el foco de la incubadora definido, para que la visión del Hub se potencia y así se avoque a tener espacios dedicados, principalmente, a las convocatorias que se realizan año a año.

Sumo a ello, es necesario evaluar la disposición de espacios actuales del edificio y hacer un uso óptimo en vista de la conglomeración y congestión que implica

¹⁹Alma Restorán: Es un restorán y café que está alojado dentro del HUB Global PUCV. Es parte de la comunidad y tiene una visión pro-emprendedora en la exhibición de productos que sean pertinentes en el rubro alimenticio.

²⁰ Esta red de wifi actualmente es provista por la PUCV, por lo que, el uso es masivo y no limitado al espacio dentro del edificio.

el crecimiento de la incubadora y el resto de las empresas que habitan el establecimiento.

Legal

Antes de realizar las sugerencias, se indica que los emprendedores que han estado en la jornada, no han tenido activaciones del servicio legal como un departamento íntegro de la incubadora, por lo que, las deficiencias y relevancias de este punto serán importantes de medir en un futuro cuando los proyectos actuales hayan tenido interacción con los responsables de este.

- **Asesoría Legal:** Este aspecto no existió durante la mayoría del tiempo de ejecución de proyecto de los emprendedores asistentes a la jornada, sin embargo, se sugiere mantener la asesoría legal por sesiones de toma de hora por parte de los emprendedores. Se realiza la observación de que la atención de emprendedores y las primeras activaciones del servicio dieron pie a que se innove en el siguiente punto.
- **Gestión de Contenidos Contingentes:** Se recomienda realizar una investigación de que temáticas son las más recurrentes por parte de los emprendedores y, en vista de lo posible, comunicar los contenidos hacia la comunidad emprendedora por medio de generación de contenido a la comunidad de forma virtual y/o por medio de documentos de libre acceso para los emprendedores.

Comunidades

Este departamento fue uno de los más implicados en cuanto a responsabilidad dado las sentencias y su categorización. Sumo a ello, se señala que las sugerencias se trabajarán con Chrysalis por lo que es importante la comunicación y alineación de objetivos de ambos departamentos. Las recomendaciones son:

- **Coordinación eventos de exposición/venta de productos/servicios y Rondas de Inversionistas:** Los emprendedores no solo buscan levantar capital, sino vender sus productos/servicios al mercado. Es por esto que, pese a que la incubadora realiza eventos con estos fines, se sugiere planificar al menos un evento al año en donde se

brinde esta instancia y los emprendedores puedan preparar el Showroom de lo que hacen.

Las rondas de inversionistas también son importantes para ellos, sobre todo al momento de tener la intención de dar el siguiente paso en el negocio. Sin embargo, nuevamente, es necesario programar estos eventos con el tiempo suficiente para la preparación de la exposición con un enfoque en estos términos. Adicional a este punto se sugiere revisar, junto a una empresa de valoración, un deck de inversión para apoyar a los emprendedores ante la ronda de inversión.

En este punto se sugiere además que se evalúe un modelo de negocio sustentable, mediante una unidad de negocio a través de este departamento, en donde se pueda cobrar por la entrada a quiénes quisieran participar del evento y que para los relacionados de la incubadora tengan un beneficio preferencial en dichos eventos.

- **Red de Emprendedores:** Los emprendedores solicitan estar más unidos y ven a Chrysalis como un potencial agente que pueda conectarlos y brindar herramientas para que puedan avanzar más rápido en sus negocios. Ante esto, se sugiere gestionar un *back office* que reúna a los emprendedores en donde se puedan entregar conocimientos, ayudas puntuales y evaluar los puntos que les sean pertinentes. Previo a esto, se puede comenzar a generar comunidad por RRSS, blogs y reuniones periódicas en el HUB Global PUCV u otras instalaciones.

Una de las consecuencias de este punto es que los emprendedores tendrán un *mentoring* más técnico proveniente desde emprendedores que hayan enfrentado desafíos similares.

- **Generación de Comunidades por Clúster:** Hay un interés por estar cerca de los proyectos y/o emprendedores que tengan temas símiles a modo de que puedan complementar sus conocimientos y experiencias. Sumo a ello, buscan la distensión, esparcimiento y actividades extra programáticas que permitan unir a los emprendedores de Chrysalis, que se sientan identificados con un lugar/agente de vinculación.

Esto brindará que se genere una Red de Alumni en donde, una vez se establezca esta relación, poder realizar un trabajo más de impacto en la post-incubación y a su vez que sea un ente motivacional para las siguientes generaciones.

Las sugerencias propuestas abarcan al menos el 50% de las preocupaciones por parte de los emprendedores y se pretende sea el comienzo de los tiempos de cambios de la incubadora tal de consolidar aún más al entorno del emprendimiento.

En cuanto al costo de implementación de estas medidas, se deberá evaluar por departamento dado que estos han generado su propia planificación en torno a las actividades del presente año. Sin embargo, existen fondos disponibles para la ejecución y puesta en práctica de medidas correctivas y de mejora usando los fondos obtenidos por los distintos modelos de ingresos.

Capítulo 7

Relación Estudios y Syspitch

Los estudios realizados por CB Insights y SBRI indican que el fracaso se ve determinado por factores de gestión del equipo emprendedor en sus distintas dimensiones. Estas, según comité de la incubadora y bases de fondos de Corfo, apuntan a temas de Financiamiento e Inversión, Gestión Comercial, Experiencia del Equipo, Producto o Servicio, Aspectos Legales y Mercado.

Luego, en cuánto se les ha dado un peso ponderado a dichas dimensiones en base al estudio de CB Insights y la categorización realizado en los 6 aspectos considerados obteniendo que la Gestión Comercial es la que tiene un mayor factor de ponderación cercano al 30% de las sentencias del estudio. A esta lo siguen el Mercado y la Formación del Equipo Emprendedor con 25% y 18%, respectivamente.

Las dimensiones de Producto, Financiamiento e Inversión más los Aspectos Legales, tienen el 28% restantes en orden descendente de importancia respectivo.

Por otro lado, el estudio de SBRI indica 3 de las 6 dimensiones siendo estas: la Gestión Comercial (con la Incompetencia), la Experiencia Desequilibrada (con Experiencia del Equipo) y la Falta Experiencia en Producto o Servicio (con Producto o Servicio). Estos puntos tienen un 46%, 30% y 11% de peso respectivo, dando pie a solo un 1% para otros aspectos.

Hasta el momento ambos estudios indican una sincronía en las dimensiones evaluadas y su importancia para el éxito. Esto da cabida para realizar un cruce con lo observado en la sesión de la Primera Jornada de Startups Incubadas en donde se le asignó una dimensión de impacto a cada sentencia (tópico) en las distintas mesas de trabajo.

Sumo a ello, se ha considerado su importancia ponderada por cada mesa con el fin de listar las dimensiones importantes que los emprendedores visualizan en Chrysalis en lo que ha sido su gestión, lo que sugieren y el cómo ven a la incubadora en el futuro (Tabla de Asignación en Apéndice)

El resultado indica que los emprendedores consideran la dimensión de Gestión Comercial, con un 48%, como la más importante y coincide con los estudios analizados. Luego, hay un enroque de importancia entre Financiamiento e Inversión con la Formación del Equipo Emprendedor y luego con Aspectos Legales y Producto o Servicio.

Este último punto indica que, dentro de las sentencias mencionadas, evaluadas y votadas por los emprendedores, no hubo alguna que apuntara y/o se relacionara con la dimensión en cuestión, Producto o Servicio. Indica que los emprendedores, quizás indirectamente, ven a la incubadora un apoyo en lo que respecta al resto de las dimensiones y no al desarrollo de sus productos, puede deberse a que ellos conviven diariamente con lo que están haciendo y no crean que les suma valor el apoyo de Chrysalis.

En vista de ello, el cruce de los 3 análisis, queda de la siguiente manera:

Tabla 8 - Comparación Dimensiones. Fuente: Elaboración Propia.

Dimensión	CB Insights	SBRI²¹	JSI 2017²²
Gestión comercial	29%	-	48%
Mercado	25%	46%	21%
Formación equipo emprendedor	18%	30%	11%
Financiamiento e inversión	15%	-	17%
Producto o servicio	10%	11%	0%
Aspectos legales	3%	-	3%

Capítulo 8

Puesta en marcha con Chrysalis – Programa Seed

Adicional a la propuesta detallada en el apartado anterior, se sugiere un programa denominado “Programa SEED” el cual se enfoca en potenciar a los proyectos los patrocinados por la incubadora para las líneas Capital Semilla - PRAE y que tiene por objetivo favorecer y facilitar la creación y consolidación de empresas innovadoras y/o de base tecnológica, con alto potencial de crecimiento e impacto sobre el desarrollo territorial (Startups) que guarden relación con las líneas de especialización de la incubadora de Negocios.

Antes de seguir en detalle, es importante señalar que el presente programa está siendo pensado y gestionado en conjunto con Sebastián Arriagada, sub director de la incubadora de negocios Chrysalis.

Esta edición del Programa tendrá una duración de diez (10) meses, durante el cual los proyectos patrocinados trabajarán por desarrollar sus objetivos definidos en sus respectivas postulaciones a cada línea con el fin de alcanzar el éxito. Todos los participantes deberán

²¹ El estudio evaluó una 4ta dimensión correspondiente a Negligencia, Fraude y Desastre, evaluado con un 1%. Sin embargo, el mismo estudio indica que no es relevante dado que no es propio de la gestión del equipo emprendedor.

²² JSI 2017: Hace referencia a las Primera Jornada de Startups Incubadas por Chrysalis realizada en Febrero del 2017.

involucrarse en el desarrollo de sus proyectos, así como en todas las actividades, formación y mentoring que se organicen dentro del marco del programa.

Se busca además profundizar en el conocimiento del modelo de negocios del emprendimiento y de los riesgos tecnológicos, comerciales y de mercado asociados a los mismos. Todo esto apunta a mejorar la planificación y la ejecución de los proyectos durante su estadía como uno de los proyectos de la incubadora Chrysalis.

El Programa Seed por tanto consiste en el apoyo que presta la incubadora Chrysalis a los participantes seleccionados en aspecto tales como:

- Proporcionar espacios de trabajo durante el desarrollo del programa.
- Seguimiento técnico y financiero de sus proyectos.
- Apoyo y formación en las distintas áreas relevantes para emprender y gestionar una nueva empresa tecnológica.
- Asignación de mentores (perfil tecnológico, inversor, emprendedores de éxito, etc..) que asesorarán a cada proyecto sobre la mejor forma de desarrollo, siendo este uno de los valores añadidos más importantes del Programa.
- Charlas y encuentros de networking en los espacios de la incubadora Chrysalis.
- Acceso a la red de contactos de la Incubadora Chrysalis.

Objetivos generales

Se espera que los emprendimientos que participen del Programa Seed Growth puedan profundizar su conocimiento del modelo de negocios y de los riesgos tecnológicos, comerciales y de mercado asociados a los mismos. Además, se espera que las Startups participantes puedan:

- Aprendan diferentes herramientas ligadas a la labor de emprender y que puedan aplicarlo en sus respectivos startups. Con esto se busca por una parte reducir la incertidumbre en las hipótesis más riesgosas del modelo de negocio de su emprendimiento y al mismo tiempo acelerar el proceso de gestión de las ventas.

- Identifiquen claramente la oportunidad de mercado y establezcan objetivos concretos a cumplir en el corto plazo. Esto, llevando al proyecto a la comercialización y validación del mercado.
- Aprendan a formular proyectos para la postulación a sus respectivos concursos y entender cómo funciona el proceso de patente en el país considerando que los resultados, en este último punto, no validen las hipótesis pensadas desde un comienzo. Sumo a ello, que las postulaciones y entrega de resultados son un proceso burocrático, lento y que no pueden fiarse para poder desarrollar (o seguir desarrollando) el negocio.

Demoday y financiamiento posterior

Al finalizar el programa Seed, los participantes deberán realizar una presentación final de los proyectos en el denominado “Demo Day”. Tras esta presentación serán seleccionados los mejores proyectos, en base a los mismos criterios de selección inicial más aquellos otros criterios que se definan durante el mismo programa, conjuntamente con los inversores y mentores, en función de las características de cada uno de los proyectos.

La incubadora Chrysalis podrá ofrecer a los proyectos seleccionados financiamiento posterior por hasta \$35.000.000. Este financiamiento queda sujeto a requisitos de los proyectos en términos de líneas adjudicadas previamente por parte de Corfo dado que el monto indicado proviene de la misma entidad provenientes de la línea de financiamiento SSAF-i (ver nota 7 en página 22).

Formato y estructura

El Programa Seed se lleva a cabo en las dependencias del Hub Global PUCV, ubicado en Avenida Brasil #2104 en la región de Valparaíso, Chile. Las sesiones serán de carácter mensual de manera que los emprendedores sólo tendrán que viajar a las oficinas de la incubadora una vez al mes.

Talleres formativos

De manera de cumplir con los objetivos propuestos, el programa Seed de Chrysalis contempla la realización de diferentes sesiones que abarcan diferentes dimensiones a considerar para el desarrollo íntegro tanto del negocio como del equipo. Estos contenidos serán abarcados desde la práctica enfocado en su aplicación.

Capítulo 9

Conclusiones y expectativas

Para la Incubadora de Negocios Chrysalis es fundamental conocer cómo está realizando su proceso de incubación a modo de entender las características más valoradas por los emprendimientos e identificar aquellos aspectos perfectibles, con el fin de corregirlos para mejorar y diferenciar nuestra propuesta de valor.

Los emprendimientos incubados y los que entrarán desde ahora en adelante, serán los principales beneficiados del servicio y razón de la incubadora. La mejora continua es un hecho y siempre se está en búsqueda de ir un paso más adelante con tal de innovar desde la innovación, emprender en conjunto con los emprendedores y conocer desde la otra vereda las apreciaciones e inquietudes que se están llevando en Chrysalis.

La herramienta metodológica ha sido esencial en este proceso y ha ayudado a potenciar su desarrollo en siguientes versiones. Se busca ir más allá de esta jornada, recabar en cada una de las dimensiones evaluadas y poder realizar un trabajo colaborativo con los emprendedores.

Es de esperar que esta aplicación sea la primera de muchas y que la inclusión de mayor cantidad de participantes y en distintas localidades, harán que los emprendedores se sientan partícipes de los avances que se están realizando como entidad mejorando el último proceso de incubación.

Por otro lado, se tiene el programa Seed que apunta a la consolidación de algunos requerimientos por parte de los clientes, es un programa que es más que un proceso de

aceleración tradicional. Actualmente, existen programas de aceleración que consisten en programas de formación, *mentoring* y/o financiación que supone en muchas ocasiones un salto de calidad para los emprendedores y sus proyectos.

A la incubadora le queda un gran desafío, ejecutar en base a lo propuesto un plan de acción y obtener resultados medibles por cada una de las observaciones. Sin embargo, se debe realizar un proceso similar desde la incubadora hacia los emprendedores dado que es necesario, para lograr la eficiencia del uso de recursos, el considerar a ambas partes en cuestión.

La jornada debería entregar información hacia los emprendedores en donde se explicita los puntos importantes que deben cumplir, el desde y hasta donde les corresponde la responsabilidad de algunas actividades y el cómo proceder para con los distintos actores dentro de la incubadora.

Finalmente, se complementan las observaciones y lo estudiado con un informe publicado en el 2014 por Corfo en cuánto al “Emprendimiento en Chile” en donde parte de sus conclusiones mencionan que el impacto de los emprendimientos en la sociedad no es solo a través de las ventas, sino también la naturaleza misma del emprendimiento en cuánto a grado de innovación, participación en el mercado, entre otros factores.

El mismo estudio establece distintas actividades emprendedoras que se sujetan al grado de complejidad asociado en vista del tiempo y avances que va teniendo el emprendedor para con el proyecto, indica además que *“la incorporación del entorno en futuras investigaciones enriquecerá el análisis de la actividad emprendedora y, en consecuencia, el diseño e implementación de políticas públicas.”*

Dicha información ha sido recabada de un proceso de selección entre 100 emprendedores que decantaron en entrevistas en profundidad y que sentencian de manera transversal que *“el emprendimiento puede ser contagioso, ya que un alto número de nuestros entrevistados declaró provenir de un entorno emprendedor, muchas veces fomentado desde la casa o círculo cercano. De igual manera, quien emprende casi siempre lo hace desde lo que sabe o conoce.”* (Corporación de Fomento de la Producción, 2014).

El emprendimiento es dinámico, no tiene pautas ni fórmulas, es necesario tener la motivación, el equipo y ser un amante del proyecto. Sin embargo, esta visión es hacia el interior del emprendimiento, de nada valdrá si es que realmente no se está solucionando algún dolor y/o problema del mercado potencial y que este tampoco esté dispuesto a pagar por ello.

Chile está realizando trabajos considerables en la formación de los emprendedores, en la ayuda en la puesta en marcha, en apoyarlos en cuanto a la difusión y estrategias de comunicación. Pese a ello, se están abordando las 2 primeras fases de incubación y gestación de proyectos, la post-incubación como fase final aún está en proceso de aprendizaje y se necesitan de más actores que acompañen a las startups en el ciclo de vida de manera completa.

Es imperante que para poder hablar de post incubación se repasen las 2 primeras fases a cabalidad, en donde se les explique, profundice y evalúe el proceso completo de emprender a los mismos emprendedores, que existe procesos y conocimientos que les pueden ser muy vagos, desconocidos e inclusive para nada importantes.

Al buscar preocuparse de la post incubación como tal, es necesario asegurarse que cada uno de los proyectos en esta fase tenga una nivelación de conceptos, metodologías y herramientas. Si se realiza una analogía con el sistema educativo en Chile, sería preocuparse que desde la educación pre-escolar se mejore el currículo para que dichas generaciones puedan estar con mayor solidez al momento de terminar su ciclo de aprendizaje en la escolarización obligatoria del país.

Referencias

- AMERICAS, TIC. (Enero de 2017). Obtenido de www.ticamericas.net
- ASECH. (Mayo de 2014). *Manual para el Emprendedor*. Obtenido de <http://www.asech.cl/wp-content/uploads/2014/05/Manual-del-Emprendedor.pdf>
- BAJ. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.balmacedartejoven.cl/sedes/nacional/somos/historia/>
- Broota. (Junio de 2015). *Informe de Coworks en Chile*. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2015/06/Informe-de-Coworks-de-Broota.pdf>
- Chrysalis. (2016). *Informe de Operación 2015*. Valparaíso.
- Chrysalis. (2017). Obtenido de www.chrysalis.cl
- CORFO. (Febrero de 2017). *Corfo-Incubadoras*. Obtenido de <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/intermediarios-y-consultores/incubadoras-de-negocios>
- Corfo Desafíos. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016-subsidio_semilla_de_asignaci%C3%B3n_flexible_para_desaf%C3%ADos?p=1456408024098-1456408533181&resolvetemplatefordevice=true
- Corfo Incubadora. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/pnin-2017-programa_nacional_de_incubadoras_de_negocios?p=1456408024098-1456408533181&resolvetemplatefordevice=true
- Corfo Red de Mentores. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016-redesmentores?p=1456408024098-1456408533181&resolvetemplatefordevice=true>

- Corfo SSAF-i. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/subsidio-semilla-de-asignacion-flexible-para-el-apoyo-de-emprendimientos-de-innovacion>
- CORFO-Ángeles. (Enero de 2017). *Programa Financiamiento Redes de Inversión*. Obtenido de <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/intermediarios-y-consultores/redes-de-inversionistas-angeles>
- CORFO-Mentores. (Enero de 2017). *Programa Financiamiento Red de Mentores*. Obtenido de <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/linea-de-financiamiento-redes-de-mentores>
- Corporación de Fomento de la Producción. (2014). *Emprendimiento en Chile - Hacia un modelo de segmentación*. Santiago: Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios, Corfo.
- EPV. (2 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.portvalparaiso.cl/empresa/somos>
- FINNOVISTA. (Enero de 2017). Obtenido de http://www.finnovista.com/about_us/
- Fundacity. (Enero de 2017). Obtenido de <http://www.fundacity.com/>
- GEM. (2016). *Global Report 2015/16*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/>
- GEM Chile. (2016). *Reporte Nacional de Chile*.
- GUST. (Enero de 2017). Obtenido de <https://gust.com/>
- INSIGHTS, CB. (2014). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Obtenido de <https://www.cbinsights.com/>
- OCDE & Eurostat. (2006). Manual de Oslo, 3ª Edición.
- SNIE. (Enero de 2017). *Secretaría de Economía/Sistema Nacional de Incubación de Empresas(SNIE)*. Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/>
- Statistic Brain Research Institute. (Junio de 2016). *Startup Failure by Industry*. Obtenido de <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry>

todostartups. (11 de Julio de 2011). Obtenido de <http://www.todostartups.com/bloggers/los-4-ciclos-de-vida-de-una-startup-por-increta>

UBI Global. (2015). *Global Benchmark 15/16 Report*. Obtenido de <http://ubi-global.com/>











Vivus Finance. (21 de Mayo de 2015). *Crowdfunding: ¿Qué es? ¿Cómo funciona?* Obtenido de <https://www.vivus.es/blog/economia-de-hoy/crowdfunding-que-es-como-funciona/>

Apéndice

Empresas Fintech en el 2016 según Finnovista



Ranking Aceleradoras – Gust

 <p>500</p> <p>500 Startups US\$18,750,000 Estados Unidos Fondo privado</p>	 <p>Techstars US US\$17.880.000 Estados Unidos Fondo privado</p>	 <p>Plug and Play US\$8,025,000 Mundial Fondo privado</p>	 <p>ST>RT-UPCHILE Start-Up Chile US\$7,049,130 Chile Fondo público</p>	 <p>AngelPad US\$7,000,000 Estados Unidos Fondo privado</p>
 <p>NXTP Labs US\$6,500,000 Latinoamérica Fondo privado</p>	 <p>Energy Excelsator US\$5,000,000.00 Estados Unidos Fondo mixto</p>	 <p>Accelerace US\$4,700,000 Dinamarca Fondo mixto</p>	 <p>Wayra US\$3,605,990 Mundial Fondo privado</p>	 <p>Alacrity Foundation US\$3,605,990 Canadá Fondo público</p>

Dimensiones a evaluar por Tópicos

Dimensión	Símbología
Gestión comercial	G
Mercado	M
Formación equipo emprendedor	F
Financiamiento e inversión	I
Producto o servicio	P
Aspectos legales	L

Dimensión de Tópicos por Mesa de Trabajo Syspitch

Mesa trabajo	Tópicos	Porcentaje	Depto	Dimensión
1	Apoyo en ferias	2%	Comunidades	M
1	Apoyo imagen corporativa	2%	Comunicaciones	M
1	Asesoría comercial	4%	Chrysalis	F
1	Asesoría contable y financiera	20%	A&f	I
1	Asesoría postulaciones	2%	Chrysalis	F
1	Conocimiento de fondos	13%	Chrysalis	I
1	Cowork y salas reuniones	9%	Hub	C
1	Empatía y flexibilidad de trabajo	16%	Chrysalis	C
1	Generación de contactos	7%	Chrysalis	M
1	Manejo herramientas estrat.	5%	Chrysalis	C
1	Relación con corfo	13%	Chrysalis	C
1	Talleres	7%	Formación	F
2	Asesoría legal	13%	Legal	L
2	Asesoría y gestión contable	12%	A&f	I
2	Capacitación y gestión ejecutivos	19%	Chrysalis	C
2	Contacto con clientes	11%	Chrysalis	M
2	Difusión startups	6%	Comunicaciones	M
2	Disposición espacio físico	1%	Hub	C
2	Exposición calendarios ffcc	4%	Comunidades	M
2	Mentorías	8%	Club de mentores	M
2	Opción retiro cheques en stgo	1%	Coordinación	I
2	Proceso de rendición	13%	A&f	I
2	Red inversionistas	4%	Chrysalis	I
2	Sistema de rendición	8%	Coordinación	I
3	Acceso a material bibliográfico	5%	Coordinación	F
3	Agregar departamento legal	4%	Legal	L
3	Apoyo interemprendedores	9%	Comunidades	F
3	Asesoría comercio exterior	16%	Chrysalis	C
3	Canal slack emprend/inc	4%	Comunicaciones	C
3	Coaching personalizado	5%	Formación	F
3	Convenios y beneficios empresas	16%	Chrysalis	C
3	Diagnóstico startups	2%	Chrysalis	F
3	Distensión interemprendedores	9%	Comunidades	F
3	Espacio físico	7%	Hub	C
3	Rondas de negocio	9%	Comunidades	I
3	Vinculación con el extranjero	13%	Chrysalis	M
4	Alianzas internacionales	30%	Chrysalis	M

4	Amplios espacios de trabajo	12%	Hub	C
4	Apoyo en internacionalización	3%	Chrysalis	M
4	Apoyo venta en fase temprana	3%	Chrysalis	C
4	Asesoría en valorización	3%	Chrysalis	I
4	Comunidades de emprendedores	9%	Comunidades	F
4	Diversidad ejecutivos, proyectos, industrias	3%	Chrysalis	C
4	Foco en industrias específicas	6%	Chrysalis	C
4	Inclusión emprendedor en reuniones inc	3%	Coordinación	F
4	Lugares de trabajo especializados	9%	Hub	C
4	Redes de contacto industria	9%	Chrysalis	M
4	Rol importante en el ecosistema	9%	Chrysalis	M
5	Comida y cafetería	39%	Hub	C
5	Gestión incubadora	22%	Chrysalis	C
5	Infraestructura	39%	Hub	C

Estudio CB Insights

Fallas	Porcentaje	El estudio realizado por CB Insights ha determinado que es rara la vez en que hay solo una razón para el fracaso y que las razones son muy diversas. Luego, en vista de la frecuencia de estas razones, se han detectado las 20 más citadas. Entre ellas:
Ninguna necesidad del mercado	42%	Abordar los problemas que son interesantes de resolver en lugar de los que sirven a una necesidad del mercado fue la principal razón de fracaso. Los Startups fallan cuando no están resolviendo un problema de mercado.
Quedar sin efectivo	29%	Los recursos son finitos y en el caso del dinero, el cómo gastar, es un enigma frecuente en las startups caídas que se acompaña de otras razones de fracaso en la puesta en marcha del producto en el mercado siendo una de ellas el aumento de fondos.
No es el equipo adecuado	23%	El estudio realizado entregó información en esta dimensión, indicó que es altamente importante un equipo multidisciplinario que sea capaz de desarrollar un MVP, tenga planes comerciales. Algunos emprendedores hubiese sido factible traer cofundadores y compensarlos con "equity".
Ignorar a la competencia	19%	En un comienzo es importante enfocarse en buscar una validación técnica y comercial en el mercado, sin embargo, cuando esto ocurre algunos emprendedores no consideran que la competencia está buscando participación activa de mercado. Hay que considerar a los actores del entorno, sin embargo, estar en constante contacto con la competencia, los clientes y proveedores, son esenciales para obtener el éxito del negocio.
Problemas de precios y costos	18%	El precio es uno de los factores más sensibles cuando se trata de éxito de una empresa. Saber a cabalidad los costos operaciones y no operacionales es vital para maneja rangos de margen en cuánto al precio de venta, la competitiva vía costos y el alcance del producto en cuánto a post venta, duración del producto/servicio y recompra del mismo.
Producto deficiente	17%	Los emprendedores encuentran que es clave estar conscientes y considerar los deseos de un usuario y sus necesidades. En ocasiones, se centran en desarrollar el producto sin considerar al cliente en esta co-creación.
Necesidad / falta del Modelo de Negocios	17%	Las empresas al crear un producto/servicio deben generar un modelo de negocio con tal de generar ingresos y así poder crecer de forma escalable. Este punto no siempre está presente ni claro entre los emprendedores, no logran generar dinero a escala porque son dependientes de un solo modelo de negocio, canal de venta o fuente, en general, de algún punto crítico en el funcionamiento de la empresa.
Mala Comercialización	14%	Conocer a su público objetivo y saber cómo obtener su atención y convertirlos a clientes potenciales es una de las habilidades más importantes de un negocio exitoso. Generalmente a los fundadores les gusta dedicarse más al producto/servicio, pero no a la comercialización, marketing, esto indica que no aprecian en mayor cantidad estos puntos. Es aún más complejo cuando los fundadores no poseen la habilidad de enfocarse en estas materias.
Ignorar a los Clientes	14%	Ignorar a los usuarios es una forma probada y verdadera de fallar. La visión del túnel y la no recopilación de comentarios de los usuarios son fallas fatales para la mayoría de las empresas en fase de arranque. Por lo que, ser inflexible y no buscar activamente o usar los comentarios de los clientes, puede ser determinante para el éxito de la organización.

Producto mal programado	13%	Es importante ser asertivo en el lanzamiento de un producto/servicio al mercado, está ventana de oportunidad en el mercado no puede ser desaprovechada dado que los usuarios pueden no considerar satisfactorio el producto y/o puede estar a destiempo generando un impacto negativo. Luego, recuperar y reapuntar el posicionamiento puede ser difícil y en ocasiones imposible.
Perder el Enfoque	13%	La distracción en cuanto a los proyectos, problemas personales y/o pérdida de enfoque es un contribuyente al fracaso. Esto afecta, inclusive, al equipo intraempresarial dado que comienza la desmotivación, la pérdida y confusión en los lineamientos de la empresa potencian el fracaso y retrasan las actividades.
Desarmonía en equipo / inversionistas	13%	Hay discordancia entre el equipo y los inversionistas dado que, en ocasiones, pueden perseguir distintos objetivos, hay desaprobaciones en cuánto la línea productiva, hay alteraciones en las estructuras de costos, entre otros.
Mal giro de la Empresa	10%	Al realizar un giro en la empresa y comenzar con un nuevo camino debe ser calculado, hacer los cambios en el modelo de negocio, aprobar las hipótesis y medir resultados con el fin de medirlos. El no hacer dicho seguimiento no brindará un aprendizaje y se podría lamentar el pivót realizado.
Falta de Pasión	9%	La idea no lo es todo, es importante tener pasión y conocer del entorno a ella dado que la potencian. Es necesario ir más allá de la ocurrencia y construir un producto/servicio que realmente sea necesario para el mercado potencial.
Mala Ubicación	9%	La ubicación era un problema en un par maneras diferentes. La primera fue que tiene que haber congruencia entre el concepto de inicio y la ubicación, luego, la segunda es la conexión con los equipos remotos. La ubicación no debe limitar el escalamiento del negocio y no puede aislar la comunicación con el resto del equipo a modo de planificar y estar alineados.
Sin Financiamiento / Interés del Inversor	8%	Este factor se asocia directamente con el de quedarse sin efectivo. No tener financiamiento o inversores interesados en la fase de semilla de los proyectos es potencial causa de fracaso en las startups.
Desafíos Legales	8%	Al comenzar con una startup la evolución puede ir de lo simple a lo complejo en términos legales, puede poner una barrera a la puesta en marcha y frenar el desarrollo del negocio. Hay que entender los costos legales que implica desenvolverse en la industria en la que se está y planificar los gastos a modo de que esto no restrinja el escalar de la startup.
No utilizar Red/ Asesores	8%	Es un error el no considerar desde un principio a las redes y asesores, se trata de hacer y saber todo a nivel de equipo. No se debe tener la inseguridad y temor en pedir ayuda, esto fortalece el negocio y considerar que están ahí para ayudar.
Consumirse	8%	La capacidad de reducir sus pérdidas cuando sea necesario y volver a dirigir sus esfuerzos es importante para tener éxito y evitar el agotamiento. Tener un equipo sólido, diverso y conducido de modo que las responsabilidades puedan ser compartidas es vital para mantenerse y no consumirse en el negocio.
Error al girar	7%	El no pivotar lejos o lo suficientemente rápido de un producto malo o una mala decisión puede frustrar al equipo, no permitir que avance y se tomen decisiones profesionalmente. Hay que saber reaccionar ante las caídas para no socavar recursos y dinero, poder avanzar sin quedarse atrapado en los imprevistos negativos.

