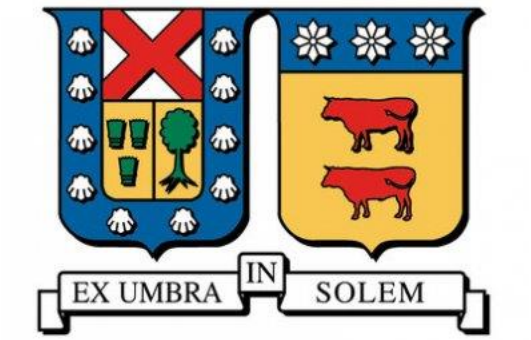


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

ANÁLISIS DIAGNÓSTICO MEDIANTE ESTUDIO DE MERCADO Y BENCHMARKING, PROPUESTAS DE MEJORA EN SERVICIOS EN BASE A CRITERIOS DE MEJORA CONTINUA Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS.

CASO APLICADO: INCUBADORA DE NEGOCIOS PUCV, CHRYSALIS.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

JUAN PABLO GONZÁLEZ CIFUENTES

PROFESOR GUÍA: JOHANA MOYA

PROFESOR CORREFERENTE: RODOLFO SALAZAR

VALPARAÍSO, 12 DE MAYO, 2020.

I. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecerme por haber estado a la altura de los desafíos de este último tiempo y por no haber decaído hasta el final. Además, por haberme dado la oportunidad de crecer, madurar y aprender a costa de muchos sacrificios personales.

Agradezco a mi madre, padre y hermana por haberme acompañado durante este proceso, entregándome su apoyo y haber hecho todos los esfuerzos a su alcance para ayudarme a terminar este desafío.

Agradezco a Sergio por acompañarme y soportarme incondicionalmente durante este último tiempo. Sin duda, esto no sería posible sin su ayuda, apoyo y cariño.

Agradezco también a mis familiares y amigos, que estuvieron presentes durante este tiempo, mostrando que solo unos pocos valientes se atreverán a permanecer en los momentos más difíciles

También me gustaría agradecer a Solange, por mostrarme que la austeridad y el esfuerzo sí son grandes valores para la vida y, de aplicarlos, terminarán por entregar frutos. Además, por ayudarme a madurar y crecer en el momento en que más lo necesitaba.

Me gustaría agradecer además al Departamento de Operaciones de Chrysalis, por soportar mi evidente falta de sueño durante este último año. Especialmente, agradecer a Macarena por invitarme a ser parte del equipo, confiar en mi trabajo y enseñarme con paciencia y afecto todo lo que preguntara. Este trabajo no existiría si no fuese por ella.

Quiero agradecer también al Departamento de Incubación de Chrysalis, por incluirme dentro de su equipo y confiar en el presente trabajo. En particular, agradecer a Diego y José Tomás por su calidez humana, sus ganas de perseverar y por incontables conversaciones y cigarros. También quiero agradecer a Alejandra, por ser siempre un ente crítico, que aportó enormemente a este trabajo y me enseño el gran valor del profesionalismo.

Finalmente, me gustaría agradecer a la profesora Johana Moya, quien su gran disciplina y profesionalismo impulsaron los cambios para que este trabajo terminara tomando el rumbo correcto.

¡Muchas Gracias a todos!

Juan Pablo González Cifuentes

II. ÍNDICE GENERAL

I. AGRADECIMIENTOS 2

II. RESUMEN EJECUTIVO 13

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 19

1.1 Descripción de la Problemática 19

1.2 Propuesta del Tema 22

1.3 Objetivos 24

1.3.1 Objetivo General 24

1.3.2 Objetivos Específicos 24

1.4 Alcance 26

1.5 Metodología 27

2. ANTECEDENTES GENERALES 29

2.1 Incubadora de Negocios Chrysalis 29

2.1.1 Historia Chrysalis 30

2.1.2 Misión 33

2.1.3 Visión 33

2.1.4 Valores 33

2.1.5 Unidad Estratégica del Negocio 35

2.1.6 Servicios Ofrecidos 36

2.1.6.1 Servicios de Operación 37

2.6.1.2 Servicios de Incubación 38

2.1.6.2 Servicios de Asesoría 41

2.1.7 Análisis FODA 42

2.1.7.1 Fortalezas 42

2.1.7.2 Debilidades 43

2.1.7.3 Oportunidades 44

2.1.7.4 Amenazas 44

2.1.8 Cadena de Valor 45

2.1.8.1 Marketing y Ventas 45

2.1.8.2 Personal de Contacto 47

2.1.8.3 Soporte Físico y Habilidades 48

2.1.8.4 Prestaciones 49

2.1.8.5 Clientes 50

2.1.8.6 Perfil de Emprendedores 52

2.1.8.7 Condiciones de Ingreso 53

2.1.9 Organigrama 54

2.1.10 Ventaja Competitiva 56

2.1.11 Objetivos Estratégicos 56

2.1.12 Estrategia Corporativa 58

2.1.13 Estrategia Competitiva 59

2.1.14 Informe de Evaluación de Incubadoras Apoyadas por CORFO 2017 60
2.1.14.1 Evaluación General de la Incubadora 61
2.1.14.2 Perspectiva Evolutiva de la Incubadora 64
2.1.14.3 Perspectiva Comparativa de la Incubadora 66
2.1.14.4 Acciones Recomendadas 68
2.1.15 Informe de Evaluación de Incubadoras Apoyadas por CORFO 2018 69
2.1.15.1 Evaluación General de la Incubadora 70
2.1.15.2 Perspectiva Evolutiva de la Incubadora 72
2.1.15.3 Perspectiva Comparativa de la Incubadora 74
2.1.15.4 Acciones Recomendadas 78

2.2 Mejora Continua 79
2.2.1 ¿Qué es el Kaizen? 80
2.2.2 Historia 81
2.2.3 Modelos 83
2.2.3.1 Modelo Deming 83
2.2.3.2 Modelo de Excelencia de Estados Unidos “Malcolm Baldrige” 87
2.2.3.3 Modelo EFQM de excelencia 91
2.2.4 Casos de Éxito 94
2.2.4.1 Caso Nestlé 94
2.2.4.2 Caso LG 97
2.2.4.3 Caso General Motors 99

3. MARCO TEÓRICO 101

3.1 Definición de Incubadora de Negocios 101

3.2 Teorías que sustentan la existencia de Incubadoras de Negocios 102
3.2.1 Soporte Estructural (Structural Support Theory) 102
3.2.2 Cluster (Cluster Theory) 103
3.2.3 Red Social (Social Network Theory) 104
3.2.4 Nuevos Capitales (New Venture Creation Theory) 104
3.2.5 Enfoque basado en recursos (The Resource-Based View) 105
3.2.6 Teoría Diádica (Dyadic Theory) 105

3.3 Modelos de Incubadoras 106
3.3.1 El Modelo de Incubadora/Aceleradora 107
3.3.2 El Modelo “págalo más adelante” 110
3.3.3 Modelo de Nueva Incubación, Soft Landing para programas internacionales 111

3.4 Tipos de Incubados 112

3.5 Diseñando una Incubadora 114
3.5.1 Tipos de Incubadoras 115
3.5.2 Focalización en alguna Indutría 117

3.6 Administración de una Incubadora 118

3.7 Definición de Startup 120

3.8 Tipos de startups 121

3.9 Fase de desarrollo de una starup 124

3.10 Fuentes de financiamiento para Startups 126

3.11 Fondos de financiamiento público para startups en Chile 128

3.12 Desarrollo histórico de la investigación de mercados..... 134

3.13 El Viaje del Emprendedor CORFO 136

3.13.1 Etapa 0 – Inducción 136
3.13.2 Etapa 1 – Pitch Básico..... 139
3.13.3 Etapa 2 – Proceso de Validación 143
3.13.4 Etapa 3 – Pitch Sólido 148
3.13.5 Etapa 4 – Alcanzar Breack Even..... 153
3.13.6 Etapa 5 – Escalamiento 157

3.14 Objetivos de la investigación de mercados 160

3.15 Importancia de la Investigación de Mercados..... 161

3.16 Factores condicionantes de la investigación de mercados 162

3.17 El proceso de investigación de mercados 163

3.17.1 Formulación del problema 165
3.17.1.1 Especificar los objetivos de la investigación 166
3.17.1.2 El entorno o contexto del problema..... 167
3.17.1.3 La naturaleza del problema 167
3.17.2 Análisis del valor y coste 168
3.17.3 Enfoque de la investigación 168
3.17.3.1 Investigación exploratoria 169
3.17.3.2 Investigacion descriptiva..... 169
3.17.3.3 Investigación causual 171
3.16.4 Diseño de la investigación..... 172
3.16.4.1 Investigación cualitativa..... 172
3.16.4.2 Focus Group 173
3.16.4.2.1 Entrevista en profundidad 174
3.16.4.3 Investigación cuantitativa 176
3.16.4.3.1 Encuesta por correo electrónico..... 177
3.16.5 Diseño de la recolección de datos..... 179
3.16.5.1 El proceso de diseño 179
3.16.5.2 Objetivos e información..... 179
3.16.5.3 Contenido de las preguntas 180
3.16.6 Diseño de la muestra..... 181
3.16.6.1 Determinación del tamaño de la muestra 181
3.16.6.2 El proceso de muestro 183
3.16.6.3 Muestro no probabilístico..... 184
3.16.6.4 Muestreo pobabilístico 185
3.16.7 Recolección de datos..... 187
3.16.7.1 Codificación..... 188
3.16.7.2 La calidad de los datos 188
3.16.7.3 Preparación de datos para el análisis 189
3.16.8 Análisis e interpretación..... 191
3.16.8.1 Medidas de tendencia central 191

3.16.8.2 Medidas de variación 192
3.16.8.3 Medidas de forma 193
3.16.8.4 Contraste de normalidad y homocedasticidad 193
3.16.8.5 Test de hipótesis 194

4. DIAGNÓSTICO 196

4.1 Diagnóstico Departamento de Incubación 197
4.1.1 Labor 197
4.1.2 Organigrama 199
4.1.3 Identificación y Descripción de Procesos 201
4.1.3.1 Red de Perks (Activación Perks) 201
4.1.3.2 Red de Mentores (Activación Mentoría) 202
4.1.3.3 Red de Contactos Comerciales (Activación Contactos Comerciales) 203
4.1.3.4 Programa de Incubación (Activación Programa de Incubación) 205
4.1.3.5 Red de Levantamiento de Capital (Activación Levantamiento de Capital) 207
4.1.3.6 Red de Expansión (Activación Servicios de Expansión) 207
4.1.4 Identificación y Descripción de Servicios 208
4.1.4.1 Inicial 208
4.1.4.2 Avanzado 212
4.1.5 Costos Plan de Incubación 2019 217
4.1.6 Ingresos Plan de Incubación 2019 223
4.1.7 Costos por redes de valor 224
4.1.8 Métricas Activación de Servicios 2019 225

4.2 Jornada Start-ups 2019 227
4.2.1 Objetivo 228
4.2.2 Objetivos Específicos 228
4.2.3 Metodología 229
4.2.4 Identificación de Variables 232
4.2.5 Resultados 234
4.2.5.1 Resultados Grupo “Alto Rendimiento” 235
4.2.5.1.1 Tabulación de Resultados 236
4.2.5.1.2 Conclusiones 240
4.2.5.2 Resultados Grupo “Rendimiento Regular” 266
4.2.5.2.1 Tabulación de Resultados 267
4.2.5.2.2 Conclusiones 270

4.3 Informe de Evaluación de Incubadoras Apoyadas por CORFO 2019 292
4.3.1 Evaluación General de la Incubadora 293
4.3.2 Perspectiva Evolutiva de la Incubadora 295
4.3.3 Perspectiva Comparativa de la Incubadora 297
4.3.4 Acciones Recomendadas 298

4.4 Resumen y Consideraciones 299
4.4.1 Consideraciones Generales 300
4.4.2 Consideraciones “Jornada Start-ups 2019” 303
4.4.3 Consideraciones “Benchmarking CORFO 2019” 306
4.4.4 Consideraciones “Gestión de Calidad” 308
4.4.5 Diagrama Causa-Efecto 310

5. PROPUESTAS DE MEJORA 312

5.1 Descripción Propuestas de Mejora 313

5.1.1 Propuesta 1: Board de Directores 313
5.1.1.1 Validación Clientes y Proveedores 315
5.1.1.2 Dlivery Servicio 315
5.1.1.3 Análisis Costo Beneficio 317
5.1.1.4 Análisis de Sensibilidad 321
5.1.2 Propuesta 2: Programa de Incubación e-learning 322
5.1.2.1 Propuesta de Valor y Elementos Diferenciadores 324
5.1.2.2 Validación Clientes 325
5.1.2.3 Validación Proveedores 343
5.1.2.4 Delivery Servicio 350
5.1.2.5 Definición de Ejes Temáticos 353
5.1.2.6 Imagen Objetivo y Factibilidad Técnica 358
5.1.2.7 Análsis Costo Beneficio 363
5.1.2.8 Análsis de Sensibilidad 368
5.1.3 Propuesta 3: Ruedas de Negocios 369
5.1.4 Propuesta 4: Meet up Chrysalis (Networking) 370
5.1.4.1 Descripción Piloto 371
5.1.4.2 Validación Clientes 372
5.1.4.3 Validación Proveedores 377
5.1.4.4 Consideraciones Posteriores al Piloto 379
5.1.4.5 Delivery Servicio 380
5.1.4.6 Anális Costo Beneficio 382
5.1.4.7 Análisis de Sensibilidad 386

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA 387

6.1 Identificación y Descripción de Tareas 387

6.2 Carta Gantt 398

6.3 Malla Pert y Ruta Crítica 398

6.4 Control de Desempeño 403

6.5 Riesgos 405

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 407

7.1 Conclusiones 407

7.2 Recomendaciones 413

8. REFERENCIAS 415

ANEXOS

ANEXO 1 – PLAN ESTRATÉGICO CHRYSALIS 2018 2021
ANEXO 2 – INFORMES BENCHMARKING CORFO

ANEXO 3 – ENTREVISTAS ESTUDIO DE MERCADO
ANEXO 4 – CARTA GANTT PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTAS DE MEJORA
ANEXO 5 – PERT

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional VRIEA - Fuente: Chrysalis. 31
Figura 2: Programa de Incubación "Ready" y "Go" - Fuente: Chrysalis. 39
Figura 3: Redes de Valor - Fuente: Chrysalis 41
Figura 4: Cadena de Valor Chrysalis - Fuente: Plan Estrategico 2018-2021. 45
Figura 5: Perfil de los Emprendedores - Fuente: Plan Estrategico 2018-2019. 52
Figura 6: Organigrama Chrysalis - Fuente: Chrysalis 55
Figura 7: Modelo de Calidad de Estados Unidos "Malcolm Baldrige" - Fuente: Membrado, 2002. 91
Figura 8: Modelo EFQM de Excelencia - Fuente: Membrado, 2002 92
Figura 9: Fundamentos Incubadoras de Negocios - Fuente:Wiggins & Gibson, 2013 107
Figura 10: Ciclo de vida de una start-up - Fuente: AttittudBusiness, 2019. 126
Figura 11: Proceso de 9 etapas en una investigación de mercados - Fuente: Alonso, 2017 164
Figura 12: Diseños investigación descriptiva - Fuente: Alonso, 2017. 171
Figura 13: Clasificación del error en la investigación de mercados - Fuente: Malhorta, 2015 187
Figura 14: Organigrama Departamento de Incubación - Fuente: Elaboración propia. 200
Figura 15: Diagrama Activación Red de Perks - Fuente: Elaboración propia. 202
Figura 16: Diagrama Activación Red de Mentores - Fuente: Elaboración propia. 203
Figura 17: Diagrama activación Red de Contactos Comerciales - Fuente: Elaboración propia. 205
Figura 18: Diagrama Activación Programa de Incubación - Fuente: Elaboración propia 206
Figura 19: Programa Ready - Fuente: Chrysalis. 210
Figura 20: Programa Go - Fuente: Chrysalis 214
Figura 21: Resultados pregunta 4.1.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia 284
Figura 22: Diagrama Ishikawa Imposibilidad de atención de Servicios Comprometidos - Fuente: Elaboración propia. 311
Figura 23: Diagrama Flujo Servicio Board de Directores - Fuente: Elaboración propia 317
Figura 24: Diagrama Flujo Servicio Nuevo Programa de Incubación - Fuente: Elaboración propia. 352
Figura 25: Referencia 1 Imagen Objetivo Propuesta 2 - Fuente: Turingo.com 359
Figura 26: Referencia 2 Imagen Objetivo Propuesta 2 - Fuente: startupschool.org 360
Figura 27: Diagrama de Flujo Servicio Meet-up Chrysalis (Networking) - Fuente: Elaboración propia 382
Figura 28: Malla Pert y Ruta Crítica Plan de Actividades - Fuente: Elaboración propia. 401

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comportamiento de la Cartera de Proyectos por Linea de Financiamiento - Fuente: Chrysalis. 51
Gráfico 2: Segmentación de la Cartera de Proyectos por Sector Industrial - Fuente: Chrysalis. 54
Gráfico 3: Evaluación clasificada por dimensiones - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO 62
Gráfico 4: Comparación evaluación de la Incubadora 2016 y 2017 por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO. 64
Gráfico 5: Comparación de la incubadora con el promedio del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO. 67

Gráfico 6: Comparación de la incubadora con envolventes superior e inferior del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO. 68
Gráfico 7: Evaluación clasificada por dimensiones - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO. 70
Gráfico 8: Comparación evaluación de la Incubadora 2016, 2017 y 2018 por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO. 73
Gráfico 9: Comparación de la incubadora con el promedio del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO. 75
Gráfico 10: Comparación de la incubadora con envolventes superior e inferior del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO. 76
Gráfico 11: Porcentaje de Costos por Redes de Valor - Fuente: Elaboración propia..... 225
Gráfico 12: Resultados pregunta 1.1 para grupo “Alto Rendimiento” - Fuente: Elaboración Propia. 241
Gráfico 13: Resultados pregunta 1.2.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 242
Gráfico 14: Resultados pregunta 1.2.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 243
Gráfico 15: Resultados pregunta 1.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 244
Gráfico 16: Resultados pregunta 1.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 245
Gráfico 17: Resultados pregunta 2.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 246
Gráfico 18: Resultados pregunta 2.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 247
Gráfico 19: Resultados pregunta 2.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 248
Gráfico 20: Resultados pregunta 2.3.3 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 249
Gráfico 21: Resultados pregunta 2.4.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 250
Gráfico 22: Resultados pregunta 3.1.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 251
Gráfico 23: Resultados pregunta 3.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 252
Gráfico 24: Resultados pregunta 3.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 253
Gráfico 25: Resultados pregunta 3.3.3 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 254
Gráfico 26: Resultados pregunta 3.3.4 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 254
Gráfico 27: Resultados pregunta 3.4 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 256
Gráfico 28: Resultados pregunta 4.1.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 257
Gráfico 29: Resultados pregunta 4.1.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 257
Gráfico 30: Resultados pregunta 4.2.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 258
Gráfico 31: Resultados pregunta 4.2.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 259
Gráfico 32: Resultados pregunta 4.2.3 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 259
Gráfico 33: Resultados pregunta 4.2.4 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 260
Gráfico 34: Resultados pregunta 4.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 261
Gráfico 35: Resultados pregunta 4.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia. 262
Gráfico 36: Resultados pregunta 1.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 270
Gráfico 37: Resultados pregunta 1.2.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 272
Gráfico 38: Resultados pregunta 1.2.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 273
Gráfico 39: Resultados pregunta 1.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 274
Gráfico 40: Resultados pregunta 2.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 276
Gráfico 41: Resultados pregunta 2.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 277
Gráfico 42: Resultados pregunta 2.3.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 278
Gráfico 43: Resultados pregunta 2.4.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 279
Gráfico 44: Resultados pregunta 3.1.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 281
Gráfico 45: Resultados pregunta 3.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 282
Gráfico 46: Resultados pregunta 4.1.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 285
Gráfico 47: Resultados pregunta 4.2.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 286

Gráfico 48: Resultados pregunta 4.2.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 287
Gráfico 49: Resultados preguunta 4.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 288
Gráfico 50: Resultados pregunta 4.3.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia..... 289
Gráfico 51: Evaluación clasificada por dimensiones - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2019, CORFO 293
Gráfico 52: Comparación evaluación de la Incubadora 2018 y 2019 por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2019, CORFO 295
Gráfico 53: Comparación de la Incubadora con el promedio del sistema y por clúster, por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2019, CORFO 297
Gráfico 54: Resultados Pregunta 1 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 328
Gráfico 55: Resultados Pregunta 2 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 328
Gráfico 56: Resultados Pregunta 3 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 329
Gráfico 57: Resultados Pregunta 4 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 330
Gráfico 58: Resultados Pregunta 5 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 330
Gráfico 59: Resultados Pregunta 6 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 331
Gráfico 60: Resultados Pregunta 7 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 331
Gráfico 61: Resultados Pregunta 8 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 332
Gráfico 62: Resultados Pregunta 9 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 332
Gráfico 63: Resultados Pregunta 10 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 333
Gráfico 64: Resultados Pregunta 11 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia. 333
Gráfico 65: Resultados Pregunta 1 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 336
Gráfico 66: Resultados Pregunta 2 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 336
Gráfico 67: Resultados Pregunta 3 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 337
Gráfico 68: Resultados Pregunta 4 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 337
Gráfico 69: Resultados Pregunta 5 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 338
Gráfico 70: Resultados Pregunta 6 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 338
Gráfico 71: Pregunta 7 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 339
Gráfico 72: Pregunta 8 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 339
Gráfico 73: Pregunta 9 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 340
Gráfico 74: Pregunta 10 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 340

Gráfico 75: Pregunta 11 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia. 341
Gráfico 76: Resultados Pregunta 1 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 344
Gráfico 77: Resultados Pregunta 2 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 345
Gráfico 78: Resultados Pregunta 4 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 347
Gráfico 79: Resultados Pregunta 5 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 347
Gráfico 80: Resultados Pregunta 7 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 349
Gráfico 81: Resultados Pregunta 1 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 373
Gráfico 82: Resultados Pregunta 2 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 374
Gráfico 83: Resultados Pregunta 3 Piloto Propuesta 3 - Fuente: Elaboración propia. 374
Gráfico 84: Resultados Pregunta 4 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 375
Gráfico 85: Resultados Pregunta 5 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 376
Gráfico 86: Resultados Pregunta 6 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 377

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Contenidos Etapa 0 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia. 139
Tabla 2: Contenidos Etapa 1 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia. 142
Tabla 3: Contenidos Etapa 2 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia. 148
Tabla 4: Contenidos Etapa 3 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia. 153
Tabla 5: Contenidos Etapa 4 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia. 157
Tabla 6: Contenidos Etapa 5 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia. 160
Tabla 7: Tipos de investigación - Fuentes: Alonso, 2017 172
Tabla 8: Ventajas y desventajas focus group - Fuente: Alonso, 2017 174
Tabla 9: Ventajas y desventajas entrevista personal - Fuente: Alonso, 2017 175
Tabla 10: Puntos fuertes y débiles de las principales técnicas de recolección de datos - Fuente: Alonso, 2017 178
Tabla 11: Métodos de imputación de datos - Fuente: Alonso, 2017 190
Tabla 12: Costos Fijos Remuneraciones 2019 - Fuente: Elaboración propia. 219
Tabla 13: Costos Programa de Incubación 2019 - Fuente: Elaboración propia. 222
Tabla 14: Costos Viáticos 2019 - Fuente: Elaboración propia. 222
Tabla 15: Ingresos Chrysalis 2019 - Fuente: Elaboración propia. 223
Tabla 16:Costos por Redes de Valor - Fuente: Elaboración propia. 224
Tabla 17: Estado de Avance (%) de Activación de Servicios Departamento de Incubación - Fuente: Elaboración propia. 225
Tabla 18: Performance Programa de Incubación periodos 2018 - 2019 - Fuente: Elaboración propia. 226
Tabla 19: Grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elabración Propia 235
Tabla 20: Tabulación Respuestas Jornada Start-ups 2019 Grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia 240
Tabla 21: Grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia. 267
Tabla 22: Tabulación Respuestas Jornada Start-ups 2019 Grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia. 270
Tabla 23: Costos por Periodo Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia. 319
Tabla 24: Flujo Proyectado por Periodo Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia. 320

Tabla 25: Indicadores de Factibilidad Financiera Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia. 320
Tabla 26: Análisis de Sensibilidad para Precio Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia. 322
Tabla 27: Preguntas y Medición Encuesta de Validación Servicios Propuesta 2 - Fuente: Elaboración Propia. 327
Tabla 28: Resultados Pregunta 3 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 346
Tabla 29: Resultados Pregunta 6 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 348
Tabla 30: Análisis interno de capacidad y situación base de contenido formativo, según "El Viaje del Emprendedor" de CORFO - Fuente: Elaboración propia. 356
Tabla 31: Resumen contenidos visados por CORFO, según el "Viaje del Emprendedor", para programas formativos - Fuente: Elaboración propia. 357
Tabla 32: Características Plan Business WordPress - Fuente: Elaboración propia. 362
Tabla 33: Costos por Periodo Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 366
Tabla 34: Flujo Proyectado por Periodo Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 367
Tabla 35: Indicadores de Factibilidad Financiera Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 367
Tabla 36: Análisis de Sensibilidad para Precio Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia. 368
Tabla 37: Costos Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 372
Tabla 38: Costos por Servicio Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 384
Tabla 39: Flujo Proyectado por Periodo Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 385
Tabla 40: Indicadores Factibilidad Financiera Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia. 385
Tabla 41: Identificación y Descripción de Tareas Plan de Implementación Propuestas de Mejora - Fuente: Elaboración propia. 397
Tabla 42: Configuración de Actividades Plan de Implementación Propuestas de Mejora - Fuente: Elaboración propia. 400
Tabla 43: Actividades Ruta Crítica Plan de Actividades - Fuente: Elaboración propia. 402
Tabla 44: Resumen Indicadores Control de Desempeño - Fuente: Elaboración propia. 405
Tabla 45: Análisis y Mitigación de Riesgos - Fuente: Elaboración propia. 406

II. RESUMEN EJECUTIVO

1. Problema de Investigación

Chrysalis, organización que a fines del 2017 realizó una estructuración de nuevos servicios de pago para sus incubados, los cuales no fueron validados desde la base, ha visto en el último tiempo problemas en el delivery de los servicios comprometidos e imposibilidad de cumplir con estos compromisos en periodos de tiempo inferiores a un año. En efecto, hasta enero de 2020 se ha conseguido finalizar con solo un **12% de los compromisos en materia de Contactos Comerciales**, un **62% en materia de Redes de Comunicación** y un **43% del Programa de Incubación** (programa formativo). La situación se vuelve aún más compleja si se considera que la **totalidad de los servicios entregados ha operado durante el 2019 con pérdidas de $11.087.360**.- En ese sentido, se vuelve urgente estudiar y proponer una restructuración a los actuales servicios, que logren ajustarse a las nuevas necesidades de los emprendedores, la capacidad instalada en la incubadora y converjan a la sustentabilidad de la organización y al posicionamiento de Chrysalis como un actor relevante dentro del ecosistema emprendedor.

2. Objetivo

Proponer mejoras a los servicios actuales y procesos de entrega de estos (delivery) de la Incubadora de Negocios Chrysalis, mediante el uso de criterios de gestión de calidad y mejora continua, para ofrecer una propuesta de valor más atractiva a las start-ups incubadas actuales y futuras, asegurando servicios sustentables financieramente para la Incubadora, basada en diagnósticos relacionados a metodologías y herramientas de estudios de mercado y benchmarking.

3. Metodología

La metodología de trabajo se puede resumir en las siguientes fases o etapas: (1) Identificación del problema, (2) recopilación de antecedentes e información de mercado de forma paralela en cuatros ejes: (2.1) Antecedentes Generales de Chrysalis, (2.2) Información Teórica sobre modelos de Incubadoras de Negocios, start-ups y mejora continua, (2.3) Estudio de Mercado para levantamiento de información en fase exploratoria de clientes en forma de entrevistas semi-dirigidas y (2.4) Estudio y Análisis Estudio Benchmarking CORFO para Incubadoras de Negocios chilenas. (3) Generación de propuestas de mejora. (4) Diseño y validación de propuestas por clientes, proveedores y factibilidad técnica y financiera. (5) Diseño Plan de Implementación de Mejoras.

4. Estudio de Mercado ("Jornada Start-ups 2019")

Se realizó una instancia de estudio de mercado, destinada al **levantamiento de información en fase exploratoria**, para poder extraer información valiosa de parte de los incubados de Chrysalis, en formato de entrevista presencial o virtual semi-dirigida, separados en dos grupos: Avanzado e Inicial (dependiendo del estado de avance de sus emprendimientos). Esta instancia se llevó acabo durante la primera semana de octubre de 2019, extrayendo la siguiente información relevante para el diseño de los nuevos servicios: Para el grupo Avanzado (n=10), a ser consultados sobre aquellos elementos que desearían en caso de que la incubadora tuviera capacidades extra, cuatro (4) referenciaron "Acceso a potenciales clientes", mientras que dos (2) referenciaron "Formar comunidad (networking)". Al ser consultados por servicios que agregarían a Chrysalis, se obtuvieron dos (2) referencias a "Networking", una (1) referencia a "Directorio Estratégico" y una (1) referencia a "Ruedas de Negocios". Al ser consultados por qué esperan de una Incubadora de Negocios, se

obtuvieron cinco (5) referencias a “Contactos Comerciales” y tres (3) referencias a “Apoyo estratégico”. Luego, se identificó que los entrevistados del **grupo avanzado presentaban mayor interés por servicios relacionados a apoyo estratégico, contactos comerciales y networking, no mencionando servicios actuales como formación o comunicaciones.** Por otro lado, para el grupo Inicial (n=6), al ser consultados por aquellos elementos que han sido de utilidad en su paso por Chrysalis, se obtuvieron dos (2) referencias a “Charlas y talleres” y dos (2) referencias a “Mentores”. Al ser consultados por qué les aportó Chrysalis, se obtuvieron tres (3) referencias a “Inserción en el ecosistema emprendedor”, tres (3) referencias a “Diagnóstico” y dos (2) referencias a “Mentorías”. Luego, se identificó que los entrevistados del **grupo Inicial presentaban mayor interés por servicios relacionados a formación y networking**, a diferencia del grupo Avanzado.

5. Benchmarking CORFO

En cuanto al análisis realizado por Tribeca Consulting, en el marco del estudio de Benchmarking encargado por CORFO para las incubadoras chilenas, se extraen las siguientes recomendaciones: (1) “Se sugiere prospectar la **creación de un Company builder**, con el objetivo de apalancar las capacidades del alumnado y profesores de la institución patrocinadora” y (2) “**Generar un plan de sustentabilidad con proyecciones financieras**, el que perita llevar seguimiento de las metas con métricas definidas”.

6. Propuestas de Mejora

Respecto a estos dos análisis, es decir, el estudio de mercado denominado “Jornada Start-ups 2019” y el estudio de Benchmarking realizado por CORFO, sumado a lo indicado por los miembros Senior de la organización, es que decidió proponer **cuatro (4) nuevos servicios** (reestructuración de los antiguos en algunos casos), con el fin de satisfacer las

necesidades y oportunidades detectadas en estas dos instancias de levantamiento de información, para los grupos de interés (clientes) Avanzados e Iniciales. Los nuevos servicios propuestos son: **(1) Board de Directores, (2) Programa de Incubación e-learning, (3) Ruedas de Negocios y (4) Meet-up Chrysalis**.

Las propuestas (1) y (3) han sido confeccionadas en parte por la información recopilada en la "Jornada Start-ups 2019", pero principalmente por **decisión de los miembros Senior de la organización, quienes tomaron la decisión estratégica de volcar a Chrysalis a ser un "Partner estratégico y comercial"** de las start-up que ingresen. En efecto, durante las últimas semanas del 2019, se reestructuró la comunicación de la Incubadora hacia estos dos puntos, generando el slogan "somos tu Partner estratégico y comercial". Atendiendo lo anterior, la propuesta (1) ha quedado exenta de validación de clientes y proveedores, siendo una instancia para obtener feedback de estas partes, un piloto que se realizará un mes antes de la liberación de los servicios al mercado. Sin embargo, se ha evaluado esta propuesta para un plazo de doce (12) meses, obteniendo que por un precio de $650.000 (aproximación hecha en base a ticket promedio de venta de servicio de mentorías) y una base de 20 servicios vendidos (métrica comprometida a CORFO para continuidad de actual subsidio), se obtuvo una **TIR de 6,8107%, un VAN de -302.676 y un Payback de 9 meses**. **Si bien los indicadores de rentabilidad no son tan atractivos, este servicio se trata del core de la propuesta de valor nueva y es parte estructural de las otras propuestas (servicios complementarios)**. Por otro lado, la **propuesta tres (3)**, también de corte estratégico para la Incubadora, **quedará pendiente para ser diseñada en detalle, validada y presentada por el nuevo encargado de Ruedas de Negocio de la Incubadora**.

Por otro lado, la **propuesta dos (2)** se validó y fundamentó de acuerdo con los siguientes aspectos obtenidos en la encuesta de validación para clientes del grupo Inicial

(n=9): Al ser consultados por los aspectos menos favorables del programa antiguo (pudiendo seleccionar más de una opción) un 66,7% manifestó problemas para poder asistir o problemas con la transmisión vía streaming, un 44,4% indicó que el horario era poco flexible y un 33,3% que el nivel de personalización era muy bajo. Al ser consultados que valor atribuían al servicio nuevo (plataforma e-learning, con videos disponibles permanentemente) un 66,7% de los consultados asignaron un valor "muy alto". Al ser consultados por la agendación de reuniones con expertos para resolver dudas de sus emprendimientos, un 100% atribuyó un valor "muy alto" a este punto. **Al ser consultados por el aspecto que más les aportaba valor dentro de la nueva propuesta, un 77,8% indicó que las reuniones con expertos**. Respecto a la disposición a pagar por el servicio, un **22,2% tiene una disposición a pagar entre $100.000 y $300.000**. Esta tasa (22,2%) deberá ser considerada al momento del volumen de leads generados y al momento de la conversión de clientes. **Respecto a la encuesta de validación para clientes del grupo Avanzado (n=9), un 88,9% de los encastados manifiesta una nula disponibilidad a pagar por este tipo de servicios**. En ese contexto, se concluye que **el servicio estará diseñado y enfatizado para aquellas start-ups con un estado de avance Inicial.** Respecto a los proveedores (facilitadores internos y externos) consultados (n=10), un 100% manifestó su interés en participar de este tipo de instancias, declarando un tiempo promedio de 3 horas mensuales para participar con consultores expertos en reuniones e media hora con emprendedores para resolver consultas aplicadas a sus emprendimientos, así como también un 90% reconoció motivaciones personales para participar de la instancia, mientras que solo un 10% manifestó intereses de tipo monetarios. Considerando un **ticket promedio por servicio de $250.000, un promedió histórico de 30 proyectos anuales que participan de las instancias de formación (adquirieron el servicio) y un plazo de evaluación de 10 meses, se obtuvo una TIR de**

19,5011%, un VAN de 565.807 y un Payback de 5 meses. Se concluye finalmente que existe factibilidad técnica y financiera para la implementación de la propuesta.

En cuanto a la **propuesta cuatro (4)**, del piloto realizado en Santiago, se obtuvo que el precio promedio que los emprendedores están **dispuestos a pagar por jornadas de networking es de $15.000**. Un 100% de los asistentes, tanto emprendedores como empresarios y mentores declararon que repetirían la experiencia desarrollada en el piloto. Luego, para un periodo de evaluación de 10 meses, un ingreso por servicio de $15.000, un promedio de diez (10) asistentes por jornada y la realización de un promedio de dos jornadas al mes, se obtuvo una **TIR de 15,0984%, un VAN de 22.891 y un Payback de 5 meses**. Luego, validada la propuesta tanto por clientes como proveedores y siendo factible técnica y financieramente, se concluye que la implementación de este servicio es posible.

7. Plan de Implementación

Plan de 426 días que contempla actividades para la implementación de las cuatro propuestas de servicios nuevos y su posterior mejora continua. Las actividades de la ruta crítica están relacionadas al Board de Directores y son: Reunión Coordinación Incubación, Crear Google Docs Editable, Búsqueda de Candidatos Externo PUCV, Filtrar y ordenar BBDD, Contactar Potenciales Directores por correo electrónico, Definir elementos gráficos a utilizar, Traspasar Información a Diseñador Gráfico, Confeccionar Material Difusión, Definir Invitados, Gestionar Espacios, Confeccionar Encuestas Feedback, Realizar Experiencia, Definir estrategia de conversión de clientes y Monitoreo de Estado de Venta.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la Problemática

En Chile, el panorama económico se ha visto envuelto en una serie de turbulencias, las cuales en su mayoría tienen su origen en **factores externos**, siendo el más relevante dentro de esos factores, en el escenario económico y político actual, la guerra comercial entre Estados Unidos y China. Lo anterior, puede ser explicado en parte a la alta dependencia que nuestro país tiene con la exportación de materias primas, donde, por ejemplo, el cobre representó en los últimos 20 años el 10% del PIB nacional y el 7,8% de los ingresos fiscales (Reporte Minero, 2018).

El problema planteado en el párrafo anterior, relativo a la alta dependencia de la economía nacional a los factores externos, puede ser observado y analizado desde diferentes puntos de vista para el planteamiento de posibles soluciones. En particular, una de las aristas que llama poderosamente la atención, es la **generación de innovación, emprendimientos, soluciones y Pymes desarrolladas en territorio nacional**, las cuales tienen la capacidad de generar empleos, hacer crecer la economía y proporcionar bienestar social. En efecto, el 2018 el 53% de los trabajadores se empleó en empresas de menos de 50 empleados (Diario Financiero, 2018), es decir, más de la mitad de los trabajadores chilenos tenía como empleador a un pequeño empresario, alguien relacionado a un emprendimiento o startup o alguien ligado a la innovación.

De igual forma, según datos del Ministerio de Economía, las Pymes representan el 51,9% del total de empresas conformadas en Chile, seguidas de las microempresas con un

44,9% del total y solo un 3,2% de grandes empresas (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2017). Por todo lo anterior, es que el fenómeno de los emprendimientos o startups no debe estar ajeno de análisis, ni tampoco de las preocupaciones de autoridades para la toma de decisiones de carácter público, es decir, a nivel de generación de políticas públicas. Más aún, si se considera que en el año 2018 un 23,8% de la población adulta en Chile declaró estar en la fase inicial de alguna actividad emprendedora, lo que sumado a una baja tasa de miedo al fracaso (29,4% en 2017, dejando a Chile como el onceavo país con menor miedo al fracaso del total de países medidos), posiciona a **Chile como uno de los países con mayor actividad emprendedora en el mundo** (Economía y Negocios, El Mercurio, 2018).

De este modo, es posible afirmar que el fenómeno de las startups en Chile no es un fenómeno puntual, ni tampoco aislado, por cuanto significan un importante porcentaje de los empleos que se generan en Chile y su actividad, resultados y quehacer representan un fenómeno dinámico que debe ser atendido. Sin embargo, es importante evidenciar que en Chile **ocho de cada diez emprendimientos no logran superar su primer año de vida** (emol.com , 2018). Lo anterior, muestra que no tan solo es necesaria una intención emprendedora para catapultar o consolidar un negocio o emprendimiento, sino también deben integrarse y facilitarse otros factores para que este logre mantenerse en el tiempo.

Es precisamente en este contexto, donde figuras como las “incubadoras de negocios”, “aceleradoras de negocios”, entre otras, emergen. Dentro del sinnúmero de definiciones existentes para el concepto de **incubadora de negocios**, se podrá entender que “una incubadora de negocios puede ser definida como una organización que ofrece un rango de servicios para el desarrollo de negocios y acceso a espacios, en términos flexibles, para satisfacer las necesidades de las empresas nacientes” (Duff, 1998).

A lo anterior, se debe también mencionar que el paquete de servicios ofrecidos a los diferentes emprendimientos variará de incubadora en incubadora. Sin embargo, en la actualidad existen un **creciente número de incubadoras** (y otras organizaciones relativas a la industria de la incubación de negocios) ofreciendo **servicios muy similares entre sí**, muchas veces redundante y repetitivo, lo cual se traduce en el ofrecimiento de servicios traslapados entre incubadoras (Becker & Gassmann, 2006) y que poco aportan a la generación de valor para las start-ups incubadas.

En ese sentido, surge la urgencia de generación de espacios, organizaciones y servicios que logren **satisfacer las necesidades**, requerimientos y demanda actual relativa a los emprendimientos o start-ups. Propuestas que logren **agregar valor** a los emprendimientos incubados por parte de las incubadoras de negocios y que aporten a la conformación y consolidación de los mismos proyectos en el medio. Por lo anteriormente mencionado, se analizarán diferentes sistemas de **gestión de calidad** que busquen estandarizar procesos, proponer mejoras de servicios, para su posterior implementación en la incubadora de negocios **Chrysalis** (entidad relacionada a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile), de manera de explorar **estrategias de diferenciación basadas en servicios** *"Service-based differentiation strategies"* (Vanderstraeten & Matthyssens, 2012), que se sustenten precisamente en **procesos y servicios de excelencia**, basados en la mejora continua, que aporten y generen valor a las start-ups incubadas, **diferencien a Chrysalis** como opción dentro de la industria y la posicione como un **referente** en la región.

Finalmente, en el caso particular de Chrysalis, organización que a fines del 2017 realizó una estructuración de nuevos servicios de pago para sus incubados, los cuales no fueron validados desde la base, ha visto en el último tiempo problemas en el delivery de los servicios comprometidos e imposibilidad de cumplir con estos compromisos en periodos de

tiempo inferiores a un año. En efecto, hasta enero de 2020 se ha conseguido finalizar con solo un **12% de los compromisos en materia de Contactos Comerciales**, un **62% en materia de Redes de Comunicación** y un **43% del Programa de Incubación** (programa formativo). Más aún, si se analiza el programa de incubación, se ha logrado conseguir solo un total de 13 asistentes en el segundo semestre de 2019, comparado a los 29 del segundo semestre de 2018 y con un promedio de solo un 39,29% de asistencia a las sesiones. La situación se vuelve aún más compleja si se considera que la **totalidad de los servicios entregados ha operado durante el 2019 con pérdidas de $11.087.360**.- En ese sentido, se vuelve urgente estudiar y proponer una restructuración a los actuales servicios, que logren ajustarse a las nuevas necesidades de los emprendedores, la capacidad instalada en la incubadora y converjan a la sustentabilidad de la organización y al posicionamiento de Chrysalis como un actor relevante dentro del ecosistema emprendedor.

1.2 Propuesta del Tema

Como se describía en la descripción de la problemática, las Incubadoras de Negocios forman parte de un eslabón importante dentro de la cadena de servicios que las startups recibirán en algún momento de sus fases de desarrollo. Lo anterior, será de vital importancia para asegurar un desarrollo sostenible en el tiempo de estas (startups) y que puedan desenvolverse como gentes importantes dentro de quehacer económico nacional aportando nuevas ideas de negocios, innovación, crecimiento económico, empleos y bienestar social en general. Para que este desarrollo ocurra de la manera más rápida y efectiva posible, es necesario asegurar que las incubadoras de negocios puedan ser al mismo tiempo sustentables

y no dependan de fondos públicos aportados por CORFO. En ese sentido, entregar servicios de calidad y que mejoren continuamente, en base a las necesidades de los emprendedores, es fundamental para asegurar la sustentabilidad de todos los actores del ecosistema emprendedor.

Por otro lado, en esta memoria se analizarán y estudiarán los diferentes servicios que ofrece en la actualidad la Incubadora de Negocios Chrysalis, además de los procesos de entrega de estos servicios (delivery), con el fin de entender en cabalidad su funcionamiento y poder proponer mejoras. Además, se hará una fase previa de levantamiento de información, relacionada a feedback por parte de los emprendedores que han recibido o reciben servicios de la incubadora, con la finalidad de recabar información valiosa de su experiencia, sus necesidades y comentarios generales acerca del ecosistema emprendedor. Lo anterior, servirá para restructurar las propuestas de mejora, en base a las necesidades de los emprendedores, sus comentarios en base a otros servicios de otros actores de la industria y su disponibilidad a pagar por estos servicios.

Adicionalmente, se tendrá en consideración los estudios realizados por CORFO desde el año 2017 de las diferentes incubadoras de negocios de Chile y su posicionamiento en la industria (benchmarking). Estos estudios aportarán una visión evolutiva de los resultados obtenidos por la incubadora en tres periodos consecutivos, además de incorporar las recomendaciones hechas en estos informes, para incorporar a las consideraciones al momento de estructurar las propuestas de mejora.

En base a los elementos anteriormente mencionados, es decir, el análisis de servicios y procesos de entrega de servicios (delivery), estudio de mercado a clientes (incubados) y estudios de benchmarking CORFO, se generarán propuestas de mejora a los servicios de

mejora, los cuales serán descritos, diagramados bajo sus nuevos procesos de entrega de servicios, validados tanto a nivel de clientes y proveedores, factibilidad de implementación técnica, análisis de costo e ingresos proyectados y factibilidad financiera. Finalmente, se espera generar planes de implementación para estas propuestas de mejora, identificación de tareas, tiempos de desarrollo e identificación de actividades críticas (ruta crítica y malla Pert).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer mejoras a los servicios actuales y procesos de entrega de estos (delivery) de la Incubadora de Negocios Chrysalis, mediante el uso de criterios de gestión de calidad y mejora continua, para ofrecer una propuesta de valor más atractiva a las start-ups incubadas actuales y futuras, asegurando servicios sustentables financieramente para la Incubadora, basada en diagnósticos relacionados a metodologías y herramientas de estudios de mercado y benchmarking.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales herramientas y metodologías relacionadas con estudios de mercado, benchmarking, gestión de calidad y evaluación de proyectos, generando una

base teórica y conceptual que ayude a seleccionar las herramientas más pertinentes para las propuestas de mejora de los servicios y procesos de entrega de servicios (delivery) identificados.

- Aplicar alguna herramienta relacionada a estudios de mercado apropiada, con el fin de levantar información relevante de los incubados (clientes) de Chrysalis, que ayude a la estructuración de las propuestas de mejora de servicios y el proceso de entrega de estos.

- Generar propuestas que tengan la capacidad de ser implementadas realmente en la incubadora, mediante el uso de herramientas de evaluación de proyectos y criterios de gestión de calidad y mejora continua, que ayuden al mejoramiento de los servicios que en la actualidad ofrece Chrysalis.

- Validar la factibilidad de las propuestas de mejora de servicios con clientes y proveedores, además de analizar su estructura de costos y factibilidad técnica de implementación.

- Generar un plan de implementación de las propuestas en el tiempo, detallando las actividades que deberán desarrollarse, configurar un diagrama de tareas, además de identificar aquellas actividades críticas.

1.4 Alcance

El objetivo de esta investigación es proponer alternativas de mejora para los servicios de la incubadora de negocios Chrysalis, proporcionados por el departamento de incubación, dispuestos por la sede de operaciones situada en Valparaíso, excluyendo a las sedes de Atacama, Coquimbo y Maule. Estas propuestas tendrán como propósito el ayudar a la convergencia de sustentabilidad financiera que busca la incubadora, para lograr dejar de depender completamente de fondos CORFO para sostener sus costos de operación.

El alcance de esta memoria solo contempla los servicios entregados por el departamento de incubación de Chrysalis, excluyendo los servicios entregados por otras unidades al interior de la organización. Además, solo se contempla el estudio y plan de implementación de las propuestas, en ningún caso de plan de comercialización de estos.

El alcance de esta memoria es el estudio y aplicación de criterios basados en gestión de calidad y mejora continua, para la construcción y diseño descriptivo de propuestas de mejora para el caso y contexto actual (año 2019) de la incubadora de negocios Chrysalis, no significando la confección y traspaso de una metodología de mejora continua para el largo plazo. Además, el alcance de esta memoria será la utilización de las herramientas dispuestas para un estudio de mercado de clientes (entrevistas), informes de bechmarking facilitados por CORFO y análisis del desempeño actual de la incubadora (análisis interno y antecedentes generales), para la confección de las propuestas, para el análisis de la situación base y diseño de las nuevas propuestas. El carácter explicativo de las causas detectadas como potenciales problemas al interior de la organización, quedará fuera del alcance de este estudio.

Finalmente, el alcance de esta memoria es diseñar un plan de implementación descriptivo de las mejoras propuestas, considerando tareas, actividades, tiempos de ejecución, diagrama de actividades y ruta crítica, para su posterior puesta en marcha durante el año 2020 en la incubadora de negocios.

1.5 Metodología

Para el desarrollo de la memoria se realizará una recopilación de antecedentes de la incubadora de negocios, es decir, organigrama, funcionamiento organizacional, mapeo de procesos y servicios, elementos estratégicos, etc. Lo anterior, con especial énfasis en las labores que realiza el departamento de incubación de Chrysalis y los servicios que este entrega. Esto, proporcionará información acerca de la situación base en la que se encuentra la organización y la detección de potenciales propuestas de mejora en sus servicios y la manera en que estos son entregados a sus clientes.

De manera paralela, se recopilará información teórica acerca del funcionamiento de otras incubadoras a nivel nacional e internacional, modelos de gestión de calidad y mejora continua, que aporten conocimiento teórico que sustenten la reconstrucción de estos y de evaluación de proyectos, que también otorguen sustento de factibilidad técnica y financiera a las propuestas de mejora.

Por otro lado, se realizará una fase de levantamiento de información exploratoria, la cual contempla la realización de un estudio de mercado a los clientes (incubados) de Chrysalis, que hayan o estén haciendo uso de los servicios proporcionados por la organización, con el fin de obtener retroalimentación valiosa que logre detectar potenciales

mejoras de servicios, falencias en los anteriores y valoración del aporte que estos servicios significan para los emprendedores. Adicionalmente, se recopilará y estudiará la información contenida en los informes de benchmarking de incubadoras de negocios en Chile, proporcionado por CORFO desde el año 2017, para incorporar a los antecedentes a tener en consideración para la estructuración y descripción de los elementos que contendrán las propuestas de mejora.

Finalmente, haciendo uso de toda la información recopilada, especialmente los antecedentes obtenidos en el estudio de mercado y los informes de becnchmarking de CORFO, se presentarán estos resultados a todos los miembros de la organización, tanto del departamento de incubación de Chrysalis, como de otras unidades, con el fin de obtener apreciaciones respecto a las propuestas consideradas. Luego, las propuestas serán sometidas a validación tanto de clientes como de proveedores para verificar su aplicabilidad, análisis de factibilidad técnica y financiera y diagrama del proceso de entrega de los nuevos servicios prepuestos. Lo cual, generará un plan de implementación general para las propuestas realizadas, que contemplará las tareas y actividades que deberán ser desarrolladas en el tiempo, los plazos para la ejecución de estas tareas, diagrama de actividades y ruta crítica.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Incubadora de Negocios Chrysalis

En esta sección se presentan todos aquellos aspectos relativos a la incubadora de negocios Chrysalis, los cuales ayudarán a entender el proceso de evolución que ha tenido la organización desde sus inicios, la situación actual en la que se encuentra e información necesaria para lograr comprender los fenómenos que hoy aquejan a la incubadora, de cara al análisis por realizar en el presente trabajo. Atendiendo lo anterior, es importante mencionar que uno de los aspectos más relevantes de esta sección está relacionada a estudios de Benchmark, encargados por CORFO a una empresa consultora externa, para el análisis del estado de las incubadoras de negocios en Chile, durante el año 2016 en adelante. De lo anterior, surgieron tres (3) reportes correspondientes al Benchmark de las incubadoras de negocios en Chile, durante los años 2016, 2017 y 2018 (el reporte final para el año 2019 aún se encuentra en ejecución) y de los cuales se extrae importante información sobre el estado de Chrysalis para los periodos señalados.

A lo anterior, también es importante mencionar que mucha de la información que será presentada a continuación fue recopilada de documentos de gestión interna, no disponibles públicamente, como por ejemplo el "Plan Estratégico 2018-2019", "Manual de Proceso de Incubación", entre otros.

2.1.1 Historia Chrysalis

La incubadora de Negocios de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chrysalis, fue fundada en el año 2009 a raíz de las crecientes necesidades nacionales y regionales sobre emprendimiento y negocios. En este periodo de tiempo ha destacado como una de las organizaciones más activas en el financiamiento y apoyo a emprendimientos dinámicos de alto impacto en etapas tempranas (early stage). Chrysalis ha liderado los esfuerzos regionales relacionado al quehacer del emprendimiento y la innovación, siendo considerada como un actor principal en el desarrollo e implementación de políticas pro-emprendimiento.

Un hecho relevante a considerar es que Chrysalis se enmarca en una serie de unidades agrupadas al interior de la Dirección de Incubación y Negocios (DIN) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, la que a su vez depende, al igual que otras direcciones, de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados (VRIEA). Siendo algo interesante de mencionar, que Chrysalis fue creada como organización antes que la propia DIN en el año 2014 y que hoy engloba esta unidad (Chrysalis). Además, es importante entender que la estructura organizacional de la universidad es bastante rígida y jerárquica. La composición por unidades y direcciones de la Vicerrectoría se ilustra en la siguiente figura:



Figura 1: Estructura Organizacional VRIEA - Fuente: Chrysalis.

Con relación a los puntos anteriores, es importante comprender que el ecosistema latinoamericano de apoyo a los emprendimientos dinámicos de alto impacto comienza a experimentar signos de crecimiento que llevan a plantearse desafíos mucho más ambiciosos y que necesitan ser atendidos por los actores locales. En ese sentido, el alto impacto que ha generado la economía digital y las tecnologías de la información, tanto en aspectos de generación de bienestar, desarrollo económico y en la vida cotidiana de las personas, es un fenómeno que no puede estar ajeno a los agentes que juegan un rol de liderazgo en la sociedad contemporánea. En este contexto, Chrysalis ha logrado, gracias al apoyo de CORFO, posicionarse a nivel nacional e internacional como una institución reconocida por su metodología, trabajo cercano con los emprendimientos y la innovación, en el marco de una continua búsqueda de un servicio de excelencia y efectividad para apoyar startups a consolidar su quehacer y expandir sus logros y ambiciones.

De este modo, hasta el año 2018, Chrysalis ha logrado entregar financiamiento a 132 startups, con crecimientos constantes año a año, tanto en numero de emprendimientos

atendidos, ventas anuales, monto levantado por inversión privada y plazas de empleos generadas. Gestiones de esta naturaleza, han permitido obtener a Chrysalis reconocimientos por parte de UBI GLOBAL y GUST como una de las mejores incubadoras dependientes de una Universidad a nivel latinoamericano.

Un aspecto importante por mencionar es que en la actualidad Chrysalis posee dos sedes a nivel nacional. La sede central, ubicada en el edificio de la DIN (Dirección de Incubación y Negocios) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y otra en la región de Atacama (Cowork Atacama). Ambas sedes poseen dinámicas muy similares e interactúan continuamente para compartir conocimiento genérico y específico, vinculado a las características propias de cada ecosistema emprendedor regional.

El "core business" de Chrysalis se basa en potenciar emprendimientos dinámicos y de alto potencial, mediante la asignación de financiamiento a través del instrumento SSAF-I (Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Innovación) de CORFO, acompañado de una propuesta de valor diferenciadora para ellos. Al mismo tiempo, también se trabaja con otros instrumentos de financiamiento para startups entregados por CORFO directamente al emprendedor, como son los fondos PRAE (Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento), Capital Semilla Expande, SSAF-D (Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos). Los fondos anteriores, le otorgan a Chrysalis un "dealflow" de emprendimientos que tendrán luego de ejecutar su fondo la potencialidad de postular a un SSAF-I asignado por la incubadora.

2.1.2 Misión

"Potenciar y acelerar emprendimientos innovadores y dinámicos que contribuyan al desarrollo nacional y regional, a través de una propuesta de valor basada en un servicio integral de incubación reconocido por su orientación al emprendedor. Buscamos, además, fomentar la cultura del emprendimiento e innovación con especial foco en la comunidad PUCV, aportado al desarrollo del ecosistema emprendedor mediante el diseño y ejecución de programas, metodologías y servicios caracterizados por al experiencia y compromiso del equipo Chrysalis."

2.1.3 Visión

"Chrysalis, la incubadora de negocios de la PUCV aspira a ser reconocida como uno de los más prestigiosos referentes a nivel latinoamericano en el fortalecimiento y aceleración de emprendimientos dinámicos por entregar un servicio diferenciando que conlleva al éxito de sus emprendedores y por impulsar políticas e iniciativas que transforman y fortalecen los ecosistemas de emprendimiento e innovación."

2.1.4 Valores

- Liderazgo: "Uno de los valores que resaltamos son los liderazgos activadores, aquellos que son capaces de persuadir, integrar y hacer que

las personas de su equipo estén comprometidas y contentas con sus labores. Logrando los objetivos superiores."

- Compromiso y Responsabilidad: "Compromiso y responsabilidad son valores que creemos son fundamentales en cada miembro de la organización, la orientación está puesta en que el cumplimiento de los objetivos en los plazos especificados y con alto nivel de calidad."

- Colaboración y Cooperación: "La cooperación y colaboración es fundamental debido a que permite un buen trabajo en equipo. Este valor no solo se da entre los miembros de la organización, sino también con sus stakeholders u otras entidades partners."

- Profesionalismo, Integridad y Orden: "Valoramos el profesionalismo relacionado con la realización pulcra y de buena calidad de los trabajos, integridad en términos que cumplimos las propuestas y promesas que hacemos. El orden además es fundamental para poder agilizar procesos y para optimizar recursos."

- Soñadores, Creatividad y Originalidad: "Trabajamos en un ambiente de innovación y emprendimiento, por tanto, el status-quo es un antivalor para la organización. En Chrysalis, un valor importante es ser innovador, creativo, proactivo y propositivo. Siempre hay posibilidades de hacer las cosas de una mejor manera agregando más valor al proceso."

- Empatía, Generosidad, Cordialidad, Solidaridad y Flexibilidad: "Chrysalis se caracteriza por reconocer que, tras los trabajadores, emprendedores u

otros, hay personas. Es por eso, que propiciamos la cordialidad, el buen trato, la empatía y solidaridad."

- Respeto, Tolerancia y Confianza: "Valoramos el respeto entre las personas y creemos que es crucial en las relaciones laborales. Somos tolerantes y respetamos todas las opiniones y expresiones. Buscamos generar confianza, tanto al interior como al exterior de la organización."

- Alegría y Optimismo: "Es un valor de Chrysalis que prime un clima de optimismo y alegría para enfrentar el trabajo."

- Gen Emprendedor: "Buscamos ser una incubadora de negocios que sea de emprendedores hacia emprendedores. Entregamos facilidades e incentivamos que nuestro staff de profesionales emprenda y que viva la experiencia de desarrollar sus negocios personales, sin dejar de lados sus funciones en la institución."

2.1.5 Unidad Estratégica del Negocio

Dentro del documento que declara el plan estratégico 2018-2021, generado por la incubadora para el periodo señalado, se describen las siguientes unidades de negocio:

- Incubación: Está relacionada directamente con el foco principal de la incubadora, que es prestar servicios a emprendedores incubados, en concordancia a diferentes líneas de financiamiento apoyadas por CORFO

(SSAF-I, SSAF-D, CS, PRAE y SCALE UP), las cuales consideran el rol de la incubadora en la ejecución de sus proyectos.

- Servicios a Terceros: En este punto se destaca la venta de servicios de incubación a empresas que no tengan relación con CORFO. Además, el traspaso del "Know How" que posee la incubadora a terceros, mediante el empaquetamiento y venta de metodologías de incubación a terceros y asesorías.

- Innovación Abierta: "El desarrollo de innovación abierta en el proceso de desarrollo e implementación de desafíos que resuelven problemáticas de las grandes empresas, es parte integral de nuestra labor como incubadora y actualmente contamos con experiencias exitosas en este ámbito."

Si bien el documento hace la distinción entre estas tres unicidades de negocio, en la actualidad y en la practica, solo la primera unidad es válida, pues no se prestan servicios a terceros ni de innovación abierta momentáneamente. Además, tampoco se cuenta con un plan efectivo de desarrollo de estas líneas de negocio, siendo solo posible en la actualidad, con la capacidad operativa con la que cuenta la incubadora, hacer frente a la primera unidad de negocio solamente.

2.1.6 Servicios Ofrecidos

Chrysalis cuenta con diferentes tipos de servicios, donde el principal de estos y que representa el "Core" de la incubadora, viene dado por los servicios de incubación. Un mayor

detalle de cada uno de los servicios y dinámicas de funcionamiento interno de la organización se describen a continuación.

2.1.6.1 Servicios de Operación

El servicio de operación corresponde a un servicio que busca asesorar y acompañar durante el proceso de ejecución de fondos adjudicados por CORFO. Este servicio es la base de trabajo con los emprendedores, pues el equipo encargado de esta área es responsable de mantener contacto directo con el emprendedor, así como ser el vínculo entre la start-up y CORFO. En virtud de garantizar la correcta ejecución de los fondos adjudicados, Chrysalis pone a disposición de sus emprendedores los siguientes servicios:

- Atención Personalizada: Servicio orientado al cliente, con un programa de soporte de negocios integral, ayudando a las personas y sus emprendimientos en el proceso de ejecución de los fondos adjudicados.

- Acompañamiento en el proceso de formalización de la empresa, asuntos legales y negociación: Acceso a formatos de contratos, apoyo a suscripción de acuerdos comerciales, apoyo en la definición de la política de propiedad intelectual (registro de marca, procesos de patentado, entre otras materias).

- Administración de recursos financieros: Control de gastos y rendición de cuentas en el manejo de subsidios públicos a la innovación y emprendimiento.

- Velar por el cumplimiento de las obligaciones técnicas, financieras y cumplimiento de los objetivos del proyecto (SSAF, PRAE, CS, entre otros)

adjudicado. Además de supervisar y apoyar el desarrollo del emprendimiento patrocinad.

- Acompañamiento y seguimiento de avances y logros en proceso de puesta en marcha y escalamiento del negocio por parte del equipo ejecutivo.

2.6.1.2 Servicios de Incubación

"El servicio de incubación se compone de un conjunto de servicios, tanto de gestión de emprendimientos en etapas tempranas (definición y validación de modelos de negocios, acciones de marketing, finanzas, propuestas para inversionistas, etc.) y conocimientos y validaciones técnicas en áreas específicas de interés, así como en el acceso a infraestructura y recursos (personal especializado, equipos, laboratorios, etc.) con valores y mecanismos diferenciados del mercado".

Es importante destacar que, con el objetivo de crear, potenciar y acelerar el emprendimiento de negocios innovadores y dinámicos, Chrysalis pone a disposición los siguientes servicios en esta materia:

- Programa de Incubación: Contempla sesiones teórico-prácticas que proporcionan metodologías, conocimientos y herramientas para potenciar y desarrollar los proyectos asociados a los emprendedores. Referente a las dimensiones que dan cobertura al programa se encuentran las siguientes: comercial, marketing, administración, legal y equipo. Además, se cuenta con dos tipos de programas, de acuerdo con el estado de avance que presente el proyecto en cuestión, estos son, "Ready" y "Go". Donde el primero, pone

énfasis en la consolidación de operaciones y del negocio en sí, mientras que el segundo busca escalar el negocio. La siguiente imagen representa el espíritu de ambos tipos de programas:



Figura 2: Programa de Incubación "Ready" y "Go" - Fuente: Chrysalis.

- Red de Levantamiento de Capital: Consiste en proporcionar al emprendedor relaciones con diferentes fondos de inversión, con el objetivo de propiciar oportunidades de levantamiento de capital. En la práctica, se cran instancias donde el inversionista presenta sus requerimientos e intereses y posteriormente los emprendedores efectúan sus “pitch”, con la finalidad de generar “match” entre ambas partes.

- Red PERKS: La red de PERKS corresponde a convenios a los cuales pueden recurrir los emprendedores, en la cual se encuentra un portafolio de empresas especialistas en diversos rubros, dentro de las cuales es posible acceder a precios diferenciados e instancias gratuitas.

- Red de Contactos y Vinculación con el Medio: Programa enfocado en contribuir en la propuesta de valor de las start-ups, ayudándoles a crear vínculos con empresas que sean relevantes para su cadena de valor.

- Red de Expansión: Por medio de acuerdos con entidades internacionales, se propicia al emprendedor oportunidades de poder expandir su posicionamiento en el extranjero.

- Red de Mentores: Club de Mentores de la PUCV consiste en una red de destacados empresarios, emprendedores, profesionales y académicos, con vasta experiencia en diversas áreas e industrias, que tiene por misión guiar, aconsejar y compartir los conocimientos de su trayectoria e identificar nuevas oportunidades para el crecimiento acelerado de un emprendimiento.

- Red de Comunicaciones: Consiste en evaluaciones personalizadas a las startups y asesorías comunicacionales con el fin de entregar herramientas necesarias para maximizar el impacto de las publicaciones.

La siguiente imagen ilustra y resume las redes de apoyo que posee Chrysalis:



Figura 3: Redes de Valor - Fuente: Chrysalis

.

2.1.6.2 Servicios de Asesoría

Adicionalmente a los servicios anteriormente mencionados, Chrysalis cuenta con servicios prestados a terceros, que están enfocados netamente en el traspaso de conocimiento y de los procesos requeridos para llevar a cabo la incubación de los proyectos. En relación con lo anterior, se han realizado ventas por concepto de servicios de asesorías, que consisten básicamente en el traspaso del "Know How" que posee la incubadora en temáticas de innovación y emprendimiento. Hasta el momento, se han realizado un par de ventas bastante importantes y cuando fue realizado el plan estratégico 2018-2021, se pretendía empaquetar estos servicios con el fin de obtener mejores resultados en esta materia. Sin embargo, ya se mencionó anteriormente que en la actualidad no se ha continuado explorando aspectos relativos a este punto.

2.1.7 Análisis FODA

Dentro del marco del plan estratégico 2018-2021, se realizó un análisis FODA, el cual es importante enunciar de manera íntegra a como fue expuesto en el documento, por cuanto aportará luces sobre la manera en que es conceptualizada la organización, además de si esta visión está relacionada con el escenario real actual.

2.1.7.1 Fortalezas

- Posee una infraestructura adecuada para los emprendimientos incubados.
- El equipo de trabajo es comprometido y multidisciplinario.
- Existen herramientas y metodologías de manera on-line que proporcionan apoyo en el trabajo con los incubados.
- Existen varios acuerdos de co-incubación y convenios de colaboración con entidades internacionales, buscando la ampliación de horizontes.
- Se cuenta con una metodología de monitoreo para los incubados.
- Existe una red de mentores que permite traspasar conocimiento a los emprendedores.
- Equipo empoderado y cohesionado con el quehacer de la incubadora.
- La incubadora ha obtenido importantes galardones, posicionándose por varios años consecutivos, como una de las mejores incubadoras de toda Latinoamérica.

2.1.7.2 Debilidades

- Dependencia de CORFO para la operación de la incubadora.
- No existe una plataforma efectiva de gestión y planificación de las tareas y labores que se están llevando a cabo.
- La incubadora depende de la infraestructura de la PUCV.
- No se poseen agentes lo suficientemente especializados en la valorización de los emprendimientos incubados.
- Falta de proyección en modelo de sustentabilidad.
- Los incubados no poseen en su totalidad los servicios prestados por la incubadora.
- Falta de estandarización en procesos internos.
- Falta de comunicación y/o apoyo con otras unidades de la universidad.
- Falta de control en la toma de indicadores, que ayuden a evaluar el actual desempeño en áreas específicas de la incubadora.
- No existe una estandarización en la capacitación de los miembros nuevos en la incubadora, lo que dificulta el aprendizaje de conocimientos específicos en el área.
- La comunidad, en general, no posee mucho conocimiento de Chrysalis, ni otras entidades que fomenten el emprendimiento.

2.1.7.3 Oportunidades

- La incubadora se encuentra bajo el amparo de la PUCV, universidad reconocida y con bastante prestigio en el entorno.
- La incubadora posee apoyo de CORFO, lo cual permite financiar proyectos, además de financiar gran parte de la operación de la incubadora.
- Acceso a financiamiento para desarrollo de otras oportunidades.
- Posicionamiento como referentes en industrias no cubiertas por otras incubadoras, como en logística, por ejemplo.
- Que la universidad se integre como un actor relevante en la gestión, operación e inversión de la incubadora.

2.1.7.4 Amenazas

- El financiamiento depende en gran parte de CORFO, por lo que, si existen cambios en esta entidad, como su desaparición, se arriesga la continuidad del funcionamiento de la incubadora.
- Dispersión a nivel institucional en el desarrollo de programas y políticas asociadas a innovación y emprendimiento.
- Poca cultura de emprendimiento en las regiones de operación.
- Condiciones más favorables por parte de otras incubadoras para la tracción de emprendimientos.

- Sobreoferta de incubadoras y competencia por fondos asignados por CORFO.

2.1.8 Cadena de Valor

El siguiente esquema resume los puntos importantes considerados en la cadena de valor del servicio ofrecido a los incubados:



Figura 4: Cadena de Valor Chrysalis - Fuente: Plan Estrategico 2018-2021.

2.1.8.1 Marketing y Ventas

Las actividades de marketing y Ventas contemplan todas aquellas relacionada a posicionar a Chrysalis en el medio, así como también convocar nuevos emprendedores. Entre

estas actividades se destacan: Planificación de convocatorias, lanzamiento de convocatorias en medios y difusión de estas, difusión en medio y promoción de programas, gestión de la BBDD (base de datos) de participantes, gestión de la página web y de su contenido, entre otras.

Para comercializar los servicios de incubación y atraer emprendedores, Chrysalis realiza periódicamente concursos de ideas o de proyectos, dándose a conocer frente a la comunidad universitaria. En este sentido, a la incubadora llegan emprendedores recomendados por CORFO, la PUCV y otras entidades de apoyo al emprendimiento. Además de realizarse diferentes tipos de eventos y actividades dentro del medio para lograr posicionar la incubadora.

Por otro lado, se encuentran las ventas, donde Chrysalis en la actualidad cuenta con fuentes de ingresos diversas, dentro de las cuales se destacan:

- Precio cobrado por venta de participación en empresas (stock option). Corresponde a la futura venta (al mismo emprendedor o un tercero) de un porcentaje de participación perteneciente a Chrysalis, negociable al comienzo del contrato de incubación (para el fondo SSAF.I) y con un tope del 7% del total de la participación.

- Bonos entregados por entidades públicas o privadas, específicamente por el cumplimiento de metas del fondo SSAF (asignado por CORFO a las incubadoras de negocios para que estas lo administren) y “Over Head” de los CS (Capital Semilla), correspondiente a $2MM CLP, por concepto de seguimiento y control del proyecto ejecutado, pagados al final de la ejecución del proyecto, cumpliendo diferentes requisitos.

- Royalty por el 5% de ventas netas de los emprendimientos incubados.
- Venta de empaquetamiento de los servicios ofrecidos hacia externos mediante la venta del "Know How" y metodologías de trabajo.
- Venta de empaquetamiento de los servicios ofrecidos hacia los incubados, mediante el desarrollo de programas de incubación y mentorías.

Es importante mencionar, que los ingresos que recibe la incubadora en la actualidad están sujetos netamente a los aportes realizados por CORFO, existiendo una dependencia extrema sobre este organismo para el funcionamiento de la incubadora.

2.1.8.2 Personal de Contacto

Un factor muy influyente en la incubadora es el personal de contacto, pues los servicios ofrecidos, sumado a la cantidad de recursos humanos con los que cuenta la organización, suponen un alto nivel de interacción con emprendedores y proyectos incubados.

El personal trabaja con los emprendedores en el fortalecimiento de sus planes de negocios, mediante un apoyo a la implementación de acciones comerciales, mentorías y coaching para potenciar a los emprendedores, acciones de difusión y generación de cultura emprendedora.

Otro de los actores que actúan directamente con los emprendedores son los mentores, quienes atienden los requerimientos de los distintos emprendimientos con completa disponibilidad para asesorar las ideas de negocios de los emprendedores. Si bien, los mentores no forman parte del staff regular de la incubadora, prestan un servicio que está

incluido en la propuesta de valor y, por ende, su trato debe estar en línea con los valores Chrysalis.

2.1.8.3 Soporte Físico y Habilidades

Muchos de los servicios que se ofrecen, requieren de cierto soporte físico, competencias y habilidades. Por lo anterior, la incubadora cuenta con un espectro de capacidades dentro de su equipo de trabajo para poder satisfacer algunas de las necesidades demandadas por los emprendedores. En la actualidad, la incubadora tiene completamente implementadas sus dos oficinas en operación y los profesionales cuentan con todo lo necesario para poder realizar sus labores diarias con normalidad.

Adicionalmente, se cuenta con una serie de habilidades que facilitan la entrega de servicios y que ha sido otorgada mediante la experiencia y las capacidades realizadas en la incubadora ("Know How" de la incubadora). Dentro de estas habilidades se destacan: metodología lean startup, lean Canvas, modelos de negocios, gestión de proyectos, gestión de emprendimientos innovadores, creación de empresas, administración de negocios, etc.

Lo anterior, es parte de las habilidades y competencias que debería manejar el equipo. Sin embargo, no todos los miembros del equipo poseen todas las competencias anteriormente mencionadas, sino más bien es el equipo conjunto quien posee la capacidad de proporcionar diversos servicios, en donde se apliquen las habilidades y competencias ya enunciadas.

2.1.8.4 Prestaciones

Parte de los esfuerzos de Chrysalis están centrados en fomentar la creación de empresas innovadoras de alto potencial. Para ello, entrega apoyo integral a los equipos de emprendedores que buscan convertir sus negocios en startups escalables. Dentro de estos servicios se encuentran: acceso a financiamiento, acceso a participación de diversos programas de incubación, acceso a red de mentores, acceso a red de inversionistas, acceso a trabajar en los espacios donde la incubadora tiene presencia (Valparaíso y Atacama), acceso a la red de internacionalización, servicios de comunicación en medios y acceso a red de beneficios Perks.

Actualmente, la prestación de estos servicios se da generalmente de manera presencial, canalizados a través de los distintos departamentos existentes en la incubadora, a saber, operación e incubación. Así, por cada emprendimiento existe un Ejecutivo de Proyectos asociado, quien es el nexo entre CORFO, la incubadora y la startup y que pertenece al departamento de operación, existiendo actualmente 6 personas encargadas de estas labores.

Para que se realice una óptima prestación del servicio, se realiza de manera periódica evaluaciones presenciales y virtuales del personal de contacto, el soporte físico y de la activación de la propuesta de valor con los emprendedores. Con estas jornadas, se busca analizar las necesidades de los emprendedores, con el fin de potenciar la propuesta de valor, integrando nuevas funcionalidades, en caso de ser requeridas.

Si bien el párrafo anterior describe lo enunciado en el plan estratégico 2018-2021 de la organización, en la actualidad la incubadora no cuenta con la capacidad de modificar y ajustar la propuesta de valor a las necesidades individuales de cada una de las startups

incubadas. Además, de la capacidad de detectar y reaccionar de manera ágil frente a cambios y necesidades que aparezcan de forma orgánica.

2.1.8.5 Clientes

Los principales clientes a los cuales Chrysalis les presta servicios son a los incubados, que pueden postular a distintos proyectos, además se les presta servicios a futuros emprendedores que necesitan una pequeña guía para emprender. Adicionalmente, se pueden considerar como clientes a as entidades que entregan financiamiento, pues en parte la incubadora gestiona como un primer filtro los proyectos a los que se les entrega subsidio.

Dentro de los principales grupos de clientes identificados en el documento de plan estratégico 2018-2021 están: Incubados con proyectos SSAF-I y SSAF-D (Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Innovación y Desafíos, respectivamente), incubados con proyectos PRAE (Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento), Capital Semilla "Expande" y Escalamiento (antiguo Scale Up), empresas no pertenecientes a líneas CORFO que deseen acceder a los servicios de incubación, empresas que deseen desarrollar procesos de innovación abierta y empresas u organizaciones que deseen contratar los servicios de transferencia de conocimiento y capacitaciones. A continuación, se presenta un esquema con el comportamiento y evolución de las startups que componen la cartera de proyectos Chrysalis, resumidos por año y por línea de financiamiento:

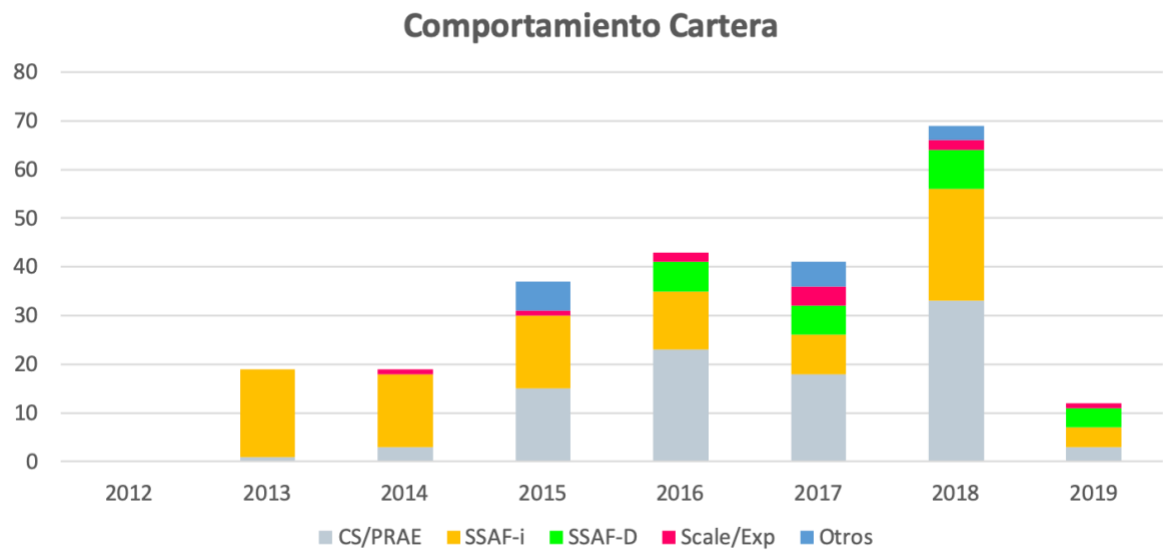


Gráfico 1: Comportamiento de la Cartera de Proyectos por Linea de Financiamiento - Fuente: Chrysalis.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los servicios relativos a la prestación de servicios de trasferencia de conocimiento y capacitaciones, así como la prestación de servicios a aquellas empresas que deseen desarrollar procesos de innovación abierta, no son parte de la realidad actual de la incubadora.

Por otro lado, es importante mencionar que si bien los fondos mencionados otorgados por CORFO (SSAF-I, SSAF-D, PRAE. CS y SCALE UP), poseen el mismo origen, su naturaleza es diversa y requieren ser separados en dos tipos de clientes distintos. En efecto, los dos primeros fondos (SSAF-I y SSAF-D) corresponden a fondos otorgados por CORFO directamente a las incubadoras de negocios para que estas seleccionen y apoyen proyectos de emprendimiento, de acuerdo con sus capacidades e intereses particulares. Por otro lado, los fondos restantes son otorgados directamente al emprendedor, sin perjuicio de que finalmente la incubadora terminará administrando el fondo. En ese sentido, también es importante reconocer que la forma de ingreso para la incubadora es diferente para estos tipos de fondo.

2.1.8.6 Perfil de Emprendedores

Centrándose en los emprendedores que postulan a ser incubados, Chrysalis busca que posean cierto perfil, dentro del cual se busca que pertenezcan a las siguientes indutrias y tecnologias, lo cual se representa en el siguiente esquema:

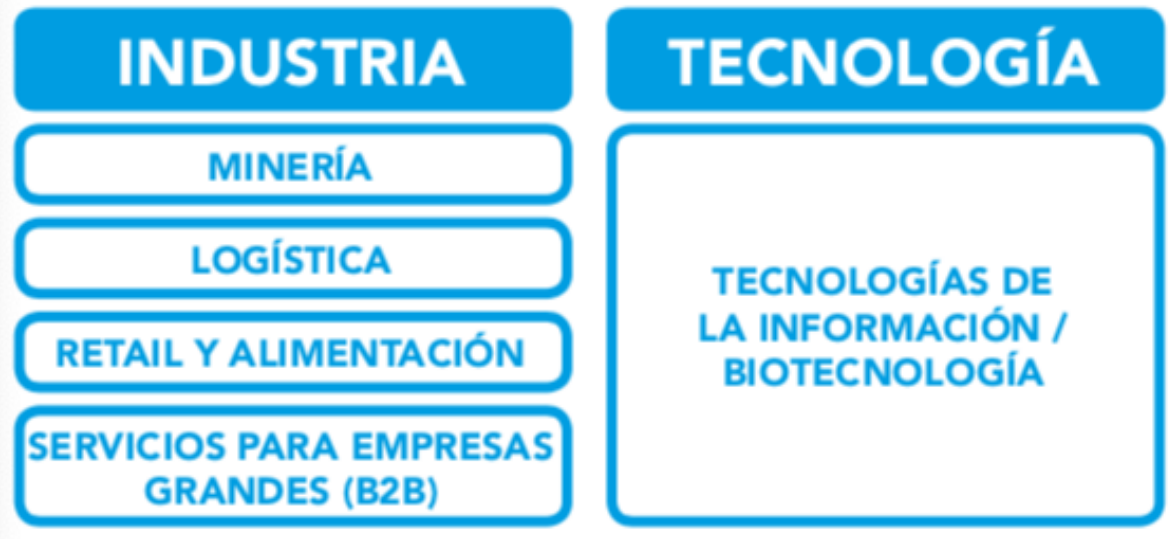


Figura 5: Perfil de los Emprendedores - Fuente: Plan Estrategico 2018-2019.

Si bien se desea que los emprendimientos que llegan a Chrysalis se puedan clasificar dentro de los mencionados en la figura 3, esto no refleja una barrera a emprendimientos que no pertenezcan a las industrias en cuestión. Lo anterior, solo representa el segmento por el cual la incubadora se ha inclinado, debido a la experiencia adquirida durante estos años. Es importante notar que los sectores industriales mencionadas, representa a su vez los principales sectores económicos de las regiones de la incubadora tienen presencia (Valparaíso y Atacama).

2.1.8.7 Condiciones de Ingreso

En base al perfil de los emprendedores que la incubadora busca, se espera que los proyectos a financiar tengan las siguientes características:

- Alto grado de diferenciación: El proyecto debe aportar valor a la oferta existente por medio de un producto, servicio o modelo de negocios claramente diferenciado por características innovadoras.

- Alto potencial de crecimiento: El proyecto debe poseer características que apunten a un explosivo crecimiento de las vetas durante su ejecución, haciéndolo atractivo para la inversión de la industria de capital de riesgo.

- Equipo emprendedor idóneo: Las capacidades técnicas de los integrantes del equipo deben estar alineadas con las necesidades del proyecto. Deben tener disponibilidad para generar un trabajo colaborativo y en red, demostrando la dedicación requerida para que su startup avance.

- Avance del proyecto: Independiente que la incubadora trabaja con proyectos en cualquier estado de avance, se premia a quienes vengan con una idea avanzada y validada técnica y comercialmente.

A continuación, se presenta un gráfico que resume y segmenta a los proyectos incubados en Chrysalis por sector industrial:

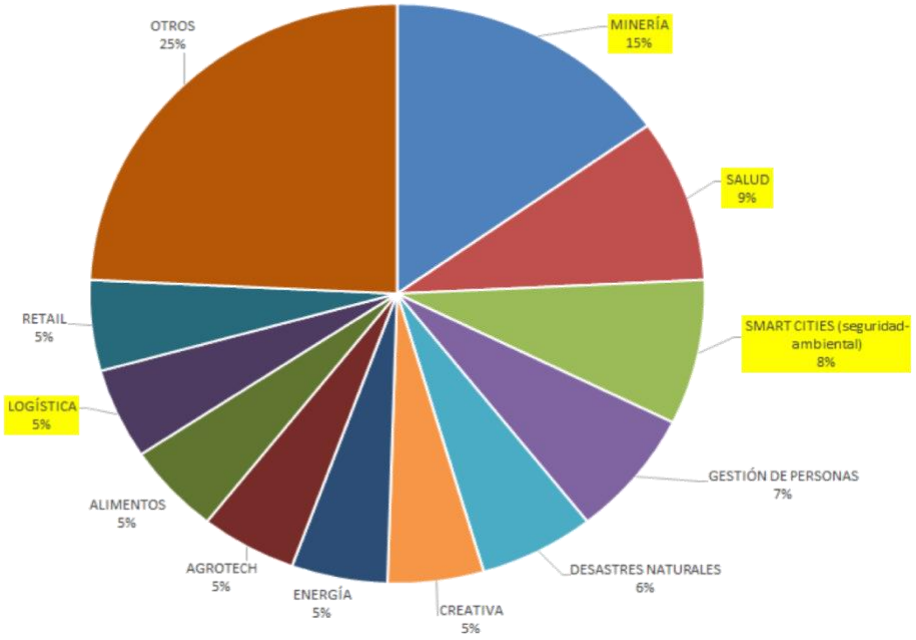


Gráfico 2: Segmentación de la Cartera de Proyectos por Sector Industrial - Fuente: Chrysalis.

2.1.9 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama que presenta actualmente la organización:

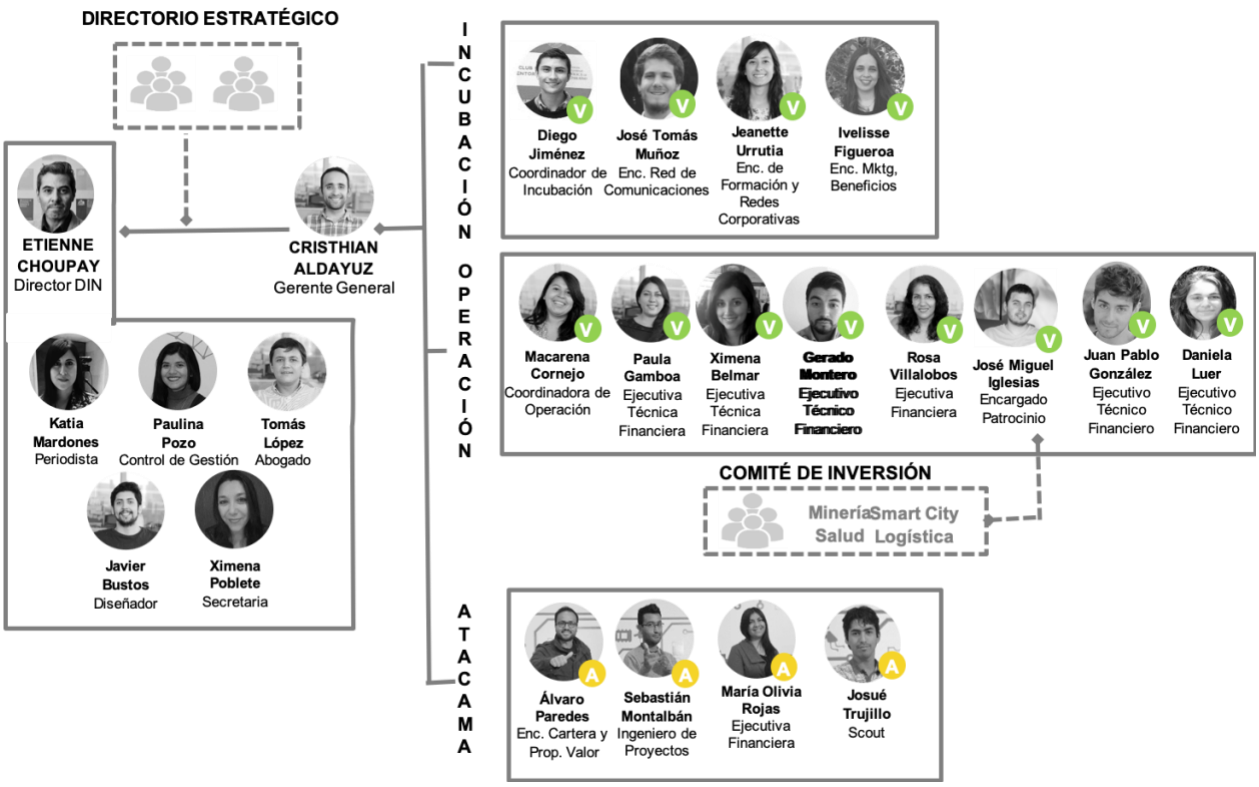


Figura 6: Organigrama Chrysalis - Fuente: Chrysalis.

Además de la estructura organizacional representada en la figura anterior, es importante añadir que algunos cambios sustanciales a esta estructura han sido introducidos en el último tiempo, siendo el más importante la disolución del departamento de selección como unidad interna dentro de la incubadora. Lo anterior, obedece a una reestructuración de procesos, donde las labores relacionadas a la postulación de proyectos por parte de la incubadora a CORFO quedarán ahora repartidas en todas las personas de la organización. Es también importante resaltar, que las personas sujetas a los cargos definidos anteriormente tienen una alta tasa de rotación, siendo el tiempo promedio de permanencia dentro de la incubadora un (1) año, trayendo como consecuencias diferentes fenómenos típicos asociados a la alta rotación y baja retención de personal. Este punto será profundizado, abordado y analizado con posterioridad.

2.1.10 Ventaja Competitiva

"La ventaja competitiva de Chrysalis se basa principalmente en una calidad de servicio enfocada por sobre todo en el cliente, en la contribución a sus proyectos y en el apoyo hacia el camino del emprendimiento. Esto, lleva a generar una ruta crítica a lo largo de la cadena de valor de la incubadora, que pasa tanto por el eslabón de apoyo de la cadena, constituido por sus recursos humanos, como por la prestación del servicio, debido al enfoque en la entrega de un servicio al cliente. Adicionalmente, se posee un foco en proyectos de industrias específicas, en donde la incubadora se ha ido especializando de a poco.

Al mezclar las características propias de Chrysalis, que lo diferencian de sus competidores, debido a la atención personalizada que ofrece, al respaldo que le da CORFO, como una entidad responsable y que le da el derecho a ser administrados de distinto fondos, hacen que Chrysalis ofrezca un servicio único en la región.

Por ende, la fuente de la ventaja competitiva se configura como: un servicio personalizado, enfocado en asesorar y acompañar al quipo gestor y su emprendimiento para el éxito de estos en el mercado nacional como internacional."

2.1.11 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos próximos por presentar, se encuentran contenidos dentro del plan estratégico 2018-2021 y han sido identificados y definidos en diversas jornadas de

planificación estratégica dentro de la incubadora. Instancias que tiene por objetivo analizar el estado actual de la organización y proyectar cambio relativos a los lineamientos estratégicos, con base en la misión y visión de la organización. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos, separados por área estratégica.

- Redes: Fortalecer o desarrollar las redes con el ecosistema emprendedor y fundamentalmente con nuestros stakeholders. Desde el ámbito público con CORFO, gobiernos regionales y entidades afines. Desde la perspectiva privada, con emprendedores, empresas de mediano o gran tamaño. Asociaciones, proveedores de servicios, incubadoras o aceleradoras y Universidades, entre otras. Potenciar las redes y la vinculación al interior de la Vicerrectoría y la PUCV.

- Control de Gestión: Creación de un sistema de control y seguimiento de indicadores, efectividad y logros para la incubadora en general, con particular foco en los indicadores que son exigidos por quienes nos entregan los subsidios. Definición de periodos e instancias de revisión.

- Gestión interna: Potenciar y mejorar la gestión interna de la incubadora. Gestión de RRHH, gestión de la información, comunicación interna, ambiente laboral y cultura organizacional.

- Operación y Procesos: Revisión y mejora de procesos internos y externos. Estandarización de la información, automatización, sistema de gestión de proyectos, tramitación de documentos.

- Propuesta de Valor: Potenciar y activar nuestra oferta de servicios y propuesta de valor, según el ciclo del emprendimiento, con énfasis en vinculación de la cartera, potenciar red de mentores, hacer más eficiente y agilizar el proceso de rendición financiera, potenciar metodología de atención de emprendedores, experiencia de incubación, apoyo a la comercialización, potenciar red de inversionistas.

- Sustentabilidad: Generar ingresos no dependientes de CORFO y alcanzar la sustentabilidad institucional. Empaquetar y comercializar productos/servicios y/o proyectos que porten ingresos extra a la incubadora.

- Difusión y Posicionamiento: Posicionar a Chrysalis como expertos en E&I en Chile y Latinoamérica, aumentando los esfuerzos por incubar emprendimientos en estado avanzado.

2.1.12 Estrategia Corporativa

Es definida de la siguiente manera en el documento plan estratégico 2018-2021: “En base a los antecedentes entregados, la estrategia corporativa planeada hasta el momento es un híbrido entre una estrategia de penetración y de desarrollo de nuevos productos, esto debido a que por un lado se posee un servicio sólido y un segmento de clientes estable, en donde el servicio se ha ido especializando a lo largo del tiempo. Sin embargo, actualmente la incubadora dará un enfoque más específico en sus convocatorias, atacando nichos

específicos en cada una de ellas, desarrollando un departamento que se enfoque exclusivamente en la activación de la propuesta de valor."

Del texto citado anteriormente, es importante destacar que el documento no hace mención a un plan de acción relacionado a la materialización de la estrategia definida. Además, se cuenta con un bajo nivel de detalle en cuanto a la estrategia en términos operativos. Finalmente, en la actualidad no se están tomando medidas para que lo definido en esta estrategia corporativa se lleve a cabo.

2.1.13 Estrategia Competitiva

Es enunciada en el plan estratégico 2018-2021 como sigue: "Competitivamente hablando, la incubadora siempre ha buscado diferenciare del resto, por lo que desde sus inicios ha ejercido, en cierto modo, una estrategia de diferenciación, lo cual le ha permitido especializar sus servicios y formular una propuesta de valor única para los emprendedores.

Lo anterior, se encuentra directamente relacionado con los servicios que se entregan al emprendedor. No obstante, se puede considerar el producto entregado, que sería la línea de financiamiento y relacionado con ellos los proyectos a financiar. En este sentido, una de las decisiones del directorio estratégico de la incubadora Chrysalis ha sido especializarse en industrias donde la organización tiene ventajas competitivas con respecto a la competencia. Actualmente, se encuentra trabajando en las industrias de logística, minería, retail, servicios B2B y alimentos.

En la actualidad, se ha optado por especializarse aún más, por lo que las convocatorias poseerán una temática a abordar. Cabe destacar que los proyectos que no encajen con la temática seguirán teniendo la posibilidad de ser incubados, pero se pretende dar un enfoque netamente para abarcar nuevos mercados y activar nuevas industrias en la región."

Pese a que la estrategia competitiva define la ventaja competitiva de la incubadora como una de especialización en ciertas áreas, en la práctica y en la actualidad, la incubadora no posee las capacidades técnicas internas específicas en estas áreas. Pues, si bien la cartera de proyectos histórica se ha compuesto en gran medida de los sectores industriales de los cuales se hace mención en el texto citado, lo que podría suponer un alto grado de afinidad y desarrollo de conocimientos específicos por parte de los miembros del equipo a lo largo del tiempo, también es cierto que la tasa de rotación de personal es alta, generando un bajo grado de retención de este equipo especializado en los temas afines a la estrategia competitiva de especialización. En la actualidad, tampoco se registran acciones concretas para el desarrollo de habilidades internas relativas a estas áreas industriales especificas (capacitaciones, cursos, magíster, etc.), así como tampoco una política organizacional tendente a la retención de personal.

2.1.14 Informe de Evaluación de Incubadoras Apoyadas por CORFO 2017

Como se mencionaba anteriormente, desde el año 2016, CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) ha encargado a empresas consultoras externas la realización de informes de evaluación de todas las incubadoras de negocios apoyadas por el organismo

estatal. Lo anterior, obedece a constatar el estado en el que se encuentran y la constatación de la inversión del dinero publico invertido en este tipo de iniciativas.

En ese sentido, Chrysalis no fue la excepción y fue sometida al análisis de una empresa consultora externa que además de recopilar información acerca de sus métricas y antecedentes generales, también realizó un análisis de varias variables, las cuales son posible comparar con otras incubadoras de negocios de Chile. Un aspecto muy relevante por considerar es que la metodología, además de las herramientas de análisis utilizadas en estos estudios, son muy similares a los utilizados por el sistema de calidad EFQM, el cual será explicado con profundidad en capítulos posteriores. Lo anterior cobra relevancia, toda vez que además de que estos informes dan cuenta de un estado de la incubadora en tres (3) periodos de tiempo diferente (2017, 2018 y 2019), también podría resultar de gran importancia el contrastar estos resultados a la luz de las nuevas mediciones y resultados obtenidos bajo la metodología que será aplicada en este trabajo. Los detalles pertinentes a esto serán explicados más adelante.

2.1.14.1 Evaluación General de la Incubadora

La evaluación contemplada por la empresa consultora viene dada por un modelo que consta de cuarenta y ocho (48) indicadores, los cuales son evaluados con notas que van desde uno (1) a cinco (5), de acuerdo con una pauta preestablecida. Dichos indicadores son agrupados en nueve (9) dimensiones de interés que, de acuerdo con una ponderación de importancia relativa, retornan una nota final de desempeño. Las dimensiones consideradas son: Financiamiento de la Incubadora, Gestión interna e implementación de mejoras, Equipo

de gestión, Institucionalidad y gobierno corporativo, Vínculos y redes, Servicios de apoyo, Políticas de atracción y selección, Relación con el cliente e incidencia y Resultados.

El siguiente gráfico muestra el resultado de la evaluación realizada a Chrysalis por dimensión y por nota final:



Gráfico 3: Evaluación clasificada por dimensiones - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO

De acuerdo con el informe, la nota final de Chrysalis (3,0) representa una caída de cuatro décimas respecto a la medición anterior (año 2016), representado una de las caídas más pronunciadas respecto a las otras organizaciones que participaron en la medición, bajo la metodología de evaluación utilizada.

A continuación, se extraen y citan aspectos muy relevantes a considerar dentro del estudio realizado:

"Las dimensiones más destacadas son la de políticas de atracción y selección, dadas la diversidad de iniciativas para captar emprendedores, el flujo al alza de proyectos postulantes a sus servicios, y la diversidad de actores que participan de su proceso de selección; la de relación con el cliente, que viene dada por la evaluación que realizan sus incubados y graduados, a través de la encuesta a emprendedores realizada por CORFO, respecto a los servicios de la incubadora, su grado de ajuste con sus necesidades a si contaban con alguna recomendación positiva de la incubadora, y a la claridad del proceso de selección; y la de vínculos y redes, dado el amplio espectro y diversidad de sus redes a nivel nacional e internacional, las que incluyen acuerdos de coincubación en diversos países en el exterior, facilidades (perks), convenios con instituciones de investigación, y con fuentes de financiamiento privado para sus incubados."

"Las dimensiones con peores evaluaciones vienen dadas por las de resultados de los proyectos apoyados, dado principalmente porque el porcentaje de proyectos incubados y graduados que han levantado capital privado y con ventas de consideración en el mercado se considera más bien bajo, tampoco hay casos de éxitos en cuanto a la salida a mercados internacionales; la de equipo de gestión, que viene dado principalmente porque cuentan con un staff más bien joven, gran parte recién egresados de la universidad, los que si bien tienen entusiasmo y ganas de realizar una buena labor, carecen del conocimiento práctico necesario para ser un real aporte a sus proyectos incubados; y la de institucionalidad y gobierno corporativo, debido a que si bien en el papel cuentan con un directorio estratégico, en la práctica la instancia de toma de decisiones es absolutamente vertical y viene dada por la vicerrectoría, con poca autonomía y poca visión hacia el exterior."

2.1.14.2 Perspectiva Evolutiva de la Incubadora

El siguiente grafico resume los resultados obtenidos por la incubadora para los años 2016 y 2017 en las dimensiones anteriormente señaladas. Lo anterior, tiene por objetivo poder comprar la evolución para cada una de las dimensiones evaluadas:

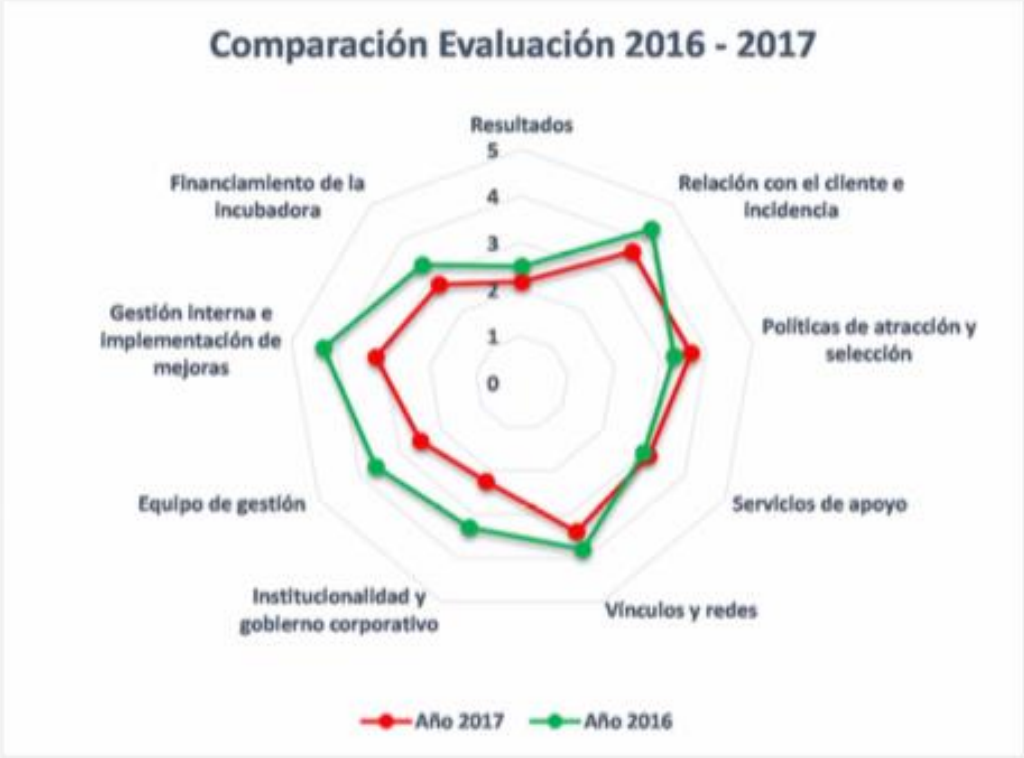


Gráfico 4: Comparación evaluación de la Incubadora 2016 y 2017 por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO.

Del gráfico es posible notar una baja en la mayoría de las dimensiones medidas para el año 2017 en comparación al año 2016, es decir, un empeoramiento en el desempeño de la Incubadora en su conjunto, bajo el análisis de esta metodología. En ese sentido, se citan los siguientes comentarios de interés:

“La baja en cuanto a institucionalidad y gobierno corporativo responde a que en la evaluación realizada este año se identificó que en realidad, como ya se advirtió con anterioridad, en la práctica la toma de decisiones de los aspectos estratégicos de la incubadora la realiza directamente la vicerrectoría de la que depende, sin ningún contrapeso salvo el convencimiento del director de incubación y negocios, que es el ex gerente de la incubadora, y que es en parte el artífice de la plataforma de apoyo al emprendimiento y la innovación que ha montado la universidad. Así, la incubadora se inserta en un proceso de toma de decisiones más bien vertical, sin mucha autonomía, y sin un organismo que represente un contrapeso a la voluntad universitaria.”

“En cuanto al quipo de gestión, la baja responde principalmente a que en 2017 el equipo de la incubadora en general perdió a conocimientos y experiencia, en primera medida por el cambio de su gerente por uno con menor experiencia, conocimientos y redes respecto al que había con anterioridad, y también por el cambio en algunos miembros de su staff por ejecutivos recién egresados que cuentan con menores capacidades para entregar apoyo que agregue valor a sus incubados.”

“Respecto a la gestión interna, la baja se explica debido a que en la entrevista con su equipo de gestión no se vislumbraron mejoras sustantivas durante el último año, ni acciones relevantes en cuanto a mejorar la internacionalización de sus emprendimientos ni la consecución de capital privado. Adicionalmente, se identificó durante la visita un grado de desorden administrativo que está afectando a los servicios que prestan a sus incubados.”

“En cuanto al financiamiento de la incubadora, la disminución responde a que la incubadora no presenta un plan de sustentabilidad para el mediano y largo plazo, a que se

identifica una fuerte dependencia de los subsidios estatales de CORFO, y a que no ha generado un flujo de ingresos por la prestación de servicios acorde a su etapa de desarrollo."

"Respecto a la relación con el cliente, la baja responde a una baja en la evaluación que realizan los incubados en la encuesta que ya se mencionó con anterioridad."

"Finalmente, respecto a la baja en los resultados de sus proyectos apoyados, viene dada por la baja en cuanto a las solicitudes de derechos de propiedad intelectual e industrial de sus incubados."

2.1.14.3 Perspectiva Comparativa de la Incubadora

El siguiente gráfico compara los resultados de las dimensiones evaluadas, de Chrysalis, con el resto de las incubadoras consideradas en la medición:



Gráfico 5: Comparación de la incubadora con el promedio del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO.

Del análisis realizado se extrae lo siguiente: "Chrysalis tiene un desempeño bastante similar al promedio de las incubadoras comparables en casi todas las dimensiones a excepción de las institucionalidad y gobierno corporativo, y en las de equipo de gestión donde presenta un desempeño menor al promedio. Esto viene dado porque como se dijo, en la práctica la incubadora no tiene un directorio que la apoye en la toma de decisiones estratégicas, las que son tomadas desde la vicerrectoría, dando poca autonomía además a la incubadora; y por el debilitamiento de su equipo de gestión vivido en 2016 dados los cambios de su gerente y de algunos de sus ejecutivos."

Finalmente, se incluye el gráfico comparativo por dimensión, con las envolventes superior e inferior del sistema. Es decir, el resumen con los mejores y los peores resultados

respectivamente. Lo anterior, tiene por objetivo identificar si Chrysalis se encuentra más cercano al envolvente superior o inferior:



Gráfico 6: Comparación de la incubadora con envolventes superior e inferior del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2017, CORFO.

2.1.14.4 Acciones Recomendadas

A continuación, se presentan algunas de las recomendaciones presentadas por la consultora relativa al análisis realizado a la incubadora en las diferentes dimensiones:

"Establecer un directorio estratégico de la incubadora, con atribuciones claras y vinculantes, en las que evidentemente tenga una alta participación la VRIEA de la

universidad, pero que tenga contrapesos importantes, de modo que se empiece a pensar en la incubadora como un ente con vida propia, y no solo al servicio de la comunidad universitaria."

"Revisar el modelo de cobro que tiene la incubadora de modo de generar mayores ingresos provenientes del cobro de los servicios entregados a sus empresas incubadas. La entrega de un subsidio de $60 MM CLP que entrega al SSAF-I debiese ser un aliciente suficiente como para que los incubados estén dispuestos a pagar por los servicios, de modo de ir generando ingresos que le permitan una mayor sustentabilidad a la incubadora."

"Asimismo, fomentar la capacitación de los nuevos ejecutivos en aspectos relativos al apoyo a los emprendedores, de modo de seguir brindando servicios de calidad."

"Fortalecer el equipo de gestión de la incubadora con ejecutivos con una formación más profunda y con mayor experiencia, de modo de fortalecer el acompañamiento que realizan de sus proyectos, la asesoría estratégica que estos debiesen realizar, y establecer un piso mínimo de servicios a sus incubados asociado a un acompañamiento de mayor calidad. Asimismo, se requiere un mayor liderazgo a la cabeza de la incubadora, pues ni su equipo ni su gerente mostraron claridad respecto a los servicios ofrecidos ni a la oferta de valor de la incubadora, lo que ciertamente impacta en la entrega de los servicios a los incubados. Es difícil pensar en que la incubadora pueda traspasar a los emprendedores capacidades con las que no cuenta internamente."

2.1.15 Informe de Evaluación de Incubadoras Apoyadas por CORFO 2018

En esta sección se presentan los resultados de evaluación de incubadoras apoyadas por CORFO correspondientes al año 2018, realizado por la misma consultora y metodología del informe presentado en el periodo anterior (2017) y presentado en la sección anterior.

2.1.15.1 Evaluación General de la Incubadora

Para este periodo de evaluación (2018) se observa una mejora en la evaluación de las dimensiones consideradas en el estudio respecto al periodo anterior. Aumentado el desempeño en diversos aspectos, además de la ponderación total, pasando de un resultado evaluado en 3,0 para el periodo 2017 a un 3.4 para el periodo 2018. A continuación, se adjunta el grafico con los resultados generales obtenidos por dimensión y nota final para este periodo:

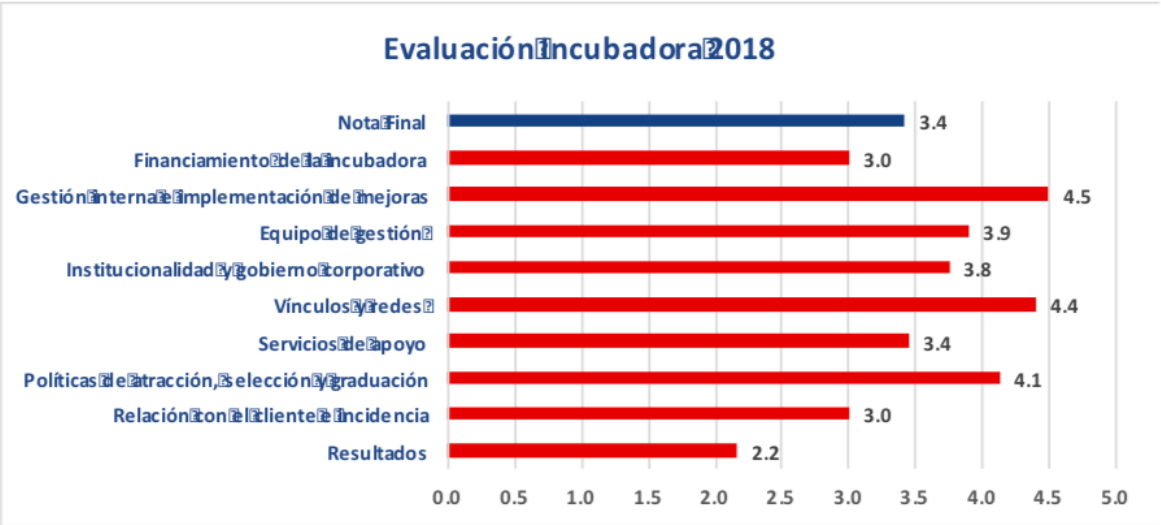


Gráfico 7: Evaluación clasificada por dimensiones - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO.

Del análisis presentado en el informe, se extraen los siguientes aspectos considerados de relevancia:

"Las dimensiones mejor evaluadas en Chrysalis tienen relación con gestión interna e implementación de mejoras, vínculos y redes y las políticas de atracción y selección de emprendedores. En este sentido, destaca el esfuerzo en la estructuración de los servicios que actualmente cuenta con manuales y documentos profesionales que respaldan el proceso de diagnóstico, de pre-incubación e incubación, de las plataformas de perks, entre otros. Destaca también, el trabajo realizado durante el año para resolver los problemas que fueron levantados en el informe anterior, los que fueron abordados casi en su totalidad. En los vínculos y redes, se destaca la labor que han realizado para articularse con fondos de financiamiento, redes internacionales y asesores estratégicos que son conocidos y apreciaos por los emprendedores. En cuanto a la selección destaca la estructuración del proceso, el desarrollo de filtros con participación de expertos sectoriales y la diversidad de estrategias que se ocupan para materializarlas."

"La dimensión con menor puntaje corresponde a la dimensión de resultados y que se relaciona con el porcentaje de la cartera que registró crecimiento en ventas por sobre 50 millones de pesos anuales, resultados en levantamiento de capital, aumento de empleo, exportaciones, registro de patentes y marcas, entre otros. Sin embargo, este es un parámetro que permanece como la dimensión más baja en todo el ecosistema; por lo cual se espera que con la nueva organización que considera personas especialistas en las áreas de comercialización y financiamiento esto pueda ser abordado de manera de mejorar los resultados."

Es interesante notar que, en esta oportunidad, se destacara que el puntaje más bajo correspondía a la dimensión resultados, donde parte del análisis hace énfasis a la falta de personal especializado que logre apuntalar y asesorar a los proyectos incubados en términos comerciales y financieros para la mejora de sus indicadores. En ese sentido, es importante mencionar que, si bien la incubadora no podrá nunca tener influencia directa sobre los emprendimientos que ahí se incuban, sí deberían existir elementos de carácter interno que ayuden a la mejora de aquellos temas sin atender dentro de ciertos proyectos.

2.1.15.2 Perspectiva Evolutiva de la Incubadora

A continuación, se muestra el gráfico con la evaluación de las dimensiones evaluadas dentro de la incubadora, para los periodos 2016, 2017 y 2018:

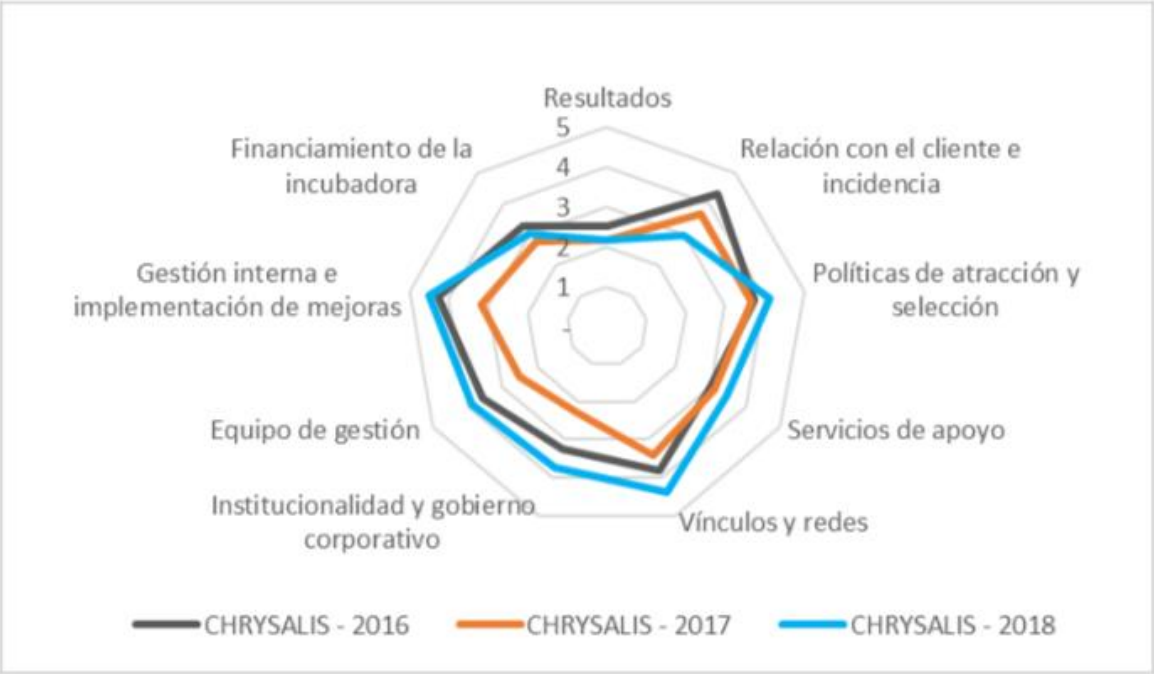


Gráfico 8: Comparación evaluación de la Incubadora 2016, 2017 y 2018 por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO.

Del análisis presentado en el informe, se destacan los siguientes comentarios:

"En la evaluación anterior (2017), Chrysalis sufrió una baja considerable en las dimensiones de equipo de gestión, institucionalidad y gobierno corporativo; y gestión interna e implementación de mejoras. Los problemas de demora en los procesos de rendición, falta de experiencia del equipo de gestión y falta de contrapeso en la toma de decisión de la gobernanza en la incubadora fueron abordados de manera efectiva en el año que transcurrió. La incorporación de un nuevo director ejecutivo, acompañado de la creación de un consejo asesor que funciona como directorio; así como de una reorganización de funciones que incluyó la incorporación de personas con perfil más senior fueron los factores que hicieron que esas dimensiones volvieran a los niveles de evaluación 2016"

“La dimensión que mostró una caída importante incluso más que en el periodo de la evaluación anterior es la relación con el cliente e incidencia, que proviene de los resultados de la encuesta realizada por los incubados y graduados. Es posible que resabios de la gestión anterior estén todavía integrados en este resultado. En base a la evaluación en terreno es posible corroborar que los emprendedores observan una mejora importante de los servicios de apoyo, de la coordinación de los ejecutivos y de la eficiencia en los procesos respecto de la evaluación anterior, esto también se confirma en la encuesta donde 41% menciona observar mejoras. Es importante considerar que un 22% no las ha observado por lo que puede requerirse comunicar con más fuerza los cambios realizados a todos los emprendedores y graduados de la incubadora. La dimensión que no sufrió cambios pero que es la que cuenta con la menor evaluación es la relacionada a resultados que ya se discutió en la sección anterior.”

Del análisis realizado es importante destacar la evolución negativa observada en cuanto a la dimensión “relación con el cliente e incidencia”. En efecto, la dimensión mencionada ha presentado caídas consecutivas en todas las mediciones realizadas, lo que podría suponer un problema grave si no se atiende a la brevedad, toda vez que la misma ventaja competitiva que la incubadora declara está relacionada precisamente a su relación y trato diferenciado con sus clientes.

2.1.15.3 Perspectiva Comparativa de la Incubadora

En esta sección se presentan los resultados más relevantes mencionados en el informe respecto al desempeño de Chrysalis en comparación a las otras incubadoras de negocios que participaron de la medición, bajo esta metodología. A continuación, se presenta el gráfico

comparativo del desempeño de Chrysalis respecto al promedio obtenido por las otras incubadoras, para cada dimensión:

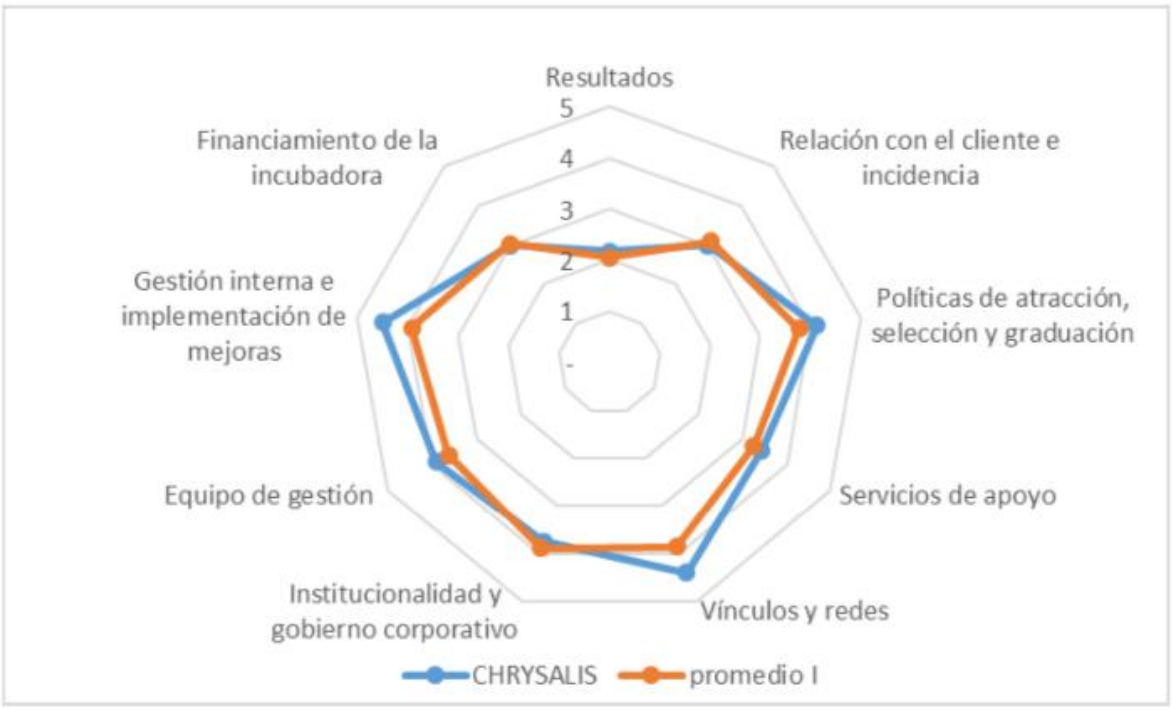


Gráfico 9: Comparación de la incubadora con el promedio del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO.

Del análisis realizado se desprenden los siguientes comentarios de interés:

"Se observa que la incubadora está por sobre el promedio en las dimensiones de gestión interna e implementación de mejoras, vínculos y redes, políticas de atracción y selección, equipo de gestión, y levemente por sobre el promedio en servicios de apoyo. En este sentido se destaca la atención a los puntos levantados en la evaluación anterior que significaron mejoras importantes que ahora están dando frutos y que se espera que se consoliden en el futuro."

“En cuanto a la dimensión de resultados, Chrysalis se encuentra levemente por debajo del promedio, por lo tanto, se destaca como una incubadora con una buena evaluación y que se espera pueda avanzar hacia mejores resultados como producto de la implementación de las mejoras en el ultimo año.”

Además, se incluye el gráfico comparativo por dimensión, con las envolventes superior e inferior del sistema. Es decir, el resumen con los mejores y los peores resultados respectivamente. Lo anterior, tiene por objetivo identificar si Chrysalis se encuentra más cercano al envolvente superior o inferior:

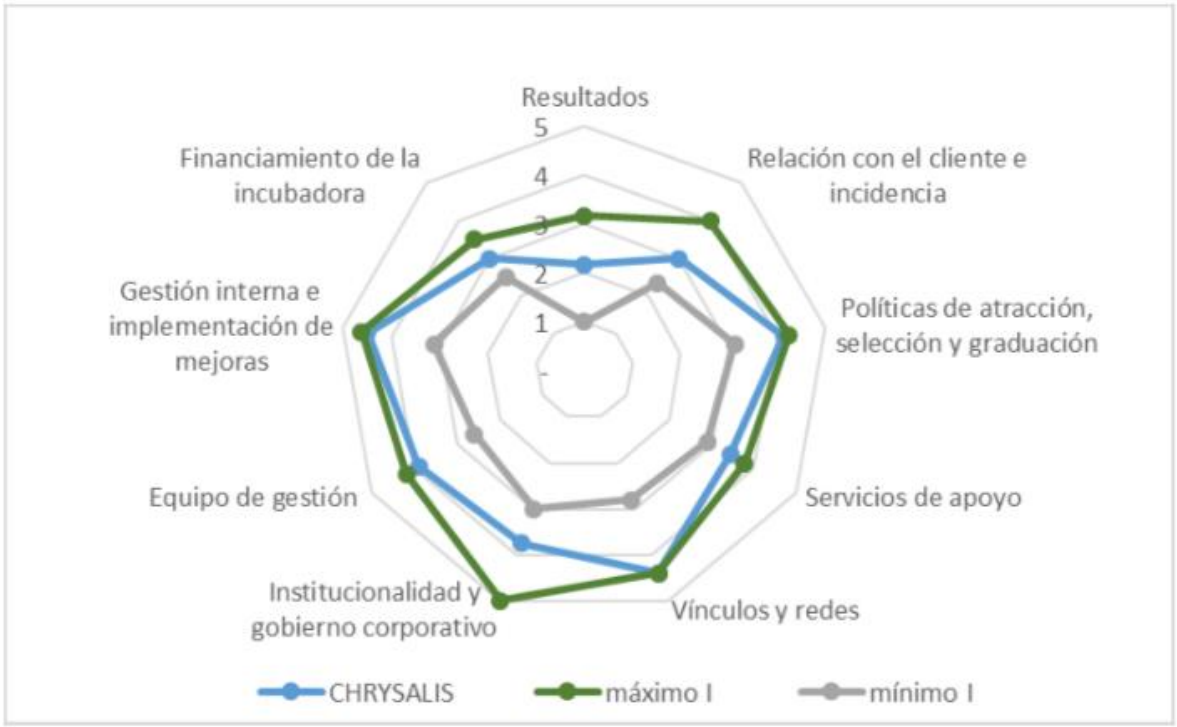


Gráfico 10: Comparación de la incubadora con envolventes superior e inferior del sistema por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2018, CORFO.

De este gráfico se desprende el siguiente análisis que debe ser considerado:

“Chrysalis se destaca por estar en la envolvente superior en la dimensión de gestión interna e implementación de mejoras, en vínculos y redes y en políticas de atracción y selección de emprendimientos. Está también levemente por debajo de la envolvente superior en servicios de apoyo donde se destaca la nueva configuración que busca entregar servicios de acuerdo con distintos “viajes del emprendedor” que activan distintas plataformas de servicios, entre ellas las de levantamiento de capital y exportaciones que espera vaya entregando resultados más contundentes en el futuro. Como ya se mencionó anteriormente, Chrysalis es una de las que más avanzó en resolver los puntos problemáticos de equipo de gestión que se fortaleció con la incorporación de consultores especialistas, donde se destaca el asesor de comercialización.”

“A pesar de que Chrysalis tiene en la dimensión de resultados su punto más débil. Ésta se encuentra dentro de la media entre las mejor y peor evaluadas en el ecosistema. Dado que se han generado diversas acciones de mejora que se espera sean sostenida en el tiempo por el nuevo director ejecutivo, se produzca un avance en la dimensión de resultados hacia la envolvente superior.”

En los párrafos anteriormente citados, se hace una constante mención al avance positivo que ha tenido la incubadora respecto a varias dimensiones desde la medición anterior, haciendo énfasis en las mejoras de gobierno corporativo, gestión interna e implementación de mejoras, políticas de atracción, selección y graduación y equipo de gestión. Es particularmente relevante, resaltar que un aspecto muy positivo en este análisis es precisamente la dimensión relativa a gestión interna e implementación de mejoras, pues la mejora sustancial y la posición de envolvente superior para este periodo de medición, demuestra que la incubadora fue capaz de generar e implementar medidas, luego de los malos resultados obtenidos en la medición anterior. Así, la organización supo mostrar su

capacidad para reaccionar frente a escenarios adversos y, sobre todo, tener la capacidad de generar y proponer cambios. Por otro lado, en el análisis también se hace mención a la incorporación de cambios en el gobierno corporativo, las cuales ya no están presentes en la actualidad, además de la incorporación de personal más "senior", el cual tampoco se encuentra presente y disponible hoy a nivel institucional, es decir, la organización fue incapaz de retener, consolidar y profundizar en las mejoras conseguidas durante este periodo, corriendo el riesgo de nuevos retrocesos para los periodos siguientes, o bien, el estancamiento.

2.1.15.4 Acciones Recomendadas

Dentro de los puntos a destacar se encuentran los siguientes:

"Continuar realizando mejoras para aumentar la percepción de impacto en los incubados, especialmente en lo relativo al servicio de mentoría, procesos de internacionalización y levantamiento de capital.

"Consolidar programas de internacionalización, generando uno o dos casos de éxito que permitan validar el trabajo que se está haciendo para ayudar a los emprendimientos a exportar e incorporar esa expertise dentro del área de incubación."

"Las redes de mentores también pueden ser calve en complementar el trabajo del asesor de comercialización con que cuenta la incubadora, haciendo explícito la necesidad de que los mentores puedan contactar a los emprendedores con personas clave en una industria siempre y cuando los proyectos cumplan con ciertos criterios y se encuentren preparados para ello."

"En la evaluación anterior se tuvo varios reparos al equipo de gestión y los problemas de coordinación que detectaron los emprendedores que fueron resueltos a lo largo del año y resultaron claves para subir de manera importante en al menos tres dimensiones; sin embargo, estos cambios deber ser sostenidos en el tiempo para que se consoliden como parte del modelo de Chrysalis para lo cual se requiere darle continuidad a nivel de liderazgo. Se sugiere un trabajo altamente coordinado entre el directorio y el equipo para generar esta continuidad con el nuevo gerente de la incubadora."

2.2 Mejora Continua

El concepto de mejora continua ha sido ampliamente revisado durante los últimos 20 años por diferentes tipos de organizaciones en todas partes del mundo. Sin embargo, para comprender ampliamente este término, se debe hacer referencia al término acuñado originalmente como "Kaizen". En efecto, desde que Masaaki Imai acuñara e introdujera el término Kaizen a mediados de los años ochenta (80) en su libro "KAIZEN – The key to Japan's Competitive Success, el concepto ha sido aplicado y entendido desde diferentes aristas según la cultura oriental y la cultura occidental. El concepto cobró tanta fuerza en este sentido, que el Kaizen ha sido considerado como un elemento clave para la competitividad de las organizaciones japonesas en las últimas tres décadas del siglo XX (Imai, 1986). Durante los últimos 20 años, este concepto ha sido utilizado en el mundo empresarial de diferentes maneras: desde aplicarlo como un posible elemento "mágico" que aparece a través de la participación de los empleados y los sistemas de sugerencias de mejora, considérense de igual manera, como un grupo de técnicas y herramientas para eliminar desperdicios

(Muda por su término en japonés); hasta llegar a ser simplemente utilizado como una pieza más de aproximaciones de gestión tales como la gestión de calidad total (Total Quality Management) en su enfoque occidental.

2.2.1 ¿Qué es el Kaizen?

A pesar de que el término Kaizen es definido por Masaaki Imai, esta palabra japonesa que significa "mejoramiento", todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Diferentes autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. El propio Imai lo define como: "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". De esta manera, la primera óptica de la definición del Kaizen se basa entonces en sustentar su presencia, como un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos de trabajo. Por otro lado, en una investigación específica del tema (Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2008) en organizaciones japonesas, se observó la amplia variedad que existe acerca de cómo se comprende y se aplica el Kaizen. De hecho, dicha comprensión y aplicación fue acorde a las características de cada organización estudiada. Brunet y New, autores de esta investigación, definen al Kaizen como: "Un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales".

En el año 2007 el propio Masaaki Imai, promotor y acuñador del término, indicaba que Kaizen significa: "mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada

momento, realzado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales.”.

En ese mismo orden de ideas, otros autores que siguen la misma línea de enseñanzas de Taichi Ohno en Toyota Motor Company, van más allá, e indican que el mejoramiento del Kaizen por parte de los empleados, debe legar a hacerse incluso, cada segundo de su tiempo, aunque sea en pensamiento. Suárez-Barraza lo define como: “Una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental”.

Finalmente, también se encuentra la línea de autores que indican que el Kaizen o la Mejora Continua en su caso, puede ser entendido, como un elemento más de la Gestión por Calidad Total (Crosby 1979, Ishikawa 1986, Deming 1986, Garvin 1987, Juran 1990, Hakes 1991, Feigenbaum 1991, etc.), o como la plataforma básica del Sistema de Producción Toyota o el Pensamiento Esbelto (Lean Thinking) caracterizado por la participación de los empleados en la soluciones de los problemas o desperdicios (Muda) que surgen en el trabajo cotidiano; la forma en que se ejecutan dicha eliminación es a través de equipos de mejora o de la aplicación de las 5`S y la estandarización.

2.2.2 Historia

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales,

sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos.La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño.En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país.El Dr. William Edwards Deming era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos. Deming insistía en no describir funciones cerradas, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, romper las barreras departamentales y dar mas participación a las ideas innovadoras de los trabajadores.En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE. Como resultado de su visita se crea el premio Deming.En 1954 es invitado por la JUSE Joseph M. Juran para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad. Esta fue la primera vez que el CC fue tratado desde la perspectiva general de la administración. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron "Administración Kaizen". La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del management japonés, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos.

2.2.3 Modelos

Se entiende por modelo de excelencia un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización, o a una parte de esta hacia la Excelencia en la Gestión.

Los modelos están basados en la estructuración de los principios de la Excelencia, de modo que se cubran todas las áreas clave. Diversos autores han desarrollado a través de libros y otras publicaciones modelos de excelencia aplicables a empresas. Del mismo modo, numerosas empresas han definido su propio modelo de excelencia sobre el que basar la implantación de la excelencia.

La utilización extensiva del término Modelo de Excelencia es muy reciente, empleándose dicho término para referirse a los modelos desarrollados como bases de los grandes premios a la calidad. Los modelos más ampliamente aceptados y con mayor reputación son los basados en el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, el "Malcolm Baldrige" y el basado en el Premio Europeo a la Calidad. Junto a ellos, está el Premio Deming, que es el Premio Nacional a la Calidad en Japón y el Modelo Iberoamericano de Excelencia. (Membrado, 2002).

2.2.3.1 Modelo Deming

El premio nacional de calidad de Japón se creo en 1951. Fue la organización JUSE (unión of Japanese Scientist and Engineers) quien lo creó y le dio el nombre de "Deming" en honor al Dr. Deming, en reconocimiento a su labor en la difusión del control de calidad. Para

optar al premio, además de otros requisitos, es necesario la realización de una Memoria. La memoria es un documento que describe la promoción e implementación de actividades de control de calidad, desde el momento de su introducción hasta el presente, incluyendo los efectos o resultados obtenidos. Los diez (10) criterios que conforman este modelo se detallan a continuación:

1) **Políticas**: Se analiza cómo se determinan las políticas de dirección, calidad y control de calidad y cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa. También se examina si los contenidos de esta política son adecuados y presentados con claridad. El criterio se divide en subcriterios tales como: políticas de calidad y de control de calidad y su lugar en la gestación global del negocio, claridad de las políticas (objetivos y mediciones prioritarias), métodos y procesos para el establecimiento de las políticas, relación de las políticas con los planes a corto y largo plazo, comunicación de las políticas, comprensión y gestión para alcanzarlas y liderazgo de los ejecutivos y mandos.

2) **Organización:** Se analiza si los campos de responsabilidad y autoridad están claramente definidos y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. También se examina cómo está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la calidad. El criterio se subdivide en seis (6) subcriterios: Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación del compromiso de los empleados, claridad de la autoridad y responsabilidad, situación de la coordinación interdepartamental, situación de las actividades de comités y equipos de proyectos, situación de las actividades del staff y relaciones con compañías asociadas.

3) **Información:** Se analiza cómo se recoge y transmite la información, procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones. Se examina cuáles son los sistemas usados y la rapidez con que la información es recogida, transmitida, analizada y utilizada. Se identifican seis (6) subcriterios: Idoneidad de la recogida y comunicación de información externa, idoneidad de la recogida y comunicación de información interna, situación de la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de los datos, idoneidad de la conservación de la información, situación de la utilización de la información y situación de la utilización de los ordenadores para el proceso de los datos.

4) **Estandarización:** Se examinan los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de los estándares y la forma en que se contralan y sistematizan, así como el uso que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa.

5) **Desarrollo y utilización de los recursos humanos:** Se examinan cómo se enseña lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento en calidad, tanto a través de cursos de formación como del trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría se analiza el papel de los círculos de calidad.

6) **Actividades de aseguramiento de la calidad:** Se examina el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos

y servicios, como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad.

7) **Actividades de mantenimiento y control:** Se evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. También se analiza cómo están definidas la autoridad y responsabilidades sobre estas materias, y se examina el uso de gráficos de control y oras técnicas estadísticas.

8) **Actividades de mejora:** Se examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos o no relativos a la calidad, y cuál es el uso que se hace de estos análisis. Se analizan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas.

9) **Resultados (efectos):** Se examinan los resultados producidos en la calidad de los productos y servicios, gracias a la implantación del control de calidad, así como si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de suficiente calidad. Se examina también si ha existido mejora en los productos y servicios suministraos desde el punto de vista de la calidad y del coste y cantidad, y también s la empresa en su conjunto ha mejorado, no sólo en calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de directivos y de sus empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.

10) **Planes futuros:** Se examina si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

2.2.3.2 Modelo de Excelencia de Estados Unidos "Malcolm Baldrige"

El premio nacional a la calidad en Estados Unidos, llamado "Malcolm Baldrige", se creó en memoria del secretario de comercio impulsor del mismo. Es una extraordinaria herramienta para seguir para evaluar la Excelencia en la gestión la empresa, con unos criterios de gran profundidad. Concede una enorme importancia al enfoque al cliente y su satisfacción.

Se basa en conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes: (Membrado, 2002)

- **Liderazgo**: Una alta dirección experimentada necesita fijar la dirección hacia la que se moverá la organización. Esa dirección irá encaminada a crear unos valores claramente enfocados hacia el cliente, de manera que fomente en éste unas altas expectativas respecto de la organización. En el mismo sentido, los lideres deberán tener en cuenta los intereses de todos los accionistas, encaminando sus acciones hacia la consecución de la satisfacción de estos. La alta dirección debe establecer objetivos específicos de mejora en toda la organización, así como sistemas y métodos para alcanzar los mismos. Asimismo, deberá impulsar y estimular la innovación, el aprendizaje y la participación de los empleados en las actividades de mejora.

- **Enfoque hacia el cliente**: El cliente será finalmente quien juzgue la calidad y el funcionamiento de la organización. Así, toda la organización deberá tener en cuenta todo aquello que contribuya a dar valor al cliente y lo lleve a estar satisfecho con la misma. Esto requiere no solo entender las necesidades

actuales de los clientes y satisfacerlas, sino también tener en cuenta cuales pueden ser sus requerimientos en un futuro próximo y ser capaz de anticiparse a ellos incorporando los nuevos avances técnicos a los procesos existentes.

- **Aprendizaje de la organización y de su personal:** La consecución de altos niveles de calidad y competitividad requiere de todas las operaciones y unidades de la empresa un adecuado enfoque hacia la mejora continua y el aprendizaje, y además debe estar implícito en el modelo que gobierna el funcionamiento de la empresa. Esto es, la mejora debe ser parte del trabajo diario de todos los departamento y unidades de la empresa, buscando eliminar los problemas en su origen e identificando oportunidades para hacer las cosas mejor.

- **Participación y desarrollo de los empleados y asociados:** La consecución de los objetivos operaciones y de calidad requieren empleados comprometidos y bien formados. Los mayores retos en el área del desarrollo personal son la coordinación de todos los programas de gestión de los recursos humanos y la integración e la gestión del personal en los planes de negocio y en el proceso de planificación estratégica general de la empresa. Para abordar estos retos se necesitan mecanismos de adquisición y empleo de datos relativos al personal referentes a conocimientos, satisfacción, motivación, seguridad, bienestar, etc.

- **Agilidad de respuesta y flexibilidad:** Para competir con éxito en los duros mercados actuales es necesario reducir los ciclos de desarrollo de productos y servicios, así como una mayor agilidad frente a las demandas de los clientes los cuales cada vez tienen entre sus requerimientos el disponer de tiempos de

respuesta más cortos tanto para la introducción de nuevos productos o servicios como para mejoras en los existentes. Para ello, será necesario disponer de unos procesos perfectamente definidos y simplificados al máximo.

- **Orientación al futuro:** Para lograr calidad y liderazgo en el mercado se requieren estrategias orientadas al futuro, y la toma de compromisos a largo plazo con proveedores, clientes, empleados y accionistas

- **Gestión de la innovación:** Innovación es cada vez más la clave para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización y a la vez para crear valor para los accionistas. La innovación no está restringida solamente a los departamentos de I+D, sino que debe incorporarse a cada producto y a cada proceso. Para conseguir lo anterior, es importante que la innovación y el aprendizaje estén dentro de la política de la organización.

- **Gestión basada en hechos:** La consecución de los objetivos operacionales y de calidad de la empresa requiere una gestión de procesos basada en una información fiable. Las decisiones deben tomarse tras recoger y analizar toda la información relevante. Para poder tener una información fiable y útil de la organización es necesario el análisis de muchos tipos distintos de datos. Así, se deben incluir datos relativos a clientes, productos y servicios, resultados operaciones y financieros, datos del mercado y comparaciones con la competencia.

- **Responsabilidad pública:** Los lideres de la organización deben asumir la alta responsabilidad que tienen ante la sociedad y deben ser modelo a seguir. Así,

hay una serie de valores que los líderes deben promover dentro de la empresa y deben hacer que formen parte de la manera de trabajar de sus empleados. Estos valores son: ética en los negocios, salud pública, seguridad, protección medioambiental, difusión de los valores de la calidad, etc.

- **Orientación a los resultados y a la generación de valor:** El éxito de la gestión de la empresa lo determinan los resultados alcanzados. Los resultados deben ser satisfactorios para todas las partes interesadas por la actividad de la empresa, tales como clientes, empleados, accionistas, proveedores, partners, el público en general y la comunidad donde está radicada.

- **Perspectiva del sistema:** Los criterios del modelo Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo. Para alcanzar el éxito es necesario una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo, y al mismo tiempo un enfoque más profundo en las principales áreas que vienen identificadas en las categorías de este.

La siguiente imagen ilustra las relaciones existentes entre los diferentes valores y criterios del modelo “Malcolm Baldrige”:



Figura 7: Modelo de Calidad de Estados Unidos "Malcolm Baldrige" - Fuente: Membrado, 2002.

2.2.3.3 Modelo EFQM de excelencia

En 1988, catorce compañías, líderes de distintos sectores, tanto industriales como de servicios, fundaron la «European Foundation for Quality Management (EFQM). La EFQM tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importantes de la EFQM fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio su luz en 1991, y que contó además como organizadores a la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ).

El Modelo EFQM de Excelencia consta de nueve criterios. Dichos criterios quedan agrupados en dos categorías: Criterios de Agentes Facilitadores y Criterios de Resultados. Teniendo ambos grupos de criterios el mismo peso específico. Dentro de cada grupo de criterios, el peso específico de cada criterio es diferente. Gráficamente el Modelo EFQM de Excelencia queda representado en la siguiente figura:

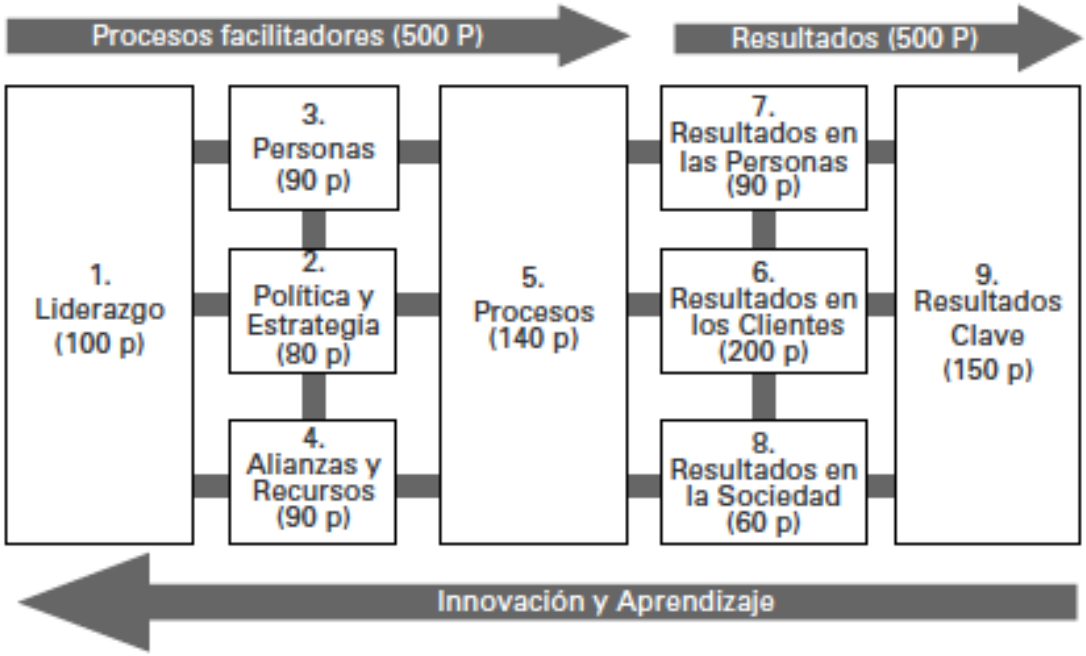


Figura 8: Modelo EFQM de Excelencia - Fuente: Membrado, 2002

El modelo EFQM se creó con el fin de fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida para todas las organizaciones que operan en Europa. Este enfoque se basa en Ocho Conceptos Fundamentales de la Excelencia, los cuales aparecen a continuación:

- **Orientación hacia los resultados**: La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización. Estos grupos de interés están compuestos por: las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización.

- **Orientación al cliente**: El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

- **Liderazgo y coherencia en los objetivos**: El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

- **Gestión por procesos y hechos**: Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

- **Desarrollo e implicación de las personas**: El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

- **Aprendizaje, innovación y mejora continuos**: Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

- **Desarrollo de alianzas**: La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus parteners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

- **Responsabilidad social**: El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la sociedad en su conjunto.

2.2.4 Casos de Éxito

A continuación, se presentan tres (3) casos de éxito de empresas internacionales que implementaron mejoras en sus productos, servicios y procesos en base a criterios de calidad y mejora continua. (Peña, Caldevilla, & Batalla, 2017)

2.2.4.1 Caso Nestlé

Nestlé parte de una visión clara, que consiste en "contribuir a la nutrición, la salud y el bienestar de las personas poniendo en sus manos productos sabrosos, equilibrados y de la máxima calidad para todas las etapas de la vida" Por eso, la empresa dice tener la "más amplia gama de productos, desde alimentos infantiles hasta suplementos nutricionales, que satisfacen necesidades específicas". La empresa remonta sus orígenes a 1867, cuando su fundador, Henri Nestlé, desarrolló la primera harina lacteada para bebés y logró salvar la

vida de un recién nacido. Desde entonces, su labor se centró en "dar respuesta a las necesidades sociales en relación con la nutrición, la salud y el bienestar, basando su actividad en sólidos valores y principios humanos".

La filosofía del Grupo Nestlé se basa en "gestionar todos los negocios de forma responsable, generando riqueza para la empresa, sus proveedores y accionistas", pero también para la sociedad de la que forma parte. Es lo que denominan "Creación de valor compartido", una visión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que, en su opinión, les ha permitido gozar del "respeto y la confianza de los consumidores durante casi 150 años". Esta compañía dice comprometerse con sus consumidores, el medio ambiente y con cualquier empleado. Para comprender la importancia de la RSC nos apoyaremos en la definición de García (1998), citada por Pérez y Romero, quien señala que "la empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios y lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y la existencia del mercado".

Según el Observatorio de Comunicación Interna, esta empresa posee también un boletín que cumple ya 50 años y en el que se han ido modificando los mensajes en virtud de la demanda social. Por ejemplo, ha abandonado el tono paternalista que tenía, con títulos tales como "Somos una gran familia", y ha adoptado otros actuales, como "Somos una gran empresa que trata muy bien a su gente". Además, la empresa cuenta con una sección de noticias (news) con flashes de novedades e informaciones continuas que reflejan, por ejemplo, si una determinada fábrica ha obtenido la certificación ISO 14000, o que anuncia lanzamientos de productos. El propósito es que los empleados obtengan un mayor conocimiento sobre la cultura interna y una mayor aproximación a la empresa. Asimismo, este Observatorio puntualiza que los empleados tienen acceso a "Nestlé TV", una televisión

on line a la carta en la que los empleados eligen entre seis canales temáticos lo que quieren ver y cuándo. Otra herramienta, denominada "Cuadernos Nestlé", informa sobre aspectos monográficos de RSC. Este Observatorio (Zapata, 2011) menciona también la sección "Nestlé Innova", que es un programa de innovación cuyo objetivo es fomentar la participación y creatividad en los equipos para hacer posible la renovación de la marca. Para aflorar esta innovación, potenciar las capacidades creativas colectivas e individuales y fomentar el hábito de compartir ideas, Nestlé implantó una serie de instrumentos en los ámbitos interno y externo. Entre las herramientas de ámbito interno, promueve:

- Talleres de creatividad, integrados por personas de diferentes departamentos.
- Cursos de creatividad.
- Intercambios de proyectos internacionales a través de las unidades de negocio estratégico (Strategic Business Units).
- Desarrollos técnicos y científicos propios en los Nestlé Research Center (NRC), en los que se realiza investigación básica; y en los Centros de Investigación de Productos o Products Technologies Centers (PTC), en inglés

En el área externa se despliegan:

- Técnicas de investigación de mercados.
- Talleres de creatividad.
- Interacción "cara a cara" con los consumidores.

También se sirven de una herramienta llamada 'Nestlé actual'. Es un vídeo, donde los trabajadores pueden acceder a las novedades de la empresa proporcionadas por sus

directivos, así como noticias, lanzamientos de productos, cultura y conocimiento sobre este gigante empresarial. Otras herramientas son las reuniones periódicas, documentos corporativos como la memoria anual, el buzón de sugerencias y los paneles. Además, la empresa proporciona incentivos a sus trabajadores en fechas especiales, como en el centenario de la marca, para hacerles sentir que son parte del éxito. Asimismo, los empleados pueden tomar el día libre en su cumpleaños y reciben una especial carta de felicitación del Grupo.

2.2.4.2 Caso LG

LG Electronics es una multinacional de electrónica fundada en 1958 cuyo cuartel general se encuentra en Seúl (Corea del Sur). Es filial de LG Group y tiene más de 84.000 empleados, dos tercios de ellos fuera de Corea. Su volumen de ventas en 2014 fue de 56.430,4 millones de dólares, con un beneficio bruto de 1.692 millones de dólares y un beneficio neto de 369,5 millones de dólares. Posee unos activos valorados en 16.176,7 millones de dólares y un patrimonio neto de 12.020,7 millones de dólares. LG Electronics es una de las principales empresas del mercado de electrodomésticos a nivel mundial y la segunda mayor vendedora de televisores, sólo por detrás de Samsung. LG estuvo en los años 2006 (Interbrand, 2006) y 2007 (Interbrand, 2007) entre las 100 marcas con mayor valor a nivel mundial.

LG Electronics mantiene la gestión de personas como uno de los pilares de su estrategia global y ha logrado convertirla en una de sus ventajas competitivas. Reconocimientos como el premio del Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa por su programa ‘Todos Aprendemos de Todos’ demuestran que constituye una de sus fortalezas a nivel estratégico.

Como prueba de la preocupación por sus empleados y su estado anímico, LG Electronics cuenta con dos premisas, la primera de las cuales recibe el nombre de 'nosotros y no yo', según la cual la empresa trata de mantener un equipo de trabajo "fuerte". Esta estrategia estimula en cada uno de los miembros el orgullo por los logros conseguidos, ya que se cumplen gracias al trabajo conjunto. La segunda premisa recibe el nombre de 'lugar de trabajo divertido', y consiste en tratar de que el entorno laboral se caracterice por el respeto a la libertad y creatividad individual, consiguiendo que el trabajo sea más ameno. Como sugerencias a la impecable planificación interna de LG, se pueden incluir algunas medidas:

- Manual de bienvenida: consiste en crear una ambientación para un nuevo miembro. Así, no estaría de más que, al llegar un nuevo empleado, se le asignara un trabajador de la plantilla para presentarlo entre sus compañeros y que adquiera la dinámica de la empresa lo antes posible. Así su rendimiento sería óptimo en el menor plazo posible.

- Revista interna: la edición de una revista interna en formato papel se considera importante porque da al empleado la posibilidad de llevarse la publicación a casa para ojearla poco a poco. Aunque LG Electronics cuenta con una herramienta similar on-line, esto podría ayudarles a crear, si cabe, una mejor imagen.

- Envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia: esta es otra herramienta que, a nuestro juicio, le sería útil a LG. Y es que, si algún empleado no accede a la web de la compañía, podría no enterarse de cambios significativos.

- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización: quizá la herramienta más destacable, porque, aunque LG pueda disponer de algo similar, consideramos que un acercamiento a los directivos siempre viene bien para humanizar la empresa y que los trabajadores se sientan reconocidos y más identificados.

2.2.4.3 Caso General Motors

General Motors (GM) cuenta con cuatro marcas desplegadas en los Estados Unidos, como son Chevrolet, Buick, GMC y Cadillac. Asimismo, dispone de una red más centralizada de 4.500 distribuidores y acuerdos laborales competitivos con los sindicatos. A nivel mundial, GM continúa creciendo rápidamente. En este sentido, la empresa calculó que sus ventas de vehículos en el primer trimestre de 2014 aumentaron un 2% con respecto al mismo periodo de 2013, con 2.416.028 unidades vendidas. Estas ventas sólo aumentaron en dos mercados: China y Europa. En sus otras regiones, las ventas cayeron, incluyendo América del Norte, Sudamérica y sus operaciones internacionales. Así, China fue el mercado en el que el saldo comercial de la compañía aumentó más durante los tres primeros meses del año, al sumar 919.114 vehículos, la mayor cifra de su historia, un 13% más que hace un año.

En lo que respecta al mercado europeo, las ventas aumentaron ligeramente en 2.435 vehículos, con un total de 337.515 comercializados, lo que la empresa atribuyó a la mejora de la situación económica en el continente. Las ventas en Norteamérica cayeron en 16.343 vehículos y se situaron en 745.123 unidades. En Sudamérica las pérdidas fueron de 23.832 vehículos, lo que redujo las ventas en la región a 211.046 unidades. Los pilares sobre los que está basada la compañía son unos valores compartidos por todos sus miembros:

- Entusiasmo del cliente
- Mejora continua
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto y responsabilidad

Estas áreas-diana son de capital importancia para GM, pues todo su trabajo comunicacional interno (y externo, por ende) deriva de un concepto ya trabajado en las grandes consultoras de comunicación: la organización está al servicio de unos objetivos, de la finalidad del acto y de los mensajes que se pretenden transmitir. Su protocolo de trabajo debe flexibilizar las precedencias y las normativas vigentes, así como los usos y costumbres tradicionales y valorar singularmente la comunicación. General Motors cuenta con una Estrategia de comunicación común a todas sus divisiones en los distintos países del mundo, lo que se denomina 'Estrategia de asociación'. Según Joaquín Gonzales, GM fabrica y comercializa once marcas de vehículos diferentes, siete en EE. UU., tres en Europa y una en Australia, más la división de camiones. Están dirigidos a públicos diferentes, pero todos cuentan con el respaldo y garantía de General Motors, que sigue una estrategia de marcas de endoso.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Definición de Incubadora de Negocios

Antes de acuñar la definición de incubadora de negocios, debe entenderse que son muchas las opciones disponibles en la literatura. Sin embargo, muchos elementos se repiten constantemente en todas estas definiciones. Primero, se debe entender que los programas de incubación, parte imprescindible y que forma parte del "core" de una incubadora de negocios, están diseñados para acelerar el desarrollo exitoso de empresas emergentes, a través de arreglos (configuraciones) de recursos para el soporte de recursos y servicios, desarrollados y orquestados por un gerente (incubator management), ofrecidos mediante ambos, incubadora y su red de contactos. El objetivo principal de un programa de incubación es producir al final de este (o en el largo plazo), organizaciones (compañías o firmas) exitosas, en términos financieros y de sustentabilidad en el tiempo. Un punto crítico dentro de los aspectos a considerar para la definición de incubadora de negocios es la oferta de asistencia administrativa (para los proyectos que ahí se incuban), asistencia en asuntos de corte técnico y consultoría customizada para empresas jóvenes y en desarrollo.

En relación con lo ya mencionado, es común encontrar literatura donde los conceptos programa de incubación o incubadora de negocios se utilicen de manera indistinta, sin embargo, se entenderá que una incubadora será el soporte operativo para que el programa de incubación puede ser llevado a cabo. En ese sentido, serán instalaciones donde múltiples participantes tendrán acceso, donde un equipo gestor dirigirá el programa de incubación, entendido como lo que fue expuesto en el párrafo anterior. Usualmente, los programas de

incubación consideran o proveen a sus clientes de espacios físicos apropiados (para arrendar o bien de carácter gratuito) para que puedan desarrollar múltiples actividades relativas a la naturaleza del negocio (no excluye la posibilidad que puedan operar en las mismas instalaciones donde opera la incubadora de negocios), servicios básicos, equipamiento, acceso a tecnología (laboratorios u otros) y asistencia para el levantamiento de capital y gestión financiera, necesarios para el crecimiento de la empresa (U.S. Department of Commerce, 2011).

3.2 Teorías que sustentan la existencia de Incubadoras de Negocios

Las teorías presentadas a continuación guardan relación con el soporte a la existencia de incubadoras de negocio como entidades adecuadas para el desarrollo de las funciones y objetivos que estas persiguen. En ese sentido, se acuñan las siguientes teorías planteadas en el año 2012 por los investigadores Mathew J. Manimala y Devi Vijay del Institute of Management Bangalore, India y que son resumidas por "HowDo" en su documento "Building a Corportate Incubator". A continuación, se presentan las siete teorías resumidas: (HowDo, 2015)

3.2.1 Soporte Estructural (Structural Support Theory)

Esta teoría propone uno de los problemas detectados en fases tempranas de diferentes emprendimientos está asociado a costos de infraestructura para soportar las operaciones del

nuevo negocio. En ese sentido y de acuerdo con esta teoría, las incubadoras pueden ofrecer eficiencias y reducción significativa de costos, proveyendo a las startups que allí se incuban, infraestructura que aporte valor a sus operaciones. Dentro de los servicios que se pueden ofrecer en esta materia están los espacios de oficina, tecnologías de la comunicación, asistencia administrativa, acceso a laboratorios y equipamiento, facilidades para investigación y equipo de expertos en algunas materias. De este modo, las startups tienen una mejor oportunidad de sostenerse y sobrevivir en el tiempo si estás necesidades son cubiertas, generando mejores oportunidades para los negocios de etapas tempranas, añadiendo valor en términos de ahorros de costos y justificando de cierta manera la existencia una incubadora de negocios como entidad.

3.2.2 Cluster (Cluster Theory)

Originalmente desarrollada por Michael E. Poter y descrita en “Harvard Business Review” en 1998, posiciona a las incubadoras como entidades pertenecientes a un ecosistema y define a los Clúster como “concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en torno a un campo en particular”. De este modo, los Clúster están compuestos de industrias y otras entidades relacionadas (“linked entities”). Fundamentalmente, se trata de redes que incluyen, por ejemplo, proveedores de componentes, proveedores de maquinaria, proveedores de servicios y proveedores de infraestructura especializada. La ventaja de ser parte de una incubadora perteneciente a un determinado Clúster es básicamente el incremento en eficiencia y productividad. De cuerdo a Manimala y Vijay, esta teoría se sustenta de cierta forma en la teoría de soporte estructural y

sugiere que startups con características similares (en particular aquellas relativas a tecnologías o "high-tech startups"), en la misma cadena de valor y pertenecientes a alguna incubadora que forma parte de un determinado Clúster, pueden servirse de las diversas capacidades y recursos disponibles para estimular la rápida asimilación de conocimientos y creación de sinergias entre los miembros que forman parte del Clúster.

3.2.3 Red Social (Social Network Theory)

Esta teoría se refiere a los efectos positivos, tantos internos como externos, que las conexiones y presencia en redes sociales generan en el desarrollo y crecimiento de las startups. Según Manimala y Vijay, estos atributos facilitan el acceso a capitales, mejoran la credibilidad de las startups frente a sus usuarios y clientes (esto apoyado en la credibilidad y confianza que entrega la imagen asociada a la incubadora en que participan), además de proveer asistencia en temas de gestión comunicacional.

3.2.4 Nuevos Capitales (New Venture Creation Theory)

El acceso a redes y comunidades dentro del ecosistema, sumado al soporte que incubadoras puedan entregar a los diferentes proyectos de emprendimiento, incremente la legitimidad de los mismos proyectos, incrementando sus oportunidades de encontrar nuevas fuentes de capital y su supervivencia en el tiempo. Así, un estudio realizado en 2004 por Neck, Meyer, Corben y Corbett encontró que incubadoras y su interacción con el ecosistema

local conduce a una mayor actividad emprendedora en el territorio en el que se encuentra emplazada.

3.2.5 Enfoque basado en recursos (The Resource-Based View)

Guarda relación con que las incubadoras de negocio proveen fuentes tanto de recursos tangible como intangibles (conocimiento, por ejemplo, provisto por las universidades en donde las incubadoras generalmente se emplazan). Es importante distinguir que esta teoría se diferencia de la teoría de Cluster, en cuanto la segunda considera beneficios en términos de la proximidad geográfica, logística y acceso a estas redes geográficamente próximas.

3.2.6 Teoría Diádica (Dyadic Theory)

El concepto detrás d esta teoría se fundamenta en que los emprendedores "operan en una díada interdependiente de co-prducción", donde la asistencia de negocio es provista por la entidad patrocinadora.

3.3 Modelos de Incubadoras

Existen diferentes tipos de modelos y tipos de incubadoras de negocios, además de diferentes maneras de clasificarlas y entenderlas. Por ejemplo, el Departamento de Comercio de Estados Unidos (U.S. Department of Commerce), hace la distinción entre los términos incubadoras "con paredes", las cuales proveen de un espacio físico y una locación para diferentes proyectos y "sin paredes" (o "incubadoras virtuales"), las cuales alojan el ambiente corporativo de la incubadora y el uso de las redes de comunicación existentes. Ahora bien, es importante mencionar que el desarrollo o propuestas de modelos para incubadoras de negocio se deben sustentar en la perpetuidad y continuidad de la incubadora en el tiempo. Por lo anterior, se vuelve indispensable la búsqueda de fundamentos o razones por las cuales una incubadora se vuelve materia de estudio e interés. De este modo, es interesante destacar la siguiente cita extraída de Harvard Business Review: "*Para que las incubadoras lleguen a su potencial económico completo, deben sortear dos dificultades: necesitan proveer valor real, no solamente espacios para oficinas, y necesitan medir su desempeño y logros en más que solo fondos externos*" (Mitra, 2013). En relación con lo anterior, es importante entender que los dos puntos mencionados en la cita deben ser base para la configuración de un modelo de incubadora que sustente las operaciones de la misma. De este modo, la siguiente figura resume los fundamentos en los cuales una incubadora se sustenta, destacando el valor de cada una de las potenciales redes que una incubadora debiera poseer o cultivar, en términos de conocimiento, recursos, acceso al financiamiento y el soporte de la comunidad en general (ecosistema).

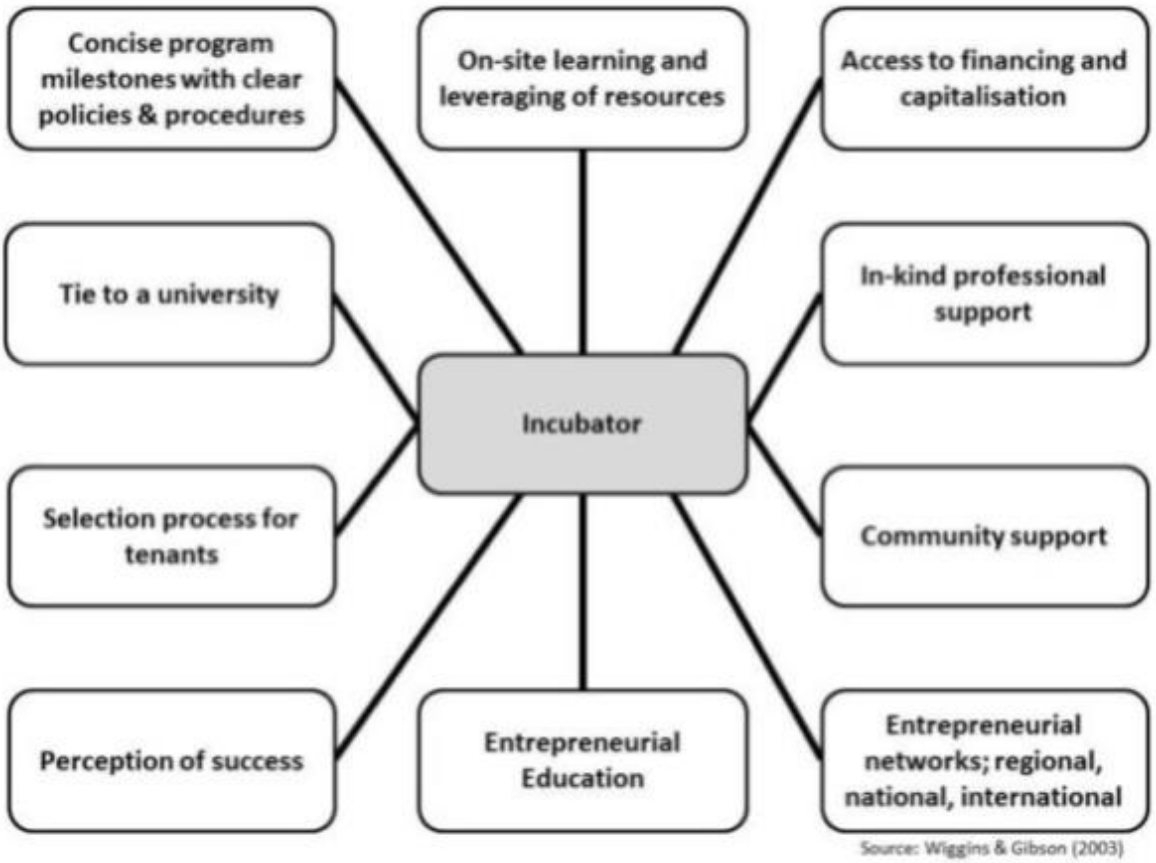


Figura 9: Fundamentos Incubadoras de Negocios - Fuente:Wiggins & Gibson, 2013

De este modo, se han configurado y acuñado diferentes modelos pertinentes a las incubadoras de negocios y la manera en que estas pueden operar, o bien presentarse frente al resto del ecosistema y mostrar sus diferentes propuestas de valor. Los siguientes modelos expuestos han sido extraídos del artículo "Using Corporate Incubators and Acelerators to Drive Disruptive Innovation" (Simoudis, 2014).

3.3.1 El Modelo de Incubadora/Aceleradora

En este modelo se deben considerar tanto a los emprendedores como a los "intra-emprendedores" (emprendedores al interior de corporaciones, empresas u otras de la misma

naturaleza). En este modelo, los periodos promedio de incubación varían entre los 4 y 18 meses. Igualmente, se considera la búsqueda de proyectos o equipos emprendedores que formen parte de la organización, de tal manera de captar y retener talentos o proyectos con potencial de escalamiento, ofreciéndoles ya sea inversión y capital de riesgo directo o la búsqueda de este en otras fuentes (fondos públicos o privados). También considera la búsqueda de sponsors, inversores u otros que aporten con capitales de riesgo, ya sea en fondos de inversión flexibles (administrados por la incubadora o aceleradora), o bien capital focalizado a proyectos específicos. Es interesante notar que estos dos últimos puntos hacen referencia a las dinámicas y relaciones que deben surgir, ya de manera orgánica, ya haciendo gestión, en una incubadora o aceleradora de negocios, enfatizando la importancia de los lazos y vínculos internos y externos que den sustento a las operaciones.

Este modelo resulta particularmente apropiado cuando el patrocinador (incubadora, aceleradora, inversionista, etc.) busca acceso a innovaciones en etapa temprana, mirando y proyectando hacia el largo plazo la cartera de proyectos que desea generar (en general 7 a 10 años). Lo anterior cobra sentido si lo que se busca es desarrollar el concepto presentado en etapa temprana y la búsqueda de proyectos con alto potencial de disrupción en las soluciones propuestas. Sin embargo, se destaca que uno de los aspectos importantes dentro de este enfoque a largo plazo, es el control y apoyo que el patrocinador debe extender sobre los proyectos que está incubando (o patrocinado), enfatizando aspectos como la selección de buenos proyectos, con potencial interesante de escalamiento, generación de indicadores y métricas que le permitan al patrocinador evaluar la evolución y desempeño de las startups en el tiempo (y corregir o revertir la tendencia en caso de que los resultados no sean los esperados), además de la disposición de aceptar el riesgo implícito del proceso, que deberá ser amortiguado con mentorías y apoyo en las fases tempranas de los diferentes proyectos.

Uno de los beneficios de este modelo, es el fuerte compromiso que debe existir por la innovación disruptiva en el largo plazo, lo que genera mayores posibilidades de que startups que han desarrollado ideas de negocios demasiado "rupturistas" para los estándares convencionales, puedan encontrar cabida y eventualmente escalar en el tiempo (la evidencia muestra que, en general, aquellas startups que han sido consideradas como rupturistas y han conseguido consolidar su idea, han obtenido los mejores resultados en términos de retornos sobre la inversión) . Es importante notar que la mirada de largo plazo que adopta este modelo hace factible la posibilidad de la búsqueda e incubación de proyectos disruptivos, por cuanto los conceptos e ideas de negocio necesitan tiempo de maduración para transformarse en productos o servicios y alcanzar eventualmente un retorno sobre la inversión. Lo anterior, es precisamente el enfoque que buscan las organizaciones que han desarrollado o adoptado este tipo de modelo (enfoque de largo plazo, apuestas más arriesgadas y apoyo en la consolidación de modelos de negocio en etapa de temprana).

Sin embargo, también se hace énfasis en algunos aspectos negativos acerca del modelo de incubadora/aceleradora. Uno de los principales, es el creciente numero de incubadoras y aceleradoras que operan en la actualidad, numero que en general sigue incrementándose. En ese sentido y frete a la gran oferta existente, es que no todas las propuestas que se encuentran en el mercado están del todo resueltas (entiéndase resultas por consolidadas o validadas). Algunas organizaciones presentan debilidades o falencias en su relación con inversionistas, lo cual se traduce en un problema para las startups que allí se incuban, pues al momento en que el proyecto se encuentre en fases más avanzadas, le será más complejo buscar inversionistas o capital de riesgo para lograr escalar su negocio. Adicionalmente, algunos de los programas nuevos que pueden encontrarse como oferta, no han sido validados del todo o no han tenido el suficiente tiempo para construir una

reputación solida en cuanto a su efectividad, agregación de valor o aporte en general. Lo anterior, puede resultar complejo para las incubadoras o aceleradoras nuevas, entendiendo el alto grado de competitividad que existe actualmente, en función de la gran cantidad de oferta.

3.3.2 El Modelo "págalo más adelante"

Este modelo, cuyo nombre original en inglés vienen dado por "The Pay-it-forward Model", considera que las incubadoras provean de instalaciones y enteramiento o formación, a la par que los equipos de trabajo interno de la organización trabajen de manera muy cercana a los equipos de trabajo externos, es decir, de los emprendimientos. La idea que subyace detrás de esta metodología de trabajo es exponer a los equipos de trabajo internos a problemas "de la vida real" que presenten diferentes industrias, con el fin de buscar proveer recursos, tantos materiales como inmateriales, para atender y solucionar estos problemas detectados. En general, los programas que consideran este tipo de metodología tienen un periodo de duración de 6 a 12 meses aproximadamente, y la entidad patrocinadora (incubadora) no recibe ningún tipo de pago por parte de las startups participantes del programa.

Este tipo de modelo es apropiado y cobra importancia y sentido cuando la organización busca exponer los miembros de su equipo a la manera en que piensan y actúan las startups de manera orgánica, además cuando se busca atraer talentos de alguna industria en particular, valiéndose de su experiencia o conocimiento sobre cierta área en particular o

cuando se busca acceso a nuevas ideas de negocio en etapa temprana, con potencial de innovación para resolver problemas existentes en industrias ya consolidadas.

3.3.3 Modelo de Nueva Incubación, Soft Landing para programas internacionales

Si bien es posible reconocer que uno de los objetivos y metas principales de las incubadoras de negocios, hasta el momento, ha sido impulsar y hacer crecer las economías locales y el desarrollo de mercados nacionales (en función del apoyo a la consolidación de diferentes tipos de startups, que dinamizan las economías locales), no todas las incubadoras están enfocadas en los mercados domésticos. En efecto, muchas startups en la actualidad usan a las incubadoras de negocios, particularmente en términos de redes de contacto, para alcanzar nuevos mercados en el extranjero con el fin de poder expandir y escalar sus negocios.

En ese sentido, es posible atender a que una nueva forma de programa de incubación ha emergido, en función de satisfacer la necesidad de escalamiento y expansión que las startups tienen, con base en el interés de explorar nuevos mercados en el extranjero. De este modo, las incubadoras de negocio con un fuerte sello en la internacionalización, proveerán no solo con los servicios básicos típicos de una incubadora de negocios, sino que además ayudarán a las startups en el proceso de internacionalización con metodologías “soft landing” (aterrizaje suave, si se quiere traducir al español), las cuales incluyen programas, acompañamiento y redes que harán el proceso de internación de la firma en un país extranjero mucho más sencillo y menos arduo, en cuanto a la valiosa información o contactos

que la incubadora pueda proveer (leyes de internación de productos, leyes tributarias, leyes laborales, movilización, hospedaje, entre otros aspectos).

De este modo, este tipo de incubadoras a menudo ofrecerán servicios especializados. Por ejemplo, el programa de soft landing de la Universidad de Florida, ayuda a los actores tanto domésticos como internacionales a integrarse de manera efectiva dentro de la comunidad y ambiente donde se generan negocios (en el caso particular, Central Florida business community. Así, el programa considera la ayuda para ceder en el corto plazo espacios para oficinas, programas de networking, investigaciones acerca del mercado domestico (estudios de mercado), además de proveer ayuda experta en materias legales, regulatorias, tributarias, manejo comunicacional, entre otras. Dentro de algunos de los servicios que incubadoras incluyen dentro de su propuesta de soft landing se encuentran servicios de traducción, aprendizaje o cursos de idiomas, asistencia con documentación, búsqueda de residencias, etc.

3.4 Tipos de Incubados

Al igual que existen diferentes tipos de modelos de incubadoras, existen diferentes tipos de incubados, es decir, organismos o startups que se encuentran en proceso de desarrollo o formación. Dicho lo anterior, E. Tavoletti distingue 4 tipos de incubados que pueden surgir en una incubadora de negocios, los cuales se mencionan y describen brevemente en los siguientes puntos, sin profundizar en su relación con la incubadora ni tampoco en la ventajas o desventajas de su existencia al interior de la organización (Tavoletti, 2013).

- **Incubados Ancla (Anchor Tenants)**: Contribuyen financieramente a la incubadora de manera directa, es decir, son capaces de producir sus propios ingresos y pueden solventar sus operaciones. En general, suelen pagar por el arriendo de espacios en forma de oficinas o laboratorios u otro tipo que les facilite o sustente operacionalmente. Dentro de este tipo de incubados se encuentran, startups de biotecnología (uso de laboratorios), startups o empresas ligadas a la contabilidad, que podrían requerir de infraestructura (oficinas), etc.

- **"Long shots":** Son aquellas startups que requieren de ciertos inputs por parte de la incubadora, en términos de recursos no necesariamente monetarios, redes de contactos, contactos comerciales, entre otros. Estos emprendedores están conscientes de su falta de recursos y su posición de etapa temprana. En ese sentido, este tipo de incubados requerirán esfuerzos por parte de la incubadora para poder avanzar y alcanzar su máximo potencial.

- **Up-and-comers**: Este tipo de incubados también presentan espacio o déficits de recursos que buscan subsanar mediante los servicios que ofrece una incubadora de negocios. Sin embargo, la diferencia de estos con los mencionados en el punto anterior es un nivel de desarrollo de idea y negocio mayor. En ese sentido, este tipo de startups estarán interesadas en ayuda en forma de experiencia en algunas materias que ayuden a sustentar su negocio en términos administrativos. De igual forma estarán altamente interesados en el levantamiento de capital que ayuden a sustentar operacionalmente el negocio.

- **Super Estrellas (Superstars)**: Son startups ya en una etapa de avance y maduración mucho mayor. Han superado las fases de desarrollo anteriormente mencionadas y requerirán de esfuerzos mínimos por parte de la incubadora en términos de los recursos o servicios que demanden. En general, las startups en esta fase ya han superado problemas, pueden sobreponerse a crisis o problemas internos y son capaces de operar autónomamente. Un punto importante e interesante a considerar, es que estas startups pueden actuar como modelo y casos de éxito o inspiración para las startups que aún se encuentran en etapas más temprana de desarrollo (las anteriormente mencionadas, por ejemplo). De este modo, los nuevos emprendimientos que se encuentren incubados puedan adquirir prácticas o hábitos ya validados, además de conocimiento acerca de cómo operar un negocio desde el comienzo.

3.5 Diseñando una Incubadora

Muchas son las variables que se encuentran presentes al momento de diseñar las características, servicios y naturaleza de una incubadora de negocios. En este punto se analizan alguna de esas características, a saber, tipos de incubadoras, foco, duración de programas de incubación y localización. Todos los puntos anteriores, son considerados como importantes para el diseño de una incubadora (HowDo, 2015). A continuación, se resumen los aspectos más relevantes a considerar de las características ya mencionadas.

3.5.1 Tipos de Incubadoras

HowDo reconoce a grandes rasgos dos tipos de incubadoras, o al menos las más comunes. Estas son, las incubadoras corporativas, de naturaleza interna y que surgen al alero de una gran empresa en la búsqueda de startups innovadoras que aporten al desarrollo de su sector industrial y que le entreguen ventajas competitivas, a través de soluciones innovadoras. Por otro lado, se encuentran las incubadoras abiertas, las cuales surgen generalmente al alero de una universidad u otro organismo público interesado en el desarrollo de nuevos emprendimientos que logren impulsar la economía local.

- **Incubadoras Corporativas**: Son desarrolladas al interior de una gran empresa. Este tipo de incubadoras proveen a las startups que allí se incuban recursos en forma de capital, infraestructura, laboratorios, personal, expertos en campos específicos, etc. A cambio de un porcentaje de participación en las decisiones de la startup, opciones de compra u otro mecanismo similar. Una característica relevante de este tipo de incubadoras es que miembros internos de la organización pueden participar dentro la startup, aportando conocimientos importantes sobre el sector industrial al cual buscan aportar encontrado alguna solución innovadora para algún problema o dolor, pudiendo incorporarse como staff permanente, es decir existe una transferencia de recursos y conocimientos muy fluida y dinámica entre las startups incubadas y la gran empresa que respalda la incubadora corporativa. Otro punto relevante que debe ser mencionado es que en la mayoría de los casos, las startups incubadas en este tipo de incubadoras, entregan soluciones exclusivamente al sector industrial al que la gran empresa pertenece, donde la

gran empresa no solo logra resolver problemas particulares que la aquejan, sino que también puede observar y seguir más de cerca posibles competidores. Algunos casos de éxito son: Red Box, incubada al alero de McDonald's y adquirida por Coinstar por más de $150 MM USD, Niantic Labs y Pokemon GO, incubadas al alero de Google y evaluadas en más de $3.500 MM USD y la creación de Kindle, Echo y Fire por parte de Amazon Lab 126.

- **Incubadoras no Corporativas**: Ya descritas y mencionadas con anterioridad, estas incubadoras generalmente proveen de infraestructura y otros recursos materiales e inmateriales que permiten y soportan la cooperación entre diferentes actores del ecosistema emprendedor. En este sentido, la relación de cooperación entre la incubadora y la startup que ahí se incuba puede variar en intensidad dependiendo el foco de la incubadora. Sin embargo, el objetivo se mantiene constante en apoyar, enseñar, trasferir conocimientos y construir una nueva startup (posterior negocio consolidado) exitosa y sustentable en el tiempo, capaz de escalar y alcanzar nuevos mercados.

- **Incubadoras Corporativas Externas (external corporatte incubator)**: Este tipo de incubadoras están asociadas a alguna organización o empresa de gran envergadura, sin perjuicio de encauzar o direccionar las startups que ahí se encuban hacia la resolución de problemas del sector industrial al que pertenecen. Estas incubadoras están basadas en el concepto de "Innovación Abierta", acuñado por Henry Chesbrough, el cual se relaciona con que las empresas deben abrirse al ecosistema externo con el fin de generar y desarrollar nuevos productos, servicios e ideas. Algunos ejemplos de innovación abierta son: "Audi Production Award", concurso organizado por

Audi, donde los concursantes compiten presentar ideas y conceptos para los automóviles del futuro y donde el ganador recibe un trofeo y una remuneración de 5.000 EUR. Procter & Gamble (P&G) publica con frecuencia una lista con problemas técnicos que ellos han fallado en resolver de manera oportuna y que empesas pueden postular a solucionar o proponer una solución para que la empresa pague por el desarrollo de la solución. General Electric (GE) lanzó "Ecomagination Challenge" que recoge ideas de cualquier emprendedor (persona natural) como startups que se relacionen con la industria energética.

3.5.2 Focalización en alguna Indutría

Muchas incubadoras se focalizan en una industria específica como la digital, educación, tecnologías verdes, seguridad, comida, entre otras. El focalizarse en una industria en particular permite que las habilidades y recursos disponibles estén optimizados y focalizados para esa industria en particular. Por ejemplo, incubadoras enfocadas a tecnologías están particularmente centradas en tecnologías emergentes como softwares, biotecnología, robótica, inteligencia artificial, etc. Los programas de incubación se centrarán a las necesidades específicas de las startups que desarrollan soluciones a medida de esa industria en particular, donde la especialización y foco en esta industria le permiten a las incubadoras conocer de antemano servicios y/o coyunturas que podrían surgir en el transcurso del desarrollo del nuevo negocio. Por el contrario, aquellas incubadoras con una cartera de proyectos que abarquen muchas más áreas o sectores industriales ("mixed-use

incubators" o "general-purpose incubators") no podrán, a priori, reconocer las necesidades genéricas de los proyectos que alberga, por cuanto la naturaleza de los diferentes proyectos que incuban será diversa y las soluciones a los problemas que pueden presentarse en el camino serán además de diferente naturaleza.

3.6 Administración de una Incubadora

Previamente se han mencionado ciertos puntos relativos a la clasificación de incubadoras de negocios, la manera en que operan de manera general, el tipo de publico al cual están enfocadas y otros aspectos relativos a su orgánica interna. En ese sentido, resulta importante comprender el fenómeno de la administración de la organización en el desempeño y los resultados finales. Así, el Departamento de Comercio de Estados Unidos (U.S. Department of Commerce, 2011) ha recopilado cierta información relativa a ciertas practicas adoptadas por las incubadoras de negocios más exitosas, las cuales incluyen definición de una misión (como organización), selección de incubados en base a un criterio que ajuste la cultura organizacional con las expectativas y valores de la startup, potencial de éxito en el tiempo, definición y clarificación de las necesidades de las startups por incubar en su fase de entrada, generación de vínculos y apariciones en el ecosistema emprendedor de los incubados y la generación de ingresos a través del pago de cargos por servicio. Sin embargo, se identifica que todos factores anteriormente mencionados se reúnen y convergen a un punto en particular muy importante, el liderazgo.

La decisión de elección sobre quien dirigirá la organización es de significativa importancia, no solo por temas de administración interna, sino que también por la capacidad

de generación de redes y contactos externas a la incubadora y su capacidad para destrabar y resolver problemas de tipo organizacional. Además, la decisión incorrecta de un líder para la organización podría hacer fracasar el esfuerzo inicial de la materialización de una propuesta robusta, si las restricciones de costos inhiben la compensación requerida para contratar a alguien con el perfil de cargo adecuado (National Entrepreneurship Network , 2013).

Para acentuar y enfatizar aún más la preponderancia del posicionamiento de una figura fuerte de liderazgo al mando de una incubadora, el departamento de comercio de Estados Unidos (U.S. Department of Commerce), estima que en promedio los gerentes de incubadoras de negocios en Estados Unidos tienen 8,1 años de experiencia en la industria de la incubación de negocios, incluyendo 7,5 años en su actual cargo (U.S. Department of Commerce, 2011). En ese sentido y atendiendo a los expuesto en el estudio anteriormente citado, más del 50% del tiempo de los gerentes de incubadoras es destinado a la entrega de servicios a clientes de la organización, creando redes internas y externas para el programa de incubación que es ofrecido y haciendo gestiones que faciliten las labores administrativas y corporativas dentro de la organización.

A lo todo anteriormente mencionado, también es importante mencionar que se ha encontrado evidencia acerca de los impactos e influencias positivas que los gerentes o lideres adecuados efectúan sobre la organización, en términos de facilitar el acceso a actores importantes del ecosistema emprendedor, asistencia práctica técnica tanto al interior de la organización como a las empresas que son incubadas, además de facilitar las labores de gestión, contenido y programación propias de la incubadora (Monsson & Jørgensen, 2016).

3.7 Definición de Startup

Un importante punto de partida para todos los análisis que se hagan con posterioridad debe considerar el entendimiento y definición de una de las unidades de estudio más básicas presentes transversalmente a lo largo de todos temas que se consideran de relevancia para el desarrollo de este trabajo. De este modo, resulta indispensable poder comprender la naturaleza y particularidades de una startup, unidad sin la cual una incubadora de negocios no tendría una razón aparente de existencia, por cuanto la razón que trasciende a todas las incubadoras es, sin lugar a dudas, el apoyo a la gestación y desarrollo de emprendimientos en fases tempranas. Así, es importante destacar que en el ecosistema emprendedor existen diferentes tipos de proyectos, con diferentes tipos de fines y particularidades. Por ejemplo, la instalación de una pizzería y el desarrollo de una App para la gestión de delivery de diferentes pizzerías se considerarían ambos como "emprendimientos", sin embargo, existirán notorias diferencias entre ambos, diferencias que son necesarias de explicitar, entender y atender para poder generar a posteriori una propuesta en base a la naturaleza de sus características. Atendiendo lo mencionado en el punto anterior, una startup se diferencia de una Pyme, en el dinamismo y escalabilidad de la misma, es decir, una startup por definición debe ser un emprendimiento dinámico, que logre escalar rápidamente en el tiempo, elemento que lo diferencia de una Pyme (Dorantes, 2018). Por lo tanto, el concepto de startup estará estrechamente ligado a la temporalidad, pues una vez que el proyecto logre escalar y alcance volúmenes de usuarios, ventas u otra métrica que sustente su escalamiento, dejará de llamarse startup. En este sentido, reconocidas empresas como Facebook, Google, Uber, entre otras, comenzaron en su fase inicial como startup, sin embargo y pese a la gran escalabilidad, grado de innovación y otros elementos afines, lograron pasar a una fase de consolidación,

fuera de su etapa temprana de inicio, dejando atrás la denominación de startup. Adicionalmente a lo anterior, es importante destacar que, en general, las startups poseen una componente tecnológica que las hace distintivas, esto es, utilizan la tecnología y los medios tecnológicos para lograr conseguir el alto grado de escalamiento que buscan conseguir. Por otro lado, en relación a cuándo una startup deja de serlo, para pasar a ser una empresa convencional, no existe un criterio formal, sin embargo existen algunos puntos que sirven como aproximación para lograr catalogar a una otrora startup como empresa convencional. Entre estos puntos se pueden citar los siguientes: cotizar en bolsa, sus ingresos equiparan a sus gastos, se ha fusionado (adquirido o sido adquirida) con otra empresa, etc. (Cañete, 2018). Finalmente, para sintetizar todo lo anteriormente mencionado, es posible distinguir dentro de la actividad emprendedora, a grandes rasgos, dos tipos de "emprendimientos" en base a su naturaleza, estos son, los "tradicionales" (Pymes por ejemplo) y las startups cuyas características principales son dinamismo y escalabilidad (sustentado generalmente en el uso de tecnología), es decir, la diferencia principal viene dada por factores temporales, siendo la startup un emprendimiento con el potencial para crecer rápidamente en el corto tiempo.

3.8 Tipos de startups

La siguiente clasificación de start-ups está basada en sus diferencias relativas al sector industrial al que pertenecen y la tecnología que incorporan en su gestación o evolución: (unlimiteck, 2018)

- **Fintech (la revolución de las finanzas)**: Este tipo de start-ups, cuyo nombre viene. De contraer Finanace Technology, intentan romper con el desfase al que se enfrenta la banca tradicional, apostando por un modelo de negocio distinto. Lo que hacen, es aplicar la tecnología al sector de las finanzas para poder ofrecer al usuario un mejor producto o servicio. Aunque las primeras estaban centradas en la banca móvil, ahora se ocupan incluso de medios de pago, gestión de capital. Temas de seguridad e identificación personal e inversiones. Uno de los mejores ejemplos es Fintonic, una aplicación que permite llevar y organizar todas tus fianzas personales en una sola plataforma.

- **Wealthtech (una nueva forma de invertir)**: Uno de los tipos de start-up que parece que más se va a desarrollar en los próximos años, recurre a tecnologías como inteligencia artificial, big data y soluciones de trading automatizadas. Esto las convierte en perfectas herramientas para gestionar el patrimonio y transformar la inversión. Un ejemplo es Micappital, una start-up que permite al usuario ahorrar mediante un plan totalmente personalizado.

- **Insuretech (transformando el mercado de los seguros)**: La combinación de insurance (seguros) y technology se refiere a un mercado de reciente nacimiento formado por compañías aseguradoras tradicionales y start-ups que intentan adaptarse al mercado incorporando nuevas tecnologías como big data. Un ejemplo es Juntar. Una aplicación que permite tener todos nuestros seguros juntos en una misma plataforma y ahorrar sin preocuparnos de tramites.

- **Proptech (tecnología y sector inmobiliario):** Property Technology hace referencia a las empresas que emplean la tecnología para darle la vuelta a los servicios ofrecidos dentro del sector inmobiliario. Lo que intentan estas empresas es reinventar el mercado inmobiliario tradicional para eliminar barreras y facilitar los trámites al cliente. Las start-ups que se están adentrando en el sector ponen el foco en puntos muy diferentes, desde la inversión a la comercialización y financiación. Un ejemplo es Baboonlab, una start-up que se centra en ayudar al usuario a encontrar su vivienda ideal a través de realidad virtual, realidad aumentada y otras tecnologías disruptivas.

- **IoT (la revolución de internet de las cosas):** IoT es uno de los sectores que más impulso está teniendo dentro del mundo start-up. Con IoT es posible conectar y trasladar inteligencia a casi cualquier objeto, aportando una enorme cantidad de ventajas para el día a día. Un ejemplo es Metiora, que analiza información de sus clientes para sacar datos de valor añadido y ayudarlos a tomar decisiones más inteligentes.

- **Ecommerce y tiendas online:** Aunque es un sector que ya tiene bastante madurez, todavía hay start-ups que surgen para darle una vuelta e innovar en este ámbito. El Ecommerce se refiere a la venta, compra, distribución y marketing de productos o servicios a través de internet, una necesidad bastante básica u que siempre va a ser necesaria de cubrir. El ejemplo por excelencia es Amazon, además de otras plataformas como Mercadona, AliExpress, entre otros.

Si bien existen muchos otros tipos de start-ups, solo se han mencionado algunos tipos que se han desarrollado que fuerza en el ultimo tiempo y que resultan interesante de mencionar y conocer en este contexto.

3.9 Fase de desarrollo de una starup

En general, se distinguen las siguientes etapas de desarrollo a lo largo del clico de vida de una start-up: (AttittudBusiness, 2019)

- **Seed Stage**: Es la etapa principal, donde se presenta y defina la idea de negocio y el desarrollo del producto o servicio. El equipo está planteando su iniciativa, se pone en marcha para elaborar su primer boceto. No existe un business plan construido y definido completamente ni un prototipo para presentar al mercado. En esta primera etapa, el financiamiento no es un aspecto de gran relevancia, pues no se necesitan grandes cantidades de dinero para operar a este nivel. El financiamiento suele ser conseguido a través de conocidos o por capital aportado por el mismo equipo fundador.

- **Early Stage**: Fase que sucede cuando ya hay un producto o servicio en el mercado y empiezan a aparecer una gran cantidad de clientes interesados que apuestan por la idea. Es la etapa donde aparecen los primeros beneficios de la nueva idea de negocio. Para pasar a la siguiente etapa, se necesita un nuevo impulso financiero, que suelen ser aportados por fondos e inversores especializados.

- **Growth Stage**: Momento en que la empresa empieza a crecer, pues la start-up ya está establecida en el sector industrial al que pertenece, ya existen ingresos recurrentes. Los servicios y los productos siguen mejorándose y al mismo tiempo, haciéndose cada vez más competitivos. En esta fase es importante controlar la estructura de costos. Etapa en la que se trata de ir adquiriendo mayor cuota de mercado.

- **Expansion Stage**: Se trata de la fase en la que la empresa debe dar u paso más, expandiéndose a otros mercados o nuevos segmentos de clientes. En esta etapa ya se debe tener una estrategia clara, pues se trata de un momento complicado en que el riesgo de supervivencia de la empresa es mayor. El apoyo con financiamiento en esta etapa es esencial, así como también eventuales alianzas con otras empresas.

- **Exit**: Generalmente, se trata de la adquisición de la start-up por parte de ora compañía de mayor tamaño, que ve en ella una oportunidad para hacer crecer o mejorar su producto o servicio. También es frecuente ver una entrada a cotizar en bolsa.

La siguiente imagen ilustra gráficamente el ciclo de vida de una start-up:

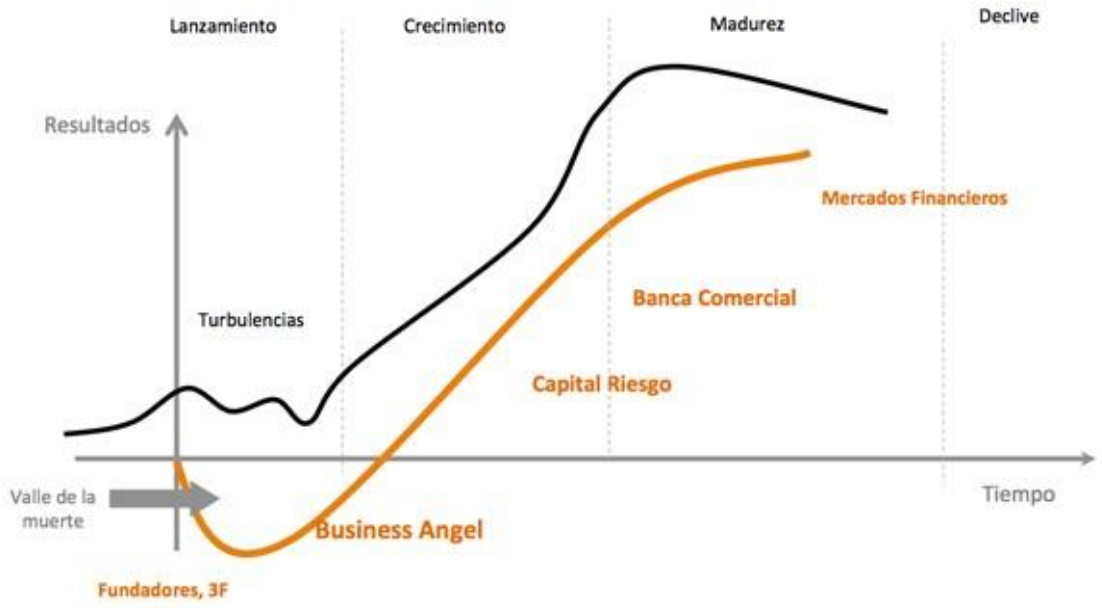


Figura 10: Ciclo de vida de una start-up - Fuente: AttittudBusiness, 2019.

3.10 Fuentes de financiamiento para Startups

Si bien existen diferentes mecanismos a los cuales podrían recurrir los emprendedores para poder llevar a cabo sus diferentes ideas y proyectos, es posible clasificar y categorizar la naturaleza de estas fuentes de financiamiento que re repiten y son recurrentes en el ecosistema emprendedor. El banco BBVA ha clasificado de manera generalizada e identificado los siguientes tipos de fondos de inversión para startups (Cañete, 2018):

- **FFF (Family, Friends and Fools):** Se refiere a un grupo de inversores relativos a personas cercanas al entrono del emprendedor, que aportan capital, en volúmenes acotados, para apoyar el proyecto en su fase de inicial de creación. En general, es un caso común para fases tempranas, donde el proyecto de emprendimiento se encuentra en estado de idea, y donde es necesario capital para lograr generar las primeras aproximaciones al producto o servicio final. En ese sentido, y al encontrarse en una etapa tan temprana de iniciación, inversores de capitales más establecidos o que podrían aportan volúmenes de capital más altos, consideran en muchos casos, que el riesgo por apostar en esta fase del proyecto es elevado. De ese modo, la red de personas cercanas al emprendedor se volverá fundamental en aportar capital durante su fase inicial, para desarrollar los primeros pasos luego del estado de idea.

- **Business angels:** Se trata de personas que deciden aportar capital al proyecto, asumiendo los riesgos que esto implica. En general, los montos aportados no superan los 100.000 USD y su aporte va más allá del soporte monetario que puedan aportar al proyecto, considerando además soporte en transferencia de conocimiento, experiencia, redes de contacto, clientes, etc. Es decir, existe un mayor nivel de involucramiento en el proyecto, entendiendo que su aporte monetario podría tener mejores retornos en caso del desempeño de la start-up apoyada.

- **Seed capital (capital semilla):** Se trata de capital que suele aparecer en la fase más temprana del ciclo de financiamiento de una start-up, cuando esta aún no ha generado beneficios. Existen diferentes tipos de capital semilla, tanto de carácter privado como de carácter publico, siendo un caso interesante de mencionar, los fondos aportados por CORFO (en el caso de Chile) para el desarrollo de emprendimientos en diferentes

fases de avance, dichos fondos serán explicados más detalladamente con posterioridad. Por otro lado, la naturaleza de un capital semilla vendrá aparejada más en el potencial de la idea y del equipo que lleva a cabo la idea, que de la rentabilidad propiamente tal, de ahí la existencia de variados fondos de inversión públicos existentes no solo en Chile, sino también en varios países del mundo.

- **Venture capital:** También conocido en español como "capital de riesgo", se trata de inversiones aportadas por entidades privadas o públicas, en una etapa más avanzada en la fase de desarrollo del proyecto, sin embargo y pese al mayor desarrollo y madurez que presenta la startup, aún existe un factor de riesgo asociado a la misma y asociado a la inversión. Generalmente, los venture capitals se diferencian de los business angels en que estos aportan cifras de capital mucho mayores que los segundos, el origen de los fondos procede de fondos especializados de inversión más que de individuos en particular. A lo anterior, también es común que el aporte en dinero se haga dividida en rondas, para garantizar que la empresa no se quede sin dinero en caso de necesitarlo con posterioridad.

- **Private equity:** Tipo de financiamiento reservado, generalmente, para startups ya consolidadas y que necesitan de inversiones mayores para seguir escalando su negocio.

3.11 Fondos de financiamiento público para startups en Chile

Existen diversos y variados fondos de inversión a disposición de los emprendedores en Chile. En esta sección se nombrarán alguno de los fondos públicos aportados por CORFO (Corporación de fomento a la producción) a modo de subsidios, y que buscan precisamente apoyar la labor emprendedora y los beneficios económicos que estás podrían aportar eventualmente. En ese sentido, se detallan a continuación algunos de los subsidios, su aporte monetario, objetivos del fondo y los resultados que CORFO espera de las startups que se han adjudicado estos fondos:

- **Semilla Inicia:** Este fondo tiene por objetivo apoyar emprendimientos que se encuentran **desarrollando el prototipo** de su proyecto hasta la **validación comercial** del mismo. En ese sentido, CORFO declara lo siguiente respecto a la naturaleza del fondo "*buscamos entregar financiamiento a emprendedores y emprendedoras que cuenten con proyectos de negocios de alto potencial de crecimiento, mediante el cofinanciamiento de actividades para la validación comercial del emprendimiento, además de acceso a servicios de apoyo para su implementación y desarrollo*" (CORFO, 2019). El fondo financiará el **75% del costo total del proyecto**, con un tope de **hasta $15.000.000 CLP** y podrán participar en la convocatoria **personas naturales**, mayores de 18 años, con residencia en Chile y **personas jurídicas**, constituidas en Chile, que tengan menos de 18 meses de iniciación ante el SII (Servicio de Impuestos Internos) y sin ventas. Por otro lado, se espera que luego de la finalización en la ejecución del fondo el emprendimiento logre la validación técnica del producto o servicio, logre la validación comercial del producto o servicio, a través de la concreción de primeras ventas o interés comercial de algún

tercero. Además, se espera que los desarrolladores del proyecto (equipo emprendedor) adquieran habilidades tales que les permita avanzar a las posteriores fases de crecimiento y escalamiento de este.

- **Semilla Expande:** Destinado a emprendimientos desde la fase de **validación comercial** a **ventas**. CORFO describe en su portal web el fondo de la siguiente manera: "*Si tienes un emprendimiento innovador, que tenga capacidad de llegar a lo menos a nivel nacional, potencial de internacionalizarse y que ya tenga ventas o interés comercial del mercado, postula a esta convocatoria para acceder a un subsidio de hasta $45.000.000 (entregado por etapas) que cofinanciará las actividades que ejecutes para hacer crecer y despegar tu negocio, junto con servicios de apoyo que te ayudarán a implementarlo*" (CORFO, 2019). En este caso, el subsidio aportará **hasta el 75% del costo total del proyecto**, considerando dos etapas: la **etapa 1 de hasta $25.000.000** y una **etapa 2 de hasta $20.000.000 adicionales** en caso de extensión del proyecto. Podrán participar en la convocatoria **personas jurídicas**, con fines de lucro, constituidas en Chile, con menos de 36 meses de iniciación de actividades y ventas menores a $60.000.000 CLP en los 12 meses antes de la postulación. Adicional a lo anteriormente mencionado, se espera que luego de la ejecución del fondo el proyecto logre un incremento sostenido de ventas durante la ejecución de este, fortalecer el modelo de negocios con foco en el escalamiento comercial, generar indicadores que permitan acceder a otras fuentes de financiamiento y la adquisición de conocimiento y habilidades certificables que le permita al equipo emprendedor continuar escalando el proyecto.

- **Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Innovación (SSAF-I):** Este fondo tendrá como beneficiarios a **administradoras del fondo**, que luego financiarán emprendimientos con cargo al monto total asignado para la entidad patrocinadora. En la página web de CORFO, se define el fondo como sigue: "*Queremos incentivar la participación de entidades con experiencia en el apoyo a emprendedores que se encuentran en etapas tempranas, a través de la conformación de un fondo el cual permitirá fomentar la creación y puesta en marcha de nuevos emprendimientos dinámicos de alto impacto. En este sentido, entenderemos como emprendimiento dinámico de alto impacto, como aquellos nuevos negocios que visualizan una oportunidad de mercado, que buscan crecer al doble de su tamaño y apuntan a vender más de un millón de dólares anuales al tercer año de haber iniciado sus operaciones*" (CORFO, 2019). Este fondo se diferencia de los mencionados anteriormente, pues requiere de una **entidad patrocinadora** que administre el fondo y que luego repartirá entre los diferentes emprendimientos. En ese sentido, podrán postular como administradoras del fondo SSAF-I, **personas jurídicas púbicas o privadas**, creadas o constituidas en Chile que serán las administradoras del SSAF-I. A lo anterior, es importante hacer la distinción entre el administrador del fondo y los **beneficiarios atendidos** (emprendimientos), de donde podrán postular **personas naturales** mayores de 18 años, nacionales o extranjeras con residencia temporario o definitiva en Chile y **personas jurídicas**, con fines de lucro, que no presente iniciación de actividades con un periodo superior a 36 meses desde la fecha de postulación para su ingreso a la nómina de la

Gerencia de Emprendimiento, y que sus ventas netas no superan $100.000.000 CLP, en los seis meses anteriores a la fecha de postulación. Respecto a los montos asignados, los administradores del fondo recibirán **hasta $800.000.000 CLP** y donde estos recursos solo podrán ser destinados al financiamiento de actividades relacionadas a la ejecución de "**emprendimientos de innovación**", financiamiento del costo de los documentos de garantía (acuerdo entre las partes) y financiamiento de la cuenta Overhead (pago por seguimiento y control de proyectos a entidades administradoras del fondo). Respecto a los proyectos de emprendimiento asociados a innovación, podrán recibir un máximo de $60.000.000 CLP. A lo anterior, es importante mencionar que las actividades con potencial de ser financiadas vienen dadas por el desarrollo de prototipaje enfocado en la obtención de un producto mínimo viable (MVP), desarrollo de modelo de negocio, pruebas de concepto de mercado, protección de la propiedad intelectual e industrial, asistencias técnicas especializadas, validación comercial, actividades relacionadas para concretar la aceleración y/o internacionalización del negocio.

- **Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos (SSAF-D):** La naturaleza de este fondo está muy relacionada al punto anterior, donde existirá una administradora del fondo y emprendimientos beneficiados, que tendrán trato con la entidad patrocinadora. Así, CORFO define en su página web el fondo como sigue: "*Si tienes un emprendimiento enfocado, en un ámbito específico, que pueda conectarse a través de programas que tengan una unión con la industria a la que va dirigida. Te apoyamos con fondos para*

la primera fase de desarrollo de un emprendimiento que sea dinámico, para que puedas seguir madurando y avanzando" (CORFO, 2019). A diferencia del SSAF-I, que buscaba apoyar a aquellos emprendimientos ligados a la innovación, el SSAF-D tiene por objetivo apoyar emprendimientos dirigidos a áreas especificas definidas por CORFO. Por ejemplo, se han ejecutado fondos SSAF-D de minería, Smart cities, etc. Podrán participar como administradoras del fondo, personas jurídicas constituidas en Chile que cuenten con metodologías en el apoyo de emprendimientos dinámicos y alianzas estratégicas que tengan interés y experiencia en apoyar e involucrarse en el trabajo para mejorar la competitividad de la economía y sus sectores productivos. El beneficiario (administradora del fondo) deberá participar necesariamente con un asociado o ejecutor, institución que valide la conveniencia del proyecto, en el entendido que es uno de los principales interesados en el desarrollo del Desafío. Respecto a los beneficiarios atendidos (emprendedores) podrán ser personas naturales mayores de 18 años, nacionales o extranjeras con residencia temporaria o definitiva en Chile o personas jurídicas, con fines de lucro, nacionales o extranjeras, donde adicionalmente no deben presentar iniciación de actividades en un giro relacionado con el objetivo del proyecto, por un periodo superior a 24 meses, desde la fecha de postulación de la "Idea de Negocio", para su ingreso a la nómina de la Gerencia de Emprendimiento (unidad organizacional dentro de CORFO). Además, sus ventas netas no deben superar los $100.000.000 CLP en los seis meses anteriores a la fecha de la postulación. Es importante destacar que aquellos beneficiarios atendidos que postulen al fondo como

persona natural, deberán durante la ejecución del fondo, constituir una persona jurídica en Chile, con fines de lucro.

A los ya anteriormente mencionados fondos de carácter público para el financiamiento de startups en diferentes etapas de desarrollo, también se agregan un gran numero de otras herramientas del mismo estilo, generalmente vinculadas a instituciones como CORFO o SERCOTEC, las cuales tienen diferentes características y particularidades, dependiendo del foco que se busque resaltar. De este modo, se presentaron solo algunos de los fondos existentes para el financiamiento de ideas o proyectos, los cuales buscan ya sea validar pilotos (de estado de idea a pilotaje), ayudar a generar primeras ventas (validación comercial) o bien, escalar y prospectar el negocio como tal (escalamiento y expansión comercial). Todo lo anteriormente mencionado, tiene por objetivo recalcar y poner en relieve la gran cantidad de instancias y recursos disponibles para poder llevar a cabo ideas en cualquier estado de avance que se encuentre.

3.12 Desarrollo histórico de la investigación de mercados

La historia indica que en 1824 el diario estadounidense “Harrisburg” publicó un sondeo de opinión sobre el proceso electoral que se llevaba en el país en aquella época. En 1850 Willian Atkinson adelantó un trabajo para ver la relación entre las formas de transporte y el precio de los productos al consumidor final. En 1879 la agencia N.Y. realizó un ejercicio de estudio de mercados relacionado con la producción de cereales en EE. UU. En 1890, los

hermanos Farquar, de forma elemental, analizaron el efecto de los precios sobre el volumen de ventas.

Sin embargo, la investigación de mercados como actividad organizada comenzó en 1911 cuando Charles Parlin fue nombrado gerente de investigación comercial del departamento de publicidad de la Curtis Publishing Company. En ese mismo año, George Frederick fundó "The Business Bourse", firma dedicada a la investigación comercial. En 1919 salió al mercado la primera publicación sobre investigación de mercados con el nombre de "Commercial Research: An outline of Working principles". En 1921 se publicó el libro denominado "Market Analysis" de Percival White, como documento fundamental para la investigación de mercados.

No obstante, la actividad como tal creció después de la Segunda Guerra Mundial, cuando surgieron un buen número de empresas de investigación de mercados, donde el libro de Boyd Westfall "Investigación de mercados" de 1956, reflejó la importancia de la gerencia en la toma de decisiones sobre el mercadeo de las empresas.

"La evolución de la relación consumidores-empresas desde el énfasis de la producción, distribución, venta y consumidor ha resaltado la importancia de la averiguación de mercados como mecanismo de comunicación entre estos actores de mercadeo. Se ha pasado de la observación natural, las encuestas, censos, cuestionarios, muestreos, experimentos, auditorias de tiendas, computador y averiguación del servicio al uso de la telemática como instrumento valioso para la recopilación, análisis e interpretación de datos, hechos y fenómenos de los consumidores" (Prieto, 2013).

3.13 El Viaje del Emprendedor CORFO

El Viaje del Emprendedor es una metodología diseñada por CORFO, para que los diferentes actores del ecosistema emprendedor tengan un estándar en temas de formación y desarrollo de negocios básico con el fin de maximizar sus probabilidades de éxito. "CORFO entrega a los emprendedores esta metodología con el objetivo de maximizar sus probabilidades de éxito. Está compuesta por seis etapas (etapa 0 – etapa 5) más un círculo de expertos, donde podrán mejorar sus competencias mediante un programa que se en contenidos mínimos que deben obtener según la fase en la que se encuentren. Dado lo anterior, los actores enfocados en el apoyo a la formación y capacitación podrán elegir qué contenidos, según su experiencia, ofrecerán a través de la plataforma. Antes, eso sí, deben haber sido validados por CORFO".

Con relación a lo anterior, se presentan a continuación la descripción de cada una de las etapas del viaje del emprendedor, además de una tabla resumen con los diferentes cursos, contenidos requeridos y aprendizajes esperados, definidos por CORFO.

3.13.1 Etapa 0 – Inducción

Orientada a emprendedores que están partiendo (o que aún no saben que lo son). Es como un "curso de manejo" para el emprendimiento.

Esta fase se asemeja a un curso básico para aprender conceptos y recabar información que les permitan continuar con las otras etapas. Acá la meta es cumplir con un puntaje mínimo en una prueba online básica para manejar los conceptos mínimos de este mundo.

Área	**Curso**	**Contenido Requerido**	**Aprendizaje Esperado**
PERSONAL	Introducción al Viaje del Emprendedor	Origen y Contexto / Objetivo del El Viaje del Emprendedor / Stakeholders / Metodología e Impacto. Cuales son los desafíos para emprender en países emergentes. Atributos y prácticas de emprendedores exitosos.	Se espera que emprendedores, emprendedoras, y entidades del ecosistema, conozcan el origen sobre El Viaje del Emprendedor, logrando entender la importancia de adoptar la metodología y así aplicar las mejores prácticas que permitan afrontar los diferentes desafíos y obstáculos de emprender.
ADMINISTRACIÓN	Bases de Innovación	Conceptos básicos y herramientas de emprendimiento. Importancia del problema por sobre la solución, mecanismos para testear ideas y proceso de validación.	Startup, Modelo de negocios, Plan de negocios, Design Thinking, Early Adopter y Gamestorming. Herramientas para testear y validar ideas e hipótesis: Landing page, Get out of the building, Launchrock, Launch.deskator, QuickMVP, Unbounce, Kickofflabs, entrevistas.
PERSONAL	Liderazgo	Distinciones básicas acerca del liderazgo. Más allá de la relación formal: el líder como	Comprender como función básica del liderazgo el influir en otros, más allá de la

		motivador y su rol en el desarrollo de otros.	simple aplicación del poder o capacidad de control de recompensas. Entender el liderazgo en relación a la capacidad de afectar los valores y creencias y, a través de ellos, las emociones y deseos, a la vez que afectan las capacidades de ejecución requeridas para implementar los comportamientos esperados (desarrollo de competencias).
MARKETING	Pitch Inicial	Tipos de Pitch, aplicaciones y estructura. Storytelling y construcción de relatos. Comunicación corporal.	Emprendedores y emprendedoras entienden cómo comunicar efectivamente una idea y las herramientas a utilizar para lograr ser más claros sobre sus ideas, persuasivos y efectivos al hablar.
ADMINISTRACIÓN	Ecosistema de Innovación y Emprendimiento	Estructuras existentes de apoyo al emprendimiento. Función de las diferentes estructuras de apoyo. Cómo acudir y postular a estas estructuras de apoyo. Beneficios y atributos de ser parte de un ecosistema.	Conocer la importancia y cómo acudir a las estructuras de apoyo importantes en el ecosistema emprendedor tales como; Patrocinadores, Incubadoras, Redes de Mentores, Espacios de Cowork, Corfo Redes de Ángeles.
FINANZAS	Principios de Finanzas	Conceptos básicos de impuestos, finanzas, contabilidad y aspectos legales. Mecánica de la contabilidad	Se espera que el emprendedor conozca sobre la contabilidad financiera, principios de contabilidad generalmente aceptados, ecuación de contabilidad

		financiera. Lectura de estados financieros. Análisis de los estados financieros.	fundamental, registro de transacciones financieras y preparación de estados contables mediante ecuación contable. Lectura y comprensión del balance, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo, familiarizándose con todos los términos contables que normalmente aparecen en los estados financieros.

Tabla 1: Contenidos Etapa 0 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia.

3.13.2 Etapa 1 – Pitch Básico

Para emprendedores que ya tienen al menos una idea y un manejo básico de los conceptos de Emprendimiento Dinámico. Acá sólo tienen un emprendimiento "en el papel".

La meta en esta etapa es lograr armar un pitch sólido y financiamiento inicial para partir. ¿Por qué el foco en el pitch? Porque es la primera herramienta de un emprendedor que parte, le permite conquistar a sus primeros socios, alcanzar financiamiento y testear la idea para recibir retroalimentación del mercado.

Área	**Curso**	**Contenido Requerido**	**Aprendizaje Esperado**
ADMINISTRACIÓN	Detección de Oportunidades	Metodologías para detección de desafíos	Identificar un problema a resolver que sea relevante

		y oportunidades. Herramientas para diseño de hipótesis de StartUp y validación ágil.	y un segmento de clientes claro. Cuantificar el encaje anterior para determinar cuál oportunidad de mercado es más atractiva de abordar.
ADMINISTRACIÓN	Ideación y Lean Startup	Método Lean StartUp. Pivotear. Identificación de desafíos o problemáticas que requerían solución. Metodologías para la generación espontáneas de ideas. Metodología para la construcción de prototipos ágiles y su diseño e iteración.	Características y beneficios del método Lean StartUp (crear, medir y aprender). Identificar a quién va dirigida nuestra solución. El papel del Customer Development. Cómo desplegar el método Lean StartUp. Los experimentos y qué podemos ofrecer en modo StartUp. El producto Mínimo Viable. La toma de decisiones y la importancia de las métricas y del método Lean StartUp. La generación del modelo de negocios. El Design Thinking y su relación con el Lean StartUp.
ADMINISTRACIÓN	Principios de Estrategia	Evolución de la gestión y la estrategia. El modelo delta: la centralidad del cliente. El proceso de formulación de la estrategia. La empresa extendida. La misión de una empresa. La gestión estratégica.	Al finalizar el curso el emprendedor estará en capacidad de participar activamente en la definición y/o revisión de las estrategias de una organización desde el punto de vista, tanto del emprendedor, como gerencial. Aplicar los conceptos que correspondan en la preparación de su proyecto de emprendimiento tales como desarrollo de misión y visión, formulación de estrategia a largo y corto plazo y su respectiva

		Estrategia y estructura.	gestión dependiendo del análisis en torno al cliente.
FINANZAS	Principios de Constitución Empresa y Repartir Propiedad	Requisitos que debe cumplir una persona en Chile y cuáles son las vías para construir una empresa y su costo. Dar a conocer las características de cada una, sus ventajas y desventajas. Participación societaria (qué es y cómo se define).	Se espera que el emprendedor pueda decidir en base al cumplimiento de requisitos y características del emprendimiento, cual es el tipo de empresa que debiese constituir.
FINANZAS	Principio de Modelo de Negocio	Explicación de lo qué es y cómo funciona un modelo de negocios. Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur) y variantes que se han desarrollado.	Se espera que el emprendedor sea capaz de entender y definir un modelo de negocios propio que explique cómo funciona su negocio y qué temas debe validar en el mercado.
FINANZAS	Postulación Proyecto	Instrumentos Corfo y procesos de postulación.	Se espera que el emprendedor conozca la oferta instrumental de Corfo (con énfasis en la Gerencia de Emprendimiento e Innovación) y el proceso de postulación tanto de manera directa con Corfo, como de los instrumentos que son administrados por incubadoras y/o aceleradoras de negocios.
PERSONAL	Equipo	Grupo y equipo, distinciones básicas. Concepto de equipo.	Comprender los elementos básicos que definen a un equipo: propósitos compartidos, mecanismos de coordinación definidos, complementariedad de habilidades y sentido de

			identidad.
MARKETING	Branding	Conceptos claves Branding. Formación de imagen corporativa. Canales de comunicación corporativa.	Se espera que el emprendedor entienda la importancia del valor de una marca en un entorno comercial y de negocios, y cómo construir, administrar y protegerla. Las áreas específicas incluyen lo que es una marca y por qué es importante, cómo una marca crea valor, formas de medir y entender el valor y el papel del consumidor en la gestión de ésta. Manejar conceptos tales como: branding o identidad corporativa, posicionamiento, comunicación de imagen corporativa, slogan, logotipo, símbolos, colores corporativos, stakeholders, misión, visión, cultura empresarial y otros.
TALLER	Pitch Day – Demo Day	Construcción asertiva del pitch. Apoyo visual tractivo.	Se espera que el emprendedor sepa construir un pitch enfocado en criterios de evaluación, sabiendo discriminar información relevante de la irrelevante y pueda apoyarlo visualmente de una forma moderna y atractiva.

Tabla 2: Contenidos Etapa 1 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia.

3.13.3 Etapa 2 – Proceso de Validación

En esta etapa el emprendedor ya tiene un proyecto más formal, está gastando recursos en éste y busca la validación inicial.

Hemos descubierto que en Latinoamérica es complejo el crecimiento de proyectos sin modelo de negocio, pues los inversionistas no ingresan en modelos sólo de tracción ya que no hay grandes compañías adquiriendo startups aún en estos ecosistemas. Dado eso, es qu la meta de esta etapa es lograr la primera venta.

Área	Curso	Contenido Requerido	Aprendizaje Esperado
ADMINISTRACIÓN	Desarrollo de Clientes	Metodología de desarrollo de clientes. Casos aplicados de desarrollo de clientes.	Se espera que el emprendedor conozca la metodología de desarrollo de clientes y el detalle de lo que considera cada paso, de forma tal, que pueda aplicar el proceso a la creación y desarrollo de su negocio.
ADMINISTRACIÓN	Estrategia II	Ventajas competitivas. Asilamiento. Economía de escalas. Ventaja de costes. Diferenciación y segmentación. Diferenciación de oferta y demanda.	Se espera conocer los conceptos utilizados en estrategia empresarial, lograr aplicar la ventaja competitiva que sitúe los niveles de rentabilidad de la empresa por encima del de los competidores. Se espera que maneje el concepto de ventaja competitiva, la forma de crearla y cómo mantenerla en el tiempo. Comprender que esta

			ventaja puede obtenerse principalmente de dos formas: en costes y en diferenciación.
FINANZAS	Principios Legales de Administración	Proceso de creación de empresa. Definición de cada tipo de empresa, considerando marco legal vigente, principales características, fundación y restricciones. Regímenes tributarios: régimen de tributación simplificada (14TER), artículo 14 quáter, régimen de tributación simplificada (14bis), renta presunta. Contratación de personal: formas de contratación y características. Inicio de actividades en Servicios de Impuestos Internos (SII) y timbraje de documentos. Permisos y autorizaciones municipales, ¿Cuándo es necesario? ¿A qué institución debo acercarme para obtenerlos?	Se espera que el emprendedor tenga el marco legal disponible no sólo para constituir una empresa, sino que también las normativas relacionadas según el tipo de empresa y los mecanismos de contratación de personal, lo cual influirá en las acciones que lleve a cabo posteriormente
FINANZAS	Evaluación de Proyectos	Análisis de costos para la toma de decisiones. Presupuesto y análisis de la varianza.	Comportamiento de costos, análisis de equilibrio, enfoque de costos relevantes para diferentes escenarios de toma decisiones.

		Presupuesto de capital. Gestión de capital de trabajo.	Preparación de los presupuestos operativos y financieros. Comparación del desempeño real con los presupuestos. Variación de precios y cantidad. Variación controlable y no controlable. Preparación del estado de flujo de efectivo del proyecto, medición del costo de capital y evaluación del proyecto. Ciclo de capital de trabajo, gestión de inventario, cuentas por cobrar y efectivo.
FINANZAS	Constituir Empresa	Definición de cada tipo de empresa. Proceso de creación de empresa. Cómo constituir una empresa en Chile y vías para hacerlo.	En base a ejercicios prácticos el emprendedor deberá decidir cuál es el tipo de empresas que debiese constituir de acuerdo a las características del negocio, equipo de trabajo y proyecciones, para luego realizar el proceso de constitución de empresa.
PERSONAL	PERMA	El autoconocimiento de sus emociones y conversaciones privadas como punto de inicio para aumentar su sentido del bienestar. Reconocimiento y manejo de las emociones funcionales y disfuncionales. Propósito y sus beneficios en el bienestar.	Introducción a la investigación, historia, principales autores y teoría de la Psicología Positiva. Modelo PERMA y el florecimiento humano (Seling-man). ¿Qué es estar en estado de “flow”?
MARKETING	Marketing para	Segmentación de	Desarrollar un sistema

	Startup	clientes. Posicionamiento. Preferencias del consumidor. Estrategias de precios. Introducción al marketing digital.	básico de segmentación de clientes. Dirección efectiva de segmentos de clientes y posicionamiento de su producto o servicio en el mercado. Comenzar a entender la psicología de la toma de decisiones del consumidor. Desarrollar estrategias de precios que maximicen la rentabilidad. Definir los sistemas de canales apropiados y los esfuerzos de ir al mercado. Entender cómo las métricas de marketing pueden beneficiar a su negocio, construir esfuerzos de comunicación eficaces con los clientes. Se espera además que conozca las herramientas principales y de mayor impacto en el marketing digital (Google Adword, analytics, adsense. Mailchimp, Hubspot, entre otras.)
MARKETING	Ventas I	Detectar e interpretar rápidamente las necesidades de sus clientes. Comprender integralmente su proceso de compra y cómo tomar sus decisiones. La importancia de la primera impresión que facilita la operación. Estilos de ventas dependiendo del tipo	Se espera que el emprendedor obtenga conocimiento y aplicación de la venta y sus técnicas, con el objetivo de lograr el éxito inexpugnable de todo negocio comercial. Que obtenga un enfoque hacia la comunicación y su importancia, es decir no sólo saber las técnicas de ventas, sino saber escuchar al receptor también, de tal manera de conocer las necesidades

		de cliente. Lenguaje corporal de clientes y entender sus implicancias. Técnicas eficaces para cerrar la venta y lograr acuerdos mutuamente beneficiosos. Técnicas para incrementar ventas consiguiendo más prospectos.	del cliente. También aludir a la curva emocional de ventas, a la presentación del producto y las posibles objeciones y el tratamiento de estas para solucionarlas.
ACTIVIDADES	Mentoría I	Conocer la importancia del mentor y mentoría. Actividades y reuniones informales, confidenciales y personalizadas enfocadas en las necesidades de la empresa. A lo menos cumplir con 6 mentorías.	Se espera que el emprendedor conozca el perfil del mentor, su rol, experiencias de proyectos mentoreados vs no mentoreados y cuál es el objetivo de las mentorías. Se espera que el emprendedor obtenga una visión externa, la cual le ayude a identificar mejoras y oportunidades en el proyecto, permitiéndole avanzar más rápido y cometer menos errores.
ACTIVIDADES	Mínimo Producto Viable PMV	Qué es un Producto Mínimo Viable (PMV) Para qué sirve un PMV. Características de un PMV. Cómo se desarrolla un PMV paso a paso. Maneras de probar un PMV. Ejemplos.	Se espera que el emprendedor conozca las características y beneficios de construir un PMV y que cuente con los conceptos necesarios para construir su PMV y salir a validar.

ACTIVIDADES	Postulación y Negociación de Fondos	Identificar plataformas de postulación a instrumentos de financiamiento público-privados, negociación de fondos.	El emprendedor puede identificar el instrumento más acorde para financiar su proyecto de emprendimiento. También debe, identificar plataformas para realizar su postulación y el proceso que debe llevar a cabo para concretarlo.

Tabla 3: Contenidos Etapa 2 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia.

3.13.4 Etapa 3 – Pitch Sólido

En este punto el emprendedor ya tuvo la primera venta, entiende algo mejor el producto o servicio y al cliente. Ahora se debe validar un modelo de negocio escalable.

La meta de esta fase es llegar al pivote y encontrar un match entre producto/cliente/venta que permita incrementar los ingresos y escalar.

Área	**Curso**	**Contenido Requerido**	**Aprendizaje Esperado**
ADMINISTRACIÓN	Plan de Negocio I	Definición del producto o servicio. Definición de metas e hitos. Proceso de definir para cumplir con estrategia. Definición de financiamiento para cumplir hitos. Traspaso del modelo	Se espera que el emprendedor sea capaz de explicar hacia donde dirige su empresa y cómo piensa lograr los objetivos planteados en la estrategia. Sobre todo, que sea capaz de explicar a un inversionista o jurado qué tipo de resultado esperar de su startup, argumentando cómo lograrlo.

		al plan de negocios.	
ADMINISTRACIÓN	Plan de Expansión	Cómo elaborar un plan de expansión, aspectos del negocio a considerar. Identificación del momento óptimo para realizar la expansión comercial.	Se espera que el emprendedor aprenda a crear su plan de expansión considerando información clave como el mercado, adaptaciones al producto/servicio, competencia, equipo, capacidades de operación de la empresa y detalles financiero, entre otros.
ADMINISTRACIÓN	Orquestación y Proveedores	Cómo definir un desafío conjunto. Cómo articular una red de valor interna y externa. Modelos de trabajo y de negocios en red. Buenas prácticas en modelo de orquestación. Cómo definir el tipo de proveedor que necesito. Cómo evaluar a distintos proveedores. Negociación con proveedores. Gestión estratégica proveedores.	Se espera que el emprendedor comprenda la importancia de mantener una red dinámica, dispuesta a tomar nuevas oportunidades a medida que surgen y no quedar atrapada en modelos de negocios iniciales en post de modelos de negocios que permitan escalar rápidamente, y así mismo aumentar su agilidad estratégica. El emprendedor debe comprender e identificar a un proveedor según las necesidades del proyecto evaluando diferentes criterios de selección y con una negociación que beneficie a ambos. Además, que sea capaz de generar una gestión estratégica de proveedores, que permita crear barreras de entradas suficientes a competidores, como también disminuir el riesgo del negocio.
FINANZAS	Venture Deals	Cómo valorizar la empresa y estructurar	Se espera que el emprendedor sea capaz

		el financiamiento de una empresa. Qué tipo de financiamiento y para qué pedirlo según etapa. Modelos de financiamiento. Negociación con inversionistas. Detalles legales al levantar capital.	de entender qué tipo de inversión requiere y pueda presentar un plan coherente a un inversionista, presentando en cuánto se valoriza la empresa, cuánto dinero requiere y para qué y cómo el inversionista incrementaría su inversión.
FINANZAS	Fuente de Financiamiento	Dar a conocer las fuentes de financiamiento públicas (Corfo) y privadas disponibles en el ecosistema para financiar proyectos de emprendimiento. Mencionar sus características, requisitos para acceder a ellas y costos asociados.	Se espera que el emprendedor conozca las distintas fuentes de financiamiento tanto público y privado y los requisitos para acceder a él. Dado lo anterior, el emprendedor deberá identificar cuál es la fuente más apropiada para financiar su proyecto de emprendimiento, en base a la naturaleza de los proyectos de emprendimiento. SE espera que el emprendedor sea capaz de postular a un programa de financiamiento.
FINANZAS	Propiedad Intelectual	Conceptos básicos de propiedad intelectual e industrial. Tipos de patentes. Procedimiento de registro. Marcas comerciales. Tipología, clasificación y procedimiento de	Conocer la legislación nacional e internacional de Propiedad Intelectual. Fundamento de la protección de la propiedad intelectual. Conocer las formas de protección de las innovaciones y explotación de los activos intangibles.

		registro.	
PERSONAL	Mentoría / Coaching	Coaching y mentoring: relaciones de apoyo y orientación en el contexto laboral.	Identificar y poner en práctica habilidades claves del rol del líder como coach y facilitador del aprendizaje. Diseñar estrategias y planes de seguimiento y coaching (efectividad y aseguramiento de la implementación e impacto de los planes de mejora).
MARKETING	Marketing para Startup II	Estrategias de segmentación. Plan de marketing digital. Comportamiento del consumidor. Planificación y desarrollo de sitios web y contenido. Marketing de Medios Sociales.	Se espera que el emprendedor conozca y sepa utilizar herramientas básicas de e-marketing. Aplicar estrategias de marketing como segmentación, orientación, posicionamiento y diferenciación a un contexto de línea. Evaluar el papel de los medios de comunicación social. Utilizar analíticas digitales para evaluar y optimizar la eficacia de las estrategias de marketing digital. Conocer cómo el marketing en línea difiere de un entorno de marketing tradicional e identifica las oportunidades de marketing basadas en la web, como el uso de Facebook, Twitter y Google en el mundo de los negocios de hoy.
MARKETING	Ventas I	La dirección de ventas. Las previsiones de	Se espera que el emprendedor obtenga conocimientos y aplicación de la venta y

		venta y gestión de objetivos. Planificación de zonas y rutas de venta. Selección, formación y retribución de equipos de venta. Gestión de los clientes y el CRM. Programas relacionales y de fidelización de clientes. El control comercial y el plan de ventas. Los presupuestos comerciales y su control.	sus técnicas. Desarrollar un pan de ventas y su respectiva organización, sobre la base de una red de ventas y de una zonificación apropiada. Manejo de elaboración de un presupuesto. Cuantificarlo para llevar adelante el control de gestión de ese presupuesto.
MARKETING	Demo Day Inversionistas	Cómo hacer un buen Pitch. Qué buscan los inversionistas. Estrategias de negociación. Estimación de la inversión que se necesita. Instrumentos de inversión. Valorización: ¿Cuánto vale mi empresa?	Se espera que el emprendedor desarrolle su propio pitch, conozca cuáles son los puntos más relevantes a evaluar por el inversionista y como negociar con él. Además, se espera que aprenda a definir el monto y el tipo de inversión que necesita, evaluando las ventajas y desventajas de cada instrumento y tipo de inversionista.
ACTIVIDADES	Mentoría II	Primera reunión con el mentor: conocer la importancia del mentor y mentoría. Actividades y reuniones informales, confidenciales y	Definir los aspectos del emprendimiento que necesiten ser potenciados (necesidades del mentoring). Establecer un plan de trabajo acordado entre ambas partes (mentor y mentoreado).

		personalizadas enfocadas en las necesidades de la empresa. A los menos cumplir con seis mentorías.	Se espera que el empleador obtenga una visión externa, la cual le ayude a identificar mejoras y oportunidades en el proyecto permitiéndole avanzar más rápido y cometer menos errores.

Tabla 4: Contenidos Etapa 3 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia.

3.13.5 Etapa 4 – Alcanzar Breack Even

Ya se encontró un modelo escalable. El foco: sobrevivencia. Ahora se espera que el proyecto logre llevar a breack even, fase en que sus ingresos igualen a sus costos (antes de las inversiones de escalamiento y con sueldos que les permitan subsistir).

Área	Curso	Contenido Requerido	Aprendizaje Esperado
ADMINISTRACIÓN	Plan de Negocios II	Modelo de escalamiento. Plan de expansión. Estructuración de la empresa. Crecimiento en operaciones. Estructura de financiamiento.	Se espera que el emprendedor entienda cómo pasar de una estrategia de búsqueda de un producto o servicio vendible a estructurar una empresa y plan de crecimiento que le otorgue una velocidad rápida de expansión. Sobre todo, que sea capaz de explicar a un inversionista o jurado qué tipo de resultado esperar de su startup, sobre todo argumentando como

			lograrlo.
ADMINISTRACIÓN	Plan de Expansión II	Aspectos legales, contables y tributarios a considerar para la expansión internacional. Estructuras de apoyo para expansión internacional.	Se espera que el emprendedor conozca qué temas son relevantes de revisar frente a la expansión internacional, por ejemplo, tipos de sociedades, casa matriz y filiales, impuestos, restricciones legales. Además, debe conocer estructuras de apoyo que facilitan la expansión hacia el extranjero.
ADMINISTRACIÓN	Directorio I	Importancia de un directorio. Cómo conformar un directorio. Funciones de un directorio.	Se espera que el emprendedor entienda cuándo y cómo conformar un directorio que lo apoye en su crecimiento.
FINANZAS	Ingreso de Capital	Fundamentos de levantamiento de capital y tipos de valorización. Revisión del estado y orden contable financiero de la empresa. Revisión de la estructura legal anterior a la inversión. Estrategias y modelos de ingreso de capital (casos). Estrategias para modificación de estructura societaria. Funciones y estructura de un Directorio. Negociación del	Se espera que el emprendedor tenga las habilidades y conocimientos necesarios para negociar con inversionistas, estableciendo la mejor estrategia legal y financiera para incorporar el capital en la sociedad.

		alcance del proceso de acompañamiento (si corresponde).	
FINANZAS	Contabilidad	Aspectos básicos de contabilidad (concepto, función, objetivos, principios contables). Proceso contable (Definición, etapas, registro contable, libros contables, cuentas contables) (Considerar facturación electrónica). Confección e interpretación de Balances y Estados de resultado. Obligaciones tributarias.	Se espera que los emprendedores tengan los conocimientos necesarios para comprender y supervisar el proceso contable de su empresa, determinar y hacer seguimiento a las obligaciones tributarias que deberá cumplir e interpretar los resultados obtenidos al final del periodo del Balance y Estado de Resultados.
FINANZAS	Optimización de Costos	Conceptos básicos del proceso de compra. Conceptos de costos y gastos de la empresa. Planificación de presupuesto. Optimización de recursos de la empresa.	Capacidad de reconocer sus procesos, ya sea para un servicio o producto. Ambos requieren conocer cómo los procesos involucran costos y cómo optimizarlos. Etapas de compra e identificar un buen proceso de compra, disminuir el riesgo de sobre compras, sobre stock, entre otras variables. Conceptos de costos y gastos de una empresa (costos variables y fijos, diferencia entre gasto y costo), además de tipos de gastos y costos respectivamente. Crear un plan de presupuesto inteligente que permitirá al emprendedor optimizar

			recursos de su empresa.
FINANZAS	Due Dilligence	Qué es un due dilligence. Características y documentos que se revisan en un due dilligence, según etapas. Buenas prácticas para tener un buen due dilligence.	Se espera que el emprendedor entienda como estructurar su empresa y documentos para facilitar el recibir inversión a través del proceso de due dilligence.
PERSONAL	Talento: Creación, Reclutamiento y Selección	Descripción de cargo, competencias y conocimientos requeridos. Diseñar avisaje para atraer postulantes. Difusión y publicación de la búsqueda 8redes sociales, universidades, programas de magister y doctorados, búsquedas nacionales e internacionales). Planificar una entrevista de candidatos. Qué preguntar y explorar en la entrevista.	Planificar y diseñar un proceso de búsqueda de capital humano que contemple las siguientes fases: Levantar un perfil de cargo, diseñar un aviso, definir fuentes de difusión y publicación del aviso, definir dónde y qué buscar, diseñar una entrevista laboral con foco en los desafíos del puesto de trabajo.
MARKETING	Marketing Estratégico Internacional	Definición de estrategia de crecimiento internacional. Definición de estrategia de financiamiento para crecimiento (acceso a crédito, levantamiento	El emprendedor aprenderá a desarrollar su estrategia de marketing para comenzar ventas/operaciones afuera, incluyendo un objetivo dentro de su plan de marketing, intención de posicionamiento y caracterización de su

		de capital, etc.). Diagnóstico y etnografía de los potenciales clientes en otros países.	público objetivo, considerando las diferencias culturales que puedan existir. Además, será capaz de diseñar su plan de financiamiento para la campaña.
ACTIVIDADES	Mentoría III	Primera reunión con el mentor: conocer la importancia del mentor y mentoría. Actividades y reuniones informales, confidenciales y personalizadas enfocadas en las necesidades de la empresa. A lo menos cumplir con seis mentorías.	Cumplimiento de tareas fijadas entre mentor y mentoreado. Resultados e impacto de la mentoría.

Tabla 5: Contenidos Etapa 4 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia.

3.13.6 Etapa 5 – Escalamiento

El negocio deja de ser un Emprendimiento Dinámico y ha pasado a ser una empresa innovadora. Debe tomar decisiones estratégicas: seguir financiándose privadamente, salir a bolsa o sr adquirido.

Área	Curso	Contenido Requerido	Aprendizaje Esperado
ADMINISTRACIÓN	Innovación Continua	Levantamiento de nuevas necesidades asociadas al “core” del	Se espera que el emprendedor sepa cómo mantener un ADN innovador creando nuevas

		negocio. Estructuración de un sistema de innovación en la empresa. Estructuración de un portafolio de innovación. Estrategia y métricas de innovación continua.	soluciones asociadas a su producto/servicio original o generando nuevas vías de crecimiento. Lo más relevante es que entienda cómo generar nuevas líneas de negocio para no depender de un único producto estrella.
ADMINISTRACIÓN	Directorio II	Buenas prácticas al utilizar un Directorio en su empresa. Perfiles y tipos de directores. Modelos de retribución a directorios.	Se espera que el emprendedor pueda lograr la máxima eficiencia en el trabajo con su directorio.
PERSONAL	CEO Management	Articular y darle sentido a un proyecto empresarial. Cómo ampliar la presencia global. Cómo crear organizaciones transfronterizas efectivas. Cómo entender las motivaciones de tus empleados. Definir el gobierno corporativo en la estructura de tu empresa.	El emprendedor debe comprender el rol del director ejecutivo, su labor clave en la definición de la visión y la misión de la empresa y su implementación a través de un plan estratégico. Para esto, deberá liderar y dirigir el trabajo de los equipos que conforman la organización y asegurar las condiciones de operación de la empresa (financiamiento, capacidades, etc.).
FINANZAS	Estrategias Financieras	Concepto de decisión estratégica financiera. Cómo funciona el capital de trabajo.	Se espera que el emprendedor comprenda el concepto de cómo las decisiones estratégicas afectan sus finanzas, así

		Financiamiento v/s deuda. Uso correcto de líquido circulante. Aportes de inversión (como manejar la inversión). Cómo funcionan las utilidades de una startup.	podrá manejar la importancia de sus decisiones en un plano estratégico con mayores recursos de información. Entender el funcionamiento del capital de trabajo, el financiamiento versus deuda como decisión del corto y largo plazo. Tomar decisiones en cuanto a su estructura financiera para disminuir el riesgo. Mejorar el uso y funcionamiento del flujo de caja tomando decisiones informadas. Se espera que obtenga un claro campo de acción respecto del buen uso de utilidades, entendiendo sus plazos y manejo (cuándo puedo retirar, cómo se reparten las utilidades, etc.)
MARKTING	Marketing Escalamiento	Estrategia de crecimiento comercial. Estrategia de crecimiento masivo en Marketing. Marketing estratégico digital y métricas de rendimiento.	El emprendedor aprenderá a desarrollar su estrategia de marketing para el crecimiento y posicionamiento dentro del grupo objetivo al cual apunta, incluyendo un objetivo dentro de su plan de marketing y caracterización de su público objetivo. Además, será capaz de evaluar los resultados y el impacto de su campaña.
ACTIVIDADES	Experiencias Internacionales	Cómo levantar capital en el extranjero, ventajas y desventajas. Inicio de operaciones en el extranjero, normativas y	Conocimiento y práctica sobre qué debe tener en cuenta al momento de iniciar operaciones en el extranjero y qué cosas no hacer en el proceso.

		restricciones.	

Tabla 6: Contenidos Etapa 5 El Viaje del Emprendedor - Fuente: Elaboración propia.

3.14 Objetivos de la investigación de mercados

Toda investigación de mercados debe tener una visión clara y precisa para poder obtener los resultados esperados por la organización. Prieto distingue tres campos importantes que los objeticos generales un estudio de mercados debe satisfacer:

- **Objetivo Social**: "Su propósito es recopilar, organizar y procesar la información obtenida en la investigación de mercados teniendo como actores principales a los consumidores, productores, productos y servicios que una compañía ofrece en el mercado para conocer lo que los clientes piensan y sienten en relación con sus expectativas y necesidades." (Prieto, 2013)

- **Objetivo económico**: "La investigación sirve para aclarar las alternativas de beneficio, utilidad o rentabilidad económica que obtendría la compañía en el sector donde desarrolla su actividad comercial." (Prieto, 2013)

- **Objetivo administrativo**: "La empresa utiliza la investigación de mercados como instrumento de planeación, ejecución y control para facilitar la toma de decisiones gerenciales con base en lo que necesitan, esperan y desean los consumidores y clientes." (Prieto, 2013)

3.15 Importancia de la Investigación de Mercados

Un hecho relevante que debe ser mencionado es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de intercambio, en consonancia con la forma como se manejan los mercados debido a los avances de la comunicación digital, sensibilidad de los medios, la globalización, política, entre otros fenómenos.

En ese sentido, la investigación de mercados sirve para suministrar información exacta que permita disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones, porque se pasa de un enfoque intuitivo y subjetivo a un enfoque sistemático, analítico y objetivo.

Es importante mencionar que la investigación de mercado funciona no solamente para nuevos productos (o servicios), sino también para los ya existentes y para cualquier proyecto en general, pues sin ella el riesgo de no saber lo que necesitan los clientes, usuarios y consumidores pueden llevar al fracaso un proyecto.

De este modo, la investigación de mercado es un excelente medio de apoyo y consulta para la gerencia pues apoya la creación de estrategias eficaces, sirve como una valiosa fuente de información gerencial, identifica oportunidades de mercado, permite conocer al consumidor, disminuye los riesgos de inversión, visualiza la introducción aun nuevo mercado, participa en los cambios del producto o servicio, mejora la imagen corporativa, entre otros beneficios.

3.16 Factores condicionantes de la investigación de mercados

Es importante notar que existirán ciertos factores internos y externos que a veces no son tenidos en cuenta y dificultan el normal desarrollo de una investigación de mercados. De igual manera, es bastante común apreciar previo a una investigación, el desconocimiento de un mercado en particular, en el cual se va a incursionar o en el cual se está actuando en cuanto a su volumen, dimensión, competencia, etc. En este sentido, Prieto distingue seis (6) factores que deben ser considerados como condicionantes en toda investigación:

- **Factor capacitación**: "La investigación de mercados aún es más arte que ciencia, aunque algunos la consideran una ciencia experimental. De cualquier manera, esta no resuelve todos los problemas de mercadeo de una compañía. Para eso se debe apoyar en la experiencia gerencial. Por lo anterior, es importante que los encargados de hacer la investigación sean personas altamente calificadas, bien sea internas o externas, a quienes se les debe suministrar toda la información necesaria para el éxito de la investigación." (Prieto, 2013)

- **Factor económico:** "Como la IM (Investigación de Mercados) sirve para disminuir riesgos de inversión es importante que la empresa haga un balance entre los probables beneficios y el resultado que se espera obtener mediante una lista de chequeo de los pasos del proceso investigativo." (Prieto, 2013)

- **Factor tiempo:** "La oportunidad de la investigación es clave para que la empresa tome decisiones con la información generada por el equipo de

trabajo, para lo cual debe tenerse en cuenta el método, las técnicas y la forma de recolección de datos según el diseño definido." (Prieto, 2013)

- **Factor físico:** "Es la consideración de la localización, superficie, clima, infraestructura y otros elementos que pueden incidir en la realización de la investigación." (Prieto, 2013)

- **Factor sociopolítico:** "El investigador debe tener en cuenta la población, forma de gobierno, organización político-administrativa, coyuntura política, grupos de poder, etc." (Prieto, 2013)

- **Factor cultural:** "La investigación debe abarcar la educación, costumbres, religión, idioma y demás como elementos influyentes en una investigación de mercados." (Prieto, 2013)

3.17 El proceso de investigación de mercados

No es un misterio que los proyectos que resultan en buenos resultados son el reflejo de una ardua y prolija planificación. El caso de la investigación de mercados no es la excepción, Si bien no existe un proceso único de planificación para la organización de un estudio de mercados, varios autores coinciden en varios de los puntos que serán mencionados en esta sección. A continuación, se presenta una propuesta de proceso de investigación, sugerida por Alonso, (Alonso, 2017), los cuales se presentan y detallan como un proceso lineal, sin embargo, algunos estos pasos se pueden realizar al mismo tiempo (en paralelo),

como la selección de técnicas de recolección de datos y diseño de la muestra. La siguiente imagen resume los nueve (9) pasos que componen el proceso identificado por el autor:



Figura 11: Proceso de 9 etapas en una investigación de mercados - Fuente: Alonso, 2017

Respecto al proceso en cuestión, el autor reconoce que "hay otros momentos en los que las decisiones posteriores influyen en las medidas que se toman al principio del proceso de planificación de la investigación. Por ejemplo, las técnicas de análisis suelen influir en la selección de las técnicas de recolección de datos (por ejemplo, la medición) y diseño de la muestra. Por lo que, en determinadas ocasiones, el proceso tiene retroactividad. En cualquier

caso, es importante planificar cuidadosamente el proceso de investigación y reconocer formalmente la relación entre las etapas.

El investigador debe escribir un plan formal para el proyecto, incluyendo la información de antecedentes y declaración de objetivos, que luego se convierte en la guía principal de la ejecución y el control del proyecto de investigación.” (Alonso, 2017)

3.17.1 Formulación del problema

La formulación del problema es el motor del proceso de investigación. Representa el paso más importante a realizar. Significa traducir el problema de gestión de la empresa u organización o entidad en un problema de investigación.

Con el fin de formular un problema de investigación apropiado, el investigador debe entender el origen y la naturaleza del problema de gestión y luego ser capaz de reformularlo desde un punto de vista analítico. Lo anterior, implica una comunicación oportuna y clara entre el gerente y el investigador.

El resultado final de la formulación del problema en ese sentido es una declaración del problema de gestión que es analíticamente significativa y que a menudo señala el camino a soluciones alterativas. Una formulación del problema exacto especifica los tipos de información que se necesitan para ayudar a resolver el problema de gestión. De este modo, determinar el problema antes de la recogida de datos determina en gran medida la calidad de los datos recopilados, análisis y resolución del problema.

Un resultado directo de la formulación del problema es el desarrollo de una hipótesis de trabajo. La hipótesis representa una proposición, una conjetura. Esta, debe contener los siguientes criterios: (Alonso, 2017)

1. La declaración del problema expresa una relación entre dos o más variables.
2. El problema se plantea de manera clara y sin ambigüedades en forma de pregunta.
3. El planteamiento del problema implica posibilidades de comprobación empírica.

Lo anterior, deviene en las siguientes propiedades de la hipótesis:

1. La hipótesis es una declaración acerca de la relación entre dos o más variables.
2. La hipótesis tiene implicaciones claras para probar la relación indicada (las variables deben ser medibles o potencialmente medibles).

La formulación del problema es mucho más sencilla cuando se definen los componentes específicos del problema de investigación, los cuales son:

3.17.1.1 Especificar los objetivos de la investigación

Los objetivos guían al investigador en el desarrollo de la investigación, y ayudan al cliente a evaluar el proyecto terminado. Los objetivos van desde lo muy general, a lo muy específico.

Cada estudio debe tener un conjunto muy limitado y manejable de objetivos que se centran en el problema a resolver. Menos objetivos hacen que sea fácil hacer un seguimiento del progreso para asegurarse de que cada uno de los objetivos es tratado adecuadamente. Si hay demasiados objetivos, estudios separados pueden ser apropiados.

3.17.1.2 El entorno o contexto del problema

Los esfuerzos del investigador deben estar orientados a ayudar al gestor a decidir si cualquier investigación se justifica en función del valor potencial de los resultados de la investigación frente a su coste. El investigador debe ser capaz de ayudar en la identificación de objetivos, líneas de acción y variables ambientales, en la medida en que afectan al diseño de la investigación.

Si se lleva a cabo la investigación y si los hallazgos resultantes se van a utilizar, el director y el investigador deben tener una relación productiva y de confianza que se basa en la capacidad del investigador para realizar y entregar la investigación como se prometió.

3.17.1.3 La naturaleza del problema

La comprensión de la naturaleza del problema ayuda a un investigador a asegurar que el problema correcto es el que está siendo investigado y que un plan apropiado puede ser desarrollado para resolver ese problema. Investigaciones exhaustivas mediante grupos de discusión preliminares de los consumidores, vendedores, gerentes u otras personas cercanas al problema pueden producir una visión muy necesaria. Una vez determinada, se debe especificar el curso de acción, implicando que:

1. Determinar las variables que afectan a la solución del problema.
2. Determinar el grado en que cada variable puede ser controlada.
3. Determinar las relaciones funcionales entre las variables y las variables que son críticas para la solución del problema.

3.17.2 Análisis del valor y coste

Se debe comparar el valor esperado de la decisión con los recursos disponibles. Si finalmente el coste de la investigación es superior a la relevancia de la decisión, la investigación puede no llevarse a cabo. Si bien existe la posibilidad de reducir la calidad de la investigación mediante abaratamiento de costos, características o requisitas. Establecer límites a la investigación puede ayudar a tal fin.

Estimar los costos de una investigación es complejo, más aún calcular la importancia de la decisión. No existe métodos para dicha cuantificación. Normalmente, la junta directiva o el gerente de la empresa determinará el procedimiento.

3.17.3 Enfoque de la investigación

Si un determinado enfoque de investigación es apropiado para un problema de investigación depende en gran medida de la naturaleza del problema en sí mismo y el grado o nivel de conocimiento existente. Son varias las clasificaciones en función de los objetivos, naturaleza de la información, origen o técnica recogida. Alonso distingue tres enfoques: exploratorio, descriptivo y casual.

3.17.3.1 Investigación exploratoria

Aunque la investigación de mercados tiene como objetivo reducir la incertidumbre y ayudar a la toma de decisiones, a veces los investigadores no pueden definir con exactitud el problema al que se enfrentan. Por este motivo, tienen dificultades para plantear y proar hipótesis específicas. Estas situaciones pueden originarse como consecuencia de mercados turbulentos, nuevos mercados, o una directiva que no es consciente del problema al que se enfrenta. Por lo anterior, algunos estudios requieren de investigaciones preliminares para hacerse una idea de la naturaleza de la situación.

La investigación exploratoria tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a formular sus problemas con exactitud, a través de la investigación inicial, como entrevistar clientes potenciales para examinar e identificar oportunidades y adversidades. La investigación exploratoria cualitativa se puede utilizar para formular problemas con precisión. Se utilizan a menudo en entrevistas, focus group, pruebas proyectivas, estudios de observación, etc.

Este tipo de investigación será de utilidad en cualquier situación en la que el investigador no tiene suficiente conocimiento para proceder con el proyecto de investigación. Se caracteriza por la flexibilidad y la versatilidad con respecto a métodos empleados en protocolos y procedimientos de investigación formales. (Alonso, 2017)

3.17.3.2 Investigacion descriptiva

Describe las características de los objetos, personas, grupos, organizaciones y entornos. En términos más sencillos, la investigación descriptiva trata de responder preguntas como quién, qué, cuándo, dónde, etc. Pueden centrarse en una variable o en dos o más

variables al mismo tiempo. A menudo, se basa en una investigación exploratoria anterior. Sus principales aplicaciones son la descripción de clientes, competidores, segmentos de mercado y medir el desempeño. Pueden ser divididos en tres (3) categorías:

- Estudios o diseños transversales: Donde los datos se han obtenido en un momento único en el tiempo por una o varias veces.

- Diseños longitudinales: Donde una muestra fija (o muestras) de los elementos de la población se miden repetidamente. Se diferencia de un diseño transversal en que la muestra o muestras siguen siendo las mismas en el tiempo. Proporciona una serie de imágenes en profundidad de la situación y los cambios que se producen con el tiempo.

- Estudios de panel: Consisten en muestras que proporcionan información periódicamente, normalmente de forma mensual o trimestral. Suele renovarse cada cierto tiempo, pero manteniendo la representatividad de la población que interese.

La siguiente imagen muestra esquemáticamente los diseños de investigación descriptiva:

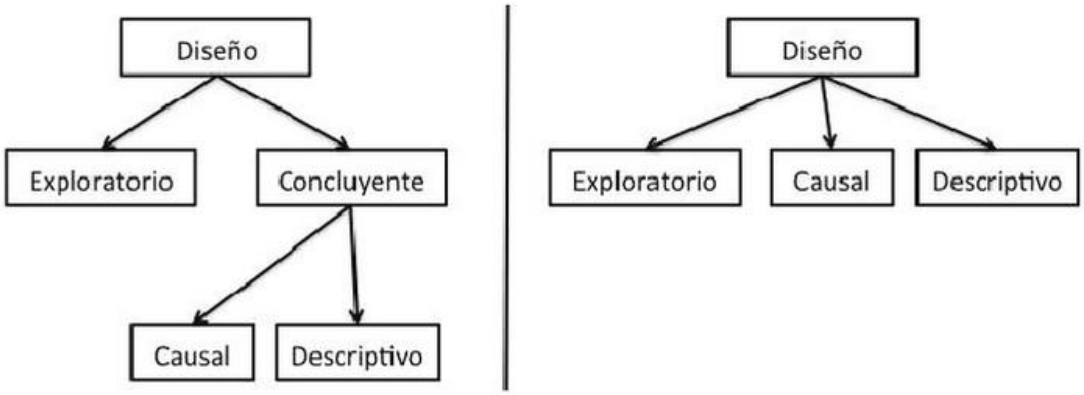


Figura 12: Diseños investigación descriptiva - Fuente: Alonso, 2017.

3.17.3.3 Investigación causual

Se encarga del estudio de las relaciones entre las variables. Se utiliza para entender cómo los cambios de una variable afectan a otra. Se deben cumplir cuatro (4) requisitos:

1. Las variables tienen que estar relacionadas, debe existir una correlación.
2. La causa debe ocurrir en el tiempo antes que el efecto.
3. Se debe tener control sobre los factores.
4. Es necesario que exista una buena teoría explicativa.

La siguiente tabla resume los tipos de investigación presentados y algunos ejemplos:

Tipo de investigación	Ejemplos
Exploratoria	Formular problemas precisos
	Establecer prioridades de investigación
	Eliminar ideas no viables
	Desarrollar hipótesis
	Desarrollar escalas de medida
Descriptiva	Describir competidores o clientes
	Describir segmentos
	Implementar medidas, medir el desempeño
Causal	Explorar relaciones causales

Tabla 7: Tipos de investigación - Fuentes: Alonso, 2017

3.16.4 Diseño de la investigación

Solo se detallarán aspectos relativos a la investigación cualitativa y cuantitativa, obviando lo relacionado a observación y experimental.

3.16.4.1 Investigación cualitativa

Este tipo de investigación se suele emplear para obtener información sobre actitudes, valores, sentimientos y creencias, cómo nuestros clientes se ven a sí mismos, cómo interactúan y cómo se sienten con nuestros productos o servicios. Este tipo de investigación suele ser importante en etapas exploratorias de nuevos proyectos de investigación, aportando un punto de partida. (Alonso, 2017). Alguno de los principales motivos para llevar a cabo una investigación de esta naturaleza es:

- Evaluar un mercado, producto o cliente del que no existe información previa.
- Identificar y explorar conceptos.
- Identificar y aprender de grupos de consumidores específicos.
- Identificar patrones de comportamiento, creencias, actitudes, opiniones y motivos.
- Establecer prioridades entre categorías de comportamiento.
- Identificar problemas en profundidad y desarrollar modelos para futuras investigaciones.

En resumen, se emplea una investigación de tipo cualitativa cuando es complicado desarrollar guías especificas de acción u objetivos de investigación, cuando el objetivo de la investigación es aprender cómo los consumidores utilizan un producto en su entorno natural. A continuación, se detallan dos (2) técnicas para recopilación de datos cualitativos:

3.16.4.2 Focus Group

Se trata de una entrevista no estructurada y libre de un grupo reducido de personas, por lo general entre seis (6) y diez (10). La duración puede estar comprendida entre una hora y media, hasta seis horas. La dinámica es moderada por un investigador capacitado, normalmente psicólogos. El moderador trata de fomentar el diálogo con puntos guiados interviniendo lo menos posible, y siempre evitando preguntas directas. Es habitual grabar la dinámica. Entre las aplicaciones se emplea para enfocar políticas de recursos humanos, interpretación de marcas, uso de productos, conceptos de nuevos productos, etc. Los participantes deben tener cierto grado de homogeneidad, y los integrantes darán su opinión

con el fin de generar diferentes puntos de vista e interacción entre los participantes. Para preparar exitosamente un focus group se debe diseñar una guía de discusión sobre los temas que deben ser abordados, permitiendo un flujo lógico de la discusión que se desarrollará. La siguiente tabla resume algunas ventajas y desventajas del focus group:

Ventajas	Desventajas
La inclusión dentro del grupo anima la generación de ideas.	Conclusiones solo del grupo mayoritario
Sirve como investigación exploratoria.	La discusión puede provocar opiniones no reales.
Son buenos para resolver diferencias de opinión.	Es caro y a veces es difícil encontrar sujetos
Suelen realizarse comentarios espontáneos	Depende de las habilidades del moderador
En poco tiempo permite tener gran profundidad del problema.	El dominador del grupo puede imponer su opinión y sesgar la de otros.
Es fácil hacer participar al cliente de la investigación.	Domina el punto de vista mayoritario del grupo.
Sirve como campo de prueba de conceptos y productos.	Es difícil distinguir la opinión real individual de la opinión dentro del grupo.
El resultado ayuda a comprender el problema.	Pueden ser difíciles de controlar y dinamizar
Es una técnica flexible	La muestra no es representativa

Tabla 8: Ventajas y desventajas focus group - Fuente: Alonso, 2017

3.16.4.2.1 Entrevista en profundidad

Entrevista cara a cara entre dos personas, el investigador y el entrevistado. Es un método poco estructurado, flexible, y útil cuando se busca una opinión no influenciada por

otros individuos. En general, se realiza en tres (3) fases. En la primera, se realiza una preparación adecuada (entorno confortable), invitando a los entrevistados sin explicitar el motivo de la entrevista (para que no puedan preparar sus respuestas con anticipación). En la segunda fase, se explica el procedimiento y el proceso, la idea es crear un ambiente relajado y cómodo para expresar opiniones. La tercera parte se reserva para análisis e interpretación. Las entrevistas en profundidad son útiles cuando se requiere una investigación inicial exploratoria con el objetivo de entender y definir problemas de investigación, además cuando se requiere información para el desarrollo de instrumentos de medición, cuando el grupo objetivo es de difícil acceso y esta muy disperso, o cuando la opinión es importante para el cliente de la investigación. La siguiente tabla resume ventajas y desventajas de la entrevista personal:

Ventajas	Desventajas
Cuantiosa información por entrevistado	Posibilidad de extrapolar a la población
Posibilidad de verificar las respuestas	Coste por entrevista alto
Alta tasa de respuesta	Posibilidad de interferencia del entrevistador
Habilidad de indagar en la respuesta	Método lento en comparación con los cuantitativos
Interacción con elementos (fotografías)	Distanciamiento cultural y/o edad
Adecuado para test de productos	Respuestas condescendientes
No existe presión del grupo	

Tabla 9: Ventajas y desventajas entrevista personal - Fuente: Alonso, 2017

3.16.4.3 Investigación cuantitativa

A continuación, se detalla uno de los métodos de obtención de información cuantitativa más utilizados para levantar información de mercado. La encuesta o cuestionario consiste en entrevistas a un gran número de sujetos mediante un cuestionario prediseñado. En este tipo de investigación suele ser necesario una muestra suficientemente grande para asegurar que el estudio representa con precisión alguna población más grande.

A diferencia de los métodos cualitativos, los métodos basados en encuestas permiten la recogida de cantidades significativas de datos de una manera económica y eficiente, y por lo general implican grandes tamaños muéstrale. Se identifican las siguientes ventajas: (Alonso, 2017)

1. **Estandarización**: Todos los encuestados son sometidos a las mismas preguntas y además suelen ser presentadas en el mismo orden (al igual que las opciones de respuesta).

2. **Fácil administración**: Los entrevistadores leen preguntas a los encuestados y registran sus respuestas con rapidez y facilidad. En algunos casos, los encuestados leen y responden los propios cuestionarios.

3. **Profundización**: Aunque no es tan detallada como las entrevistas en profundidad y los focus group, es común hacer preguntas acerca de los motivos, actitudes y sentimientos que no son captados.

4. **Análisis**: Los medios informativos y la estandarización. Permiten tabulaciones rápidas, cruzadas y análisis estadísticos complejos en un solo click.

5. **Segmentación:** Este método tiene la ventaja de poder separar el comportamiento de la muestra conforme alguna característica demográfica.

Se identifican, además, las siguientes desventajas:

1. **Precisión:** Es muy complicado obtener con precisión una medid de las actitudes, sentimientos, emociones y comportamientos.

2. **Tasa de respuesta**: Bajas tasas de respuestas pueden ser un problema.

3. **Entrenamiento y acceso**: Las entrevistas personales quizás sean más caras, tengan limitaciones de acceso al encuestado y necesiten de un entrenamiento específico por parte del entrevistador.

3.16.4.3.1 Encuesta por correo electrónico

Es el método y medio más empleado actualmente. Se identifican tres (3) tipos diferentes:

- Cuestionarios incrustados en el correo electrónico. Suelen tener tasas de respuestas mayores, pero con una longitud corta.

- Enviar junto al correo un adjunto (Word o pdf). El encuestado debe abrir el archivo adjunto y enviar las respuestas. Generalmente las tasas de respuesta son muy bajas.

- Incluir un link que lleva al usuario a una encuesta online. Suele tener tasas aceptables de respuesta y es el más empleado.

El empleo del correo electrónico permite distribuir las encuestas rápidamente, a un costo muy bajo, mayor flexibilidad y menores tasas de errores de procesamiento de cuestionarios, además permite segmentar la muestra.

La siguiente tabla resume algunas características comparativas entre diferentes métodos y técnicas de recolección de datos, de donde "el investigador debe elegir el método que logre la más alta calidad de los datos con el tiempo y costo precisos." (Alonso, 2017)

Criterio	Teléfono/ CATI	Correo	E-mail	Internet	Personal	RR SS
Flexibilidad	Medio-alta	Baja	Baja	Medio-alta	Alta	Alta
Diversidad pregunta	Baja	Medio	Medio	Medio-alta	Alta	Media
Audiovisual	Baja	Medio	Baja	Medio	Alta	Alta
Control muestra	Medio-alta	Baja	Baja	Baja-medio	Alta	Baja
Control ambiente	Medio	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja
Control Fza. campo	Medio	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja
Cantidad datos	Baja	Medio	Medio	Medio	Alta	Alta
Tasa respuesta	Medio	Baja	Baja	Muy bajo	Alta	Media
Anonimato	Medio	Alta	Medio	Alta	Baja	Alta
Condescendencia	Medio	Baja	Medio	Baja	Alta	Baja
Info delicada	Alta	Alta	Medio	Alta	Baja	Alta
Sesgo entrevistador	Medio	No	No	No	Alta	No
Rapidez	Alta	Baja	Alta	Muy alta	Baja	Alta
Costo	Medio	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja

Tabla 10: Puntos fuertes y débiles de las principales técnicas de recolección de datos - Fuente: Alonso, 2017

3.16.5 Diseño de la recolección de datos

El cuestionario es el medio de recolección de información estructurado por excelencia en la investigación cuantitativa. Su implementación cumple diversas funciones, entre las cuales se encuentran: estandarización de las preguntas, motivación a la respuesta, presentación y orden de las preguntas, e incluso la presentación de estímulos. El cuestionario, por tanto, se puede definir como el documento compuesto por escalas y preguntas que permiten a los investigadores recopilar información. Su aplicación puede ser física o virtual, pero el proceso de elaboración y el diseño es el mismo. Este diseño debe asegurar la relevancia de las preguntas y su exactitud. (Alonso, 2017)

3.16.5.1 El proceso de diseño

El cuestionario es un conjunto de preguntas que se utilizan para generar datos que cumplen con los objetivos de investigación. La calidad de los datos obtenidos está directamente relacionada con la calidad del cuestionario diseñado. No hay un formato perfecto para un cuestionario, hay principios que pueden mejorar su calidad, lo que aumenta la utilidad de los datos generados. Pero no hay reglas específicas o teóricas para su diseño. Algunos autores lo definen más como un arte que como una ciencia.

3.16.5.2 Objetivos e información

El primer paso para la elaboración del cuestionario comienza con la especificación de los objetivos de investigación. Estos objetivos pueden ser proporcionados o consensuados

por el cliente y la empresa de investigación. Los objetivos proporcionarán las preguntas y, consecuentemente, la información que el cuestionario generará. El objetivo guiará la selección de preguntas, su formulación y redacción. Una mala definición del objetivo nos incitará a aumentar considerablemente el numero de preguntas, incidiendo sobre la tasa de respuesta.

3.16.5.3 Contenido de las preguntas

Alonso identifica los siguientes puntos de importancia a considerar al momento de confeccionar las preguntas contenidas en el cuestionario:

- **Motivo de la pregunta**: Si una pregunta no aporta información relevante para cumplir el objetivo o responder a la hipótesis, por regla general debe ser eliminada. A no ser que la pregunta responda a un fin concreto, relajar el ambiente de respuesta o enmascarar el objetivo o patrocinador del cuestionario. Pocas preguntas cerradas son más útiles que muchas generales.

- **Sencillez:** Se debe evitar realzar dos preguntas al mismo tiempo.

- **Obviedad de la respuesta**: Evitar respuesta con preguntas obvias o que el sujeto no conozca la respuesta.

- **Ambigüedad**: Cuidado con las respuestas con adverbios temporales ambiguos.

- **Respuesta sesgada**: Evitar preguntas con alternativas implícitas o que presenten un solo aspecto de un tema.

3.16.6 Diseño de la muestra

"El muestreo es el proceso de selección de un conjunto de elementos representativos con el objeto de extrapolar conclusiones de solo una parte de los elementos a todos los elementos de una población o universo (conjunto total). Ese grupo de elementos llamado muestra representa al conjunto entero. Se recurre al muestreo cuando no es factible alcanzar a todos los elementos de la población." (Alonso, 2017)

3.16.6.1 Determinación del tamaño de la muestra

Los pasos por seguir son:

- Determinar la variable y parámetro a estimar.
- Fijar los parámetros, estos son: desviación típica de la población, erros que estamos dispuestos asumir y el nivel de confianza. En el caso de proporciones, cuando es desconocida la variación, se tomará el caso más desfavorable.
- Se asumirá, sin pérdida de generalidad, distribución normal para la variable (X) en cuestión.
- Para una variable $X \sim N(\mu, \sigma^2)$, el estadístico Z normalizado estará dado por:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$$

El proceso de estimación del tamaño maestral (n) para el caso de proporciones, para una población infinita estará dado por, de proporción maestral p y complemento (q=1-p) y error muestral:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

En el caso de querer estimar el tamaño de la muestra sobre una media, se tendrá para una varianza poblacional σ y una diferencia máxima permitida entre la media de la muestra y la media de la población (e^2):

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{e^2}$$

En caso de que el tamaño de muestra sea superior al 5% del tamaño de la población, se debe emplear un corrector poblacional que estará determinado por:

$$Nuevo\ tamaño\ muestral = \frac{nN}{N + n - a}$$

Donde n corresponde al tamaño muestral anterior y N el tamaño de la población. Luego:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{Z^2 pq}} = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

3.16.6.2 El proceso de muestro

El proceso de muestreo incluye un plan de muestro con el fin de garantizar que los datos son verdaderamente representativos de la población. El proceso de muestro se suele dividir en las siguientes etapas: (Alonso, 2017)

- **Paso 1**: Definir la población objetivo. Se debe determinar los sujetos, empresas, cosas, instituciones, etc. Los cuales, serán objeto de la investigación, teniendo como foco central el objetivo de la investigación.

- **Paso 2**: Seleccionar el método de recolección. Seleccionar el método más apropiado para llegar a la población objetivo en función del tipo de encuesta, objetivo de la investigación y determinación de la población del paso anterior.

- **Paso 3**: Identificar el marco muestral. Construir una lista con posibles elementos objetivos de la muestra. Esta lista, estaría construida con información preferentemente disponible.

- **Paso 4**: Seleccionar el método de muestreo. Estrechamente relacionado al paso anterior, se debe escoger entre un procedimiento probabilístico o uno no probabilístico. Con un procedimiento probabilístico cada miembro de la población objetivo tiene una probabilidad conocida y diferente de cero de ser seleccionado, independientemente de que sea diferente entre los miembros. Al ser conocida la probabilidad, es posible calcular el error de muestreo, permitiendo determinar el grado de precisión de los resultados. Si el procedimiento es no probabilístico, no se puede determinar la probabilidad de

que un elemento sea escogido para su estudio en la muestra. De ser este el caso, no se podrá determinar o inferir los resultados del estudio a la población, el error de muestreo no puede ser calculado. En ambos casos deben tenerse en cuenta los siguientes factores: los objetivos de investigación, la precisión deseada, la disponibilidad de recursos, el plazo, la identificación de la población objetivo, el alcance de la investigación y el análisis estadístico a emplear.

- **Paso 5**: Determinar el tamaño de la muestra. La muestra tiene que ser lo suficientemente grande para revelar patrones importantes en los datos. Si la muestra es demasiado pequeña, pueden no aparecer patrones de comportamiento.

- **Paso 6**: Organizar y ejecutar el proceso. Diseño del proceso real de acceso y toma muestral.

3.16.6.3 Muestro no probabilístico

En este tipo de muestro se desconoce la probabilidad de que un elemento de la población sea elegido. Lo anterior, no significa que la selección se haga arbitrariamente. Estadísticamente, no se podrían inferir los resultados al resto de la población, pero en la práctica, estos métodos son empleados por cuestiones pragmáticas. Se identifican los siguientes tipos de muestreos no probabilísticos: (Alonso, 2017)

- **Muestreo por conveniencia**: Se seleccionan elementos de la forma más conveniente, por ejemplo, en forma de tiempo, esfuerzo o costos. Se incluyen elementos autoseleccionados. Es apropiado para fases exploratorias o iniciales del proceso de investigación.

- **Muestreo por juicio**: Técnica en la que una persona con experiencia selecciona la muestra en base a su juicio y teniendo en cuenta alguna característica importante de los elementos que pudieran influir en los datos. En este caso, la muestra tampoco será representativa de la población, sin embargo, si el juicio del experto s correcto, puede ser mejor que un muestreo por conveniencia.

- **Muestreo por cuotas**: Consiste en la selección de los elementos de acuerdo a cuotas preestablecidas tanto en sus características demográficas, actitudes especificas comportamientos específicos. El propósito de este tipo de muestreo es asegurar que los subgrupos pre especificados de la población están representados. Una ventaja de este método es que los subgrupos de la población se ven representados en la muestra.

3.16.6.4 Muestreo pobabilístico

En este tipo de muestreo, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida no nula de ser seleccionado. Se identifican los siguientes tipos: (Alonso, 2017)

- **Muestreo aleatorio simple**: Cada unidad muestral tiene una probabilidad conocida e igual de ser seleccionada. Este método se muestra bastante simple

y los resultados de la encuesta se pueden generalizar a la población objetivo con un margen de error conocido. Producen estimaciones no sesgadas de las características de la población. La principal desventaja es la dificultad para obtener una lista completa y precisa de los elementos de la población objetivo.

- **Muestreo aleatorio sistemático:** Se diferencia con el muestreo aleatorio simple en el proceso de selección muestral. Emplea un proceso u orden de los elementos de la muestra. Se selecciona un punto de partida aleatorio y una secuencia también aleatoria, pero sistemática.

- **Muestreo aleatorio estratificado:** Responde a la necesidad de dividir la población en subgrupos o estratos, cuyos miembros son más o menos iguales con respecto a alguna característica. Dentro de cada estrato seleccionado, la extracción de elementos se realiza mediante muestreo aleatorio simple. El error se reduce con el uso del muestro estratificado, porque cada grupo es internamente homogéneo, pero con diferencias entre grupos.

- **Muestreo por conglomerados:** Similar al estratificado. La diferencia es que los grupos conglomerados de este método son mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, representando cada uno de ellos a la población. Cada conglomerado, al contrario del muestreo estratificado, representa la heterogeneidad de la población. Dentro de sus principales ventajas, es la reducción de costos pues es relativamente más fácil conseguir información de las unidades muestrales de los conglomerados que del censo.

3.16.7 Recolección de datos

Normalmente conocido como trabajo de campo, consiste en el trabajo que deberá ser realizado para la aplicación de encuestas o entrevistas, con motivo de poder recopilar toda la información necesaria para su posterior análisis. Un elemento importante para considerar en esta fase son los errores de no muestreo. Estos, pueden tienen diferentes orígenes, tales como errores al momento de realizar las preguntas, errores de respuestas, errores en la codificación y procesamiento de datos. La siguiente imagen resume una serie de errores posibles de esta naturaleza:

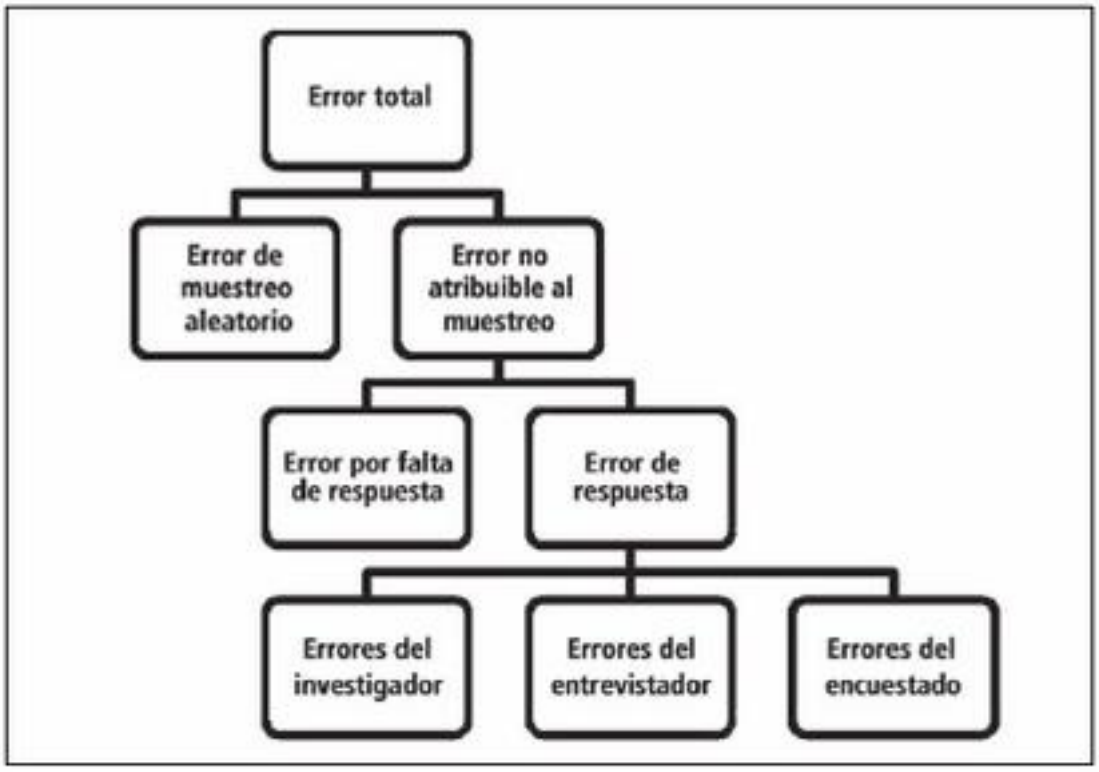


Figura 13: Clasificación del error en la investigación de mercados - Fuente: Malhorta, 2015.

3.16.7.1 Codificación

Posteriormente a la recogida de las encuestas, estas deben ser transformadas en números, etiquetas y códigos. Debiendo pasar, cuando corresponda, los datos recolectadas en formatos físicos a BBDD digitales. Es importante es imprescindible asignar códigos para las variables e ítems considerados en la encuesta, los cuales deben estar disponibles para todos miembros que componen los miembros de investigación del proyecto.

3.16.7.2 La calidad de los datos

"Las encuestas suelen contener preguntas (ítems) sin respuesta. Claro que necesitamos que los encuestados respondan a todas las preguntas. Pero una no respuesta en algunos casos puede significar menos sesgo en la respuesta. Aun así, la falta de repuesta en una pregunta no significa que debamos invalidar la encuesta completa."

"Los patrones de respuesta inadecuados y el tratamiento de los valores perdidos es un tema recurrente e importante en la investigación de mercados. Respecto al primero, los encuestados en ocasiones responden todas las preguntas sí, no o marcan todas las escalas tipo Likert con 1 o 7. Es importante detectar estos patrones. Frecuentemente se puede producir por la voluntad de participar en el sorteo del incentivo, sin interés en contestar la encuesta. Otro error que puede corregir con facilidad se refiere a los rangos de respuesta. Códigos fuera de la numeración aceptada. Esto es, cuando en una escala de 1 a 5 encontramos algún 9 0 7. Con el software SPSS o Excel, es muy fácil detectar estos fallos." (Alonso, 2017).

3.16.7.3 Preparación de datos para el análisis

Una vez que los datos se encuentran codificados, se pueden tratar los valores perdidos, aquellas no respuestas o preguntas no contestadas en el cuestionario. Existen diferentes formas de tratar los datos recopilados. Sande (1982) enumera los siguientes:

- Prescindir de todos aquellos casos en los que haya al menos un caso ausente.
- Introducir una nueva categoría denominada “no respuesta” en las variables y casos con falta de información.
- Ponderar la variable ignorando los datos faltantes.
- Imputar los datos ausentes.

La siguiente tabla resume algunos métodos de imputación que asignan valores válidos a un dato perdido según un procedimiento específico:

Tradicionales	Consiste en…	Hipótesis básica	Inconvenientes	Recomendaciones
Eliminación completa del caso (*listwise*)	Eliminar los individuos que no respondieron alguna de las preguntas	MCAR*	Puede reducirse mucho el tamaño de la muestra (contrastes poco potentes y errores estándar elevado)	No utilizar, salvo que se asegure MCAR y no se eliminen muchos casos
Eliminación por parejas (*pairwise*)	Usar individuos que sí respondieron a las dos variables en cuestión	MCAR	No existe un tamaño de muestra único (los errores estándar no serán adecuados. Es frecuente que las matrices no sean definidas positivas)	No utilizar, salvo que se asegure MCAR y no se eliminen muchos casos
Sustitución por la media	Reemplazar datos ausentes por la media de los individuos que sí contestaron	MCAR	Se sesgan las varianzas y covarianzas	No utilizar
Métodos de imputación				
Regresión lineal	Para cada dato ausente se ajusta un modelo de regresión con las restantes variables como predictoras		Es un método no demasiado eficiente, pudiendo complicarse con patrones arbitrarios de valores perdidos	No utilizar
Donación (*hot deck*)	El valor ausente se sustituye por el de otro individuo que muestre valores muy similares en las variables en las que se dispone información		Varios estudios demuestran que este tipo de imputación en el contexto SEM puede implicar estimaciones sesgadas incluso bajo la hipótesis MCAR	PRELIS implementa un método mejorado (similar response pattern imputation-SRPI) que funciona correctamente bajo MCAR, pero no suponiendo MAR**
Método de esperanza-maximización (imputación múltiple)	Calcular la matriz de varianzas-covarianzas por máxima verosimilitud en dos etapas	MAR; Normalidad de las variables	Los errores estándar son desconocidos. No es fácil determinar cuál es el tamaño muestral correcto	Comprobar que se cumplen hipótesis de partida (normalidad)
Método de máxima verosimilitud directa	Calcular la matriz de varianzas-covarianzas por máxima verosimilitud en una etapa	MAR; Normalidad de las variables	Consistente, eficiente y conduce a inferencias correctas solo si se cumplen las dos hipótesis básicas	Comprobar que se cumplen hipótesis de partida (normalidad)

* MCAR (Missing Completely at Random), completamente al azar.

** MAR (Missing at Random), al azar.

Tabla 11: Métodos de imputación de datos - Fuente: Alonso, 2017

3.16.8 Análisis e interpretación

"En general, los estudios descriptivos nos dan una visión, una foto, en la que describen un panorama. Sin embargo, no son capaces de determinar los factores causales. Pero nos permiten desarrollar nuevas vías de investigación, formular nuevas hipótesis. Se usan para describir los datos. Usamos tabulaciones y estadísticos como la media, varianza, error estándar, coeficiente de variación, rango asimetría, curtosis, percentiles, etc. El estudio procederá con un test de hipótesis, donde probaremos la bondad del ajuste para un solo atributo y la asociación entre dos atributos o variables predominantemente nominales." (Alonso, 2017).

3.16.8.1 Medidas de tendencia central

Es un coeficiente que intenta describir un conjunto de datos mediante la identificación de la posición central dentro de ese conjunto de datos. Se identifican estos tres estadísticos:

- **Media**: Es la medida más usada. Es un indicador adecuado para las distribuciones simétricas, pero puede ser engañosa en caso de distribución sesgada. Puede calcularse con datos discretos y continuos.

- **Mediana**: Puntuación media en el conjunto de datos ordenados en orden de magnitud. Es un promedio de posición y no puede ser sesgado por las puntuaciones externas.

- **Moda**: Puntuación que se produce con mayor frecuencia en un conjunto de datos. No se ve afectada por las puntuaciones externas (outliers).

3.16.8.2 Medidas de variación

Se refiere a la distensión de las puntuaciones entre sí. Un conjunto de datos tiene una alta variabilidad cuando contiene valores que son considerablemente más altos y bajos que el valor medio. Puede ocurrir que dos conjuntos de datos sean similares en su localización central, pero pueden diferir en su variabilidad. Por lo tanto, la medida de tendencia central y la medida de variación son necesarias para describir la naturaleza de los datos correctamente.

- **Rango**: Estadístico neto de la variabilidad y se obtiene restando la puntuación más baja a la puntuación más alta en el conjunto de datos. Puede utilizarse para comparar la propagación entre conjuntos de datos similares.

- **Desviación típica:** Su valor depende de la proximidad de las puntuaciones en torno al valor medio.

- **Varianza:** Cuadrado de la desviación típica. Se puede definir como el promedio de las desviaciones cuadradas de las puntuaciones de su valor medio. Una varianza más alta indica más heterogeneidad, mientras que una varianza más baja representa más homogeneidad en los datos.

- **Error estándar de la media:** Es la diferencia de las medias al extraer muestra de la misma población. El error estándar de cualquier estadístico es la desviación estándar de ese estadístico en la distribución de muestreo. Da una

medida de lo bien que una muestra es verdaderamente representativa de la población.

3.16.8.3 Medidas de forma

- **Asimetría**: Indica el grado de simetría de los datos. Si la curva es simétrica, al cortar por la mitad, la imagen parece reflejada en un espejo. Si la curva no es simétrica, se dice que está sesgada. Si la asimetría es positiva, el lado superior de la curva estará inclinada hacia la izquierda y viceversa. Cuando la curva está positivamente sesgada, la mediana es mayor que la moda, mientras que, en la curva negativamente sesgada, la mediana es menor que la moda.

- **Curtosis**: Indica como están distribuidos los datos alrededor de la media. Para una distribución normal, el valor de curtosis es cero. Una curtosis positiva indica que las observaciones se agrupan más en torno a su valor medio. Una curtosis negativa indica que las observaciones se distribuyen más alrededor de la media, mayor varianza.

3.16.8.4 Contraste de normalidad y homocedasticidad

En algunos casos, será de utilidad asumir ciertos supuestos tales como el de normalidad (datos se distribuyen de acuerdo con la distribución Normal) y la homocedasticidad, es decir, que las poblaciones tienen la misma varianza (homogeneidad de varianzas). Lo anterior, pues el análisis adquirirá una serie de buenas propiedades para su análisis, pudiendo realizar análisis más ricos y sencillos. Paro lo anterior, existen diversos

procedimientos de cálculo o softwares que pueden verificar estos dos supuestos de manera ágil, a través de las pruebas Kolmogonov-Smirnov (nomalidad), Shapiro-Wilk (normalidad), ANOVA (hmocedasticidad), etc.

3.16.8.5 Test de hipótesis

En general, los pasos para realizar un test de hipótesis son seis (6). Se detallan brevemente estos pasos:

1. **Formular hipótesis**: Describimos la hipótesis nula (H0) y la alternativa en función de nuestro problema de investigación. Una hipótesis nula (H0) indica que no existe diferencia o efecto alguno. Por el contrario, la hipótesis alternativa (H1) expresa que sí existen diferencias, es lo opuesto de la hipótesis nula, la complementa.

2. **Seleccionar el test apropiado**: Para elegir una prueba estadística apropiada debemos considerar el fin de la prueba y sus condiciones. La elección finalmente y en la práctica depende del tamaño de la muestra, el diseño de investigación y de la distribución (normal). Por ejemplo, seleccionamos la prueba t para una muestra para contrastar la hipótesis referida a una media poblacional. El tamaño muestral es grande (n mayor a 30), con lo cual, el ajuste estadístico T a la distribución t Student es lo suficientemente bueno.

3. **Elegir el nivel de significación:** La elección depende del diseño de la investigación y los costos asociados con un error tipo I. Normalmente se

establecen valores de alfa 0,01; 0,05 o 0,10 (significancia (alpha) de un 1%, 5% o 10% respectivamente).

4. **Calcular el estadístico:** En general, se acude a algún tipo de software u otra herramienta de cálculo para el calculo del estadístico que ayudará a refutar o aceptar la hipótesis nula.

5. **Comparar el estadístico con el p-valor**

6. **Interpretar resultados**

4. DIAGNÓSTICO

El siguiente capítulo tiene por objetivo establecer la situación actual en la que se encuentra la incubadora, con especial énfasis en los servicios entregados por el departamento de incubación y sus potencialidades de mejora, siguiendo criterios y parámetros y aspectos relativos a la gestión de calidad. Por lo anterior, el capítulo se estructurará en tres pilares fundamentales, donde estos obedecen a un diagnóstico base del departamento de incubación y los servicios que este ofrece (estructura organizacional, identificación y descripción de procesos e identificación de servicios) y los dos siguientes, basados en instancias en las cuales la incubadora recibe información directa y frecuente (anual), acerca de sus productos y servicios, su posición respecto a otros actores del mercado, su performance organizacional, entre otros puntos. Respecto a lo anterior, la primera de dichas instancias corresponde a la denominada "Jornada Start-ups", la cual se realiza anualmente desde el año 2017 y donde se obtiene retroalimentación de los incubados (Start-ups que participan en Chrysalis) para identificar aquellos aspectos en los que la incubadora ha trabajado de manera destacable, aspectos de mejora y la evaluación de los servicios prestados por Chrysalis. La segunda, corresponde al estudio de Benchmarking realizado por CORFO, donde se evalúan a todas las incubadoras apoyadas por este organismo estatal, en aspectos como estructura organizacional, sustentabilidad, equipo de gestión, prestación de servicios, entre otros. Un aspecto relevante de este estudio, son las dimensiones comparativas y evolutivas en el tiempo, además de la propuesta de acciones de mejora presentes en el estudio. De lo anterior, se espera obtener un diagnóstico que permita concluir ciertos aspectos de mejora potencial a los servicios que en la actualidad presta la incubadora, con el fin de validar ciertas hipótesis

para luego evaluar su factibilidad de implementación y la generación de un plan, que permita estructurar la manera en que este sea llevado a cabo.

4.1 Diagnóstico Departamento de Incubación

En la siguiente sección se resumen las características propias del departamento de incubación, en cuanto a su estructura actual, con el fin de determinar y establecer el escenario base de trabajo, por sobre el cual se plantearán las acciones de mejora posteriores. Con relación a lo anterior, se hará una breve descripción acerca de la labor del departamento al interior de Chrysalis, se mostrará su organigrama, se identificarán y describirán los procesos asociados al departamento, se describirán los servicios que presta el departamento y los resultados comerciales obtenidos en los últimos años de los servicios disponibles.

4.1.1 Labor

El departamento de incubación se encarga de dos tareas principalmente, la primera se relaciona con la estructuración, planificación y mejora del plan de incubación y la segunda con el delivery y postventa del servicio.

Respecto al servicio ofrecido, el denominado plan de incubación es ofrecido a las start-ups que ingresan a la incubadora (con algún fondo CORFO adjudicado), para que estos puedan tener acceso (activaciones) en diversos aspectos relevantes para el desarrollo de sus negocios. En ese sentido, el departamento ha diversificado sus esfuerzos en la confección de

diversas redes, asociadas al servicio y al desarrollo de start-ups, las cuales proveen a estos últimos de insumos y acceso a oportunidades de desarrollo rápido para sus negocios, a los cuales tendrían un nivel de acceso inferior, de trabajarlos de manera individual. De este modo, se identifican las siguientes "redes de valor" que aportan al desarrollo de start-ups, consideradas por el departamento de incubación:

- **Programa de Incubación (Red de Formación)**: Contempla sesiones teórico-prácticas que proporcionan metodologías, conocimientos y herramientas para potenciar y desarrollar los proyectos asociados a los emprendedores. Referente a las dimensiones que dan cobertura al programa se encuentran las siguientes: comercial, marketing, administración, legal y equipo. Además, se cuenta con dos tipos de programas, de acuerdo con el estado de avance que presente el proyecto en cuestión, estos son, "Ready" y "Go". Donde el primero, pone énfasis en la consolidación de operaciones y del negocio en sí, mientras que el segundo busca escalar el negocio. La siguiente imagen representa el espíritu de ambos tipos de programas:

- **Red de Levantamiento de Capital**: Consiste en proporcionar al emprendedor relaciones con diferentes fondos de inversión, con el objetivo de propiciar oportunidades de levantamiento de capital. En la práctica, se cran instancias donde el inversionista presenta sus requerimientos e intereses y posteriormente los emprendedores efectúan sus "pitch", con la finalidad de generar "match" entre ambas partes.

- **Red PERKS**: La red de PERKS corresponde a convenios a los cuales pueden recurrir los emprendedores, en la cual se encuentra un portafolio de empresas

especialistas en diversos rubros, dentro de las cuales es posible acceder a precios diferenciados e instancias gratuitas.

- **Red de Contactos Comerciales**: Programa enfocado en contribuir en la propuesta de valor de las start-ups, ayudándoles a crear vínculos con empresas que sean relevantes para su cadena de valor.

- **Red de Expansión**: Por medio de acuerdos con entidades internacionales, se propicia al emprendedor oportunidades de poder expandir su posicionamiento en el extranjero.

- **Red de Mentores**: Club de Mentores de la PUCV consiste en una red de destacados empresarios, emprendedores, profesionales y académicos, con vasta experiencia en diversas áreas e industrias, que tiene por misión guiar, aconsejar y compartir los conocimientos de su trayectoria e identificar nuevas oportunidades para el crecimiento acelerado de un emprendimiento.

- **Red de Comunicaciones**: Consiste en evaluaciones personalizadas a las startups y asesorías comunicacionales con el fin de entregar herramientas necesarias para maximizar el impacto de las publicaciones.

4.1.2 Organigrama

Como se mencionaba en la sección anterior, el departamento de incubación divide sus labores con relación a las diferentes redes de valor que existen. Sin embargo, existen algunas cuyas exigencias no requieren atención frecuente, además de otras cuyos aspectos son no

vinculantes a los servicios actuales, es decir, se encuentran inactivas. Por lo anterior, en la actualidad el departamento cuenta con tan solo cuatro (4) integrantes, los cuales realizan más de una labor (encargados de más de una red de valor). En ese sentido, el coordinador del departamento, además de realizar las actividades de gestión del departamento y la vinculación entre el departamento de operación y gerencia, también realiza labores relacionadas a la gestión de la red de mentores, la red de levantamiento de capital y la red de Perks (a propósito de la reciente desvinculación de uno de los integrantes del equipo). Por otro lado, existe una persona encargada exclusivamente a la red de contactos comerciales (y la red de formación, hasta hace dos meses atrás), otro encargado de la red de comunicaciones y otro encargado de la red de formación o programa de incubación, el cual se relaciona con todas las actividades relacionadas al delivery y planificación del contenido formativo.

La siguiente figura resume la estructura actual del departamento de incubación:



Figura 14: Organigrama Departamento de Incubación - Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Identificación y Descripción de Procesos

A continuación, se presentan la identificación y descripción de diferentes procesos, llevados a cabo dentro del departamento de Incubación, separados para cada una de las redes de valor y de los servicios o activaciones. Es importante mencionar que los procesos identificados y descritos corresponden al **delivery de los servicios de los diferentes planes de incubación**, por tratarse este el objeto de estudio.

4.1.3.1 Red de Perks (Activación Perks)

Para llevar a cabo alguna activación de las empresas o start-ups presentes en el conjunto disponible de la red de Perks, es necesario primeramente hacer llegar el Brochure con los convenios vigentes a las start-ups que llegan a la incubadora, luego si alguno de los convenios es de interés para alguno de los incubados, el emprendedor deberá contactarse vía correo electrónico con el encargado de la red de Perks, solicitando mayor información con las tarifas y condiciones, o bien la activación inmediata del servicio. El encargado deberá verificar si el convenio sigue vigente, bajo las condiciones indicadas en el Brochure, o bien informar sobre las nuevas condiciones al emprendedor. Luego, el emprendedor deberá confirmar su consentimiento con las condiciones o tarifas. El encargado de la red de Perks confirmará la activación con el Perks y luego hará seguimiento de la activación, para verificar el cumplimiento de las condiciones preferenciales, hasta el cierre de la activación.

La siguiente imagen resume el diagrama de procesos asociado a esta activación:

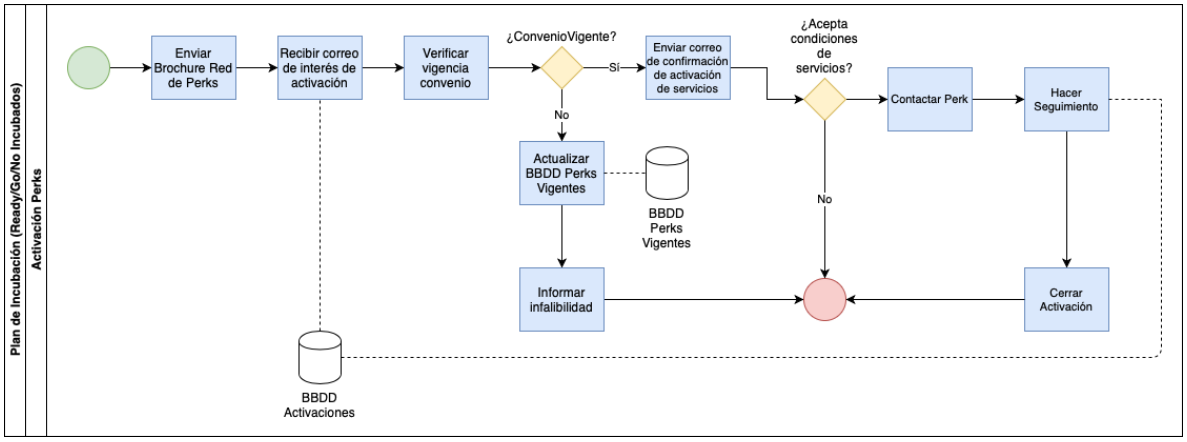


Figura 15: Diagrama Activación Red de Perks - Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.2 Red de Mentores (Activación Mentoría)

El proceso relacionado al delivery del servicio de mentorías comienza con el diagnóstico inicial por parte del departamento de incubación a la start-up donde posterior a este se le informa al emprendedor sus resultados para que este pueda entregar feedback en relación a diversos aspectos. En particular para el caso de la gestión de sesiones de mentoría, se acuerda con el emprendedor uno (1) o dos (2) mentores que sean de su interés, dentro del pool existente de la Red de Mentores PUCV, previa presentación del brochure de potenciales candidatos. En caso de que el proyecto posea un voucher de mentoría, se le envían las redes de mentores acreditadas por CORFO, donde este deberá escoger alguna de su interés, se le contactará con la red escogida y se terminarán las gestiones respecto a este punto. En caso contrario, el emprendedor escogerá el o los mentores de su elección del brochure, para luego dar paso a la coordinación de disponibilidad horaria de ambas partes (emprendedor y mentor), controlando en cada sesión los resultados obtenidos de la prestación del servicio y los entregables o compromisos adquiridos por el emprendedor para la siguiente sesión. Este

proceso se repetirá hasta completar las sesiones comprometidas según el contrato de prestación de servicios.

La siguiente imagen resume el diagrama de procesos asociado a esta activación:

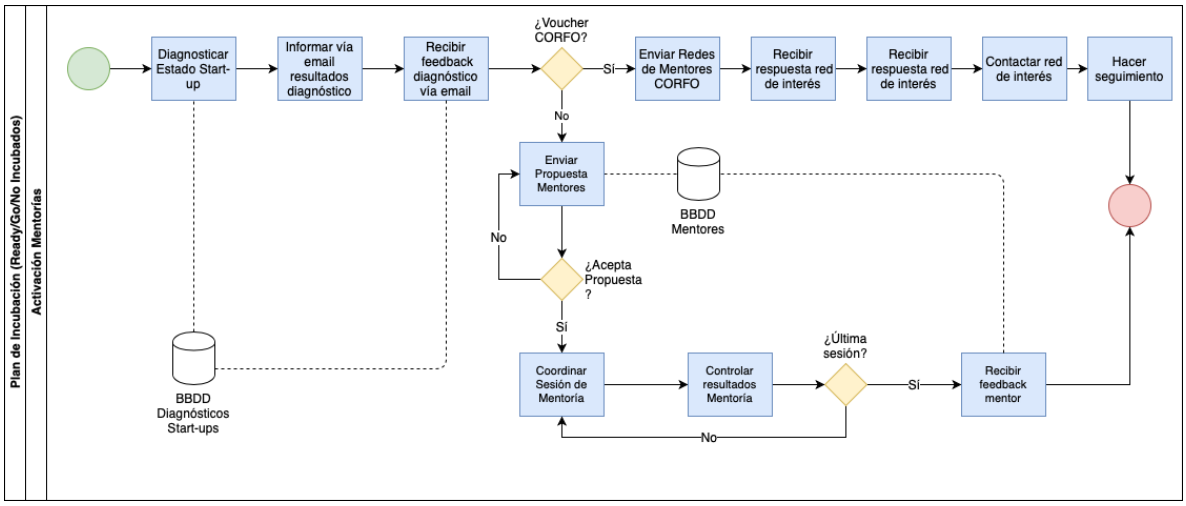


Figura 16: Diagrama Activación Red de Mentores - Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.3 Red de Contactos Comerciales (Activación Contactos Comerciales)

El proceso relacionado al delivery del servicio de activación de contactos comerciales comienza con el diagnóstico inicial por parte del departamento de incubación a la start-up donde posterior a este se le informa al emprendedor sus resultados para que este pueda entregar feedback en relación a diversos aspectos. En particular para el caso de la gestión de contactos comerciales, se envía a través de email el protocolo de activación de contactos comerciales, donde el emprendedor deberá hacer llegar una serie de documentos como onepager del proyecto, presentación de ventas del producto o servicio, Pitch, resumen del

proyecto en no más de 100 palabras, entre otros. Dichos documentos son almacenados en la BBDD de start-ups con gestiones pendientes en materia de contactos comerciales. Con dicha información el encargado de la red buscará dentro de las empresas (grandes o medianas) con las cuales ya se cuenta algún acuerdo o sea partner de Chrysalis, para verificar si una masa considerable de start-ups podrían ser de su interés, para la contratación de productos o servicios que solucionen problemas internos de la empresa. En caso de no existir ninguna disponible, se buscará activamente en redes sociales, como LinkedIn por ejemplo u otros medios de contacto, para verificar si los desafíos vigentes de la empresa se condicen con las soluciones propuestas por las start-ups de la cartera. Una vez encontrado el contacto adecuado, se procederá a enviar una cartera de soluciones (start-ups) a la empresa para que esta verifique cuales son de su interés. Una vez confirmadas las start-ups de interés para una determinada empresa, se procederá a gestionar una primera reunión de acercamiento y presentación entre la empresa y la start-up. Una vez realizada la primera reunión se continuará haciendo seguimiento y control para corroborar el grado de avance las negociaciones. Este proceso se repetirá hasta completar el numero comprometido de activaciones comerciales en el contrato de prestación de servicios.

La siguiente imagen resume el diagrama de procesos asociado a esta activación:

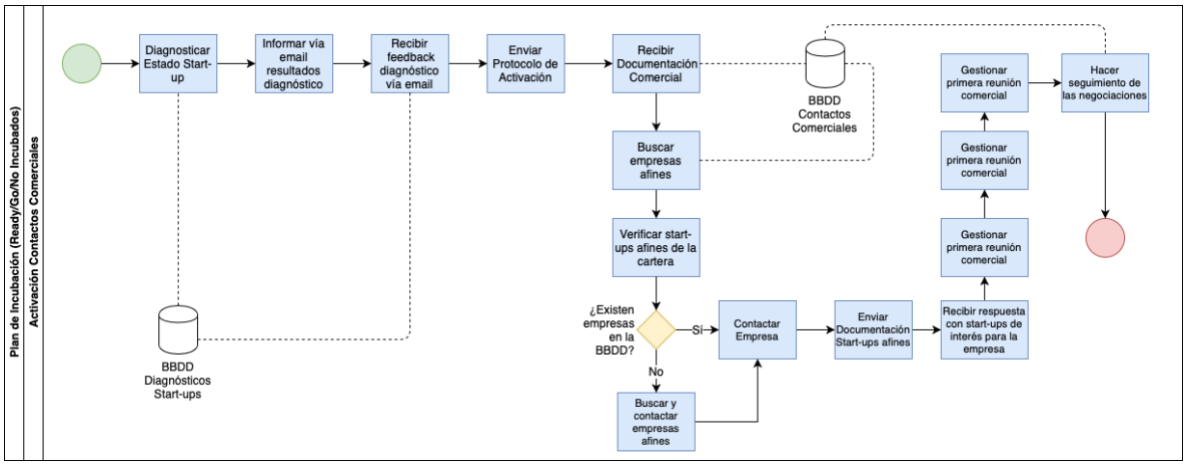


Figura 17: Diagrama activación Red de Contactos Comerciales - Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.4 Programa de Incubación (Activación Programa de Incubación)

Al igual que los procesos anteriores, la activación de los servicios asociados al programa de incubación (cursos y talleres formativos), parte con un diagnóstico inicial par verificar y asegurar que los conocimientos sobre las materias tratadas en el programa inicial están cubiertas o no, en relación a promover al emprendedor al nivel avanzado. En cualquiera de los dos casos, la activación del programa es idéntica para ambos escenarios, por lo que solo se hará una única descripción, que aplicará tanto para el programa avanzado, como para el inicial. Luego del diagnóstico, se planifican las jornadas del programa, la cual se compone de sesiones, según ejes temáticos (ver Identificación y Descripción de Servicios), los cuales son previamente conocidos por los emprendedores que contrataron el servicio. Para el caso, se deberá previamente dar aviso a los emprendedores sobre el día del evento (jornada) y sobre los contenidos tratados durante ese día. Luego, se deberán contactar los diferentes speakers (expertos en las materias y temas del programa) y verificar su disponibilidad. Los speakers son seleccionados, almacenados y gestionados desde la base de datos dispuesta para el programa de incubación, la cual es administrada por el encargado.

Una vez verificados y contactados los speakers, se procede a reservar el lugar donde se llevará a cabo la jornada, dentro de los lugares disponibles, con convenios preferenciales con la incubadora para tal fin. Previa jornada se les recuerda a los asistentes y speakers sobre la fecha, con tal de verificar que todo esté en orden, en caso contrario, es decir, falta de quorum de asistentes, se planifica la jornada vía streaming. En caso de que alguno de los speakers cancele su participación, se contacta otro dentro del pool disponible. Finalmente, se realiza la jornada, se obtiene feedback de parte de los emprendedores acerca del speaker y se hace seguimiento y control sobre los entregables y/o compromisos (tareas) para la siguiente jornada. Este proceso se repite hasta completar el total de sesiones que componen cada un de los programas (inicial y avanzado).

La siguiente imagen resume el diagrama de procesos asociado a esta activación:

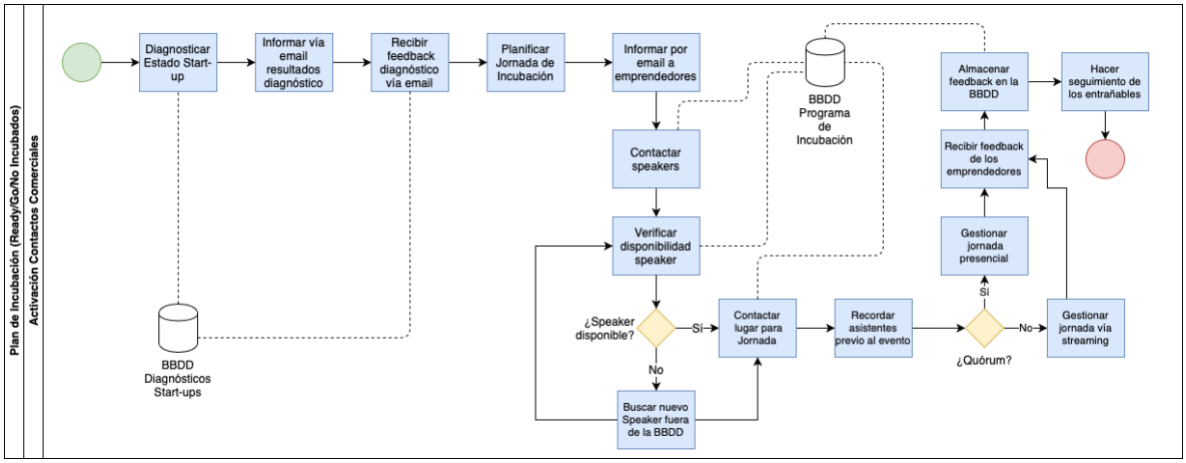


Figura 18: Diagrama Activación Programa de Incubación - Fuente: Elaboración propia

4.1.3.5 Red de Levantamiento de Capital (Activación Levantamiento de Capital)

El proceso de activación para la red de levantamiento capital, solo considerado para las start-ups que han contratado el plan avanzado, contempla acciones esporádicas, no representando una tarea que con frecuencia se esté realizando. En virtud de lo anterior, el proceso de activación comienza cuando alguna de las start-ups que ha contratado el plan avanzado, contacta al encargado para enterarse de potenciales procesos de levantamiento de capital privado que se maneje con algún partner de la incubadora, o bien contacta al encargado para obtener ayuda en la gestión del proceso de postulación a alguna red a la que ha postulado de manera particular. En ese sentido, la incubadora solo actuará como facilitador en las gestiones pertinentes al proceso de levantamiento de capital, ya sea iniciado por la start-up de forma individual, o bien por información directa por parte de la incubadora. Por otro lado, se contemplan invitaciones a partners o redes de levantamiento de capital a las jornadas del programa de incubación, para que estas puedan ver a las start-ups de la cartera desarrollando su pitch. Por tratarse de un proceso que se realiza de manera puntual, con una cadena de tareas y gestiones más bien corta, no se incluirá el diagrama de procesos como en las activaciones de servicios anteriores.

4.1.3.6 Red de Expansión (Activación Servicios de Expansión)

El proceso de activación para la red de expansión (internacionalización), solo considerado para las start-ups que han contratado el plan avanzado, contempla acciones esporádicas, no representando una tarea que con frecuencia se esté realizando. En virtud de lo anterior, el proceso de activación comienza cuando alguna de las start-ups que ha contratado el plan avanzado, contacta al encargado para obtener más información sobre los partners de Chrysalis en materia de internacionalización, como la búsqueda de algún

programa de softlanding en otro país, por ejemplo. En ese sentido, la incubadora se encargará de buscar algún partner afín en el país que el emprendedor esté interesado en internacionalizar su negocio, para que este pueda pagar por los servicios de softlanding, u otro parecido, de la entidad partner de la incubadora. Por tratarse de un proceso que se realiza de manera puntual, con una cadena de tareas y gestiones más bien corta, no se incluirá el diagrama de procesos como en las activaciones de servicios anteriores.

4.1.4 Identificación y Descripción de Servicios

Como se mencionaba anteriormente, los servicios prestados por el departamento de incubación se desprenden en dos grandes bloques, enfocados principalmente a satisfacer las necesidades de las start-ups, según su nivel de desarrollo o avance, esto es, su grado de desarrollo en diferentes aspectos, como prototipado, MVP, producto validado, búsqueda de nuevos clientes, expansión, etc. De acuerdo con lo anterior, se presentan dos tipos de planes ofrecidos, el **plan Inicial** (con su programa de formación Ready) y **Avanzado** (con su programa de formación Go). El primero, enfocado a start-ups con un grado de avance más inferior y el segundo, enfocado a start-ups con un estado de avance más elevado.

4.1.4.1 Inicial

El plan Inicial se fundamenta en lo siguiente: “Existe evidencia a nivel global de la alta tasa de mortalidad de emprendimientos en sus primeros años. Una de las principales causas detectadas es el desconocimiento de los emprendedores sobre las metodologías adecuadas para enfrentar el desarrollo de un emprendimiento.”

“Se tiende a pensar que emprender es una mezcla de inteligencia y valentía, sin embargo, esto no es suficiente. **Emprender es un proceso sistemático**, que cuenta con metodologías probadas que aumentan las probabilidades de éxito en el lanzamiento de nuevos productos o servicios.”

En base a lo anterior, para aplicar al programa nivel ready (programa formativo del plan de servicios iniciales), se debe demostrar conocimiento en las temáticas entregadas en las sesiones de Pre-incubación (jornada de diagnóstico), las cuales serán evaluadas a través de un entregable solicitado por el departamento de incubación.

En particular, el programa ready contempla seis (6) ejes temáticos formativos:

- **Comercial**: Presentación de la metodología de desarrollo de cientes, iniciación al proceso de ventas, entregando estrategias de procing, técnicas de ventas y plan de comercialización.

- **Marketing**: Desarrollo y construcción de marca, además de identificar segmentación, canales de distribución y todo el marketing adecuado para cada emprendimiento.

- **Administración**: Presentación de elementos básicos contables y financieros de las start-ups. Se darán a conocer las fuentes de financiamiento públicas y privadas disponibles en el ecosistema para financiar emprendimientos.

- **Legal**: Se presentan conceptos básicos de propiedad intelectual e industrial, así como tambien los difrerentes tipos de patentes y sus respectivos procedimientos de registro.

- **Equipo**: Entender el rol del lider en la generación de ambientes y contextos innovadoes, en donde se fomente el aprendizaje. Comprender los elementos básicos

que definen a un equipo y desarrollo de estrategias persnales para identificación de los objetivos comunes entre el equipo.

- **Pitch Training**: Entrega de conocimientos y herramientas para lograr una presentación efectiva frente a clientes o futuros aliados.

La siguiente imagen resumen los ejes temáticos del programa de incubación (formación) y sus diferentes sesiones por cada uno de sus ejes:



Figura 19: Programa Ready - Fuente: Chrysalis.

Es importante mencionar que además del programa formativo, el plan de incubación inicial (servicio completo) contempla otros aspectos complementarios e importantes. Las start-ups que contraten el plan inicial además tendrán acceso permanente e ilimitado a la red de Perks de Chrysalis, esto es, una red de empresas o start-ups que prestan servicios en diferentes áreas con precios preferenciales, donde al mismo tiempo se **garantiza un mínimo de tres (3) activaciones** de la red por parte del departamento de incubación. Dentro de la red

de Perks de Chrysalis se encuentran empresas de diseño gráfico, contadores, desarrolladores web, Amazon Web Services (AWS), entre otros.

Por otro lado, se contempla acceso a la red de comunicaciones, difusión y medios de comunicación de Chrysalis, que permitan facilitar la aparición en medios de prensa nacional e internacional. Del mismo modo, se **garantiza la gestión de al menos dos (2) apariciones en medios de comunicaciones nacionales e internacionales**.

Además, se contemplan servicios asociados a la Red de Contactos Comerciales que posee la incubadora, que permitan al emprendedor agilizar el proceso de venta de sus productos y/o servicios. Del mismo modo, se **garantiza al menos una (1) activación efectiva** y vinculante entre el contacto y la start-up.

También se contempla asesoría en la vinculación y seguimiento con mentores pertenecientes a la red mentores de CORFO, donde la propuesta de valor en ningún caso incluye el voucher de mentoría. El plan comprende el seguimiento entre la start-up y a red de mentores, asegurando la correcta activación y resultados del proceso. Sin embargo, se podrán gestionar sesiones de mentoría con la Red de Mentores de la PUCV (no acreditada por CORFO), la cual se compone de profesionales expertos en diferentes campos. El servicio contempla un diagnóstico inicial para identificar aquellos mentores de la red apropiados para la start-up y luego la gestión de las sesiones, según disponibilidad del emprendedor y del mentor.

Modalidades de Pago

El pago por parte de la start-up deberá ser transferido a una cuenta bancaria que la PUCV defina, previa emisión de la respectiva factura por concepto de prestación de servicios profesionales (exenta de IVA), considerando la modalidad de pago que se establece a continuación:

- Pago Normal: Un valor total de $810.000.- (ochocientos diez mil pesos), pagaderos en nueve (9) cuotas mensuales y sucesivas por un monto de $90.000.- (noventa mil pesos), las que se comenzarán a pagar una vez oficializada la ejecución del proyecto por parte de CORFO.

- Pronto Pago: Un valor total de $700.000.- (setecientos mil pesos) pagadero por la start-up en cuota única dentro de los primeros cuatro (4) meses de ejecución del proyecto.

4.1.4.2 Avanzado

El plan go se fundamenta en lo siguiente: “Existe evidencia a nivel global de la alta tasa de mortalidad de emprendimientos en sus primeros años. Una de las principales causas detectadas es el desconocimiento de los emprendedores sobre las metodologías adecuadas para enfrentar el desarrollo de un emprendimiento.”

“Se tiende a pensar que emprender es una mezcla de inteligencia y valentía, sin embargo, esto no es suficiente. **Emprender es un proceso sistemático**, que cuenta con metodologías probadas que aumentan las probabilidades de éxito en el lanzamiento de nuevos productos o servicios.”

En base a lo anterior, para aplicar al programa nivel go (programa formativo), se debe demostrar conocimiento en las temáticas entregadas en las sesiones de Pre-incubación (jornada de diagnóstico) como las del Programa nivel Ready, las cuales serán evaluadas a través de un entregable solicitado por el departamento de incubación.

En particular, el programa ready contempla cinco (5) ejes temáticos formativos:

- **Comercial**: Presentación de técnicas de ventas para un eficiente manejo de potenciales clientes, estrategias para el cierre de ventas, técnicas de fidelización al cliente y postventa.

- **Marketing**: Elaboración de la estrategia y plan de Marketing, además de la presentación de herramientas para establecer el posicionamiento de las start-ups en el mercado.

- **Administración**: Presentación del proceso general de levantamiento de capital privado, estableciendo estrategia de levantamiento de capotal además de métodos de valorización de empresas.

- **Legal**: Preparación a todo lo relacionado con capital de riesgo, pacto de accionistas, modificación de los estatutos para la incorporación de nuevos socios, gobierno corporativo y todos los asuntos legales involucrados en el levantamiento de capital privado.

- **Expansión**: Entrega de conocimientos sobre como realizar un plan de negocios y expansión, considerando el momento óptimo para la expansión comerical de la start-up. Definición de estrategia y plan de internacionalización.

La siguiente imagen resumen los ejes temáticos del programa de incubación (formación) y sus diferentes sesiones por cada uno de sus ejes:



Figura 20: Programa Go - Fuente: Chrysalis.

Es importante mencionar que además del programa formativo (programa go), el plan de incubación avanzado (servicio completo) contempla otros aspectos complementarios e importantes. Las start-ups que contraten el plan avanzado además tendrán acceso permanente e ilimitado a la red de Perks de Chrysalis, esto es, una red de empresas o start-ups que prestan servicios en diferentes áreas con precios preferenciales. Al mismo tiempo, se **garantiza un máximo de seis (6) activaciones** de la red por parte del departamento de incubación de Chrysalis. Dentro de la red de Perks de Chrysalis se encuentran empresas de diseño gráfico, contadores, desarrolladores web, Amazon Web Services (AWS), entre otros.

Por otro lado, se contemplan servicios asociados a la Red de Comunicaciones, que permitan facilitar la aparición en medios de prensa nacional e internacional. Del mismo modo, se **garantiza la gestión de a lo más cuatro (4) apariciones en medios de comunicación nacionales e internacionales**.

Además, se contemplan servicios asociados a la Red de Contactos Comerciales que posee la incubadora que permitan al emprendedor agilizar el proceso de venta de sus productos y/o servicios. Del mismo modo, se **garantiza a lo más tres (3) activaciones** efectivas y vinculantes entre el contacto y la start-up.

También se contempla acceso a la Red de Mentores PUCV, en donde se **activarán a los más seis (6) mentorías con uno (1) o dos (2) mentores**, dependiendo sea el caso y diagnóstico por parte de Chrysalis. En caso de que el proyecto tenga voucher de mentoría ($500.000.- otorgado por CORFO para ciertos proyectos, que deberá desembolsar de forma obligatoria para consulta experta), se adiciona el valor de este al plan de incubación y aumentarán las mentorías.

Por otro lado, se contempla el acceso a la Red de Levantamiento de Capital que posee la incubadora, que busca facilitar el acceso a financiamiento privado para el escalamiento del negocio. Del mismo modo, se **garantiza a lo más una (1) activación** efectiva y vinculante entre el fondo de inversión u otro actor relacionado al levantamiento de capital y la start-up.

Finalmente, se tendrá acceso a la Red de Expansión que posee la incubadora, que busca facilitar el acceso a otros servicios de softlanding de incubadoras y aceleradoras de otros países. Del mismo modo, se **garantiza a lo más dos (2) activaciones efectivas** y vinculantes entre incubadoras/aceleradoras internacionales u otras organizaciones con foco en la expansión del negocio y la start-up.

Modalidades de Pago

El pago por parte de la start-up deberá ser transferido a una cuenta bancaria que la PUCV defina, previa emisión de la respectiva factura por concepto de prestación de servicios profesionales (exenta de IVA), considerando la modalidad de pago que se establece a continuación:

- Pronto pago (1 cuota): Un valor total de $1.300.000.- (un millón trescientos mil pesos), pagaderos en una (1) sola cuota, la que se pagará una vez oficializada la ejecución del proyecto por parte de CORFO, durante los meses de ejecución del proyecto (máximo de 12 meses). Valor no incluye voucher de mentoría CORFO, en cuyo caso, se deberán considerar $500.000.- adicionales.

- Pronto pago (2 cuotas): Un valor total de $1.300.000.- (un millón trescientos mil pesos), pagaderos en dos (2) cuotas de $650.000.- (seiscientos cincuenta mil), las que se pagarán una vez oficializada la ejecución del proyecto por parte de CORFO, durante los meses de ejecución del proyecto (máximo de 12 meses). Valor no incluye voucher de mentoría CORFO, en cuyo caso, se deberán considerar $500.000.- adicionales.

- Pronto pago (3 cuotas): Un valor total de $1.300.000.- (un millón trescientos mil pesos), pagaderos en tres (3) cuotas de $4333.333.- (cuatrocientos treinta y tres mil trescientos treinta y tres)., las que se pagarán una vez oficializada la ejecución del proyecto por parte de CORFO, durante los meses de ejecución del proyecto (máximo de 12 meses). Valor no incluye voucher de mentoría CORFO, en cuyo caso, se deberán considerar $500.000.- adicionales.

4.1.5 Costos Plan de Incubación 2019

Para el cálculo de los costos asociados al delivery de los servicios de Chrysalis (activaciones de las redes de valor), se han hecho las siguientes consideraciones:

1. **Costos fijos por concepto de remuneraciones al staff de Incubación 2019**: Este punto considera los costos asociados al pago por concepto de remuneraciones al equipo del departamento de incubación, cuyas gestiones están directamente relacionadas al delivery de los servicios de la incubadora (activación de las redes de valor). Sin embargo, el equipo ha sufrido diversas restructuraciones a lo largo del año 2019, por lo que se tomarán todos esos cambios en consideración para el cálculo de los costos. Por otro lado, se consideraron los costos en remuneraciones desde enero de 2019, por tratarse de gestiones relacionadas previas al delivery de los servicios. La siguiente tabla resume los cambios de personal sufridos durante el año 2019, según periodos mensuales, además de las tareas que desempeñaba al interior del departamento (de cual red de valor se encargaba), nombre del encargado, su remuneración bruta mensual, el total del periodo y el total anual:

1. Costos Fijos Remuneraciones 2019 (Activaciones Redes de Valor)						
Periodo	Encargado	Labores	Remuneración Bruta Mensual	Número de Periodos	Total	Total Periodo
Enero - Marzo	Camilo Sepúlveda	Coordinado Depto. Incubación; Encargado Red de	1154776	3	3464328	7814328

		Contactos Comerciales				
	Diego Jiménez	Encargado Red de Mentores; Encargado Red de Levantamiento de Capital; Encargado Red de Expansión	600000	3	1800000	
	Paulina Vidal	Encargado Programa de Incubación; Encargado Red de Perks	600000	3	1800000	
	José Tomás Muñoz	Encargado Red de Comunicaciones	750000	1	750000	
Abril - Mayo	Diego Jiménez	Coordinador Depto. Incubación; Encargado Red de Levantamiento de Capital; Encargado Red de Expansión	923822	2	1847644	4822644
	Paulina Cruchet	Encargado Red de Contactos Comerciales; Encargado Red de Mentores	650000	2	1300000	
	Paulina Vidal	Encargado Programa de Incubación; Encargado Red de Perks	675000	1	675000	
	José Tomás Muñoz	Encargado Red de Comunicaciones	500000	2	1000000	
Junio - Julio	Diego Jiménez	Coordinador Depto. Incubación; Encargado Red de Mentores; Encargado Red de Levantamiento de	2078598	1	2078598	8635757

		Capital; Encargado Red de Expansión				
	Paulina Cruchet	Encargado Red de Contactos Comerciales	500000	2	1000000	
	Jeanette Urrutia	Encargado Programa de Incubación	2453901	1	2453901	
	Ivelisse Figueroa	Encargado Red de Perks	701528	2	1403056	
	Paulina Vidal	Diferencia Adeudada	297146	1	297146	
	José Tomás Muñoz	Encargado Red de Comunicaciones	701528	2	1403056	
Agosto - Diciembre	Diego Jiménez	Coordinador Depto. Incubación; Encargado Red de Mentores; Encargado Red de Levantamiento de Capital; Encargado Red de Expansión	1154776	5	5773880	19284785
	Jeanette Urrutia	Encargado Red de Contactos Comerciales; Encargado Programa de Incubación	1299125	5	6495625	
	Ivelisse Figueroa	Encargado Red de Perks	701528	5	3507640	
	José Tomás Muñoz	Encargado Red de Comunicaciones	701528	5	3507640	
Total						40557514

Tabla 12: Costos Fijos Remuneraciones 2019 - Fuente: Elaboración propia.

2. **Costos Jornadas Programa de Incubación 2019**: Otro de los costos asociados a los servicios entregados por el departamento de incubación, se relacionan con todos aquellos pertenecientes a las gestiones y relizaciones de las jornadas del programa de incubación. Jornadas en las cuales son dictadas las charlas y cursos del programa de incubación y para cuya realización se requiere contratar speakers (expertos) para dictar la charla, arriendo (según correpsonda) de espacios para el evento, servicios de catering (coffee breaks para los asistetes) y otros costos adicionales (eventuales) para los eventos de inicio y cierre del programa. Respecto a esto último, es importate mencionar que aún están pendientes dos jornadas del programa de incubación para ambas versiones (inicial y avanzado), las cuales no pudieron realizarse por el estallido social ocurrido en octubre del 2019. Dentro de los costos, se incluirán los considerados para las jornadas faltantes, pues son parte de los servicios compretidos para los planes contrtados durante el 2019. La siguiente tabla resume los costos asociados a las jornadas del programa de incubación del 2019, cuya primera jornada fue realizada el 20 de marzo del 2019:

2. Costos Programa de Incubación 2019					
Semestre	# Jornada	Fecha	Detalle Gastos	Total Gasto	Total
1	1	20-03-19	Material Difusión	33381	403146
			Coffee	80325	
			Speaker Inicial	144720	
			Speaker Avanzado	144720	
	2	27-03-19	Coffee	45637	190357
			Speaker Inicial	0	
			Speaker Avanzado	144720	
	3	10-04-19	Coffee	80325	225070
			Speaker Inicial	0	

			Speaker Avanzado	144745	
	4	24-04-19	Coffee	70210	215292
			Speaker Inicial	0	
			Speaker Avanzado	145082	
	5	08-05-19	Coffee	80325	370094
			Speaker Inicial	0	
			Speaker Avanzado	289769	
	6	22-05-19	Coffee	84252	375506
			Speaker Inicial	145627	
			Speaker Avanzado	145627	
	7	05-06-19	Coffee	80325	226149
			Speaker Inicial	145824	
			Speaker Avanzado	0	
	8	19-06-19	Coffee	80325	674300
			Speaker Inicial	296475	
			Speaker Avanzado	297500	
	9	17-07-19	Coffee	64260	357069
			Speaker Inicial	146200	
			Speaker Avanzado	146609	
	10	07-08-19	Coffee	98294	391658
			Speaker Inicial	146609	
			Speaker Avanzado	146755	
	11	21-08-19	Coffee	102816	396326
			Speaker Inicial	146755	
			Speaker Avanzado	146755	
2	1	12-09-19	Coffee	141372	288487
			Speaker Inicial	0	
			Speaker Avanzado	147115	
	2	26-09-19	Coffee	70210	288496
			Speaker Inicial	0	
			Speaker Avanzado	218286	
	3	10-10-19	Coffee	48195	266481
			Speaker Inicial	109143	
			Speaker Avanzado	109143	
	4	14-11-19	Speaker Inicial	148087	295901
			Speaker Avanzado	147814	
	5 (Proyectado)	mar-20	Coffee	80000	380000
			Speaker Inicial	150000	

			Speaker Avanzado	150000	
	6 (proyectado)	abr-20	Coffee	80000	380000
			Speaker Inicial	150000	
			Speaker Avanzado	150000	
Total					5724332

Tabla 13: Costos Programa de Incubación 2019 - Fuente: Elaboración propia.

3. **Viáticos 2019**: Finalmente, se considerarón los costos incuridos por concepto de viáticos (transalados, limentación, etc.) asosiados a la prestación de servicios realizados por el equipo de incubación solo para planes de incubación del 2019. Es importante mencionar que, por motivos administrativos internos de la PUCV, los gastos son desembolsados directamente por los miembros del equipo, para luego ser rendidos, visados y aprobados por el ente regulador de la Universidad, para su posterior devolución. Dichos gastos son ingresados de manera individual por cada uno de los mienbros de equipo en un "Google Forms" y almacenados en una BBDD, junto con la documentación de respaldo de manera física en una carpeta. La siguiente tabla resume los gastos individuales, por concepto de viáticos para cada uno de los miebros que componen o compusieron el equipo de incubación durante el año 2019:

3. Viáticos 2019	
Persona	Total
Camilo Sepúlveda	64200
Paulina Vidal	191370
Paulina Cruchet	73550
Diego Jiménez	533663
José Tomás Muñoz	83490
Jeanette Urrutia	1084558
Ivelisse Figueroa	98970
Total	2129801

Tabla 14: Costos Viáticos 2019 - Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los costos asociados al delivey de los servicios de incubación, para sus dos versiones (planes inicial y avanzado) son de **$48.411.647.-**

4.1.6 Ingresos Plan de Incubación 2019

Para este punto se tendrán en consideración dos aspectos relevantes. El primero es que la PUCV, al tratarse del representante legal y por motivos administrativos internos, grava con un fee todos aquellos ingresos que la Incubadora reciba, es decir, todos los ingresos por concepto del pago de los planes de incubación iniciales y avanzados serán gravados con un 20% del total del ingreso percibido. Por otro lado, las facturas emitidas por concepto de la prestación de los servicios estarán exentas del pago de IVA por la naturaleza de estos servicios. La siguiente tabla resume los ingresos percibidos por Chrysalis durante el 2019, por concepto del pago de los servicios de incubación, ya descontado el fee dispuesto por la Universidad:

Ingresos 2019	
Fuente de Ingreso	Total
Ingreso Planes de Incubación cobrados	31613177
Cuentas por Cobrar	5711110
Total	37324287

Tabla 15: Ingresos Chrysalis 2019 - Fuente: Elaboración propia.

Luego, se han considerado además las cuentas por cobrar (cuotas) de los planes vendidos durante el 2019 y que hasta la fecha no han sido pagadas. Lo anterior, por tratarse de obligaciones contractuales que deberán ser resultas por las partes correspondientes. En ese

sentido, se tendrá que los ingresos totales de la Incubadora durante el 2019, por concepto de la venta de planes de incubación ascienden a **$37.324.287.-**

4.1.7 Costos por redes de valor

Para el siguiente análisis se han tomado los costos asociados a cada una de las redes de valor, para observar el aporte porcentual de cada una de estas en términos del costo total del delivery de los servicios. Para tal caso, se ha considerado que para aquellos casos en donde una persona se encarga de más de una red de valor, se prorrateará su costo (remuneración) en partes iguales, de acuerdo con cuentas redes de valor gestione. La siguiente tabla resume los resultados obtenidos de este análisis:

Costos por Redes de Valor			
Red	Costos	Total	%
Red de Contactos Comerciales	Encargado Red de Contactos Comerciales	8362141	0,1727
Red de Perks	Encargado Red de Perks	6148196	0,1270
Red de Mentores	Encargado Red de Mentores	3867493	0,0799
Red de Levantamiento de Capital	Encargado Red de Levantamiento de Capital	4141315	0,0855
Red de Expansión	Encargado Red de Expansión	4141315	0,0855
Red de Comunicaciones	Encargado Red de Comunicaciones	6660696	0,1376
Red de Formación	Encargado Programa de Incubación	7236359	0,3117
	Costos Programa de Incubación	5724332	
	Costos Viáticos (logística)	2129801	
Total		48411647	1

Tabla 16:Costos por Redes de Valor - Fuente: Elaboración propia.

De manera adicional, se presenta el siguiente gráfico, donde se puede observar de manera más clara los aportes, en términos de costos, que cada una de las redes de valor representa:

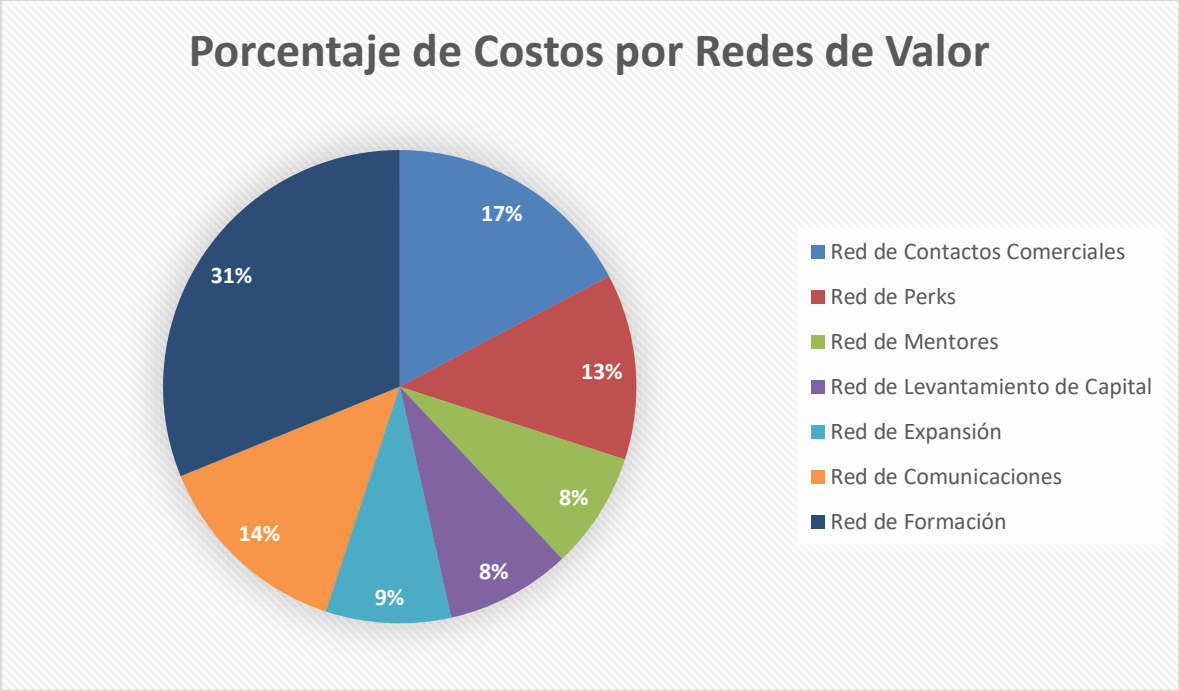


Gráfico 11: Porcentaje de Costos por Redes de Valor - Fuente: Elaboración propia.

4.1.8 Métricas Activación de Servicios 2019

Los últimos cuatros (4) reportes del estado de avance de las activaciones de las diferentes redes de valor del departamento de incubación, es decir, de los diferentes servicios comprometidos (o pendientes) para el año 2019, se resumen en la siguiente tabla:

Fecha	Periodo	Avance	P. Inc.	RdP	RdCo	RdM	RdCC	RdLK	RdEx
21/11/2019	1	27%	43%	22%	36%	54%	9%	22%	3%
05/12/2019	2	27%	43%	22%	36%	56%	9%	22%	3%
8/12/2019	3	30%	43%	22%	43%	61%	11%	22%	3%
28/01/2020	4	31%	43%	22%	43%	62%	12%	24%	3%

Tabla 17: Estado de Avance (%) de Activación de Servicios Departamento de Incubación - Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, es importante destacar que ninguna de las redes ha conseguido cumplir con la activación de los servicios comprometidos en el plazo de un año. Por ejemplo, la Red de Contactos Comerciales, una de las más críticas en cuanto a expectativas de los incubados, presenta un retraso del 88% de los servicios comprometidos para el 2019. Lo anterior, se debe a dos motivos principalmente, el primero a lo complejo que resultan las gestiones para la activación de un contacto comercial en cuanto a tiempo y segundo, a varias rotaciones que ha tenido el cargo en el último año. Lo mismo puede afirmarse para las otras redes, donde las gestiones comprometidas en los servicios vendidos se hacen imposibles de realizar en los periodos considerados cuando fueron diseñados y planificados estos servicios.

Respecto al programa de incubación, la siguiente tabla resume la cantidad de asistentes en los últimos 4 semestres, además de el porcentaje de asistencia promedio a las sesiones:

Periodo	Asistentes	Porcentaje Promedio de Asistencia
1S2018	26	36,35
2S2018	29	37,07
1S2019	32	44,01
2S2019	13	39,29

Tabla 18: Performance Programa de Incubación periodos 2018 - 2019 - Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en las otras redes, los porcentajes de asistencia (performance) no superan el 50% en ninguno de los periodos, más aún, se ha tenido una fuerte disminución de asistentes en el último semestre. Por otro lado, el caso se vuelve más complejo si se considera aquellos que realmente terminaron pagando por el plan de incubación (ver Ingresos Plan de Incubación 2019).

4.2 Jornada Start-ups 2019

La presente sección tiene por objetivo informar acerca de los resultados obtenidos, relacionados a los análisis realizados a las entrevistas efectuadas a algunos de los emprendedores de la cartera de proyectos Chrysalis (start-ups), vigentes y egresados, en el marco de la jornada Start-ups 2019 y su **fase de levantamiento de información exploratoria**. En ese sentido, y con motivo de atender el requerimiento de generar respuestas a algunas **interrogantes de carácter crítico**. Por lo anterior, y en virtud de la gran masa y volumen de datos recopilados de las entrevistas efectuadas a los emprendedores (ver Metodología), es que se ha **estratificado la muestra total** de información levantada para las start-ups de la cartera, identificándolas como de "**Alto Rendimiento**" (n=10) y de "**Rendimiento Regular**" (n=6), en base a criterios comunes y particulares de cada uno de los Ejecutivos de Proyectos de Departamento de Operaciones de la Incubadora, quienes acompañan a los emprendedores en su paso por Chrysalis (ejecución de algún fondo de CORFO, por ejemplo). Esto, pues los puntos en cuestión se relacionan con temas de interés particular para cada uno de los departamentos, referente a los diferentes segmentos objetivos y la mejora de procesos internos y la evaluación de los actuales servicios y tiempos de respuesta.

4.2.1 Objetivo

Recopilar información de interés para la Incubadora, con el fin de ajustar, actualizar y/o validar sus servicios, de acuerdo con los requerimientos actuales de los startups nacionales, en torno a criterios relativos a la **calidad.**

4.2.2 Objetivos Específicos

En relación con el punto anterior, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Detectar las necesidades actualizadas de las start-ups nacionales.
- Determinar el valor del programa de incubación en las start-ups de la incubadora.
- Definir el nivel de servicio que requieren los emprendedores actuales, para ajustar la propuesta de Chrysalis a estos requerimientos.
- Generación de un indicador de desempeño “Chrysalis”.
- Identificación de una ventaja competitiva.
- Generar propuestas de mejora a servicios de la Incubadora.
- Identificar brechas entre start-ups clasificadas como de “éxito” y start-ups regulares.

Si bien estos fueron los objetivos específicos definidos para esta instancia, bajo el contexto de las necesidades generales de la incubadora, no todos los puntos serán abordados en el presente informe, dejando como foco principal la identificación de propuestas de mejora de los productos y servicios de Chrysalis, a modo de diagnóstico por parte de la contraparte (clientes).

4.2.3 Metodología

La metodología definida para la recopilación de información y antecedentes será diferente a las versiones anteriores de la "Jornada Start-up", la cual, consistía en una jornada de reuniones con startups en las oficinas de la DIN (Dirección de Incubación y Negocios) de la PUCV, las cuales (start-ups) interactuaban para responder una serie de preguntas en distintas mesas de trabajo. Sin embargo, para la versión de este año, se ha determinado usar una serie de entrevistas personalizadas, para aquellas start-ups de mayor rendimiento (según criterios de evaluación del equipo Chrysalis), con formato de "conversación distendida". En esta entrevista, existirá una pauta de requerimientos de información mínima, la cual debe ser estudiada previamente por el entrevistador y donde un asistente tomará nota de los puntos más relevantes según temática y según un documento previamente preparado para canalizar la información, de manera de hacer el respectivo análisis de la información de manera expedita. Además, se busca grabar la entrevista en formato de audio, previo acuerdo con el emprendedor, de forma de mantener un registro fidedigno de la conversación original, en caso de que algún elemento importante sea omitido en el registro escrito. Lo anterior, se fundamenta en que la información que se requiere recopilar es de carácter crítico para el

estudio, además el perfil de emprendedores en la fase de desarrollo de las startups definidas como de "alto rendimiento", tiende a ser un tanto más reticente a acercarse a eventos relativos a la incubadora, en función a su falta de tiempo y/o localización geográfico (la mayoría se ubica en Santiago). Por otro lado, es importante mencionar que el 14 de octubre se efectuará un "consejo de hito" (reunión de carácter obligatorio, que tiene por objetivo constatar el estado de avance de los proyectos, previo a una fecha crítica de entrega de antecedentes a CORFO). Dicha instancia, es coordinada por la incubadora, en la ciudad de Santiago (en esta ocasión). Por lo anterior, se aprovechará esta instancia para realizar algunas entrevistas personales a las start-ups definidas como de "alto rendimiento" y que asistirán a esta instancia. A lo ya mencionado con anterioridad, se consideró realizar cuestionarios online a aquellos emprendimientos definidos como de "rendimiento regular", con el fin de aumentar el feedback y robustecer, complementar y estratificar la muestra obtenida con las start-ups de "alto rendimiento", además de identificar brechas entre ambos tipos de start-ups (desempeño, servicios de interés para cada grupo, etc.). Adicional a esto y utilizando la jornada del "consejo de hito", se harán entrevistas personalizadas a aquellas start-ups definidas como de "rendimiento regular" y que asistirán a la instancia. El objetivo de lo anterior es recopilar más información, además de aprovechar de instancia del consejo de hito. Finalmente, se sugiere de manera preliminar, establecer y consolidar esta metodología de recopilación de información y análisis del estado actual de la incubadora, con el fin de generar estrategias de adaptabilidad de servicios, de acuerdo con las exigencias dinámicas de los emprendedores en Chile. Así, resultaría interesante utilizar las instancias de los "consejos de hito", para poder recopilar información de manera permanente, sin necesidad de irrumpir en el quehacer diario de los emprendedores. Lo anterior, se debería complementar, además,

con entrevistas regulares (regularidad por definir) con proyectos ya incubados (alumni) y que signifiquen casos de éxito.

A continuación, se detallan algunos puntos importantes sobre la metodología de recopilación de información para los diferentes segmentos identificados en la muestra:

Sobre el formato de recopilación de información para startups que se encuentren vigentes en la cartera de proyectos y que asistan al "consejo de hito" (instancia en la cual se controlan los avances de actividades y logros comprometidos a CORFO, de cara a alguna fecha relevante, como la presentación de algún hito de continuidad de algún proyecto, avance o cierre) realizado el 14 de octubre de 2019, en LAUNCH Coworking, ubicado en Santiago:

- Entrevista de 30 minutos posterior al "consejo de hito" presencial.
- Entrevista semidirigida de 29 preguntas.
- Libertad para comentar o añadir información adicional a las preguntas realizadas.
- Moderadas por un estudiante de psicología PUCV y asistido por un miembro de la incubadora que pueda identificar puntos de interés y pueda intervenir para extraer más información sobre ciertos puntos.

Sobre el formato de recopilación de información para startups que se encuentren o no vigentes en la cartera de proyectos y que no asistan al "consejo de hito" del 14 de octubre:

- Entrevista de 30 minutos presencial, en lugar a convenir por el emprendedor o video llamada.

- Entrevista semidirigida de 29 preguntas.

- Libertad para comentar o añadir información adicional a las preguntas realizadas.

- Moderadas por un estudiante de psicología PUCV y asistido por un miembro de la incubadora que pueda identificar puntos de interés y pueda intervenir para extraer más información sobre ciertos puntos.

4.2.4 Identificación de Variables

A continuación, se definen los ejes y preguntas estructuradas para las entrevistas efectuadas:

1. Sobre lo requerido por el Directorio

1.1 Identificar puntos fuertes de Chrysalis

- ¿En qué te ha favorecido Chrysalis? (¿En qué ha sido bueno Chrysalis?)

1.2 Identificar fortalezas de la organización en su contexto actual

- De lo que te hemos entregado, ¿cuáles son las cosas que te gustan y cuales te gustaría tener?

1.3 Identificar potenciales capacidades adicionales para incorporar a Chrysalis

- Si tuviéramos capacidades extra, ¿que te gustaría tener de nosotros?
- Hablando con emprendedores incubados en otras administradoras de fondo, ¿has escuchado de servicios que te hubiese gustado tener? y viceversa.

2. Sobre Chrysalis como organización [No excluyente con el punto 1]

2.1 Detectar elementos determinantes para el éxito de un start-up

- Bajo tu trayectoria emprendedora, ¿que factores crees que han sido determinantes para tu éxito y cómo eso se podría llevar a una práctica que potencia la incubadora?

2.2 Detectar aportes realizados al desarrollo de startups incubadas en Chrysalis

- ¿Qué crees que te aportó estar incubado en Chrysalis?

2.3 Detectar Ventajas Competitivas/Elementos por los cuales las startups eligen Chrysalis

- ¿Qué esperas de una incubadora de negocios?
- ¿Por qué eligieron Chrysalis?
- ¿Qué piensas de Chrysalis?

2.4 Detectar nuevos servicios o líneas de negocios

- ¿Qué servicios agregarías a Chrysalis?

3. Incubación

3.1 Identificar los elementos por los cuales es contratado el programa de incubación [Excluye startups que no contrataron el programa].

- ¿Por qué decidieron contratar el plan de incubación? ¿qué factores influyeron en esta decisión?

3.2 Identificar los elementos por los cuales es contratado el programa de incubación [Excluye startups que contrataron el programa].

- ¿Por qué decidieron no contratar el plan de incubación? ¿qué factores influyeron en esta decisión?

3.3 Evaluar el aporte de las redes de valor actuales

- ¿Qué redes de valor crees que te han servido de las que existen?
- Si tuvieras que priorizar respecto a las redes que más te agregan valor, que orden establecerías (Tener impresas tarjetas con el nombre de las redes y que las ordenen)
- ¿Qué redes eliminarían por qué no agregan valor?
- ¿Qué redes crees que serían buenas, si funcionaran bien o de otra manera?

3.4 identificar potenciales redes de interés para los emprendedores

- ¿Hay algunas redes de valor que no existen y que crees te agregarían valor?

4. Operación

4.1 Tiempos de Respuesta

- ¿Que tiempo de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía correo?
- ¿Que tiempo de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía WhatsApp?

4.2 Sistema de Rendición de Gastos

- ¿Qué percepción tienes o cómo evalúas el actual sistema de rendición de gastos?
- ¿Qué percepción o evaluación tienes de los tiempos actuales de devolución de dinero?
- ¿Qué ventajas y desventajas observadas del actual sistema de rendición de gastos?

4.3 Rol Ejecutivos de Proyectos

- ¿Qué esperarías de un ejecutivo de proyectos?
- ¿Qué rol piensas que un ejecutivo de proyectos no debería cumplir?

4.2.5 Resultados

Como se mencionaba con anterioridad, se analizaron dos (2) tipos de grupos de interés, los relacionados a los clasificados como de "Alto Rendimiento" y "Rendimiento Regular". En la presente sección se presentan los resultados para los tres grupos de análisis, considerando aquellas respuestas y puntos de relevancia, es decir, aquellas respuestas que obtuvieron un nivel de participación y feedback considerable, dejando todos los otros resultados (respuestas sin mucho nivel de participación) disponible en la sección de anexos. En ese sentido, es importante destacar que, al tratarse de entrevistas semidirigidas, existen varias respuestas aportadas por un solo emprendedor en una de las preguntas realizadas, por lo que en muchas ocasiones el n muestral (n=10 para el grupo de "Alto Rendimiento" y n=6 para "Rendimiento Regular") no coincidirá con el numero de respuestas por pregunta. De manera análoga, hay ocasiones en las que los emprendedores se abstienen de responder, o bien no se obtiene un nivel de participación relevante o responden de manera evasiva o no relacionada al objeto en cuestión.

4.2.5.1 Resultados Grupo “Alto Rendimiento”

El primer grupo, denominado de “Alto Rendimiento”, corresponde a aquellos emprendimientos con un desempeño sobresaliente respecto a otros al interior de la Incubadora. En este caso, se consideraron start-ups que aún se encuentran ejecutando algún fondo de CORFO o bien ya se encuentran egresados y aún mantienen comunicación con Chrysalis. De lo anterior, la tabla adjunta resume los emprendimientos correspondientes a este grupo, el nombre de la persona a la cual se le realizó la entrevista, el lugar o la plataforma, fecha y los entrevistadores:

Start-up	Emprendedor	Lugar/Instancia	Fecha	Entrevistador	Respaldo
OCD	Juan Salinas	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Valeska Durán	Diego Jiménez
TransaTuAuto	Rafael Pereira	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Valeska Durán	Diego Jiménez
Total Abogados	Camilo Rossetti	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Valeska Durán	Diego Jiménez
Mekanicar	Diego Vergara	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Valeska Durán	Diego Jiménez
Track it!	Carlos González	Panini Café - Arlegui 441 - Viña del Mar	jueves 17/10/2019	José Miguel Iglesias	Daniela Lüer
Next Node	Tomás Gentina	DIN	miércoles 16/10/2019	Juan Pablo González	José Miguel Iglesias
Edipro	José Miguel Oyarzo	Videollamada	martes 15/10/2019	Juan Pablo González	José Tomás Muñoz
SmartFP	Juan Pablo Vargas	Videollamada	martes 15/10/2019	Juan Pablo González	Macarena Cornejo / Diego Jiménez
Geoselfie	Camilo Sepulveda	Panini Café - Condell 1154 - Valparaíso	miércoles 16/10/2019	Juan Pablo González	Jeanette Urrutia
Plan 3D	Cristian Navarro	Fundación Kaplan - Limache 1558 - Viña del Mar	martes 15/10/2019	José Miguel Iglesias	Daniela Lüer

Tabla 19: Grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elabración Propia

4.2.5.1.1 Tabulación de Resultados

A continuación, se adjunta la tabulación con todas las respuestas, clasificadas por temática y por frecuencia en que este tema fue indicado como respuesta a la pregunta realizada:

Clave	9Pregunta	Etiqueta	Mención o Respuesta Directa
1.1	**¿En qué te ha favorecido Chrysalis? (¿En qué ha sido bueno Chrysalis?)**	**Acceso al Financiamiento**	**6**
		Contactos e Inserción en el Ecosistema Emprendedor	**3**
		Difusión en Medios de Comunicación	**2**
		Formar y/o Armar la Idea de Negocio	**2**
		Mentorías y/o Programa de Incubación	**4**
		Pertenecer a la PUCV	**1**
		Stock Option Flexible	**1**
		Vinculación y Articulación con CORFO	**5**
1.2.1	De lo que te hemos entregado, ¿cuáles elementos te han gustado?	Acceso al Makerspace	1
		Apoyo Rápido y Cercano	4
		Difusión en Medios de Comunicación	2
1.2.2	**¿qué te gustaría tener?**	**Devolución de Gastos más Ágil**	**2**
		Directorio Estratégico	**1**
		Ejecutivo Experto Personalizado	**1**
		Especialización en algún sector industrial	**1**
		Información sobre nuevos subsidios	**1**
		Mejores speakers y/o Contenido Diferente del Programa de Incubación	**1**
1.3.1	Si tuviéramos capacidades extra, ¿qué te gustaría tener de nosotros?	Acceso Efectivo a Potenciales Clientes	4
		Diagnóstico y Control Dinámico de las Start-ups	1
		Difusión Personalizada de Productos y Servicios	1
		Directorio Estratégico	1
		Disponer de la Totalidad del Fondo	2
		Formar Comunidad (Coworking, Sinergias, etc.)	2
		Pasantías a otros Países	1

		Programa de Softlanding	1
1.3.2	**Hablando con emprendedores en otras administradoras de fondo, ¿has escuchado de servicios que te hubiese gustado tener?**	**Contactos con Empresas para Pilotajes**	**1**
		Directorio Estratégico	**1**
		Mejor Red de Mentores	**1**
		Newsletter con Contactos Comerciales Periódico	**2**
		Remesas	**1**
2.2	¿Qué crees que te aportó estar incubado en Chrysalis?	Acceso a Charlas de Interés	1
		Acceso a Financiamiento	3
		Contactos e Inserción en el Ecosistema Emprendedor	3
		Confianza	1
		Vinculación y Articulación con CORFO	4
2.3.1	**¿Qué esperas de una incubadora de negocios?**	**Acceso a Financiamiento**	**3**
		Apoyo Estratégico	**3**
		Apoyo tipo Coauch	**1**
		Ayuda Financiera/Contable	**1**
		Contactos Comerciales	**5**
		Enseñar a Vender	**1**
		Mentorías	**2**
		Vinculación y Articulación con CORFO	**2**
2.3.2	¿Por qué elegiste Chrysalis?	Incubadora demostró interés en el proyecto	2
		Recomendación cercana	3
		Scouting	2
		Ser la Incubadora de la PUCV	2
2.3.3	**¿Qué piensas de Chrysalis?**	**Brazo de Innovación Tecnológica de la PUCV**	**2**
		Más de lo Mismo	**1**
		Se deben Mejorar Procesos y Madurar Servicios	**2**
		Trabajo Estructurado y Claro	**1**
2.4.1	¿Qué servicios agregarías a Chrysalis?	Directorio Estratégico	1
		Ejecutivo de Proyectos tipo Coauch	1
		Networking	2
		Prospección Comercial Efectiva	1
		Ruedas de Negocios	1
		Servicios de Contabilidad	1
		Servicios de Psicología	1
		Vigilancia de Oportunidades de Financiamiento	1
3.1.1	**¿Por qué decidieron**	**Entendieron que era obligatorio**	**3**
		Por su carácter formativo en temas de emprendimiento	**2**

	contratar el plan de incubación?	**Para optar a la red de beneficios de la Incubadora**	**1**
		Para mejorar la relación con la Incubadora	**1**
		Vivir la experiencia	**1**
3.2	¿Por qué decidieron no contratar el plan de incubación?	Experiencia con un plan de incubación anterior	1
3.3.1	**¿Qué redes de valor crees que te han servido de las que existen?**	**No está enterado de las redes de valor**	**3**
		Red de Comunicaciones	**2**
		Red de Levantamiento de Capital	**2**
		Red de Perks (Descuentos y Beneficios)	**2**
		Mentores	**1**
		Charlas de expertos	**1**
3.3.2	Si tuvieras que priorizar respecto a las redes que más te agregan valor, que orden establecerías	Perks	4
		Mentores	3
		Contactos Comerciales	3
		Mentores	3
		Levantamiento de Capital	3
		Comunicaciones	2
		Ninguna	1
3.3.3	**¿Qué redes eliminarían por qué no agregan valor?**	**Ninguna**	**4**
		Contactos Comerciales	**1**
		Mentores	**1**
3.3.4	¿Qué redes crees que serían buenas, si funcionaran bien o de otra manera?	Contactos Comerciales	2
		Internacionalización	2
		Mentores	1
		No sabe/No responde	1
3.4	**¿Hay algunas redes de valor que no existen y que crees te agregarían valor?**	**No sabe/No responde**	**1**
		Coauching	**1**
		Red de talentos PUCV	**1**
		Eventos Empresariales	**1**
		Internacionalización táctica	**1**
4.1.1	¿Qué tiempo de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía correo?	2 días	4
		1 día	3
		Indiferente	2
		1 semana	1

4.1.2	**¿Qué tiempo de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía WhatsApp?**	**Indiferente**	**4**
		2 días	**3**
		1 día	**3**
4.2.1	¿Qué percepción tienes o cómo evalúas el actual sistema de rendición de gastos?	Razonable	5
		Lento	3
		Falta un SGP	1
		Falta de control interno del proceso	1
4.2.2	**¿Qué percepción o evaluación tienes de los tiempos actuales de devolución de dinero?**	**Lento**	**4**
		Razonable	**3**
		Debe contemplar una remesa inicial	**2**
		Rápido	**1**
		Plataforma amigable	**1**
		Plazos y reglas claras	**1**
4.2.3	¿Qué ventajas observas del actual sistema de rendición de gastos?	Información en tiempo real (plataforma amigable)	5
		Permite el orden y control de los gastos	3
4.2.4	**¿Qué desventajas observas del actual sistema de rendición de gastos?**	**Lento**	**4**
		Perjudica la Liquidez de los emprendedores	**2**
		Dificulta el pago de gastos altos	**1**
4.3.1	¿Qué esperarías de un ejecutivo de proyectos?	Recomendaciones e información de oportunidades de negocios	4
		Vinculación y Articulación con CORFO	4
		Seguimiento de objetivos estratégicos	3
		Información sobre nuevos fondos	3
		Respuestas ágiles	3
		Compromiso y empatía	2
		Experiencia como emprendedor	1
4.3.2	**¿Qué rol, función o tareas piensas que un ejecutivo de proyectos no**	**No sabe/No responde**	**6**
		Rendición de gastos y devoluciones de dinero	**3**
		Decisiones estratégicas	**1**
		Informes y documentación CORFO	**1**

	debería cumplir?		

Tabla 20: Tabulación Respuestas Jornada Start-ups 2019 Grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia

4.2.5.1.2 Conclusiones

A continuación, se presentan los resultados más relevantes provenientes del análisis para el grupo de interés denominado de “Alto Rendimiento”, para cada una de las variables estudiadas, en conjunto con las conclusiones obtenidas:

1.1 Identificar puntos fuertes de Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿En qué te ha favorecido Chrysalis? (¿En qué ha sido bueno Chrysalis?). Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

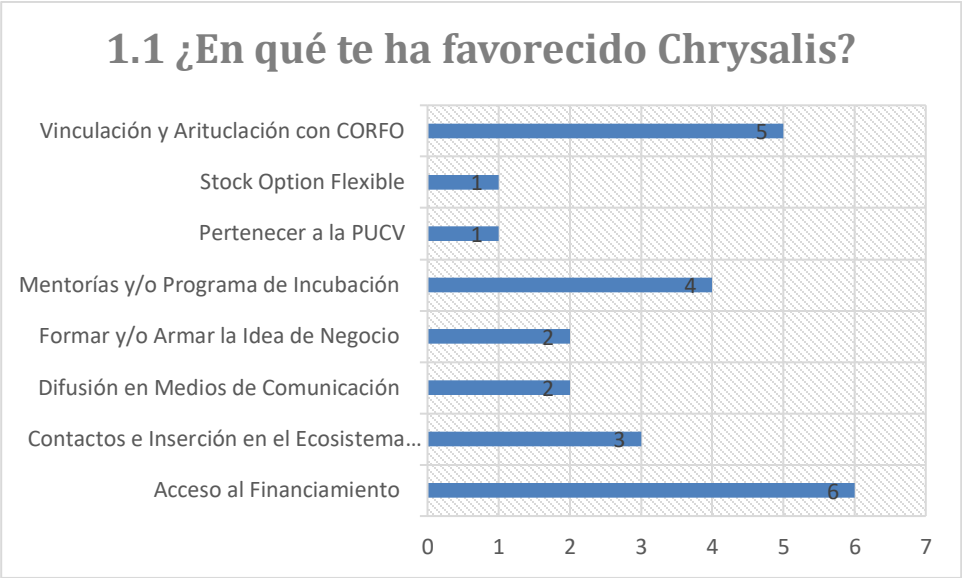


Gráfico 12: Resultados pregunta 1.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea son: **Acceso al Financiamiento** y **Vinculación y Articulación con CORFO**. Ambos puntos presentan una estrecha relación con la **administración del fondo** adjudicado, más que una mención o referencia a algún elemento particularmente valiosos que la Incubadora les haya entregado a los emprendedores. En ese sentido, la percepción de los entrevistados acerca los elementos que ellos creen les ha favorecido pertenecer a la incubadora, **no se relacionan con la propuesta de valor de Chrysalis**, sino más bien obedecen a elementos heterogéneos, **sin mucha diferenciación** y que pueden ser encontrados fácilmente.

1.2 Identificar fortalezas de la organización en su contexto actual

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta semi-abierta: De lo que te hemos entregado, ¿cuáles son los elementos que te han gustado? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones

acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

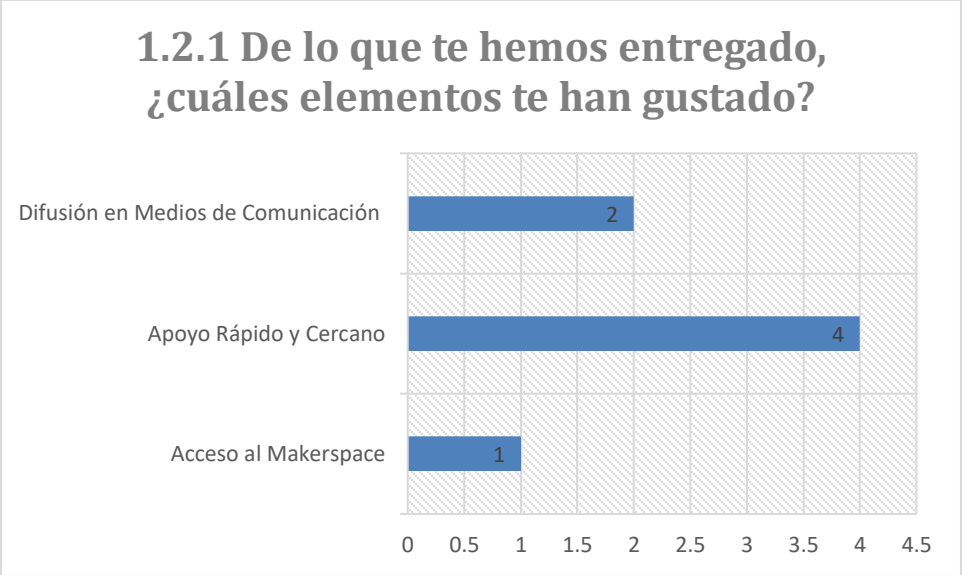


Gráfico 13: Resultados pregunta 1.2.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea es: **Apoyo Rápido y Cercano**. Lo anterior, identifica a la atención y el trato cercano por parte de los miembros del equipo Chrysalis, como un elemento que los emprendedores reconocen como valioso y diferenciador, dentro de su experiencia con la incubadora.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿qué elementos te gustaría tener? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

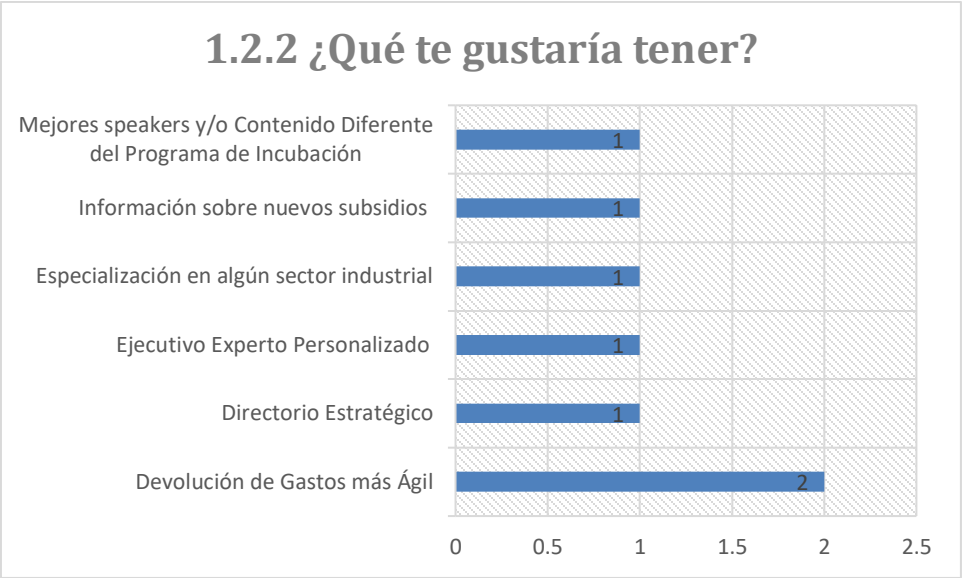


Gráfico 14: Resultados pregunta 1.2.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, no se tiene una mayoría preponderante para algún o algunos códigos en específico. Sin embargo, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea es: **Devolución de Gastos más Ágil**. Lo anterior, guarda relación nuevamente con **aspectos monetarios**, vinculables a las respuestas identificadas en los puntos anteriores. Por otro lado, surgen ideas interesantes de analizar entre las respuestas como: **Directorio Estratégico**, al cual se hace mención nuevamente en puntos futuros; e **Información sobre nuevos subsidios**, servicio que también es mencionado en puntos futuros y que supone un **costo y esfuerzo mínimos para implementar como servicio de información** a los emprendedores en la Incubadora.

1.3 Identificar potenciales capacidades adicionales para incorporar a Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta semi-abierta: De lo que te hemos entregado, Si tuviéramos capacidades extra, ¿qué te gustaría tener de nosotros? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera

libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

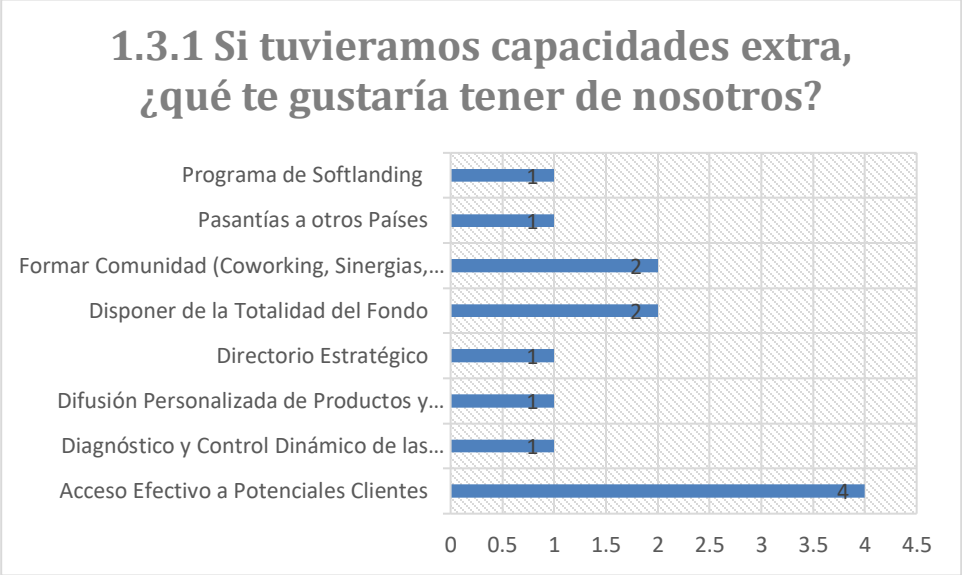


Gráfico 15: Resultados pregunta 1.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea son: **Acceso Efectivo a Potenciales Clientes, Formar Comunidad y Disponer de la Totalidad del Fondo**. Lo anterior, muestra dos puntos importantes a considerar dentro de las potenciales capacidades que la incubadora debería reforzar, en base a las respuestas recabadas por los emprendedores entrevistados de esta muestra estratificada. Estos son, el **mejoramiento, robustecimiento y efectividad de la actual Red de Contactos Comerciales**, entendiendo que este punto resulta crucial para los emprendimientos en esta etapa de desarrollo; y el realizar actividades tendientes a **formar una comunidad Chrysalis mucho más cohesionada**, donde los emprendedores de la cartera (vigentes y egresados) puedan compartir sus experiencias, generar alianzas y sinergias y generar instancias para la resolución de problemas comunes dentro de la incubadora y de sus propias start-ups.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: Hablando con emprendedores en otras administradoras de fondos, ¿has escuchado de servicios que te hubiese gustado tener? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

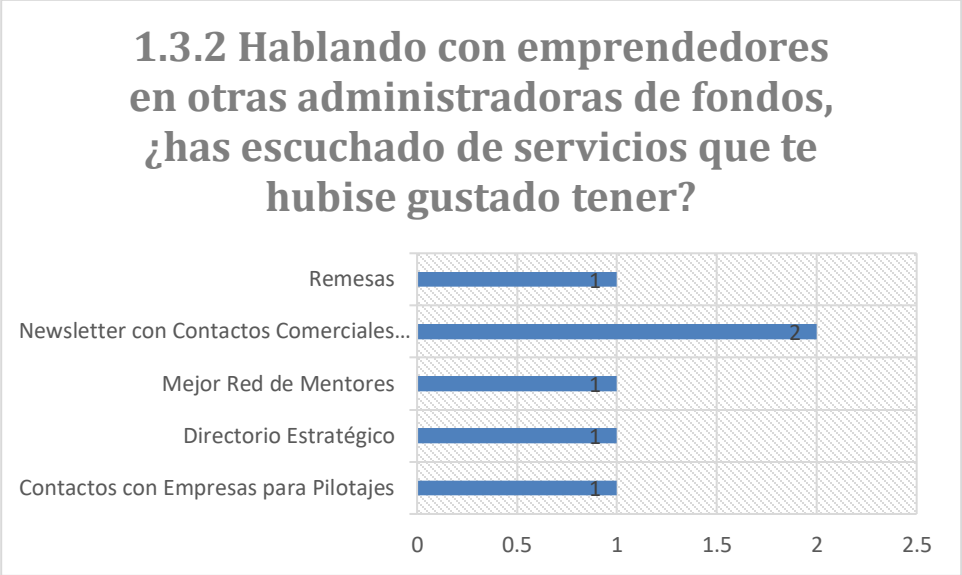


Gráfico 16: Resultados pregunta 1.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, nuevamente se repiten ciertos aspectos ya mencionados anteriormente. Siendo el tema de los **contactos comerciales** un recurrente. Más aún, el código "**Contactos con Empresas para Pilotajes**", tiene estrecha relación con la Red de Contactos Comerciales, toda vez que podría significar un paso previo a la materialización de un acuerdo comercial más potente a posteriori, y que permitiría eventualmente ayudar a proyectos de la cartera pilotar sus productos o servicios, lo cual muchas veces no resulta sencillo. Por otro lado, se vuelve a hacer mención de la implementación de un **Directorio Estratégico**.

2.2 Detectar aportes realizados al desarrollo de start-ups incubadas en Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta semi-abierta: De lo que te hemos entregado, Si tuviéramos capacidades extra, ¿Qué crees que te aportó estar incubado en Chrysalis? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

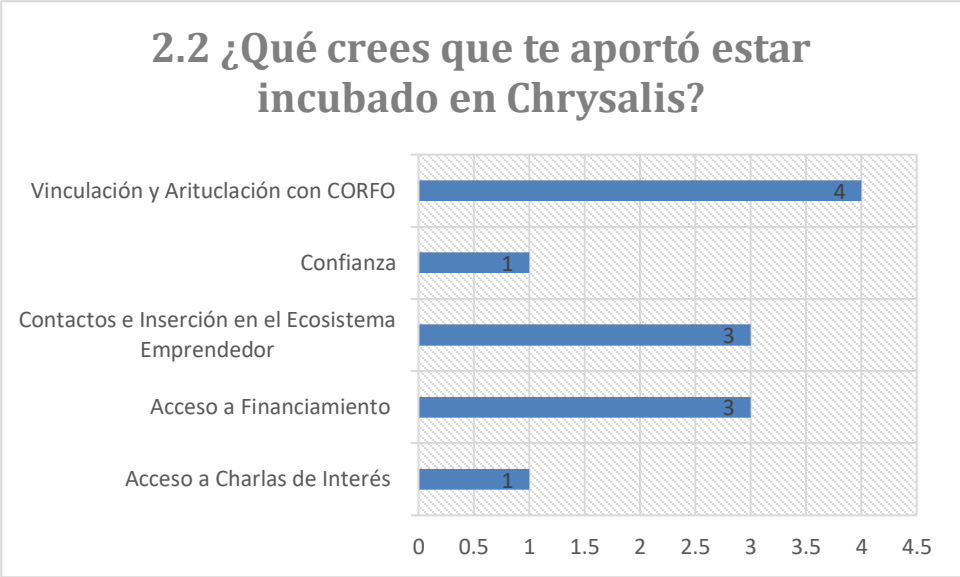


Gráfico 17: Resultados pregunta 2.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea son: **Vinculación y Articulación con CORFO, Acceso a Financiamiento e Inserción al Ecosistema Emprendedor**. Las respuestas obtenidas en la pregunta anterior refuerzan algunos de los puntos ya tratados con anterioridad, relativos a como los emprendedores valoran el apoyo que Chrysalis les entrega en su vinculación y articulación con las dinámicas de CORFO, acceso a financiamiento e Inserción al Ecosistema Emprendedor.

2.3 Detectar Ventajas Competitivas/Elementos por los cuales las start-ups eligen Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué esperas de una incubadora de negocios? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

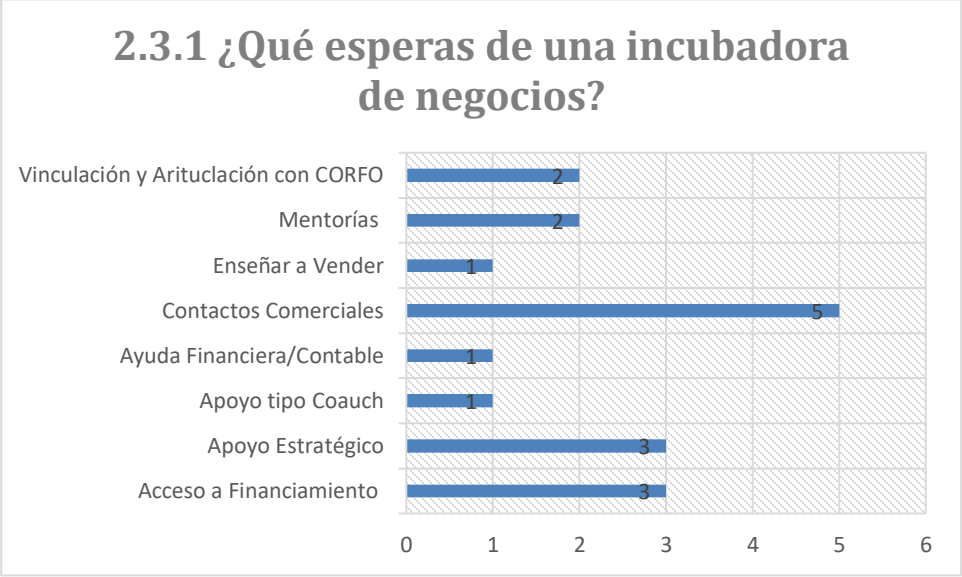


Gráfico 18: Resultados pregunta 2.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea son: **Contactos Comerciales, Apoyo Estratégico, Acceso al Financiamiento y Vinculación y Articulación con CORFO**. Las respuestas obtenidas en la pregunta anterior, para los emprendedores de la muestra estratificada, muestran servicios ofrecidos en la actualidad con Chrysalis, a **excepción del apoyo en materias estratégicas**.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Por qué elegiste Chrysalis? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

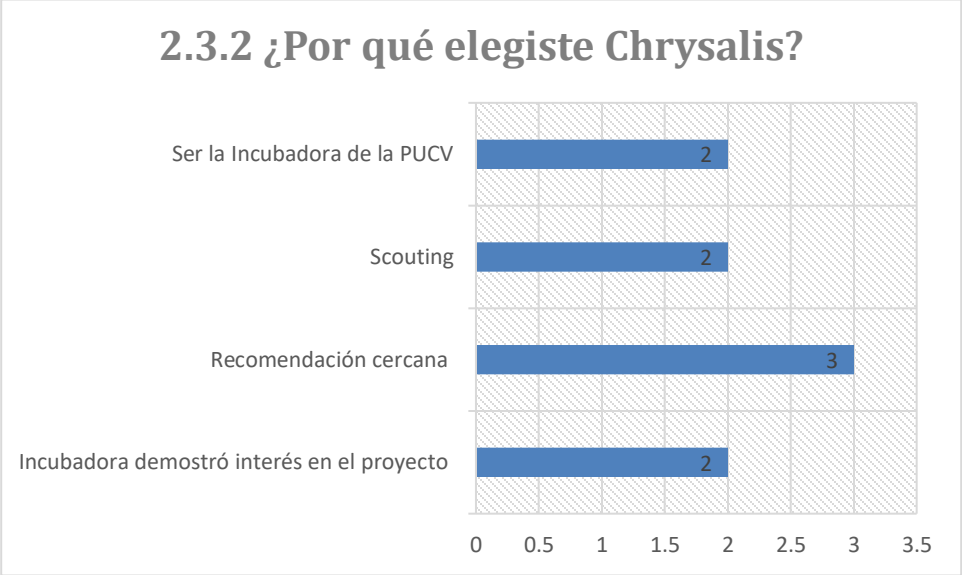


Gráfico 19: Resultados pregunta 2.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, no se tiene una mayoría preponderante para algún o algunos códigos en específico. Sin embargo, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea es: **Recomendación Cercana**. Lo anterior, sumado a respuestas relacionadas a "**Ser la Incubadora de la PUCV**", muestra una fuerte componente a la imagen de la incubadora y su relación con la PUCV (como factor diferenciador). Por otro lado, es interesante notar que el factor "**Scouting**" también juega un papel importante al momento de captar proyectos de esta naturaleza (clasificados dentro de la cartera de proyectos como de "Alto Rendimiento").

Finalmente, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué piensas de Chrysalis? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

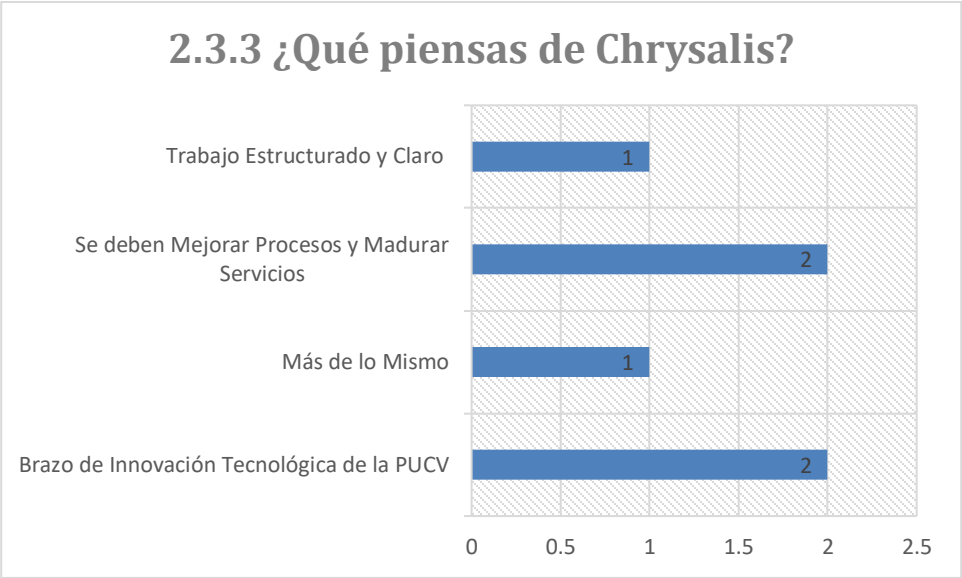


Gráfico 20: Resultados pregunta 2.3.3 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, no se tiene una mayoría preponderante para algún o algunos códigos en específico. Sin embargo, se sigue manifestando menciones a la **Universidad como un elemento diferenciador** dentro de los factores que los emprendedores consultados identifican de la incubadora. Por otro lado, **los emprendedores consultados no logran identificar un elemento diferenciador potente** dentro de la incubadora, lo cual representa un importante desafío que abordar.

2.4 Detectar Nuevos Servicios o Líneas de Negocio

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué servicios agregarías a Chrysalis? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

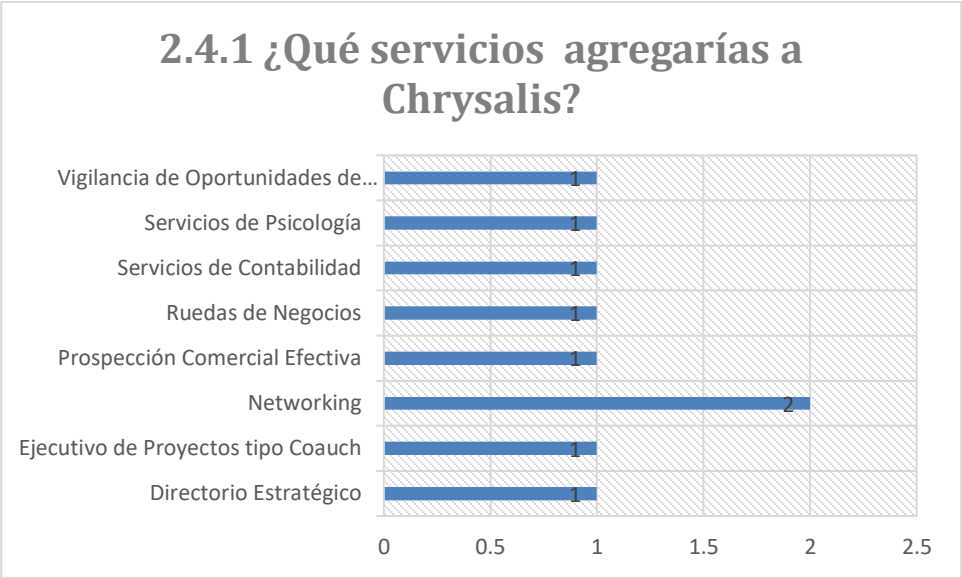


Gráfico 21: Resultados pregunta 2.4.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, no se tiene una mayoría preponderante para algún o algunos códigos en específico. Sin embargo, **Networking** aparece como un punto preponderante dentro de los otros identificados. A lo anterior, es importante sumar puntos repetidos en respuestas anteriores, como el **Directorio Estratégico**, **Vigilancia de Oportunidades de Financiamiento** y **Prospección Comercial Efectiva.**

3.1 Identificar los elementos por los cuales es contratado el programa de incubación [Excluye startups que no contrataron el programa].

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Por qué decidieron contratar el plan de Incubación? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

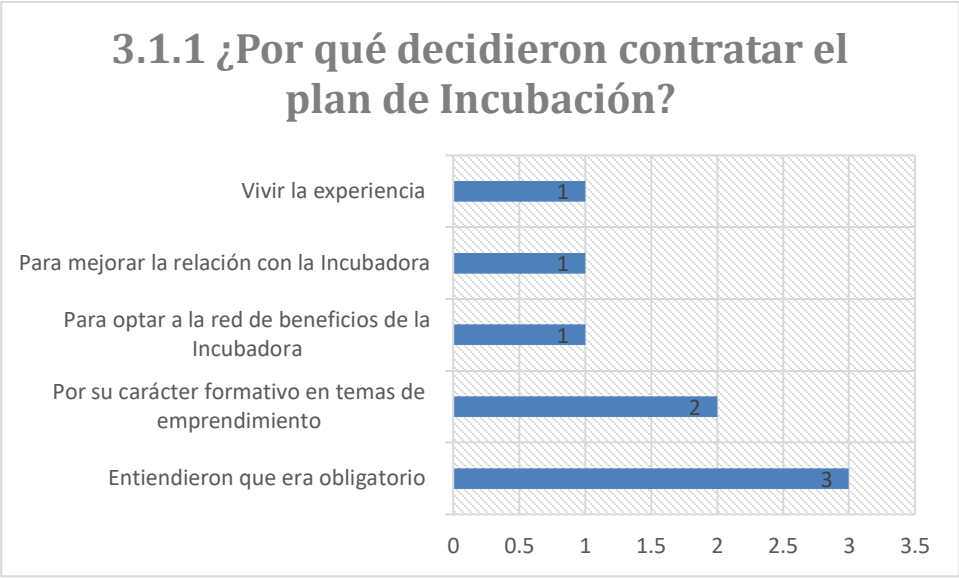


Gráfico 22: Resultados pregunta 3.1.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos, la mayoría declara pensar que el plan es una obligación al momento de ingresar a Chrysalis, sin tener más información acerca de los beneficios que este implica mayoritariamente. Por otro lado, otro grupo destaca que una de las motivaciones que tuvieron para contratar el plan es el **carácter formativo** del mismo. En ese sentido, se vuelve indispensable poder comunicar de mejor manera y de forma más atractiva los beneficios de este. De lo anterior, la **gestión comercial de venta del plan debe ser una prioridad**.

3.2 Identificar los elementos por los cuales es contratado el programa de incubación [Excluye startups que contrataron el programa].

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Por qué decidieron no contratar el plan de Incubación? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos solo aplican a una

sola respuesta (emprendedor que decidió no contratar el plan) y se resume en su experiencia anterior con la contratación de un plan de incubación de otra incubadora, y donde consideraba que contratar un plan en esta ocasión no aportaría valor a su proyecto. Lo anterior, refuerza la importancia de resaltar los atractivos del plan y poder **mejorar los aspectos comerciales relacionados a la venta del plan.**

3.3 Evaluar el aporte de las redes de valor actuales

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué redes de valor crees que te han servido de las que existen? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

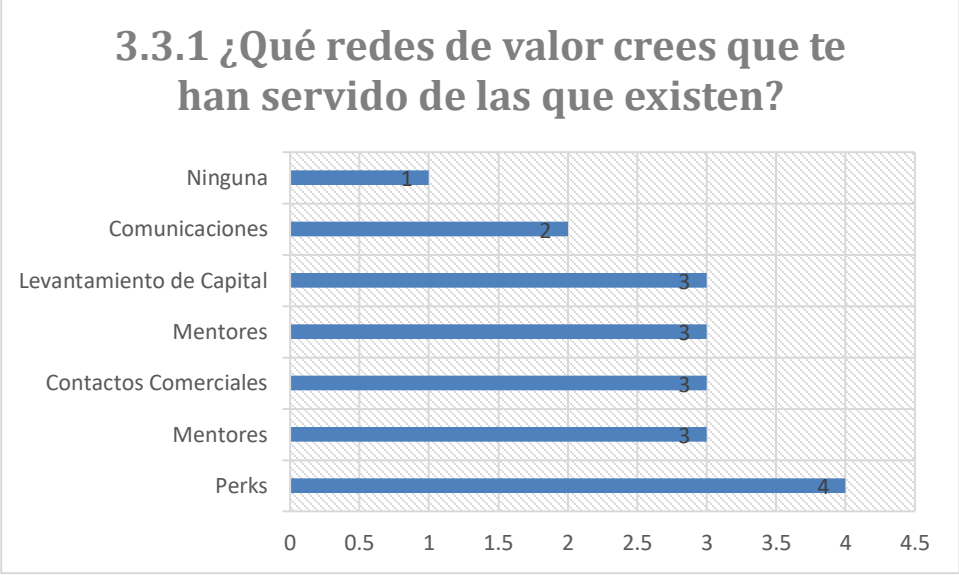


Gráfico 23: Resultados pregunta 3.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: Si tuvieras que priorizar respecto a las redes que más te agregan valor ¿Qué orden establecerías? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:



Gráfico 24: Resultados pregunta 3.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Además, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué redes eliminarían porque no te agregan valor? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

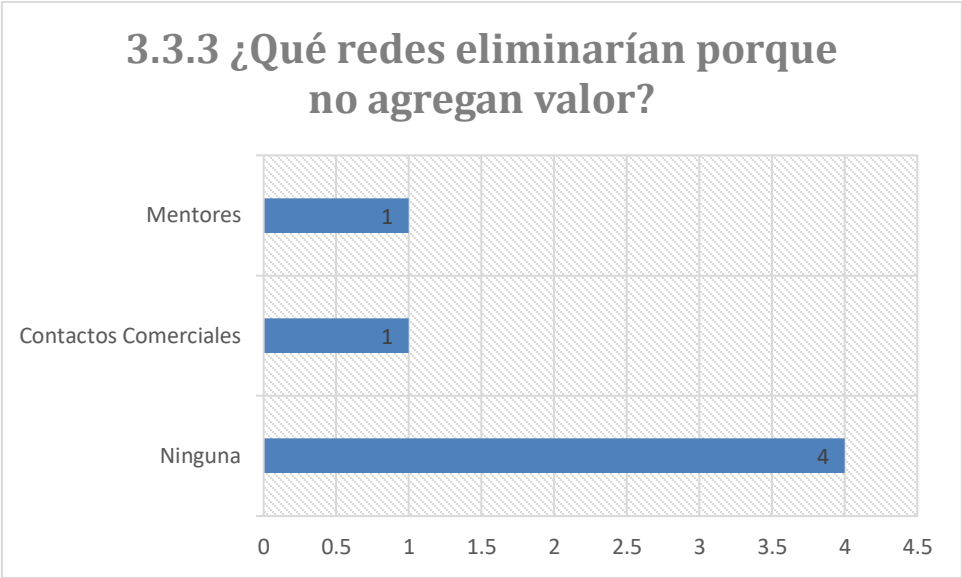


Gráfico 25: Resultados pregunta 3.3.3 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué redes eliminarían porque no te agregan valor? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

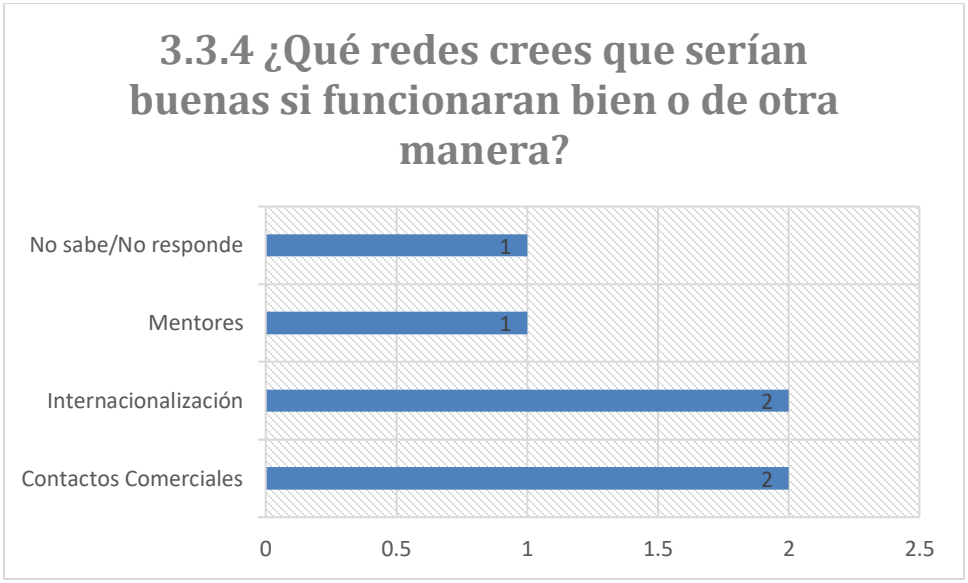


Gráfico 26: Resultados pregunta 3.3.4 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De las cuatro (4) respuestas obtenidas para este punto, la **red de Perks** (beneficios y precios preferenciales por ciertos servicios por parte de entidades con algún convenio con

Chrysalis), es destacada por los emprendedores como una red útil y que ha reportado valor a sus proyectos. En ese sentido, y atendiendo los puntos anteriores (3.1 y 3.2), una **comunicación efectiva y constante acerca de los beneficios de esta red, podría resultar como una medida rápida para poder potenciar el atractivo comercial** para la contratación del programa de incubación, haciendo extensiva esta red solo para aquellos emprendimientos que contraten el plan, por ejemplo. Por otro lado, las redes de mentores y de contactos comerciales son señaladas como importantes, además de que éstas (redes) han agregado valor a diversos proyectos, sin embargo, también son mencionadas como potenciales redes a eliminar. Lo anterior, puede fundamentarse en las altas expectativas por parte de los emprendedores, en cuanto a lineamientos estratégicos y conocimiento específico para el desarrollo de sus emprendimientos que la **red de mentores** puede generar a priori, no materializándose necesariamente en una red robusta de donde poder escoger expertos relacionados a sus sectores industriales específicos. Por otro lado, la **red de contactos comerciales** también es señalada como potencial red a eliminar y como necesaria para el desarrollo de sus emprendimientos, presentando posiblemente **altas expectativas iniciales para la concreción de alguna venta efectiva**, sin mucho esfuerzo en las propias gestiones personales de los emprendedores para esto. Finalmente, **resulta importante o bien delimitar con claridad los alcances y la naturaleza de la red, con el fin de no generar expectativas irrealizables, o bien, profundizar en el alcance de esta, logrando que esta genere contactos que resulten en ventas efectivas para los incubados.**

3.4 Identificar potenciales redes de interés para los emprendedores

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué redes de valor crees que te han servido de las que existen? Lo anterior, con el

fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

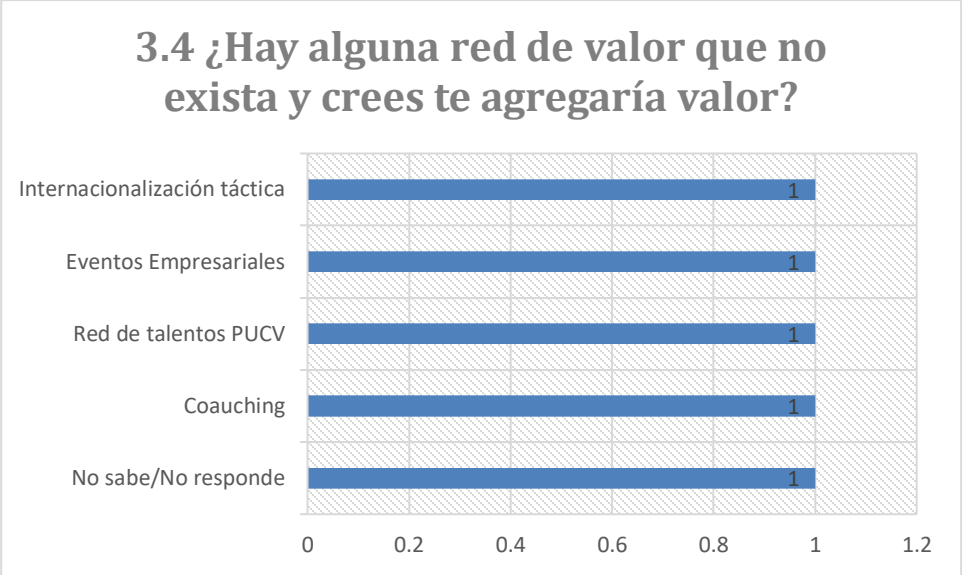


Gráfico 27: Resultados pregunta 3.4 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, no se obtiene ningún patrón que se repita y muestre con claridad alguna potencial red para implementar para este grupo objetivo.

4.1 Tiempos de Respuesta

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué tiempos de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía correo? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia alguna respuesta en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

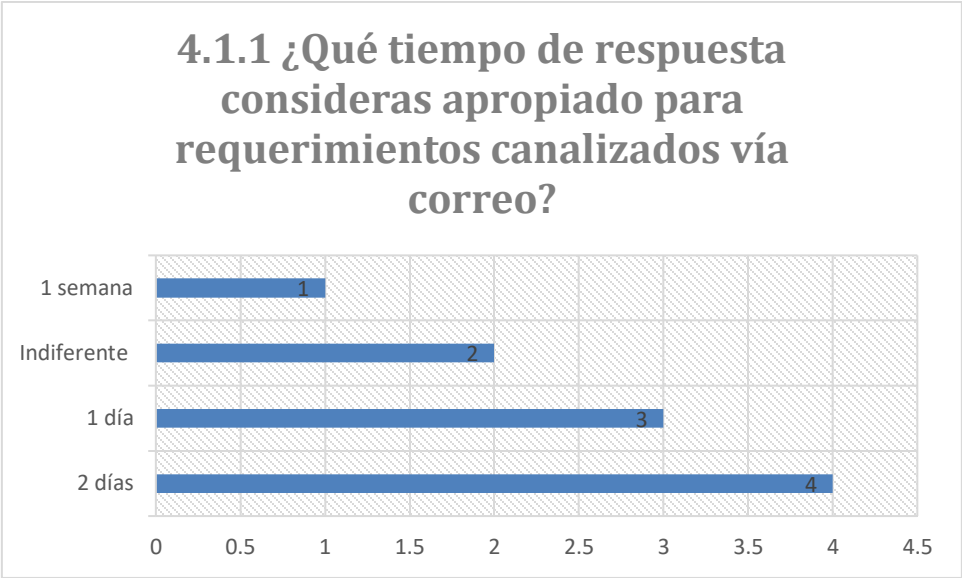


Gráfico 28: Resultados pregunta 4.1.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué tiempos de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía WhatsApp? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

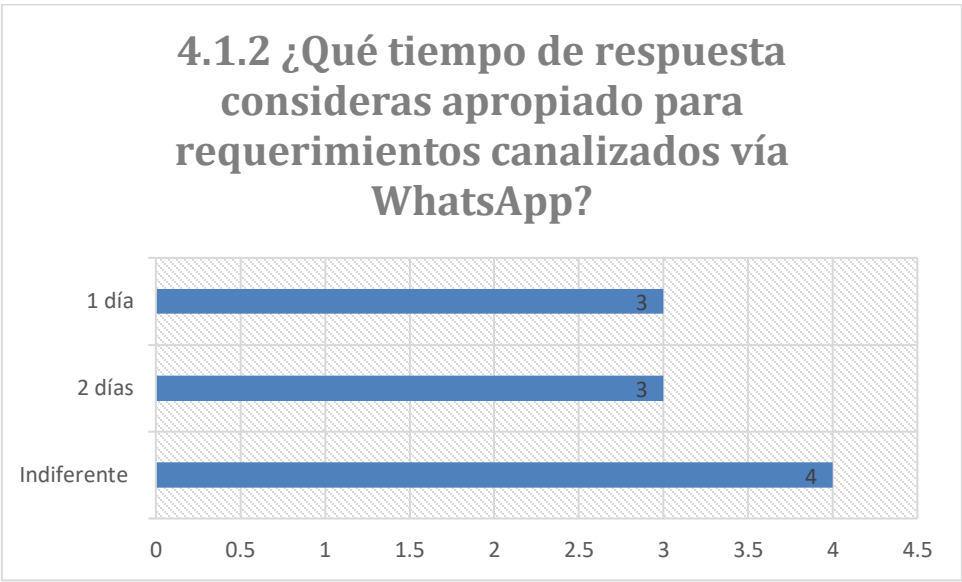


Gráfico 29: Resultados pregunta 4.1.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, los emprendedores manifiestan en la mayoría de las respuestas (para ambas preguntas), que les resulta indiferente el tiempo de respuesta, o bien,

que no han tenido problemas en este ámbito. En ese sentido, **los tiempos de respuesta actuales para los requerimientos recibidos por los ejecutivos de proyectos se encuentran dentro de las expectativas contempladas por los emprendedores**, no implicando una materia de relevancia para la implementación de una mejora pronta.

4.2 Sistema de Rendición de Gastos

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué percepción tienes o cómo evalúas el actual sistema de rendición de gastos? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia alguna respuesta en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

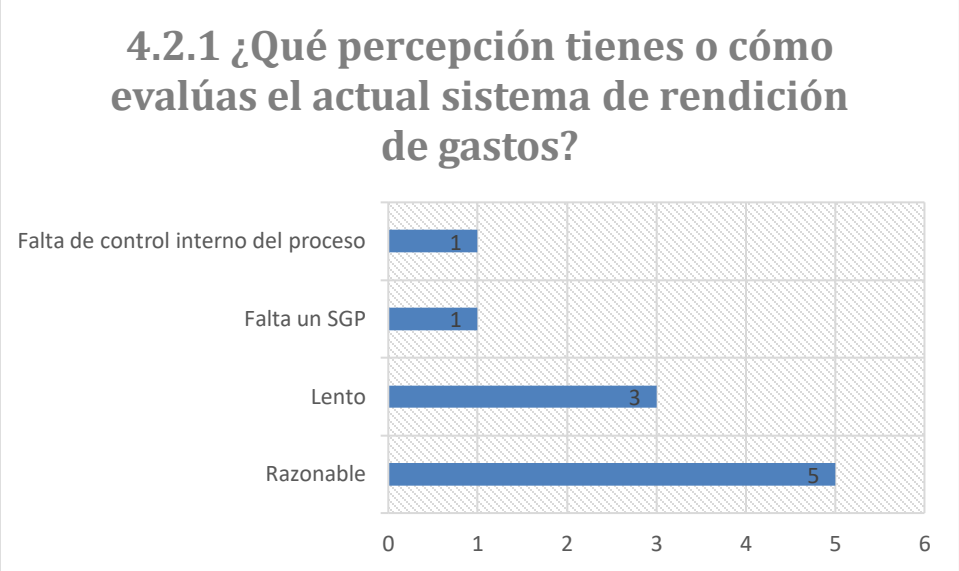


Gráfico 30: Resultados pregunta 4.2.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué percepción o evaluación tienes de los tiempos actuales de devolución de dinero? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

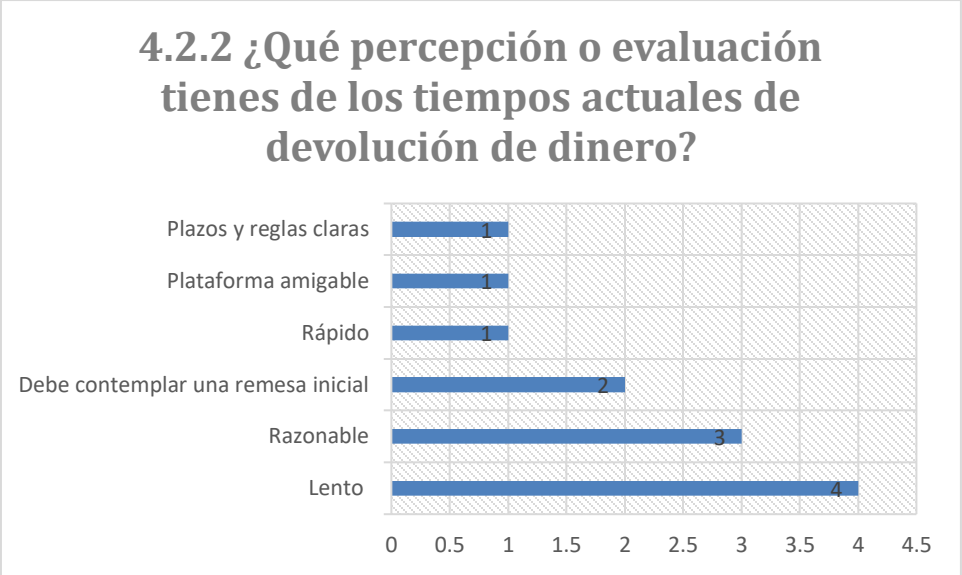


Gráfico 31: Resultados pregunta 4.2.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Además, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué ventajas observas del actual sistema de rendición de gastos? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

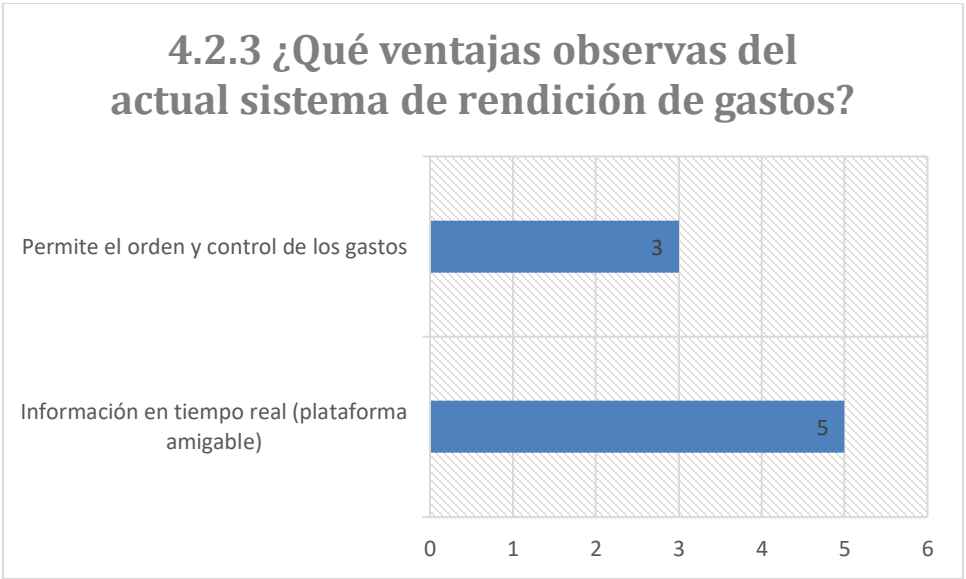


Gráfico 32: Resultados pregunta 4.2.3 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué redes eliminarían porque no te agregan valor? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

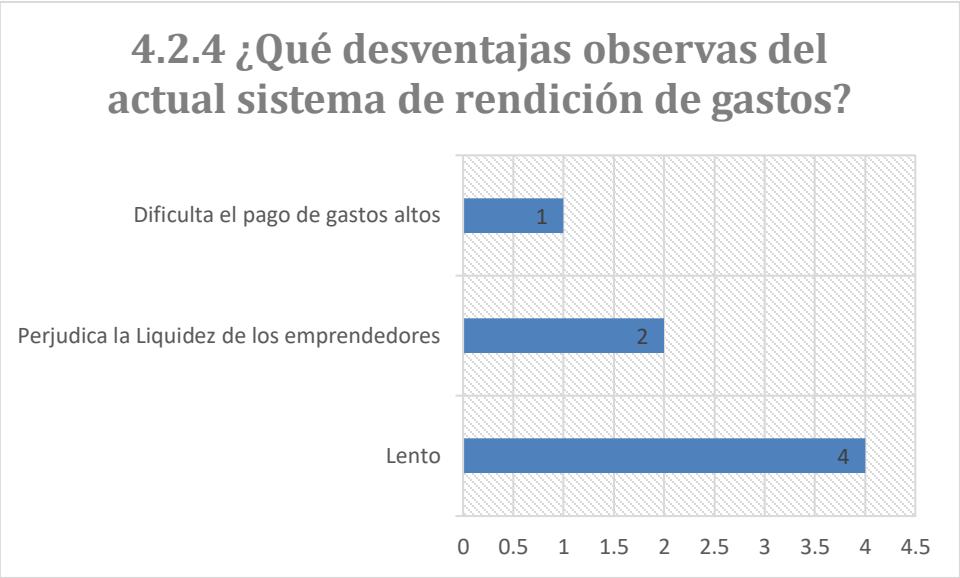


Gráfico 33: Resultados pregunta 4.2.4 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, los emprendedores entrevistados manifiestan que el actual sistema de rendición de gastos les parece "razonable", **destacando lo fácil que resulta la interfaz de la actual plataforma alojada en Google Drive**. Sin embargo, destacan lo lento que resultan los procesos administrativos internos de la PUCV para la devolución de gastos imputados a sus fondos CORFO, afectando directamente la liquidez y sostenibilidad del negocio en el tiempo, haciendo complejo realizar gastos por montos elevados y frenando el desarrollo del proyecto en el tiempo. En ese sentido, una alternativa a considerar es la entrega de una remesa inicial, que otorgue liquidez al comienzo del proyecto y ayude a los emprendedores a partir. Por lo anterior, **sería recomendable realizar las gestiones internas, en conjunto con las partes encargadas y pertinentes, al interior de la orgánica de la Universidad, para poder materializar este tipo de beneficios (remesas) a los emprendedores en la fase inicial de sus emprendimientos.**

4.3 Rol Ejecutivos de Proyectos

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué esperarías de un ejecutivo de proyectos? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia alguna respuesta en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

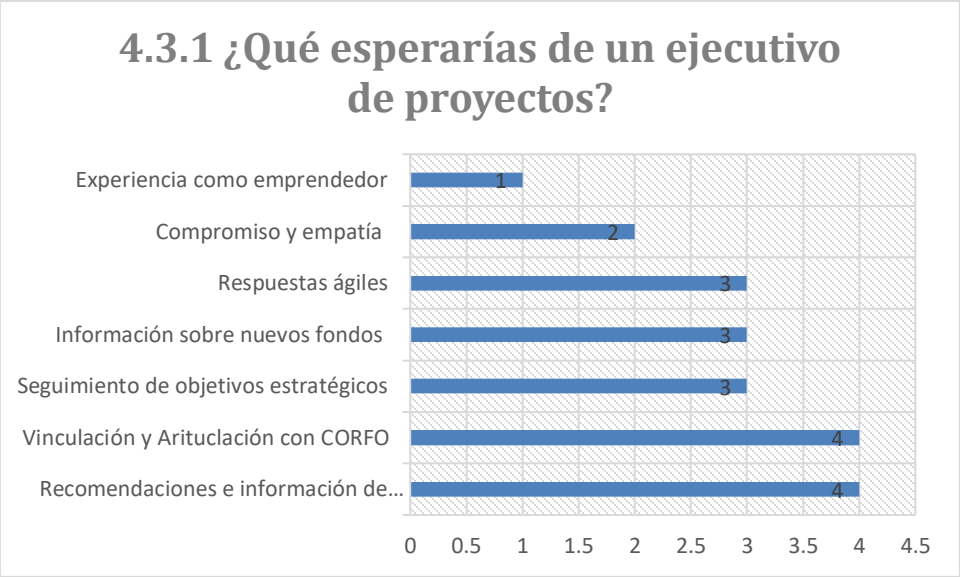


Gráfico 34: Resultados pregunta 4.3.1 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué rol, función o tareas piensas que un ejecutivo de proyectos no debería cumplir? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

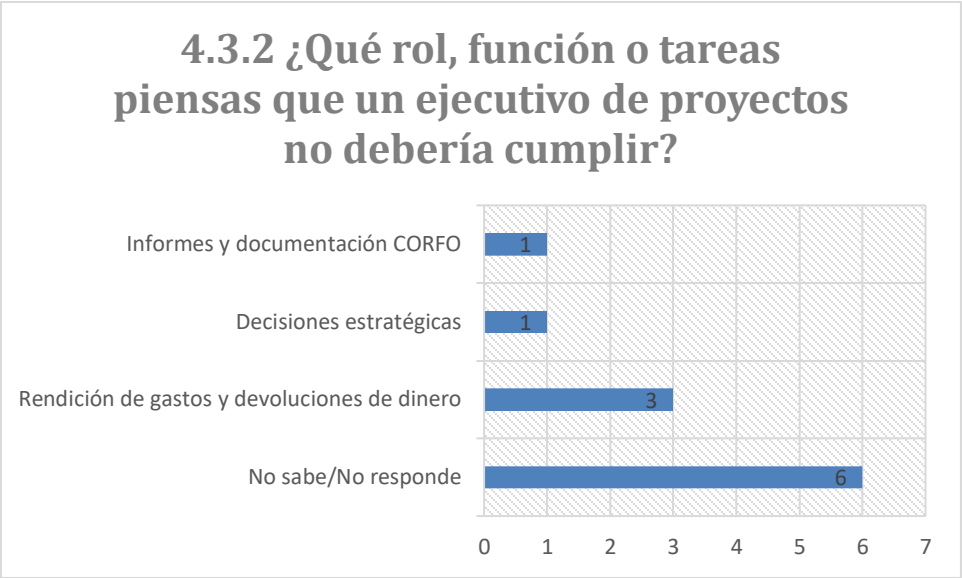


Gráfico 35: Resultados pregunta 4.3.2 para grupo "Alto Rendimiento" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, destacan principalmente el rol que un ejecutivo de proyectos debería realizar en torno a **recomendaciones e información de oportunidades de negocios**. Lo anterior, deberá sustentarse en un monitoreo constante de las tendencias del mercado y el comportamiento del ecosistema emprendedor, con el fin de poder informar al equipo sobre dichas oportunidades y cómo apoyar de manera ágil e informada a los emprendedores. En ese sentido, la **implementación de un observatorio de tendencias de mercado al interior de la DIN (Dirección de Incubación y Negocios), podría dar sustento en cuanto a métricas y temas de contingencia a las decisiones que son tomadas en el sentido estratégico a todas las unidades de la dirección.** Por otro lado, se debe seguir profundizando en mantener una buena relación con CORFO, por cuanto **los emprendedores valoran la capacidad que tenga la Incubadora para relacionarse con este organismo** y el apoyo que se les pueda brindar para llevar de la mejor manera sus proyectos, financiados en su mayoría por fondos entregados por CORFO. Finalmente, se destaca el seguimiento de objetivos estratégicos, punto en el cual se está trabajando actualmente con la implementación del **board de directores** (Chrysalis como partner estratégico), y donde se busca que

profesionales con experiencia asesoren y guíen a los emprendedores, entregándoles objetivos estratégicos clave para sus proyectos, y donde el **ejecutivo de proyectos siga de manera cercana las acciones y actividades que estos realizan para el cumplimiento de estos objetivos.**

Conclusiones

I. Respecto a la identificación de **puntos fuertes de Chrysalis**, los emprendedores entrevistados valoran el "**know how**" que la incubadora tiene respecto a la **vinculación y articulación con las diferentes dinámicas y exigencias de CORFO** al momento de ejecutar un fondo. Sin embargo, los emprendedores en esta categoría **perciben a Chrysalis solo como una administradora de fondos, sin interiorizarse o interesarse por la activación de la propuesta de valor de la incubadora**. Lo anterior, deberá ser complementado con los sucesivos análisis, para corroborar o refutar si este fenómeno es transversal a toda la cartera de proyectos, independiente su estado de desarrollo.

II. En cuanto a la identificación de **fortalezas**, los emprendedores entrevistados de esta categoría reconocen que un aspecto sólido, diferenciador y una fortaleza de Chrysalis, es el **apoyo rápido y cercano que los miembros del equipo otorgan a los incubados.** De corroborarse este hecho, se deberá prestar especial atención en mantener esta relación cercana con los emprendedores, capacitando al equipo de trabajo para tal fin.

III. Dentro de los puntos que se mencionan con frecuencia como algo que debe ser mejorado con urgencia (**oportunidad de mejora**) es el garantizar **devoluciones de gastos más ágiles y flexibles en caso de contingencias**, contemplar una remesa inicial para otorgar dinamismo y liquidez a los proyectos en su fase inicial (coordinación administrativa en la orgánica de la PUCV).

IV. Un punto que es mencionado en el análisis, y que puede ser implementado a la brevedad, con costos, en términos de recursos mínimo, es la vigilancia e información permanente a los emprendedores sobre nuevos fondos o subsidios a los cuales pueden acceder, con énfasis en sus proyectos y con un sello más personalizado a sus diferentes realidades.

V. Respecto a las capacidades que los emprendedores identifican como críticas a implementar, están **el robustecimiento y efectividad de la Red de Contactos Comerciales** de la incubadora, la cual actualmente presenta una disociación entre expectativas de los emprendedores y la oferta y capacidades de Chrysalis. Más aún, se señala que **la red debería converger hacia una vinculación efectiva entre empresas y start-ups con el objetivo claro de materializar ventas efectivas a través de esta red**. A lo anterior, se suma la necesidad de **formar una "Comunidad Chrysalis" mucho más potente**, en la cual, las diferentes start-ups vigentes y egresadas, puedan compartir experiencias, puedan generar vínculos de cooperación y puedan formar alianzas entre ellas, a través de eventos tipo networking o instancias de naturaleza similar.

VI. En relación con la identificación de posibles **ventajas competitivas**, los emprendedores de este segmento declaran que Chrysalis ofrece servicios en línea con

la percepción que ellos tienen acerca de los servicios que una incubadora de negocios debiera ofrecer, sin embargo, **no logran identificar un elemento diferenciador potente** que distinga a Chrysalis por sobre el resto de las incubadoras de negocios, siendo **difícil declarar a priori una ventaja competitiva**. Por otro lado, los entrevistados declaran que la **PUCV juega un papel importante en la confianza institucional** que ellos ponen en Chrysalis como incubadora.

VII. En cuanto a eventuales **nuevas líneas de negocios** que resulten atractivas para este segmento de la cartera de proyectos de la incubadora, los entrevistados identifican el **Networking** como un potencial servicio atractivo, la creación de un **Directorio Estratégico**, que los ayude a tomar decisiones en este ámbito, con directrices, metas y actividades claras.

VIII. En relación al programa de incubación, es importante avanzar en la **gestión comercial** del mismo, otorgándole un mayor atractivo, potenciando sus virtudes y comunicando de manera más efectiva las ventajas que este servicio de pago supone.

IX. Similar al punto cinco (V) y considerando todas las redes de valor existentes en la Incubadora, se destaca la Red de Perks como una de las más útiles por parte de los emprendedores, siendo una de las más valoradas. En ese sentido, y atendiendo el punto anterior, sería interesante para la promoción y venta de este, el poder aprovechar y comunicar todos los beneficios que allí se agrupan.

X. Los emprendedores señalaron que los **tiempos de respuesta actuales de los ejecutivos de proyectos se encuentran en línea con sus expectativas** y no es un punto que requiera atención por lo pronto. Por otro lado, señalan que la **plataforma**

actual utilizada para rendir los gastos imputados a sus fondos CORFO (Google Drive) posee una interfaz sencilla de usar y es valorada de manera transversal.

XI. Finalmente, en relación con el rol que los ejecutivos de proyectos deberían tener en los diferentes emprendimientos, se señala como algo importante la recomendación e identificación de oportunidades de negocios por parte de los ejecutivos. Lo anterior, debe sustentarse en monitoreo constate de tendencias de mercado y temas de contingencia, de donde sería importante evaluar la implementación de un observatorio de tendencias de mercado al interior de la DIN (Dirección de Incubación y Negocios) que nutra a todas las unidades con información valiosa. Por otro lado, los emprendedores de este grupo de interés sugieren que el ejecutivo de proyectos debería monitorear las actividades y esfuerzos realizados por los emprendedores para la concreción de objetivos estratégicos, planteados por un grupo de expertos (board de directores, por ejemplo)

4.2.5.2 Resultados Grupo "Rendimiento Regular"

El segundo grupo, denominado de "Rendimiento Regular" (ver Anexos con el filtro interno para la estratificación de grupos), corresponde a aquellos emprendimientos con un desempeño promedio respecto a otros al interior de la Incubadora. En este caso, se consideraron start-ups que aún se encuentran ejecutando algún fondo de CORFO y que se encuentran principalmente en una fase de desarrollo inicial de sus respectivos proyectos. De lo anterior, la tabla adjunta resume los emprendimientos correspondientes a este grupo, el nombre de la persona a la cual se le realizó la entrevista, el lugar o la plataforma, fecha y los entrevistadores:

Start-up	Emprendedor	Lugar/Instancia	Fecha	Entrevistador	Respaldo
Camaradictos	Sofía Musa	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Luna Belen	José Miguel Iglesias
Germstopper	Joaquín Jimenéz	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Luna Belen	José Miguel Iglesias
Gesttiona	Julissa Donoso	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Luna Belen	José Miguel Iglesias
Healthic	Nicolás Jara	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Luna Belen	José Miguel Iglesias
Khapto	Daniel Zúñiga	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Valeska Durán	Diego Jiménez
Lif-1	Lorena Toledo	LAUNCH Coworking - Gral. Holley 133, Providencia	lunes 14/10/2019	Luna Belen	José Miguel Iglesias

Tabla 21: Grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

4.2.5.2.1 Tabulación de Resultados

A continuación, se adjunta la tabulación con todas las respuestas, clasificadas por temática y por frecuencia en que este tema fue indicado como respuesta a la pregunta realizada:

Clave	Pregunta	Etiqueta	Mención o Respuesta Directa
1.1	**¿En qué te ha favorecido Chrysalis? (¿En qué ha sido bueno Chrysalis?)**	**Seguimiento del proyecto por externos**	**1**
		Contactos e Inserción en el Ecosistema Emprendedor	**3**
		Talleres y charlas	**1**
		Vinculación y Arituclación con CORFO	**3**
1.2.1	De lo que te hemos entregado,	Mentores	2
		Charlas y Talleres	2
		Difusión en Medios de Comunicación	1

	¿cuáles elementos te han gustado?	Motivación para el cumplimiento de metas	1
1.2.2	**¿qué te gustaría tener?**	**Asesoría contable**	**1**
		Línea de Crédito para emergencias	**1**
		Fondos de inversión Chrysalis	**1**
		Talleres prácticos	**1**
		BBDD clientes	**1**
1.3.1	Si tuvieramos capacidades extra, ¿qué te gustaría tener de nosotros?	Red potente de emprendedores	2
		Remesas	2
		Difusión Personalizada de Productos y Servicios	1
		Red potente de proveedores	1
		Espacios de Cowork	2
2.2	**¿Qué crees que te aportó estar incubado en Chrysalis?**	**Diagnóstico del emprendimiento**	**3**
		Contactos e Inserción en el Ecosistema Emprendedor	**3**
		Mentorías	**2**
2.3.1	¿Qué esperas de una incubadora de negocios?	Vinculación y Arituclación con CORFO	3
		Seguimiento y Control del proyecto	2
		Inserción en el ecosistema emprendedor	2
		Cowork para proyectos egresados y nuevos	1
		Equipo de trabajo experimentado	1
2.3.2	**¿Por qué elegiste Chrysalis?**	**Prestigio y respaldo de la PUCV**	**3**
		Cartera de proyectos	**3**
		Poco interés de otras incubadoras	**2**
		Cercanía del equipo de trabajo	**1**
		Beneficios que ofrece	**1**
2.4.1	¿Qué servicios agregarías a Chrysalis?	Desconocen los servicios de Chrysalis	2
		Contabilidad	1
		BBDD clientes	1
		Articulación de la cartera de proyectos con empresas	1
3.1.1	**¿Por qué decidieron contratar el plan de incubación?**	**Redes de contactos**	**2**
		Plan se ajusta a su estado de avance	**2**
		Piensan que es obligatorio	**1**
		No sabe	**1**
3.3.1	¿Qué redes de valor crees que te han servido de las que existen?	Comunicaciones	2
		Perks	2
		Todas	1
		No conoce las redes/No las utiliza	2

3.4	**¿Hay algunas redes de valor que no existen y que crees te agregarían valor?**	**Pilotaje y validación comercial**	**1**
4.1.1	¿Qué tiempo de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía correo?	1 día	5
		Indiferente	2
4.1.2	**¿Qué tiempo de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía WhatsApp?**	**Indiferente**	**2**
		Inmediato	**3**
		1 día	**1**
4.2.1	¿Qué percepción tienes o cómo evalúas el actual sistema de rendición de gastos?	Plataforma funciona bien	5
		Lento	1
		Ordenado	2
4.2.2	**¿Qué percepción o evaluación tienes de los tiempos actuales de devolución de dinero?**	**Lento**	**3**
		Razonable	**3**
		No atiende contingencias	**1**
		Rápido	**1**
4.3.1	¿Qué esperarías de un ejecutivo de proyectos?	Guía para la ejecución del fondo	4
		Vinculación y Arituclación con CORFO	4
		Involucramiento directo en el proyecto	4
		Generar conexiones para resolver problemas	2
4.3.2	**¿Qué rol, función o tareas piensas que un ejecutivo de proyectos no**	**Toma de desiciones internas**	**1**
		Control demasiado frecuente del proyecto	**1**

	debería cumplir?		

Tabla 22: Tabulación Respuestas Jornada Start-ups 2019 Grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

4.2.5.2.2 Conclusiones

A continuación, se presentan los resultados más relevantes provenientes del análisis para el grupo de interés denominado de "Rendimiento Regular", para cada una de las variables estudiadas, en conjunto con las conclusiones obtenidas:

1.1 Identificar puntos fuertes de Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿En qué te ha favorecido Chrysalis? (¿En qué ha sido bueno Chrysalis?). Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

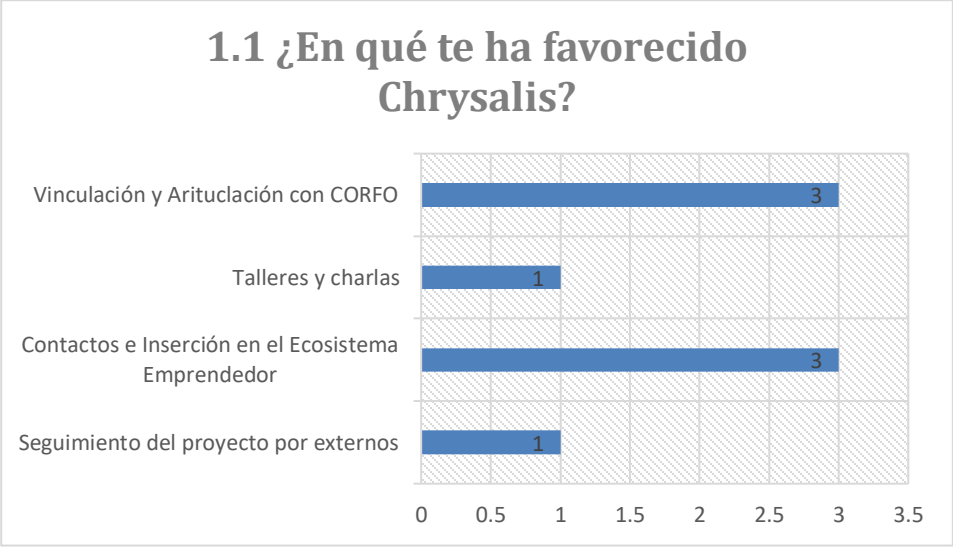


Gráfico 36: Resultados pregunta 1.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea son: **Vinculación y Articulación con CORFO** y **Contactos e Inserción en el Ecosistema Emprendedor**. Ambos puntos presentan una estrecha relación con la **administración del fondo** adjudicado, más que una mención o referencia a algún elemento particularmente valiosos que la Incubadora les haya entregado a los emprendedores. En ese sentido, la percepción de los entrevistados acerca los elementos que ellos creen les ha favorecido pertenecer a la incubadora, **no se relacionan con la propuesta de valor de Chrysalis**, sino más bien obedecen a elementos heterogéneos, **sin mucha diferenciación** y que pueden ser encontrados fácilmente.

1.2 Identificar fortalezas de la organización en su contexto actual

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta semi-abierta: De lo que te hemos entregado, ¿cuáles son los elementos que te han gustado? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

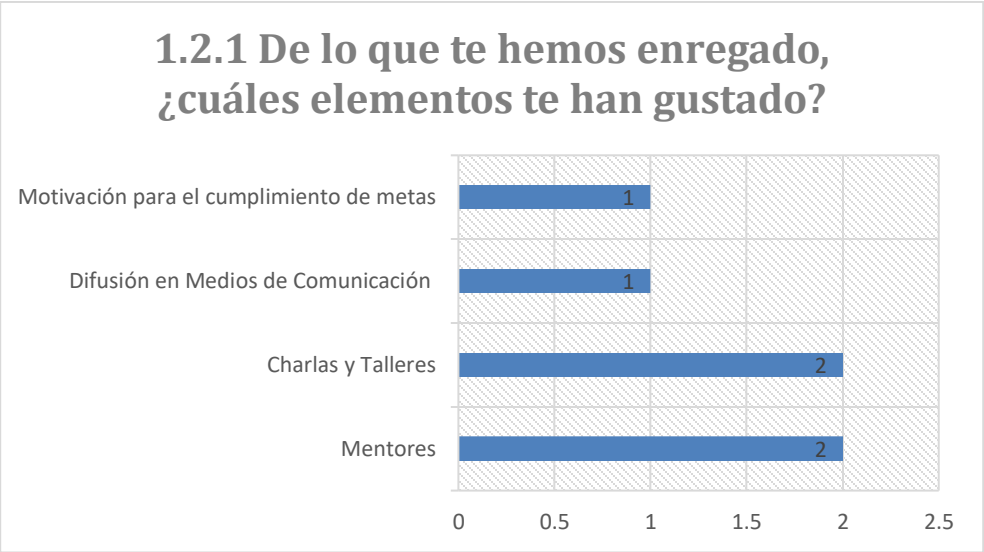


Gráfico 37: Resultados pregunta 1.2.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se destacan el acceso a charlas y talleres, con contenido que les ha resultado de utilidad para el estado de avance en el que se encuentran sus respectivos proyectos, además del acceso a mentores que han logrado aportar a través de su experiencia algún elemento o consejo valioso para la continuidad de sus proyectos.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿qué elementos te gustaría tener? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

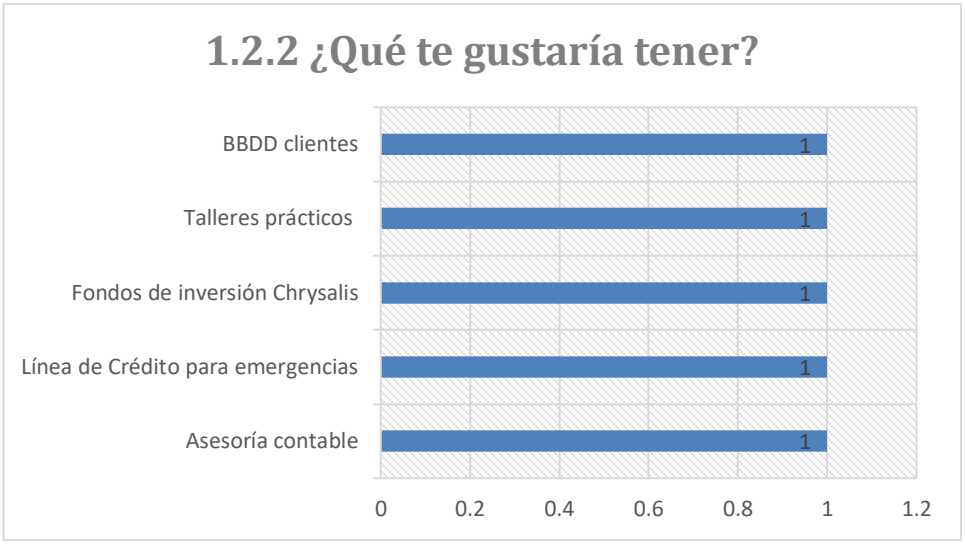


Gráfico 38: Resultados pregunta 1.2.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, no se tiene una mayoría preponderante para algún o algunos códigos en específico. Sin embargo, se presentan ideas como la implementación de **sesiones de talleres prácticos**, los cuales podrían implementarse rápidamente considerando que en la actualidad se realizan charlas y talleres con enfoque teórico, incorporando expositores que enseñen métodos a través de lecciones prácticas. Además, se destaca la **generación de BBDD** de potenciales clientes (empresas) para vincular emprendimientos de la cartera de proyectos de Chrysalis, con el fin de concretar pilotajes, o bien venta directa de productos o servicios que las empresas estén necesitando en este momento. En ese sentido, es importante mencionar que al interior de la DIN (Dirección de Incubación y Negocios) existe otra unidad (CEINNOVA, Centro de Innovación Abierta), el cual se encarga de contactar empresas para la búsqueda activa de desafíos y detección de problemas que puedan ser solucionados por start-ups de base tecnológica. En ese sentido, un trabajo conjunto entre ambas unidades podría resultar en la rápida implementación de esta medida de mejora.

1.3 Identificar potenciales capacidades adicionales para incorporar a Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta semi-abierta: De lo que te hemos entregado, Si tuviéramos capacidades extra, ¿qué te gustaría tener de nosotros? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

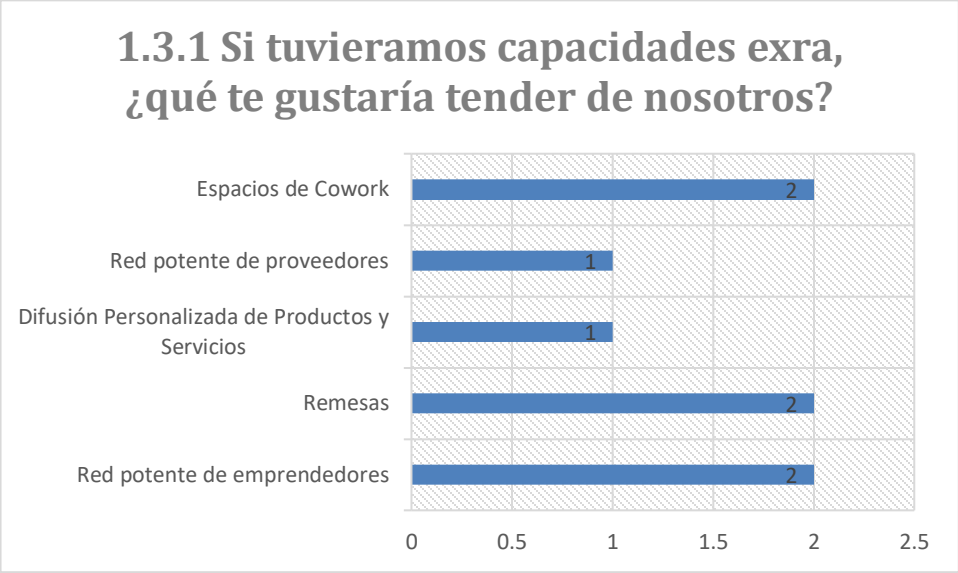


Gráfico 39: Resultados pregunta 1.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se presentan tres respuestas con mayor cantidad de referencias citadas. La primera, hace referencia a **espacios de cowork**, los cuales están disponibles en Valparaíso (oficinas de la DIN) y en otras regiones, a través de diferentes convenios a disposición de los emprendedores, con acceso gratuitito en

algunos casos o por un precio preferencial. Es interesante destacar en este punto, que a pesar de estar disponibles estás opciones, algunos emprendedores hagan referencia a que estos servicios no existen, existiendo una oportunidad rápida de mejora en comunicar con mayor énfasis la red de beneficios a los que pueden optar por ser miembros de Chrysalis. Por otro lado, el **sistema de remesas**, el cual es una figura que no existe para las unidades administrativas de la PUCV, pero que podría implementarse como un elemento propio de la organización con esfuerzos mancomunados de diferentes actores al interior de la universidad. Por último, se destaca una **red potente de emprendedores**, lo cual hace referencia a generar una comunidad Chrysalis mucho más potente, en la cual los emprendedores de mayor trayectoria y con mayor experiencia, puedan transmitir el conocimiento adquirido durante años a las nuevas generaciones de start-ups que ingresan en la incubadora.

2.2 Detectar aportes realizados al desarrollo de start-ups incubadas en Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta semi-abierta: De lo que te hemos entregado, Si tuviéramos capacidades extra, ¿Qué crees que te aportó estar incubado en Chrysalis? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

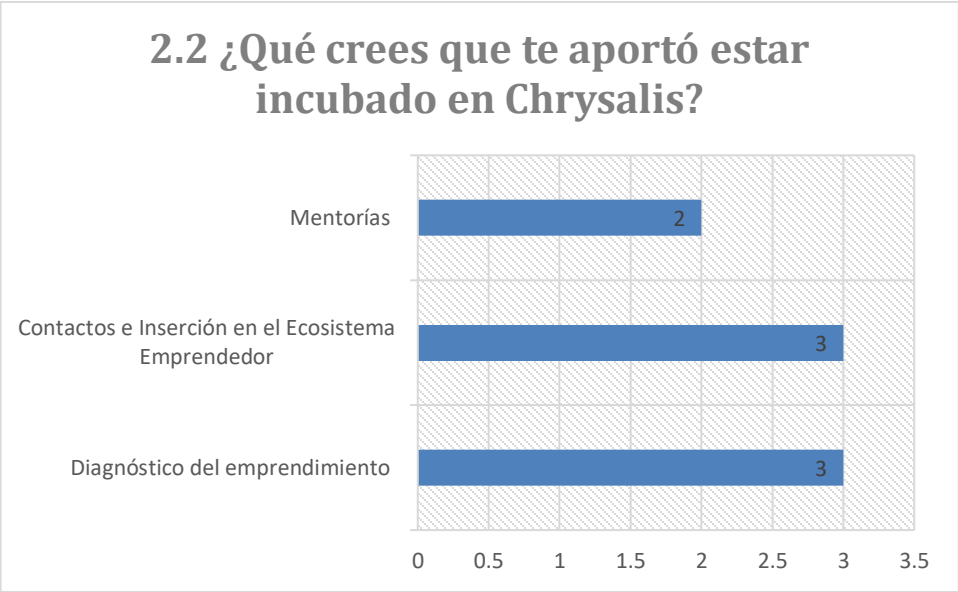


Gráfico 40: Resultados pregunta 2.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea son: **Diagnóstico del emprendimiento e Inserción al Ecosistema Emprendedor**. Las respuestas obtenidas en la pregunta anterior refuerzan algunos de los puntos ya tratados con anterioridad, relativos a como los emprendedores valoran el apoyo que Chrysalis les entrega en su vinculación y articulación con las dinámicas de CORFO, el diagnóstico hecho a su emprendimiento por un ente externo y la inserción al ecosistema emprendedor.

2.3 Detectar Ventajas Competitivas/Elementos por los cuales las start-ups eligen Chrysalis

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué esperas de una incubadora de negocios? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos

hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

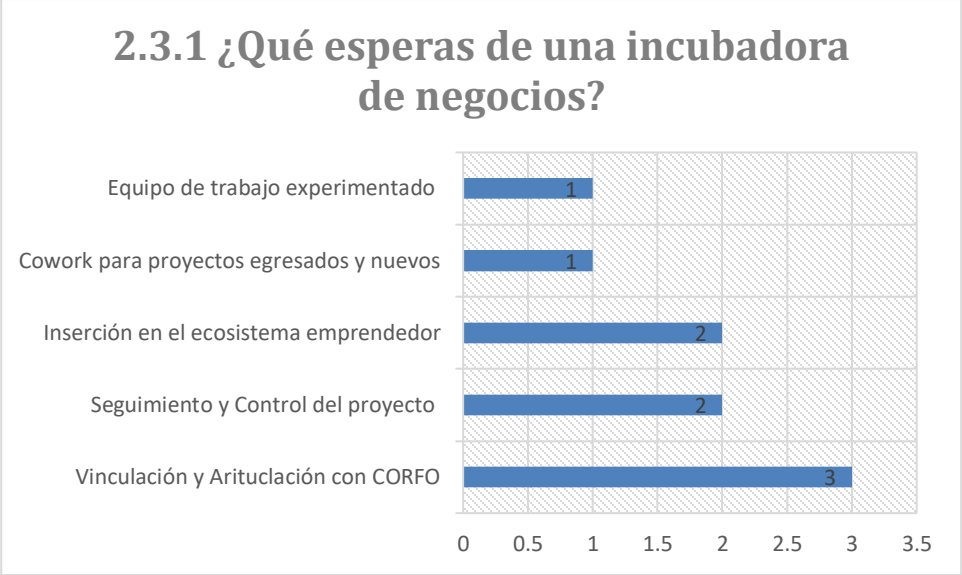


Gráfico 41: Resultados pregunta 2.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se tiene que la mayoría de las menciones directas o indirectas a este concepto o idea son: **Vinculación y Articulación con CORFO, Seguimiento y Control del Proyecto e Inserción en el ecosistema emprendedor**. Las respuestas obtenidas en la pregunta anterior, para los emprendedores de la muestra estratificada, muestran servicios ofrecidos en la actualidad con Chrysalis, enfatizando que los emprendedores de este grupo, en su mayoría de un estado de desarrollo inicial de start-up, buscan apoyo para la ejecución de sus fondos CORFO, ayuda con el orden sus proyectos e insertarse en el ecosistema emprendedor, mediante la generación de nuevos contactos que puedan serles de utilidad en fases de desarrollo posteriores.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Por qué elegiste Chrysalis? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

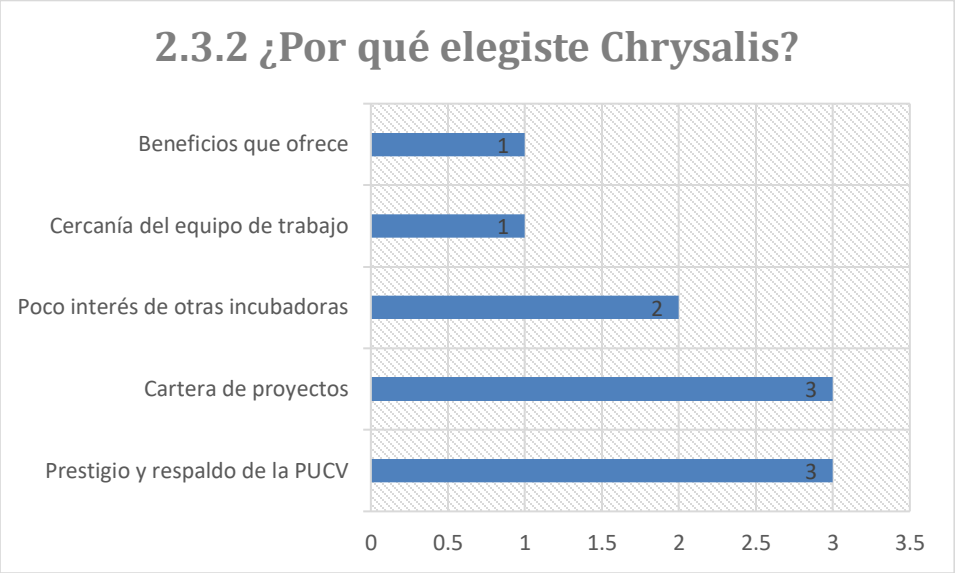


Gráfico 42: Resultados pregunta 2.3.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, se destaca principalmente el **prestigio y respaldo que le entrega la PUCV** a la Incubadora, al ser esta un ente dependiente de la Universidad. Además, varias respuestas se relacionan a que las **start-ups incubadas en el pasado por Chrysalis**, en su mayoría de base tecnológica, les parecen atractivas y se han terminado por decantar al momento de hacer su decisión por este punto. Por otro lado, es interesante destacar que la etiqueta relacionada a la **cercanía del equipo de trabajo** se repite en relación con el análisis realizado previamente con el grupo denominado

de “Alto Rendimiento”. Finalmente, una oportunidad rápida de mejora es la comunicación constante y efectiva acerca de la cartera de proyectos de Chrysalis y sus casos de éxito.

2.4 Detectar Nuevos Servicios o Líneas de Negocio

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué servicios agregarías a Chrysalis? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

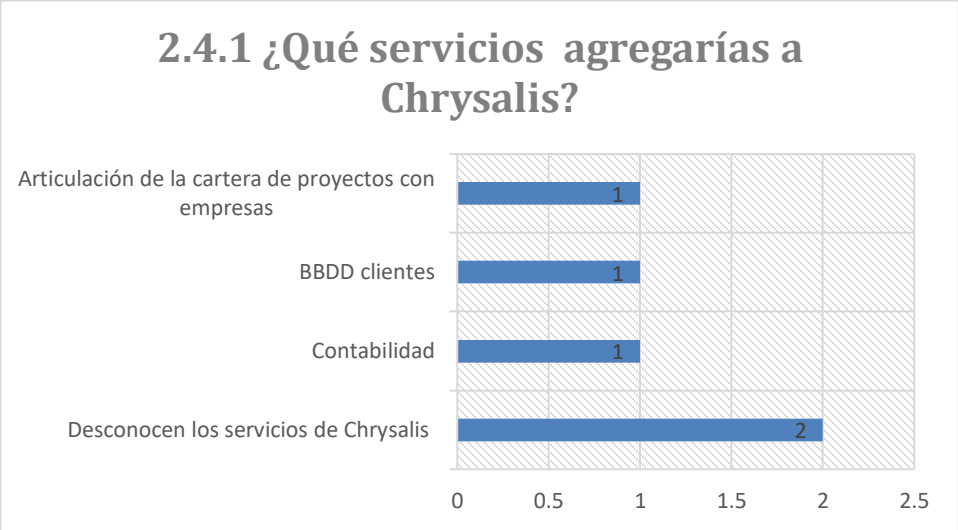


Gráfico 43: Resultados pregunta 2.4.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los códigos identificados en la totalidad de respuestas, es importante destacar que **varios de los entrevistados no estaban al tanto de la totalidad de servicios de Chrysalis**, lo cual debe ser atendido de manera urgente, considerando que el grupo denominado de

“Alto Rendimiento”, también declaró no conocer los servicios. Lo anterior, deberá ser abordado con un ajuste y estandarización en los protocolos de venta de servicios y promoción de estos. Por otro lado, se vuelve a destacar la generación de **BBDD de clientes (empresas)**, con el fin de generar vínculos efectivos para contactos comerciales o pilotajes y validaciones comerciales (para el estado de avance que presenta este grupo de entrevistados), tema que puede ser abordado por varias unidades de la DIN y que puede implicar beneficios múltiples de manera trasversal, con la implementación de un observatorio de tendencias de mercado, que identifique oportunidades para las start-ups de la cartera, a través de dolores o problemas presentes en diferentes industrias.

3.1 Identificar los elementos por los cuales es contratado el programa de incubación [Excluye startups que no contrataron el programa].

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Por qué decidieron contratar el plan de Incubación? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

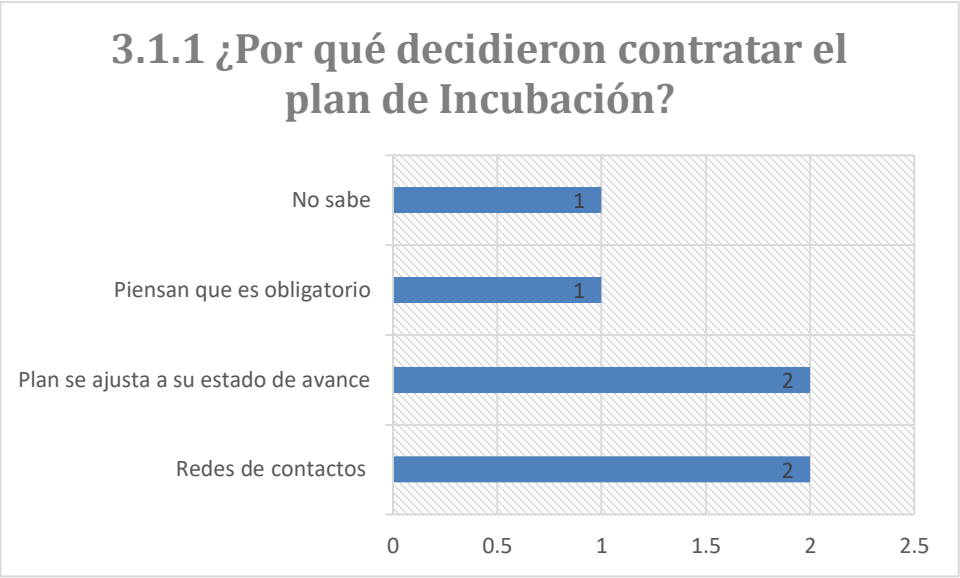


Gráfico 44: Resultados pregunta 3.1.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos, los emprendedores entrevistados destacan como respuesta el acceso a redes de contacto y lo ajustado que resulta el plan, en términos formativos, para el estado de avance en el que se encuentran. Por otro lado, también existen respuestas similares a las obtenidas en el análisis para el grupo anterior, relacionadas con que pensaban que el programa era una obligación.

3.3 Evaluar el aporte de las redes de valor actuales

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué redes de valor crees que te han servido de las que existen? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

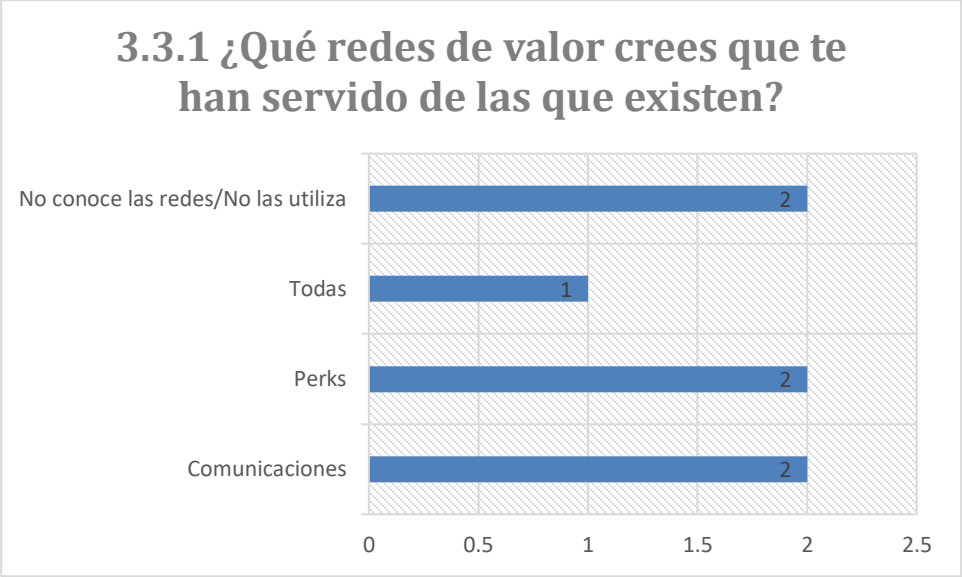


Gráfico 45: Resultados pregunta 3.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De las cuatro (4) respuestas obtenidas para este punto, la **red de Perks** (beneficios y precios preferenciales por ciertos servicios por parte de entidades con algún convenio con Chrysalis), es destacada por los emprendedores como una red útil y que ha reportado valor a sus proyectos. En ese sentido, y atendiendo los puntos anteriores, relacionados al desconocimiento de algunos emprendedores acerca de los servicios que ofrece Chrysalis, una **comunicación efectiva y constante acerca de los beneficios de esta red, podría resultar como una medida rápida para poder potenciar el atractivo comercial** para la contratación del programa de incubación, haciendo extensiva esta red solo para aquellos emprendimientos que contraten el plan, por ejemplo. Por otro lado, la **red de comunicaciones** es señalada como otra red de aporte para los emprendedores entrevistados, donde aprecian los esfuerzos realizados para poder difundir sus proyectos en diferentes plataforma y medios, a los cuales ellos no tendrían acceso de manera individual tan

fácilmente. En ese sentido, si se compara esto mismo con el grupo denominado como de "Alto Rendimiento", estos últimos dan mayor importancia a la red de contacto comerciales, siendo probablemente la causa de esto el nivel de desarrollo que presentan cada uno de los proyectos de los grupos.

.

3.4 Identificar potenciales redes de interés para los emprendedores

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué redes de valor crees que te han servido de las que existen? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia algún servicio o área en particular. Los resultados obtenidos solo corresponden a una sola respuesta, donde se señalaba que les gustaría tener **acceso a empresas donde poder testar pilotos**, o bien validar sus propuestas comercialmente.

4.1 Tiempos de Respuesta

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué tiempos de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía correo? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia alguna respuesta en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

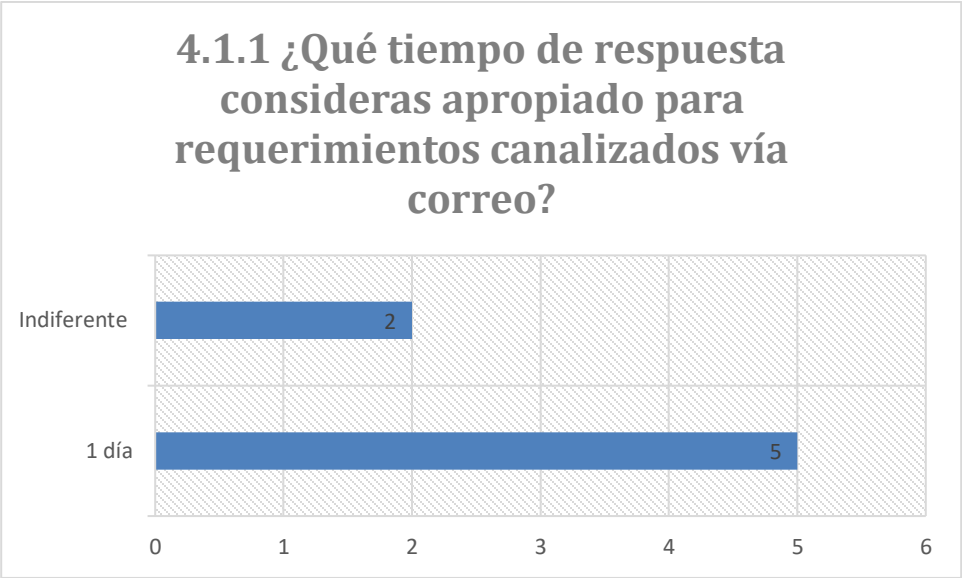


Figura 21: Resultados pregunta 4.1.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué tiempos de respuesta consideras apropiado para requerimientos canalizados vía WhatsApp? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

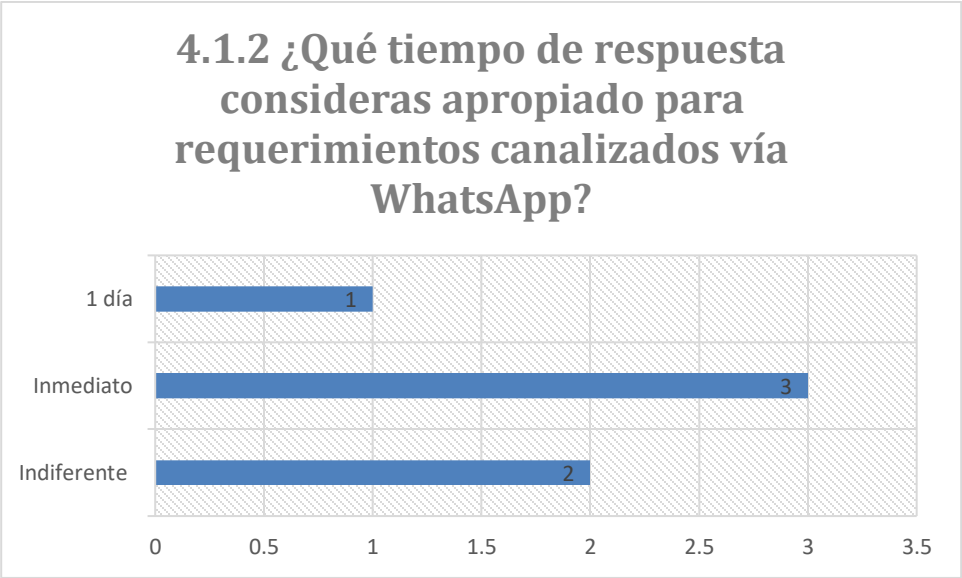


Gráfico 46: Resultados pregunta 4.1.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, los emprendedores manifiestan en la mayoría de las respuestas (para ambas preguntas), que esperan tiempos de respuesta de un (1) día aproximadamente, o bien les resulta indiferente. En ese sentido, **los tiempos de respuesta actuales para los requerimientos recibidos por los ejecutivos de proyectos se encuentran dentro de las expectativas contempladas por los emprendedores**, no implicando una materia de relevancia para la implementación de una mejora pronta.

4.2 Sistema de Rendición de Gastos

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué percepción tienes o cómo evalúas el actual sistema de rendición de gastos? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca

de la incubadora, sin sesgos hacia alguna respuesta en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

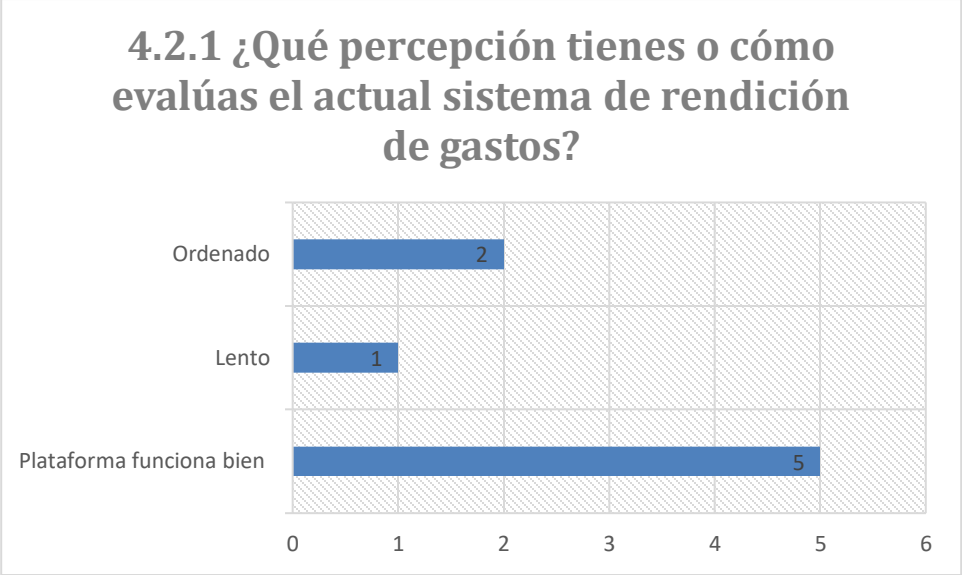


Gráfico 47: Resultados pregunta 4.2.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué percepción o evaluación tienes de los tiempos actuales de devolución de dinero? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

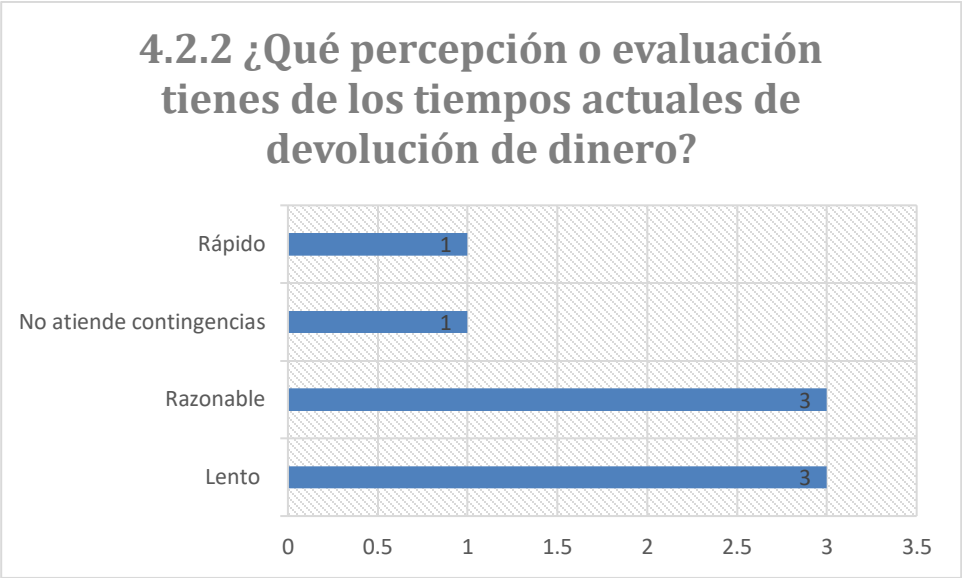


Gráfico 48: Resultados pregunta 4.2.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, los emprendedores entrevistados manifiestan que el actual sistema de rendición de gastos les parece "razonable", **destacando lo fácil que resulta la interfaz de la actual plataforma alojada en Google Drive**. Sin embargo, destacan lo lento que resultan los procesos administrativos internos de la PUCV para la devolución de gastos imputados a sus fondos CORFO, afectando directamente la liquidez y sostenibilidad del negocio en el tiempo, haciendo complejo realizar gastos por montos elevados y frenando el desarrollo del proyecto en el tiempo. En ese sentido, una alternativa a considerar es la entrega de una remesa inicial, que otorgue liquidez al comienzo del proyecto y ayude a los emprendedores a partir. Lo anteriormente mencionado, es un punto que también afecta a los emprendedores entrevistados correspondientes al grupo denominado de "Alto Rendimiento", siendo un problema transversal que afecta a todo el espectro de proyectos de la Incubadora.

4.3 Rol Ejecutivos de Proyectos

Para recoger tal información, se ha consultado directamente a través de la pregunta abierta: ¿Qué esperarías de un ejecutivo de proyectos? Lo anterior, con el fin de que el entrevistado responda de manera libre sus apreciaciones acerca de la incubadora, sin sesgos hacia alguna respuesta en particular. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

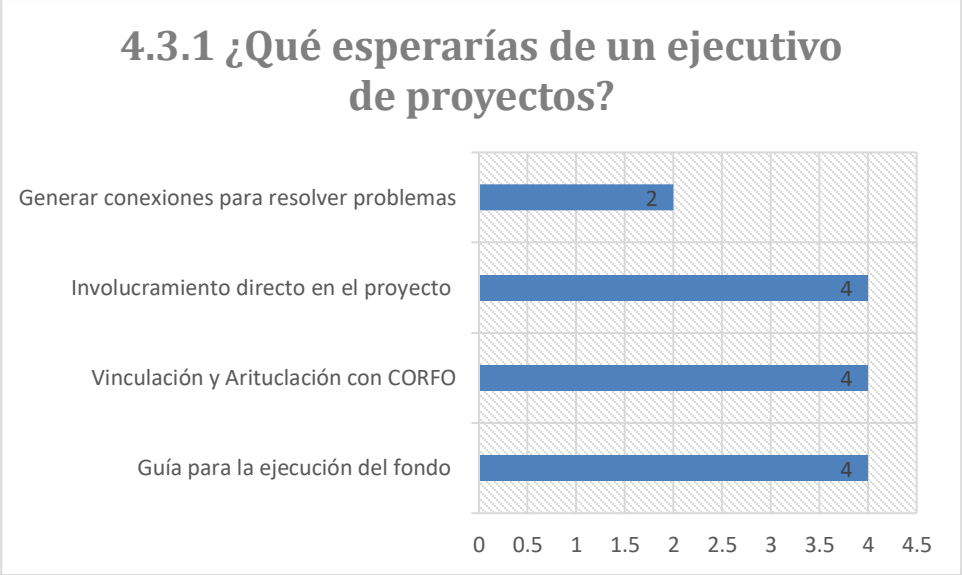


Gráfico 49: Resultados preguunta 4.3.1 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro del mismo punto se ha consultado: ¿Qué rol, función o tareas piensas que un ejecutivo de proyectos no debería cumplir? Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

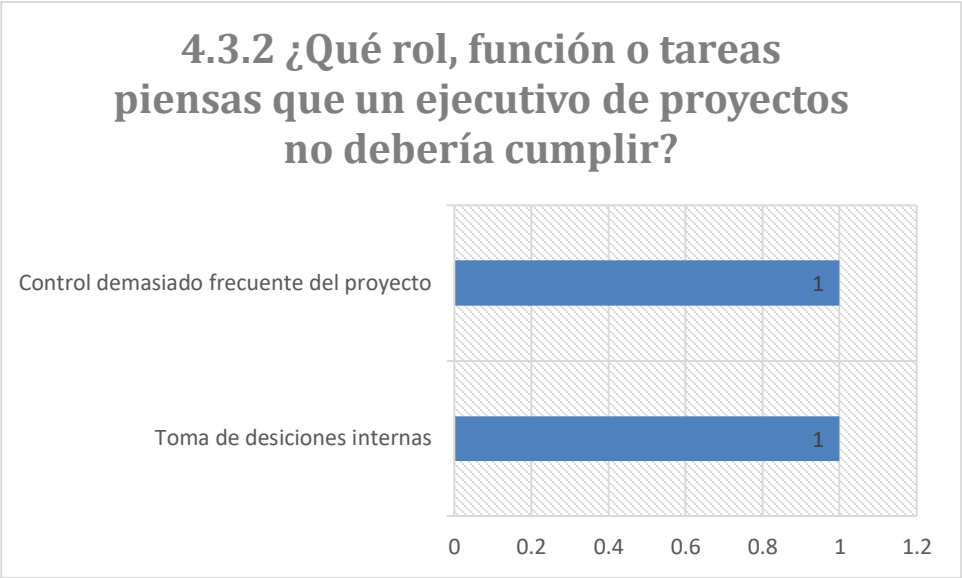


Gráfico 50: Resultados pregunta 4.3.2 para grupo "Rendimiento Regular" - Fuente: Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, destacan principalmente el rol que un ejecutivo de proyectos debería realizar en torno a **Vinculación y articulación con CORFO y ser un guía para la ejecución del fondo**. Lo anterior, es bastante diferente a las respuestas recogidas para el grupo de "Alto Rendimiento", considerando solo una visión de corto plazo en cuanto a la existencia del proyecto, solo vinculada a la existencia del fondo CORFO el cual están ejecutando. Para este grupo, y relacionado con el estado de desarrollo que presentan sus diferentes emprendimientos, la ayuda de tipo formativa y aquella que les ayude a poder iniciarse en el mundo emprendedor, resulta de valor.

Conclusiones

I. Respecto a la identificación de puntos fuertes de Chrysalis, los entrevistados en este grupo de interés manifiestan que la **vinculación con CORFO, la inserción en el**

ecosistema emprendedor y el constante diagnóstico (evaluación) externo de sus proyectos, les han aportado valor durante su tiempo en la incubadora. En este sentido, no se ha logrado identificar un elemento realmente diferenciador dentro de la propuesta de valor de Chrysalis respecto a otras incubadoras, aceleradoras o administradoras de fondos.

II. En relación con el punto anterior, sería importante trabajar en la actualización de los diferentes planes y programas ya presentes al interior de la organización, con tal de ofrecer y comunicar eficazmente, productos y servicios en la medida de los diversos grupos de interés, con **diagnósticos iniciales más certeros**, con el fin de clasificar y atender de manera apropiada los diferentes tipos de proyectos que llegan a la incubadora. De igual forma, estandarizar y empaquetar productos y servicios atractivos para los diferentes tipos de segmentos de clientes.

III. Los emprendedores encuestados de este grupo manifiestan su i**nquietud por estar en permanente contacto con otros emprendedores de mayor experiencia**, que logren transmitir conocimiento a los nuevos proyectos que llegan a la incubadora. De este modo, considerando que Chrysalis al ya poseer una trayectoria de diez (10) años de funcionamiento y ya teniendo una masa crítica de proyectos y casos de éxito, la incubadora debería trabajar en la generación de una comunidad más potente, que logre vincular activamente los proyectos de su cartera, con el fin de transferir el conocimiento a los proyectos que se encuentran en fase inicial.

IV. Dentro de los aspectos que declaran les ha aportado valor como emprendedores, se encuentran las **charlas y talleres** a los que asisten y las **sesiones con mentores**, elementos que son clasificados como **fortalezas** de la Incubadora. Sin embargo,

destacan que un aspecto rápido de mejora sería el **cambiar el foco de los talleres desde lo teórico (actual) a algo más práctico (tipo workshop).**

V. Otro elemento que es mencionado dentro de las entrevistas está relacionado con el **acceso rápido a diferentes empresas**, con el fin de poder **pilotar sus ideas, o bien validarlas comercialmente**. De esto último, se menciona la generación o acceso a una **BBDD de empresas**, configurada y confeccionada por a incubadora, para tales fines. En este sentido, la implementación de un **observatorio de tendencias de mercado**, en conjunto con otras unidades de la DIN (Dirección de Incubación y Negocios), podría ser de utilidad transversal para **vincular activamente y de forma permanente a las diferentes unidades con el mundo empresarial**, buscando (contactando) constantemente **problemas y dolores en diferentes industrias**, con el fin de **potenciar el desarrollo de las soluciones propuestas por las start-ups de la cartera de proyectos de la incubadora.**

VI. Nuevamente se destaca, que dentro de las decisiones que influyeron su decisión para incubarse en Chrysalis, se tiene el **prestigio y respaldo de la PUCV**, la **cartera de proyectos** que han pasado por la Incubadora y la **cercanía del equipo de trabajo**.

VII. En relación con las redes de valor que más aprecian este grupo de interés están la **Red de Perks** (Beneficios y precios preferenciales para ciertos servicios) y la **Red de Comunicaciones**. Por otro lado, se destaca el acceso a mentores y el **carácter formativo del programa de incubación**. Lo anterior, se diferencia respecto a grupo de "Alto Rendimiento", por cuanto el grupo de "Rendimiento Regular", presenta un estado de desarrollo inferior al otro grupo. De esto modo, **una reestructuración de**

la oferta de servicio para ambos grupos, con foco en las redes y necesidades de cada uno de estos, sería un punto por considerar dentro de eventuales mejoras.

VIII. En materias relacionadas al departamento de operación, los emprendedores de este grupo declaran que los **tiempos de respuesta** de los ejecutivos de proyectos se **encuentran en línea con sus expectativas**. Adicionalmente, y al igual que el grupo de "Alto Rendimiento", **destacan** el uso de la **actual plataforma de rendición de gastos, tanto en su sencillez como utilidad**. Finalmente, manifiestan su inquietud por la pronta implementación y consideración de una **remesa inicial**, que permita dar liquidez al inicio del proyecto.

IX. Finalmente, este grupo manifiesta que el rol del ejecutivo de proyectos debe estar en línea netamente con la vinculación y articulación con CORFO, siendo el ejecutivo un guía para la ejecución del fondo adjudicado, involucrándose directamente en el proyecto en este sentido. De lo anteriormente mencionado, es importante destacar que dichas acciones son las que en la actualidad realizan los ejecutivos de proyectos, no encontrando una oportunidad de mejora en lo inmediato.

4.3 Informe de Evaluación de Incubadoras Apoyadas por CORFO 2019

Para el año 2019 la metodología de evaluación se mantuvo (ver Antecedentes Generales), considerando las variables de evaluación enunciadas y mencionadas en las secciones anteriores (evaluación de la incubadora para los años 2017 y 2018). Sin embargo, par este periodo, CORFO decidió cambiar a la consultora encargada de la realización de este

estudio de Benchmarking, vía licitación pública, quedando “Tribeca Consulting” como la organización encargada de la realización del estudio.

4.3.1 Evaluación General de la Incubadora

Para este periodo de evaluación (2019) se observa una leve baja en la evaluación de las dimensiones consideradas en el estudio respecto al periodo anterior. Disminuyendo el desempeño en algunos aspectos, además de la ponderación total, pasando de un resultado evaluado en 3,4 para el periodo 2018 a un 3.3 para el periodo 2019. A continuación, se adjunta el grafico con los resultados generales obtenidos por dimensión y nota final para este periodo:

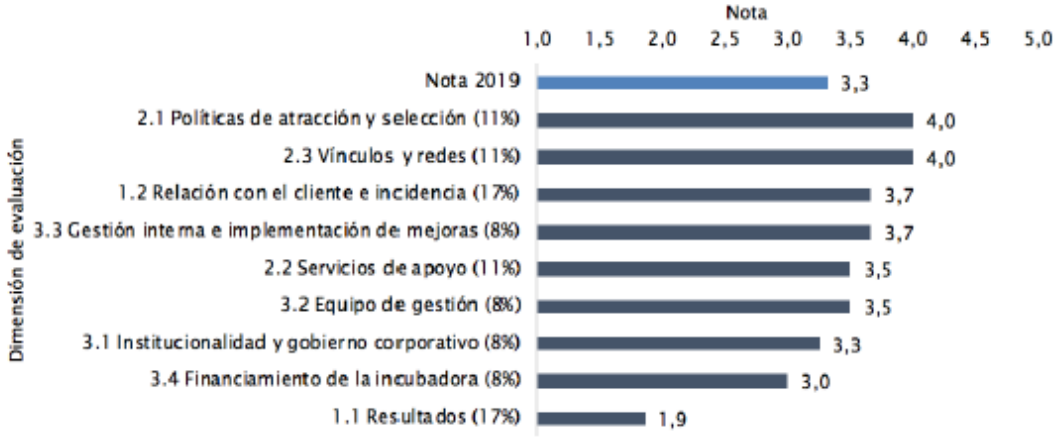


Gráfico 51: Evaluación clasificada por dimensiones - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2019, CORFO

Del análisis presentado en el informe, se extraen los siguientes aspectos considerados de relevancia:

"Se destaca principalmente el proceso de selección que tiene la incubadora, el cual es valorado por los mismos emprendedores como una muy estructurado y con la información disponible desde un principio. Por otro lado, existe alta recurrencia de los programas de vinculación entre emprendedores, ejecutivos relevantes de la industria, potenciales clientes y proveedores, al generar eventos en base a un programa. Además de participar en otras redes del ecosistema y la integración que tiene con los eslabones previos de la industria. Finalmente, los emprendedores encuentran que pasaron por un proceso de selección justo y transparente, también las obligaciones por parte de la incubadora quedaron claras desde un inicio."

Por otro lado, se destacan los siguientes aspectos relacionados a las variables peor evaluadas:

"Una cifra menor al 10% de los emprendimientos de la incubadora han logrado levantar capital privado, en cuanto al financiamiento público el levantamiento resulta cercano al 15%. La capacidad exportadora del portafolio resulta ser significativamente baja, el 2% de los emprendimientos atendidos han exportado en el último año calendario, lo que sugiere poca efectividad en la promoción a la exportación y las redes de internacionalización que tiene la incubadora. Además, la incubadora posee un plan para sustentabilidad a mediano largo plazo, el cual, si bien está correctamente definido y documentado, con un proceso claro, su nivel de implementación actual genera no contar con resultados que permitan independizarse de CORFO, por lo que, ante la ausencia del subsidio de esta última, la

incubadora deberá recortar sus operaciones con un equipo más reducido y atendiendo menos emprendedores.”

4.3.2 Perspectiva Evolutiva de la Incubadora

A continuación, se muestra el gráfico con la evaluación de las dimensiones evaluadas dentro de la incubadora, considerando la variación de las notas ponderadas para los periodos 2018 y 2019:

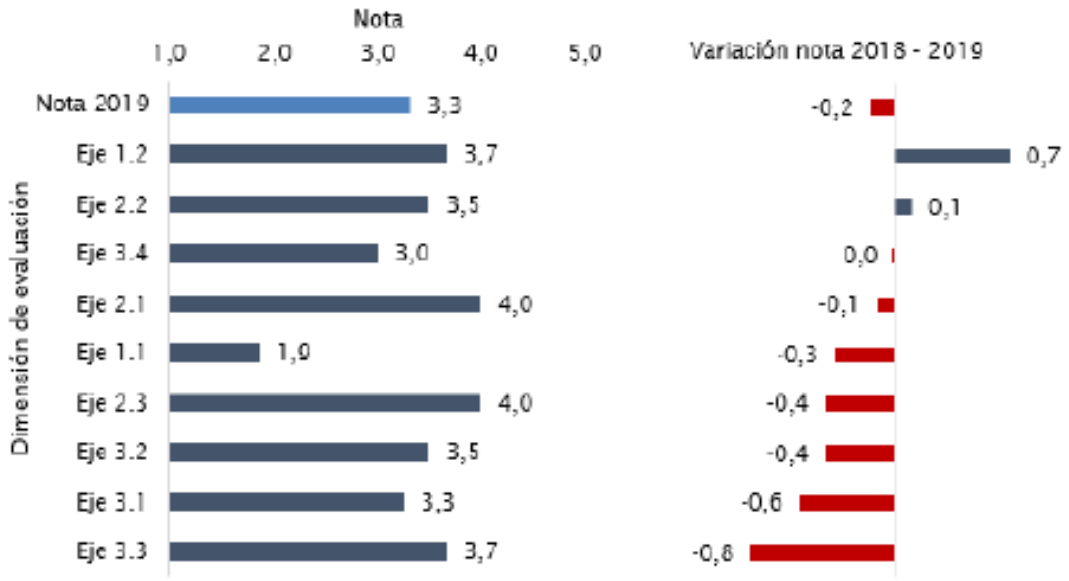


Gráfico 52: Comparación evaluación de la Incubadora 2018 y 2019 por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2019, CORFO

Respecto a la evolución en la evaluación de las variables consideradas dentro del estudio, se destacan los siguientes aspectos de mejora respecto a 2018:

“Los emprendedores valoran en gran medida el proceso de selección que tiene la incubadora, ya que lo consideran uno muy estructurado y con la información disponible desde un principio, lo que lo hace muy transparente. Además, el 50% de los emprendedores declara que los servicios se brindan según una agenda de trabajo liderada por un profesional de la incubadora en base a un diagnóstico hecho inicialmente, mejorando la entrega de servicios por parte de la incubadora.”

Por otro lado, de los aspectos con variaciones negativas, se destacan los siguientes aspectos:

“Si bien el proceso de graduación resulta ser claro para los emprendedores, no considera supervivencia del startup. Sufre una caída respecto a 2018 principalmente por la poca frecuencia que se les hace seguimiento y monitoreo a las empresas graduadas en ejes como crecimiento y empleo.”

“Debido al reciente cambio de directorio y la incorporación del nuevo director de incubación y negocios, la institucionalidad y el gobierno corporativo ha sufrido cierta fragilidad. Las reuniones de directorio suelen ser esporádicas, con una injerencia en los lineamientos de la incubadora menor a la esperada.”

“El eje equipo de gestión baja respecto a 2018 por la rotación que ha tenido la incubadora, lo que significa trabajadores con menos tiempo en la incubadora.”

4.3.3 Perspectiva Comparativa de la Incubadora

A continuación, se presenta el gráfico comparativo del desempeño de Chrysalis respecto al promedio obtenido por las otras incubadoras y por el clúster en el que fue asignada por la consultora, para cada dimensión:

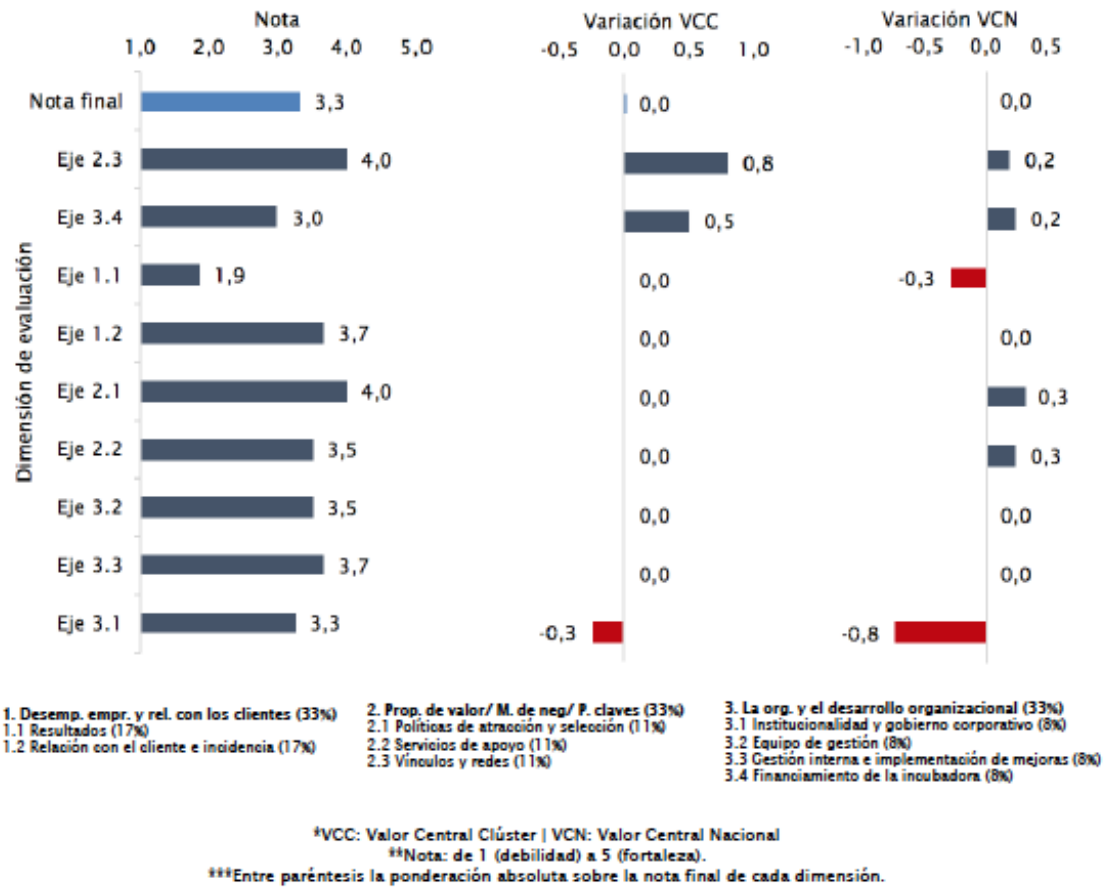


Gráfico 53: Comparación de la Incubadora con el promedio del sistema y por clúster, por dimensión - Fuente: Informe de Evaluación Incubadora Chrysalis 2019, CORFO

Del gráfico, se observa que las dimensiones que variaron positivamente respecto al valor central del clúster en Chrysalis tienen relación con "Vínculos y redes" y

“Financiamiento de la incubadora”. Por otro lado, la dimensión que varió negativamente respecto al valor central del clúster en la incubadora tiene relación con “Institucionalidad y gobierno corporativo”.

4.3.4 Acciones Recomendadas

Dentro de los puntos mencionados en el informe, se destacan los siguientes:

“Comunicar y entregar más detalle respecto al levantamiento de capital durante el proceso de incubación, ya que los emprendedores en las entrevistas demostraron un gran interés por temas relacionados al financiamiento, pero conocimiento limitado del proceso de levantamiento de capital y momentos en el que debería ser una preocupación buscar que sus negocios escalen.”

“Más instancias para que el emprendedor valide su producto/servicio con el mercado real, para observar su market fit y recibir feedback de los clientes para incorporar nuevas miradas.”

“Profundizar y realizar más instancias previas al pitch day y así apoyar a los emprendedores para que lleguen más preparados a instancias con los inversionistas, al simular procesos de inversión y de negociación.”

“Mejorar el monitoreo de la actividad tecnológica en la industria con el fin de mantener actualizado el conocimiento del staff para el apoyo a los emprendedores. Además, se sugiere la transformación digital de los procesos administrativos de la incubadora en línea con el foco innovador de Chrysalis.”

“Generar planes de retención del talento, los que incluyan incentivos claros (que pueden ir de los monetarios a otros mecanismos), con el propósito de que el nuevo equipo que se esté formando pueda tener proyección y se involucren con el proyecto de la incubadora.”

“Involucrar más al consejo directivo en la toma de decisiones estratégicas de la incubadora, lo que significa aumentar la frecuencia de las reuniones y llevar una planificación clara de hitos, métricas a revisar, plan de sustentabilidad, entre otros.”

“Se sugiere prospectar la creación de un Company builder, con el objetivo de apalancar las capacidades de alumnado y profesores de la institución patrocinadora.”

“Generar un plan de sustentabilidad con proyecciones financieras, el que permita llevar seguimiento de las metas con métricas definidas.”

4.4 Resumen y Consideraciones

A continuación, se detallan las consideraciones iniciales, a modo de resumen del diagnóstico realizado, por sobre las cuales se justificarán las propuestas de mejora que se introducirán con posterioridad. Estas consideraciones han sido separadas en secciones para una mejor clasificación y estructuración.

4.4.1 Consideraciones Generales

1. A fines de 2019, Chrysalis logró adjudicarse un fondo CORFO denominado "Potencia Individual", el cual busca potenciar los ecosistemas locales, cuya duración es de tres (3) años. En ese sentido, la incubadora solventará sus gastos operacionales (en gran medida) gracias a la ayuda de este fondo. Por lo anterior, asegurar la continuidad de la ejecución de este, es decir, darle continuidad a la ejecución del fondo por la totalidad del tiempo del proyecto, se vuelve crítico. Lo anterior se vuelve relevante pues dentro de las métricas contempladas para asegurar la continuidad de la ejecución del fondo, está la de prestar servicios de incubación a al menos 30 start-ups. **Por lo tanto, se considerará como piso mínimo de ingresos para el 2020, las 30 start-ups que deben ser atendidas.**

2. En cuanto a los **costos** asociados al delivery de los servicios del departamento de incubación, tanto para los planes Inicial y Avanzado, se contabilizan un total de **$48.411.647**.- para costos fijos en remuneraciones (gestiones y activaciones de las redes de valor), costos para la realización del programa de incubación (red de formación) y viáticos del departamento de incubación. Por otro lado, si se consideran todos los **planes contratados** (vendidos) durante el 2019, tanto para las versiones Inicial y Avanzado, se contabilizan un total de **$37.324.287**.-, de donde se han sumado cuentas cobradas y cuentas por cobrar. Bajo el escenario anterior, la entrega de los servicios de **la incubadora operó durante el año 2019 con un déficit de $11.087.360**.-. Este déficit fue cubierto en gran medida por aportes de fondos públicos

concursables de CORFO (otorgados a incubadoras) e ingresos provenientes del departamento de operaciones, por concepto de cobro de metas y servicios de administración de fondos de start-ups (Capital Semilla, PRAE, SSAF-I) a CORFO.

3. Al analizarse cada una de las redes de valor, asociadas a los servicios entregados por la incubadora, se tendrá que la **red de formación**, encargada de entregar, generar y coordinar las sesiones de charlas y talleres a los emprendedores, operó con un costo total de **$15.090.492**.- representando el **31,17%** de los costos totales del delivery de los servicios, siendo la red más costosa de las existentes. Por otro lado, se tendrá que la **red de contactos comerciales** operó con un costo total de **$8.362.141**.- representando el **17,27%** de los costos totales por la entrega de servicios, siendo la segunda red más costosa. Finalmente, la **red de comunicaciones** operó durante el 2019 con un total de **$6.660.696**.- representando el **13,76%** de los costos totales y convirtiéndose en la tercera red más costosa.

4. A fines de 2019, mientras Chrysalis trabaja en la postulación al fondo CORFO "Potencia Individual", varios miembros de la organización considerados como "seniors", es decir, que ocupan algún cargo asociado a la coordinación de algún departamento o gerencia, con el fin de ajustar ciertos criterios para la restructuración de servicios durante el 2020. En dicha comisión, se tomó como base de trabajo los resultados de la "Jornada Start-ups 2019", el estudio de Benchmarking de Tribeca Advisors encargado por CORFO y su experiencia en la industria. En dicha comisión, se planteó **analizar la implementación de un** "**Board de Directores**", como parte de los servicios

que la incubadora podría ofrecer y considerando este elemento como la propuesta estructural de los servicios del año 2020, cambiando incluso su slogan de presentación a “Somos tu Partner Estratégico”.

5. Durante el mes de enero de 2020, se realizó una **capacitación en ventas al equipo de la incubadora por parte de la consultora “Arch Group”,** de donde se decidió validar, continuar empleando y profundizar en los dos grandes segmentos de Chrysalis. Estos son, las start-ups con un estado de avance inicial y aquellas con un estado de avance más desarrollado. Del ejercicio anterior, se desprendió una definición más específica de los perfiles generales de **clientes de la incubadora (buyer persona)**. Para las start-ups de estado inicial, se definió a un emprendedor tipo denominado “Juan”, el cual se identificó como un profesional entre veinticinco (25) y treintaicinco (35) años, su start-up no vende, presenta un perfil más bien técnico (informático o algún área ligada a alguna ingeniería), tiene otro trabajo, presenta un equipo de trabajo incompleto (ya sea en la parte comercial, en la parte operativa o administrativa). Por otro lado, se definió para las start-ups con un estado de avance superior, al emprendedor “Mauricio”, el cual es mayor de treintaicinco (35) años, ya tiene otras experiencias en emprendimientos (exitoso o no), posee experiencia como profesional, tiene poco tiempo, tiene redes y contactos más robustas, tiene un equipo de trabajo que abarca las diferentes áreas de negocio, o bien externaliza estos servicios en alguien competente, no tiene necesariamente algún fondo CORFO y logra ser autosustentable.

6. Dentro de los grandes desafíos para los próximos años que se ha planteado la incubadora, es la de la **sustentabilidad**. Lo anterior, en el sentido de cortar la

dependencia de esta con CORFO y los diversos fondos que le permiten operar. Para tal efecto, se ha decidido dar un vuelco en la dinámica de operación de la Incubadora, pasando de una administradora de fondos (actitud pasiva) a una incubadora que busca generar leads, convertir clientes y vender servicios (actitud activa). Esto, a propósito de la capacitación de personal durante el mes de enero de 2020, mencionada en el punto anterior.

4.4.2 Consideraciones "Jornada Start-ups 2019"

Grupo Avanzado:

1. Para el grupo avanzado se recogieron diez (10) entrevistas personalizadas semi-dirigidas a start-ups con un nivel de desarrollo más avanzado (n=10), de donde se registraron las referencias a ciertas respuestas o estímulos. En ese sentido, para cierta pregunta o estímulo pudieran registrarse mayor cantidad de respuestas totales, pues varios emprendedores pudieron haber aportado más de una referencia frente a dicha pregunta.

2. Frente a la pregunta 1.3.1 Si tuviéramos capacidades extra, ¿qué te gustaría tener de nosotros? Se registraron cuatro (4) referencias (tema más referenciado) a "**Acceso efectivo a Potenciales Clientes**" y dos (2) referencias (segundo tema más referenciado) a "**Formar Comunidad (Coworking, Networking, etc.)**".

3. Frente a la pregunta 2.2 ¿Qué crees que te aportó estar incubado en Chrysalis? Se registraron cuatro (4) referencias (tema más referenciado) a "**Vinculación y Articulación con CORFO**" y tres (3) referencias (segundo tema más referenciado) a "**Acceso a Financiamiento**". No mencionándose especialmente los servicios de incubación de Chrysalis.

4. Frente a la pregunta 2.3.1 ¿Qué esperas de una incubadora de negocios? Se registraron cinco (5) referencias (tema más referenciado) a "**Contactos Comerciales**" y tres (3) referencias (segundo tema más referenciado) a "**Apoyo Estratégico**". A diferencia de "Apoyo tipo Coauch", con solo una (1) referencia. Desprendiéndose que, para este grupo, los contactos comerciales y el apoyo estratégico son aspectos mucho más importantes que el aspecto formativo, por ejemplo.

5. Frente a la pregunta 2.4.1 ¿Qué servicios agregarías a Chrysalis? Se registraron referencias a temas ya mencionados en respuestas anteriores, como por ejemplo "**Networking**" con dos (2) referencias, "**Directorio Estratégico**" con una (1) referencia y "**Ruedas de Negocios**" con una (1) referencia. Las demás entradas referenciadas son ya servicios disponibles en Chrysalis a través de su red de beneficios Perks, no comunicados oportunamente a los entrevistados.

6. Finalmente, se tendrá que, para este grupo de entrevistados, algunos de sus intereses y aspectos de relevancia se relacionan a apoyo estratégico, ruedas de negocio y apoyo en la generación de contactos comerciales que les permitan prospectar sus negocios y la generación de redes y contactos en general

(networking). Por otro lado, aspectos de formación (charlas y talleres) no parecen mayormente referenciados en sus respuestas, no aportando mayormente valor a sus start-ups.

Grupo Inicial:

1. Para el grupo inicial se recogieron seis (6) entrevistas personalizadas semi-dirigidas a start-ups con un nivel de desarrollo más básico que el grupo anterior (n=6), de donde se registraron las referencias a ciertas respuestas o estímulos. En ese sentido, para cierta pregunta o estímulo pudieran registrarse mayor cantidad de respuestas totales, pues varios emprendedores pudieron haber aportado más de una referencia frente a dicha pregunta.

2. Frente a la pregunta 1.2.1 De lo que te hemos entregado ¿Cuáles elementos te han gustado? Se registraron dos (2) referencias (más referenciada) a "**Charlas y Talleres**" y dos (2) referencias (segunda más referenciada) a "**Mentores**". Desprendiéndose que, para este grupo el aspecto formativo es bastante relevante, por sobre la generación de contactos comerciales (no referenciados), por ejemplo. Lo anterior, se podría fundamentar en su nivel de avance, no lo suficientemente maduro como para poner todos los esfuerzos en ventas.

3. Frente a la pregunta 1.3.1 Si tuviéramos capacidades extra, ¿qué te gustaría tener de nosotros? Se registraron dos (2) referencias (más referenciada) a

"**Red potente de emprendedores**" (Networking) y dos (2) referencias (segunda más referenciada) a "**Remesas**".

4. Frente a la pregunta 2.2 ¿Qué crees que te aportó estar incubado en Chrysalis? Se registraron tres (3) referencias (más referenciada) a "**Inserción en el Ecosistema Emprendedor**", tres (3) referencias (segunda más referenciada) a "**Diagnóstico del emprendimiento**" y dos (2) referencias (tercera más referenciada) a "Mentorías". No mencionándose especialmente aspectos como contactos comerciales, sino más bien aspectos formativos (mentorías) y Networking.

5. Finalmente, se tendrá que, para este grupo de entrevistados, algunos de sus intereses y aspectos de relevancia se relacionan a formación, charlas mentorías y/o cualquier otro aspecto relacionado a apoyo y guía (Board de Directores, por ejemplo) y contactos en general (networking). Por otro lado, aspectos como ruedas de negocio o contactos comerciales, no parecen mayormente referenciados en sus respuestas. Lo anterior, podría explicarse por el bajo nivel de desarrollo que presentan sus start-ups, no siendo una preocupación de relevancia momentáneamente.

4.4.3 Consideraciones "Benchmarking CORFO 2019"

1. Dentro de las acciones de mejora planteadas en el estudio de Benchmarking realizado por Tribeca Consulting, por encargo de CORFO durante el 2019, se

tiene que: “Se sugiere la transformación digital de los procesos administrativos de la incubadora en línea con el foco innovador de Chrysalis.”. De lo anterior, es importante mencionar que, durante el mes de enero de 2020, ingresó una nueva persona al equipo de Chrysalis, con la misión de liderar dicho proceso de digitalización de los procesos administrativos, automatización de tareas y generación de ahorros de tiempo para todo el staff. Por lo anterior, no se evaluará ni incorporará esta oportunidad de mejora dentro del conjunto de propuestas.

2. Dentro de las acciones de mejora planteadas en el estudio de Benchmarking realizado por Tribeca Consulting, por encargo de CORFO durante el 2019, se tiene que: “Involucrar más al consejo directivo en la toma de decisiones estratégicas de la incubadora, lo que significa aumentar la frecuencia de las reuniones y llevar una planificación clara de hitos, métricas a revisar, plan de sustentabilidad, entre otros.”. Lo anterior, se complementa con el uso del consejo directivo como servicio en sí para las start-ups incubadas en Chrysalis.

3. Dentro de las acciones de mejora planteadas en el estudio de Benchmarking realizado por Tribeca Consulting, por encargo de CORFO durante el 2019, se tiene que: “**Se sugiere prospectar la creación de un Company builder, con el objetivo de apalancar las capacidades de alumnado y profesores de la institución patrocinadora**.”. Lo anterior, buscará utilizar las capacidades al interior de la PUCV para diversos propósitos. En particular, se considera utilizar las capacidades al interior de la VRIEA (Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados), para gestionar académicos e

investigadores en ciertas áreas, para mejorar el programa formativo de la Incubadora.

4. Dentro de las acciones de mejora planteadas en el estudio de Benchmarking realizado por Tribeca Consulting, por encargo de CORFO durante el 2019, se tiene que: “Generar un plan de sustentabilidad con proyecciones financieras, el que permita llevar seguimiento de las metas con métricas definidas.”. Lo anterior, se utilizará como criterio de base para la generación de las propuestas de mejora.

4.4.4 Consideraciones “Gestión de Calidad”

1. Dentro de los criterios considerados al momento de la confección de las propuestas de mejora, están los considerados en por “Fundación Europea para la Gestión de Calidad” (EFQM por sus siglas en inglés). En su paper denominado “EFQM Framework for Innovation Agencies”, aplicado especialmente a organizaciones (publicas y privadas) que se relacionan con innovación. (European Foundation for Quality Management , 2012).

2. Se utilizarán como base el punto cinco (5), orientado a “Procesos, Productos y Servicios”. Considerando como pilar fundamental que: “El desarrollo de aproximaciones eficientes y efectivas hacia procesos, productos y servicios, es una de las áreas de mejora con mayor potencial y más recompensadas para una agencia de innovación. A través de la diferenciación

y adición de valor a sus clientes en sus procesos clave y procesos de soporte, los cuales son críticos para la operación de la agencia, es posible establecer y hacer más eficiente el grado de servicio entregado y satisfacer las necesidades del grupo objetivo.”.

3. Otros criterios importantes por considerar son los siguientes:

3.1 “Las agencias de innovación excelentes se esfuerzan para innovar y crear valor para sus clientes, involucrándolos, además de otros stakeholders, en el desarrollo de nuevos y diferenciados servicios, soporte y experiencias.

3.2 “**Las agencias de innovación de excelencia usan investigación de mercado, encuestas de clientes y otras formas de retroalimentación, para anticipar e identificar mejoras potenciales, apuntando al mejoramiento de productos y servicios.**”

3.3 “**Las agencias de innovación de excelencia conocen quienes son sus diferentes grupos de clientes, los existentes y los potenciales, y anticipan sus diferentes necesidades y expectativas.”**

3.4 “Las agencias de innovación de excelencia trasforman necesidades, expectativas y potenciales requerimientos en propuestas de valor atractivas y sustentables, para sus clientes existentes y potenciales.”

3.5 “Las agencias de innovación de excelencia desarrollan estrategias de marketing para promover sus servicios a grupos objetivo y otros stakeholders.”

3.6 “**Las agencias de innovación de excelencia comparan su desempeño con otros actores relevantes (Benchmarks) y aprenden de sus fortalezas y oportunidades de mejora, en relación con la maximización del valor generado para sus clientes**.”

3.7 “**Las agencias de innovación de excelencia segmentan a sus clientes, en línea con la estrategia de la organización, adoptando políticas apropiadas para el manejo efectivo de la relación entre clientes y la organización**.”

3.8 “Las **agencias de innovación de excelencia continuamente monitorean y revisan las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que sus procesos se alineen para responder apropiadamente a la retroalimentación recibida**.”

4.4.5 Diagrama Causa-Efecto

A continuación, se presenta un diagrama de Ishikawa, que resume y contiene puntos de relevancia para explicar la causa de la imposibilidad de responder a tiempo con los servicios comprometidos por parte de la Incubadora:

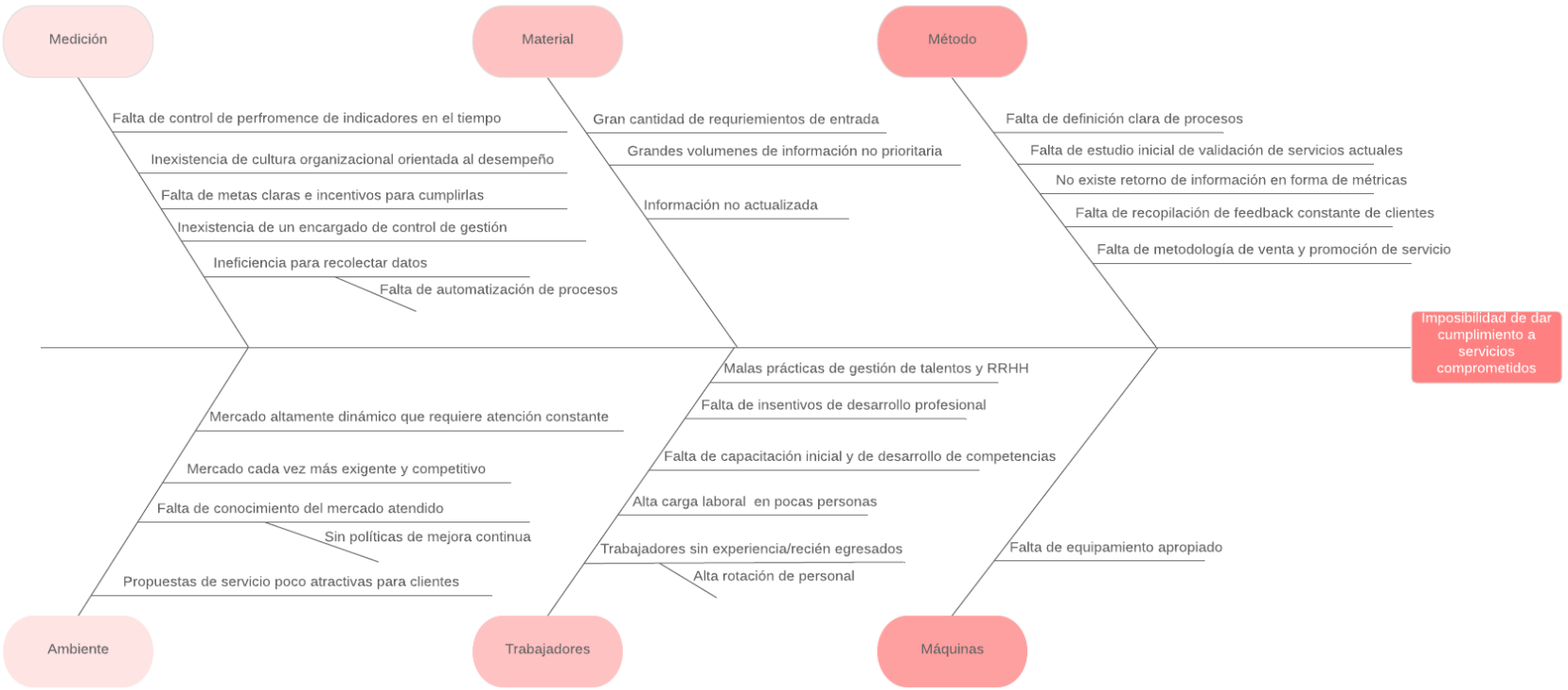


Figura 22: Diagrama Ishikawa Imposibilidad de atención de Servicios Comprometidos - Fuente: Elaboración propia.

5. PROPUESTAS DE MEJORA

En la presente sección se introducen las propuestas de mejora, basadas en el diagnóstico del departamento de incubación de Chrysalis y de sus servicios. En particular, las propuestas irán enfocadas a la mejora de los servicios, ya sea creando nuevos o reformulando algunos ya existentes. El capitulo se estructurará de la siguiente manera: En primer lugar, una declaración y resumen de las consideraciones iniciales por sobre las cuales se construirán las propuestas de mejora, lo anterior en base al diagnóstico del departamento de incubación, los resultados de la recopilación de información en fase experimental (Jornada Start-ups 2019), el informe de Benchmarking de CORFO para las incubadoras y aceleradoras de Chile. En segundo lugar, la descripción y detalle de las propuestas de mejoras a los servicios, su factibilidad de implementación técnica y los elementos diferenciadores de esta. En tercer lugar, los resultados obtenidos en la fase de validación de las propuestas de mejora, instancia en la cual se les ha consultado a los incubados sobre la nueva propuesta de servicios y su disponibilidad de pago por estos servicios, además de los proveedores. En cuarto lugar, en análisis de costos asociados al delivery de estos nuevos servicios y los ingresos asociados a estos nuevos servicios, tomando como caso base métricas comprometidas a CORFO, en el marco del fondo adjudicado por Chrysalis denominado “Potencia Individual”. En quinto lugar, análisis de sensibilidad para las variables de costos e ingresos y como estas afectan en los indicadores de rentabilidad de las propuestas. Finalmente, en el siguiente capitulo se detallará el plan de implementación de estas propuestas de mejora.

5.1 Descripción Propuestas de Mejora

En la presente sección se describen e introducen brevemente las cuatro (4) propuestas de mejora de servicios, tomando como base de trabajo las consideraciones planteadas en el punto anterior. Adicionalmente, se incorporan los análisis hechos para la validación y justificación de cada una de las propuestas, en base al feedback recibido de parte de los grupos de interés (clientes) de la Incubadora. Lo anterior, servirá para refutar la propuesta y descartarla, o bien validar la propuesta y continuar con su análisis de factibilidad técnica-financiera y posterior plan de implementación.

5.1.1 Propuesta 1: Board de Directores

La primera propuesta considera la implementación de un nuevo servicio, basado en la información recopilada en la "Jornada Start-ups 2019", las recomendaciones hechas por Tribeca Consulting y reuniones sostenidas por integrantes senior del equipo Chrysalis. En función de lo anterior, se plantea articular un Board de Directores, con profesionales expertos en diferentes temas y sectores industriales, disponibles en una BBDD y cercanos a la organización. La propuesta consiste en conformar un Board con tres (3) expertos, seleccionados luego de un diagnóstico inicial hecho al emprendimiento y las necesidades e inquietudes planteadas por los clientes. Este Board se reunirá con el emprendedor cada cuatro (4) meses para guiar y evaluar las acciones realizadas durante este intervalo de tiempo, ayudarlo a tomar decisiones estratégicas del negocio y apoyarlo con llegada a potenciales nuevos clientes. Este nuevo servicio se muestra como la columna principal de la

restructuración de servicios (y de la nueva propuesta de valor de Chrysalis), pues ayudará a guiar las acciones de los emprendedores, articular y aprovechar al máximo todos los beneficios y convenios que tiene la incubadora y guiar el quehacer (gestiones) de los ejecutivos de proyectos, para con las labores que deberán realizar junto al emprendedor de cara a la realización de cada Board de Directores. Esto último, "externalizará" el conocimiento estratégico de los ejecutivos de proyectos, por lo general de muy baja experiencia y propensos a una alta rotación de personal, en un grupo de expertos con la experiencia y los contactos suficientes para guiar a los emprendedores por un camino más profesional.

Esta propuesta no será validada, pues se trata de una decisión estratégica tomada por los miembros senior de la Incubadora y de la Dirección de Incubación y Negocios (DIN), considerándose como la espina dorsal de la propuesta de valor de Chrysalis ("Somos tu Partner Estratégico"), la cual guiará la forma en que se entregan los servicios de incubación durante el 2020. A lo anterior, es importante mencionar que las otras propuestas de mejora (desprendidas del análisis ya mencionado) serán complementarias al Board de Directores y asistirán a las tareas principales que sugieran los profesionales expertos del Board. Sin embargo, se considera la realización de un piloto con tres (3) start-ups, donde además de conocer de primera fuente las vicisitudes de las gestiones para el delivery de este servicio, se podrán recoger las impresiones de los emprendedores que participen en este piloto. Los resultados obtenidos de la retroalimentación de este piloto serán incluidos en el presente trabajo (no así la validación y justificación de la propuesta ni su factibilidad técnica), junto con el diagrama del proceso de delivery del servicio, la estructura de costos asociada al mismo, el análisis de rentabilidad y sensibilidad. Finalmente, se considera la implementación de este servicio tanto para las start-ups de nivel inicial, como de nivel avanzado.

5.1.1.1 Validación Clientes y Proveedores

Como se mencionaba anteriormente, la creación de este servicio devino de una decisión estratégica de parte de la Dirección de Incubación y Negocios (DIN) y los miembros senior de Chrysalis, convirtiendo la nueva propuesta de valor de la Incubadora en "Somos tu Partner estratégico y comercial". Por lo anterior, la validación de este servicio en el contexto de clientes y proveedores será obviado por tratarse de una decisión de carácter estratégico y donde la eventual refutación de este servicio no es una posibilidad en el corto plazo, consecuencia de la naturaleza del origen de esta propuesta.

5.1.1.2 Dlivery Servicio

El proceso comienza con la contratación del servicio por alguno de los incubados de Chrysalis. Los primero, será realizar una evaluación preliminar de la start-up, gestionada por el departamento de incubación, con el fin de conocer información relevante de la naturaleza del negocio. Luego, junto a la start-up se seleccionarán aquellos profesionales expertos, dentro de los disponibles, para conformar el Board de directores. Una vez definidos los profesionales expertos del Board, se les contactará para gestionar la primera sesión del Board. En caso de que alguno de los miembros convocados del Board no quiera participar de la instancia, se buscará y convocará otro miembro, gestionado desde la BBDD del departamento de incubación, hasta poder conformar el Board con los tres miembros. Una vez coordinadas las personas y la fecha de la jornada, se le comunicará al ejecutivo de proyectos de la start-up, perteneciente al departamento de operaciones de Chrysalis, quien también asistirá a la jornada y se encargará posteriormente de hacer el seguimiento y control de las

actividades y objetivos acordados en la sesión del Board. El ejecutivo enviará reportes periódicos, gestionados a través de la plataforma digital Monday.com, donde el departamento de incubación y el respectivo encargado de dirección estratégica, deberán monitorear los avances mensuales, previo a la siguiente sesión del Board en cuatro meses más. Esta dinámica se repetirá hasta completar las tres instancias contempladas en el servicio de Board de directores, haciéndose el registro de los avances, logros y acuerdos entre los directores, los emprendedores y la incubadora en la plataforma Monday.com. Finalmente, se le aplacará un diagnóstico final a la start-up para evaluar su desempeño a lo largo del año, junto con un feedback acerca del servicio que recibió. Lo anterior, será almacenado en la BBDD del departamento de incubación, para ayudar a generar métricas y testimonio de éxito que ayuden a captar más clientes, además de obtener feedback para la mejora continua del servicio. Una vez recibido el feedback, se dará por finalizado el proceso del delivery del servicio.

El siguiente diagrama resume gráficamente el proceso de delivery de servicio de la propuesta 1:

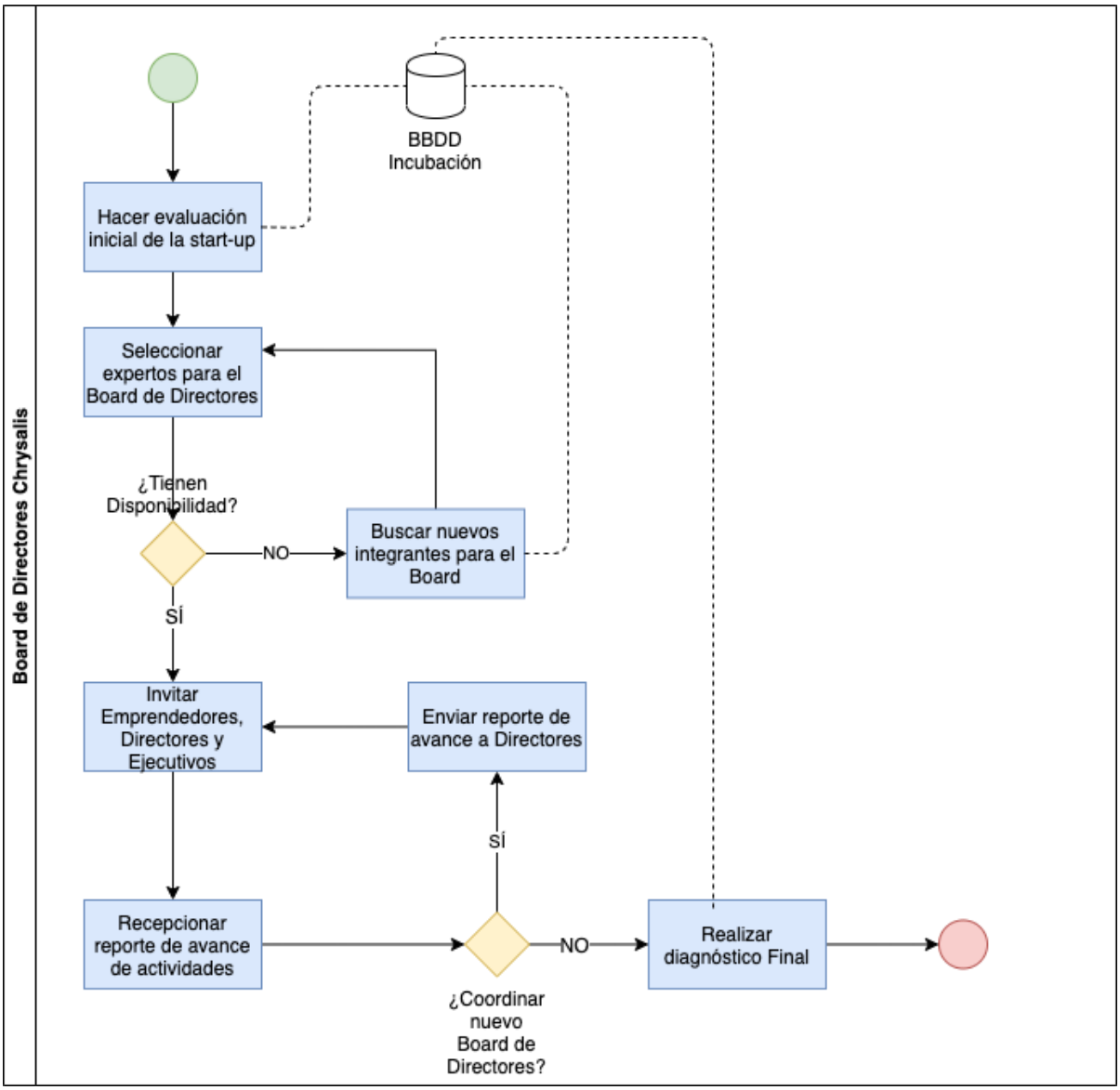


Figura 23: Diagrama Flujo Servicio Board de Directores - Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.3 Análisis Costo Beneficio

Para la entrega del servicio, se han considerado los siguientes costos:

- **Costos Encargado Dirección Estratégica**: El coordinador del departamento de incubación ha determinado asignar el 40% de las HH totales de uno de los recursos disponibles al interior del departamento,

para que coordine y gestione las diferentes instancias relacionadas al Board de directores, además de gestionar actores nuevos. Se consideran entonces 176 HH totales de un recurso promedio, se supondrá una perdida del 10% de eficiencia en las gestiones que realiza (solo dispone del 90% de las HH totales). Por lo tanto, se tendrá un total de 63,36 HH totales por este concepto. Además, se considerará un costo promedio de $5.000 la hora de trabajo para un recurso promedio al interior del departamento de incubación.

- **Costos Pago a Directores Board**: Se considera un costo promedio por hora de asesoría de $100.000 por cada director que sesiones en un Board. Sin embargo, la composición de un Board estará dada por dos (2) profesionales expertos de la DIN u otra unidad de la PUCV, y por un profesional experto externo de alguna industria especifica. Por lo que el costo en este sentido solo será por el invitado experto. Se consideran la realización de 3 Boards, con un espacio de tiempo de cuatro meses, por la duración total de un emprendimiento y se deben atender al menos 20 emprendimientos en este periodo de tiempo, en relación con las metas y objetivos comprometidos a CORFO en el fondo “Potencia Individual”. En ese sentido, se tomará como caso base la atención mínima de 20 start-ups, para la contratación de los servicios del Board de Directores, en un espacio de tiempo de un año, comenzando en mayo de 2020 y finalizando en mayo de 2021. Se tendrán que realizar un total de 60 Boards durante el periodo de tiempo definido, los cuales serán prorrateados por simplicidad en la

estructura de cotos y flujo presentados más adelante en 5 Boards mensuales.

- **Costos Coffee**: Se contempla además costos por concepto de Coffee para lo que duren cada una de las sesiones del Board, contemplando un máximo de $30.000 por sesión.

- **Costos Arriendo de Espacios**: Los Boards se realizarán de manera virtual, presencial o mixto, dependiendo el contexto. En caso de ser presenciales, se realizarán directamente en la Dirección de Incubación y Negocios, no considerando costos adicionales por este concepto.

La siguiente tabla resume los costos identificados por periodos:

Costos Board de Directores													
Costos	Periodos												
	0 (May 2020)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 (May 2021)
Costos Encargado	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800	$316.800
Costo Directores	$ -	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000	$500.000
Coffee	$ -	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000	$150.000
Total	$316.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800	$966.800

Tabla 23: Costos por Periodo Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia.

Para al análisis de flujos por periodo, se consideró un precio de servicio promedio de $650.000, y un mínimo de tención requerido por CORFO de 20 start-ups. Por temas de simplicidad, se ha prorrateado este numero en los diez últimos meses de evaluación, dejando a los meses 1 y 2 como potenciales meses de prueba o de cobro de servicios. A continuación, se resumen los flujos por periodo para la prepuesta dos, además de indicadores de factibilidad financiera:

Periodo	Flujo	Acumulado
0	$ -316.800	-$ 316.800
1	$ -966.800	-$ 1.283.600
2	$ -966.800	-$ 2.250.400
3	$ 333.200	-$ 1.917.200
4	$ 333.200	-$ 1.584.000
5	$ 333.200	-$ 1.250.800
6	$ 333.200	-$ 917.600
7	$ 333.200	-$ 584.400
8	$ 333.200	-$ 251.200
9	$ 333.200	$ 82.000
10	$ 333.200	$ 415.200
11	$ 333.200	$ 748.400
12	$ 333.200	$ 1.081.600

Tabla 24: Flujo Proyectado por Periodo Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia.

TIR	6,8107%
T. DCTO	10%
VAN	-302.676
PAYBACK	9

Tabla 25: Indicadores de Factibilidad Financiera Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la TIR es mayor a cero, pero el VAN menor a cero. Esto, con relación a la tasa de descuento del 10%, tomada como referencia o piso mínimo de rentabilidad por los

servicios que prestará a incubadora durante el 2020 y que tienen foco en la sustentabilidad financiera de Chrysalis en un plazo de tres años. Si bien el proyecto no presenta cifras excepcionales en materia de sus indicadores de desempeño financiero, logra sustentar los costos asociados a este servicio. Deberá estudiarse con mayor profundidad el pricing del mismo. Sin embargo, es importante mencionar que esta propuesta forma parte del plan estratégico de la incubadora, por lo que será utilizado como servicio estructural de los otros.

5.1.1.4 Análisis de Sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad para la reacción de la TIR y VAN, variando en intervalos de 10% el precio del servicio, manteniendo el resto de las variables constantes. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

Variación	Precio	TIR	VAN
100%	1300000	51,0179%	$ 6.298.925
90%	1235000	47,7215%	$ 5.638.765
80%	1170000	44,2882%	$ 4.978.605
70%	1105000	40,6981%	$ 4.318.444
60%	1040000	36,9258%	$ 3.658.284
50%	975000	32,9372%	$ 2.998.124
40%	910000	28,6849%	$ 2.337.964
30%	845000	24,0998%	$ 1.677.804
20%	780000	19,0746%	$ 1.017.644
10%	715000	13,4281%	$ 357.484
0%	650000	6,8107%	-$ 302.676
-10%	585000	-1,6139%	-$ 962.836
-20%	520000	-15,1526%	-$ 1.622.996
-30%	455000	-	-$ 2.283.157
-40%	390000	-	-$ 2.943.317
-50%	325000	-	-$ 3.603.477
-60%	260000	-	-$ 4.263.637

-70%	195000	-	-$ 4.923.797
-80%	130000	-	-$ 5.583.957
-90%	65000	-	-$ 6.244.117
-100%	0	-	-$ 6.904.277

Tabla 26: Análisis de Sensibilidad para Precio Propuesta 1 - Fuente: Elaboración propia.

Del análisis realizado, ya una variación de un 10% en el precio del servicio hará que la TIR se haga menor a cero. Sin embargo, es importante tener presente que la incubadora se adjudico durante 2019 el fondo CORFO denominado "Potencia Individual", lo que entrega ciertos espacios para de alguna manera "subsidiar" servicios. En este sentido, es posible pilotear durante 2020 los diferentes servicios, operando incluso con pérdidas, hasta ajustar estos servicios, validar precios y costos y la recepción de estos en el ecosistema emprendedor.

Por otro lado, un análisis de sensibilidad para la reacción de la TIR y VAN, variando en intervalos de 10% la cantidad de servicios contratados, manteniendo el resto de las variables constantes, tendrá el mismo efecto que el análisis ya realizado con el precio del servicio.

5.1.2 Propuesta 2: Programa de Incubación e-learning

La segunda propuesta de mejora considera el cambio del actual programa de incubación, es decir, de las sesiones de formación correspondientes a charlas y talleres en formato presencial a la implementación de una plataforma e-learning, donde aquellos clientes que hayan adquirido los servicios puedan acceder de manera remota a un pool de

charlas con diferentes expositores, con temáticas (ejes temáticos) de relevancia para su nivel de avance, homologados con el "Viaje del emprendedor CORFO". Por otra parte, se pretender poner a disposición en la plataforma horarios en los cuales los expertos gestionados y validados por Chrysalis (parte de la BBDD) puedan resolver dudas especiales de cada uno de los emprendimientos. Además, se considera el poner a disposición material de apoyo complementario formativo para que los emprendedores puedan descargar, en cada uno de los ejes temáticos.

Esta primera propuesta, se fundamenta principalmente en los elevados costos que actualmente implica la realización del programa de incubación, los decrecientes niveles de participación de este y lo dificultoso que resultan las gestiones para coordinar cada una de las jornadas presenciales (tanto para la búsqueda de speakers, como de invitaciones para los incubados).

A priori, se ha observado que los emprendedores de start-ups con un nivel de avance más avanzado, no presentan interés en servicios de tipo formativos, pues ya tienen experiencia práctica en temas de emprendimiento y el valor aportado por este tipo de instancia es calificado como bajo, por parte de ellos. Lo anterior, deberá ser verificado con los participantes del programa de incubación. Respecto a lo anterior, a los altos costos que presenta el programa de incubación bajo el escenario actual y las recomendaciones de Tribeca Consulting, relativas a la utilización de las capacidades internas dentro de la PUCV, es que se considera gestionar speakers (expertos) académicos o investigadores al interior de la VRIEA (Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados) para la grabación de las sesiones de videos que estarán disponibles en la plataforma e-learning, o bien a los expertos de la BBDD de Chrysalis que posteriormente prestarán servicios de sesiones uno a uno con los emprendedores. De esto último, es importante destacar que el Core de la propuesta estará

precisamente en las sesiones uno a uno que los emprendedores tengan con los diferentes expertos en los diferentes ejes temáticos, siendo el video inicial (formativo) uno de muy corta duración (entre 10 a 15 minutos) y que será utilizado como "anzuelo" para la posterior venta de servicios de asesoría experta.

5.1.2.1 Propuesta de Valor y Elementos Diferenciadores

Para el caso de esta propuesta se pretende **capitalizar información** (generación de BBDD) relativa a actores **expertos del ecosistema emprendedor**, en diferentes áreas de temáticas (o ejes temáticos) de interés para los emprendedores. Adicional a la búsqueda y acumulación de información, se tendrá la **validación por parte de Chrysalis**, incubadora de negocios con más de diez (10) años de experiencia, para con los diferentes expertos disponibles para asesorías expertas. Por otro lado, la nueva plataforma estará **alineada con los ejes temáticos propuestos por el "Viaje de emprendedor de CORFO"**, documento elaborado para la sistematización y estandarización de contenidos formativos y escalamiento de negocios elaborado por CORFO. La plataforma además reunirá toda la **información** anteriormente mencionada de manera **resumida** y de forma **sencilla**. Finalmente, Chrysalis a través de su experiencia, redes de contacto y capacidad de negociación en grandes volúmenes, podrá optar a **tarifas preferenciales** con sus proveedores (asesores expertos), de tal manera de **ofrecer un precio menor en comparación a la contratación de servicios de asesoría experta de manera externa**, es decir, de algún emprendedor contratando este servicio de manera personal e individual. De este modo y a través de los elementos diferenciadores mencionados, el **nuevo programa de incubación aportará valor a las start-ups de Chrysalis a través de ahorros de tiempo, acceso a fuentes de información confiables y validadas y a tarifas preferenciales.**

5.1.2.2 Validación Clientes

En relación con la propuesta descrita en al comienzo de la sección, se realizó una encuesta online enviada a los emprendedores que han participado en el pasado en el programa de incubación original, es decir, a las sesiones presenciales de carácter formativo tipo charla/taller. Es importante mencionar que la encuesta fue enviada tanto a participantes de ambos programas (inicial y avanzado), para recoger sus impresiones en torno a la nueva propuesta. Esta encuesta tenía por objetivo validar o refutar la propuesta de mejora, tomando como hipótesis base, que los puntos mencionados serían de agrado para nuestros potenciales clientes. De este modo, se recopilaron un total de dieciocho (n=18) respuestas por parte de los emprendedores, de donde nueve (n=9) corresponden a emprendimientos en fase inicial y nueve (n=9) a emprendedores en fase avanzado. La encuesta estuvo abierta desde el 6/02/2020 hasta el 6/03/2020 y consideraba como incentivo el participar para ganar una sesión gratuita con el nuevo Board de Directores de Chrysalis, instancia que además es aprovechada para la validación del piloto de este nuevo servicio. La encuesta fue dispuesta en la plataforma de "Google Forms" y fue enviada a los correos de contacto (BBDD Chrysalis) de los emprendedores que han participado en el programa de incubación. La siguiente tabla resume las preguntas consideradas en esta encuesta de validación:

#	Pregunta	Medición
1	Considerando tu experiencia en las sesiones del programa de incubación, donde se incluyen talleres presenciales, speakers definidos y un horario poco flexible. ¿Cómo evaluarías tu experiencia en torno a cómo se imparte el programa actualmente?	Escala Lickert: Uno (1): Nada Destacable a Cinco (5) Excelente.

2	De los siguientes puntos, ¿cuál(es) consideras tú como el(los) menos favorable(s) en tu experiencia en las sesiones del programa de incubación?	- Speakers predeterminados. - Horario poco flexible. - Problemas para asistir/transmisión vía streaming. - Bajo nivel de personalización. - Contenido poco apropiado para mi estado de avance.
3	¿Crees que flexibilizar la modalidad de las sesiones (acceso a más speakers, reuniones personalizadas y horarios a medida) aportaría en mayor medida a mejorar tu experiencia y aportar al desarrollo de tu start-up?	- Sí. - No.
4	En la escala presentada, ¿Cómo valorarías el tener acceso permanente a una plataforma e-learning, en la cual tengas a tu disposición acceso ilimitado a talleres con diferentes speakers expertos en temas de negocios?	Escala Lickert: Uno (1): Nada Valorable a Cinco (5) Muy Valorable.
5	En la escala presentada, ¿Cómo valorarías el tener a tu disposición un pool de speakers expertos en temas de negocios, de los cuales puedas elegir el que más te interese de cuerdo a las necesidades de tu negocio?	Escala Lickert: Uno (1): Nada Valorable a Cinco (5) Muy Valorable.
6	En la escala presentada, ¿Qué tan atractivo te parece una plataforma donde puedas agendar reuniones con speakers para resolver dudas relativas tu start-up y a las sesiones que imparten estos speakers?	Escala Lickert: Uno (1): Nada Atractivo a Cinco (5) Muy Atractivo.
7	¿Qué tanto crees que aportaría a tu proceso de incubación la incorporación de la flexibilidad horaria que supone el uso de una plataforma web para la realización de las sesiones?	Escala Lickert: Uno (1): Ningún Aporte a Cinco (5) Gran Aporte.
8	En la escala presentada, ¿Qué tan atractivo te parece	Escala Lickert: Uno (1): Nada

	tener a tu disposición en una plataforma testimonios y casos de éxito de otras start-ups que sean de tu interés?	Atractivo a Cinco (5) Muy Atractivo.
9	¿Qué tan atractivo te parece tener una lista de potenciales Perks (empresas con precios preferenciales) que pudieses activar, seleccionadas especialmente para ayudarte en aspectos relacionados al tema de la sesión?	Escala Lickert: Uno (1): Nada Atractivo a Cinco (5) Muy Atractivo.
10	En relación a lo anterior, ¿Cuál(les) de los siguientes puntos te parece más interesante y crees te aporta mayor valor?	- Sesiones tipo e-learning con flexibilidad horaria. - Posibilidad de elegir diferentes speakers. - Posibilidad de reunirte con speaker a resolver preguntas sobre tu start-up. - Sugerencias sobre potenciales Perks que pudieses activar - Testimonios y experiencias de éxito de otros emprendedores.
11	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tener acceso a una plataforma que contemple diferentes cursos de e-learning, testimonios y casos de éxito de otros emprendedores, gestión de reuniones con speakers para resolver dudas sobre tu emprendimiento y acceso a partners que podrían ayudarte en tus temas de interés por precios preferenciales?	- 0 (debe venir incluido por defecto por pertenecer a Chrysalis) - Entre 50.000-100.000 - Entre 100.000 y 200.000 - Entre 200.000 y 300.000 - Más de 500.000

Tabla 27: Preguntas y Medición Encuesta de Validación Servicios Propuesta 2 - Fuente: Elaboración Propia.

Con relación a lo anterior, se presentan a continuación los resultados obtenidos para las diferentes preguntas listadas, separados por grupo de interés (inicial y avanzado).

Resultados Grupo Inicial

Considerando tu experiencia en las sesiones del programa de incubación, donde se incluyen talleres presenciales, speakers definidos y un horario poco flexible. ¿Cómo evaluarías tu experiencia en torno a cómo se imparte el programa actualmente?

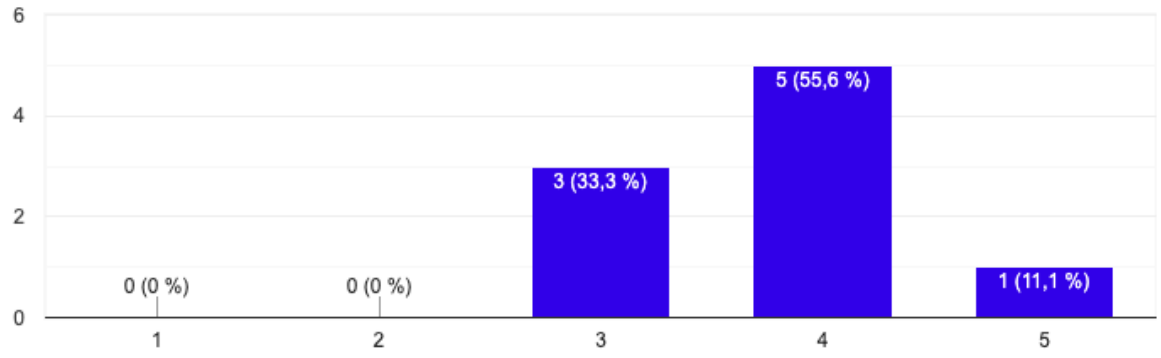


Gráfico 54: Resultados Pregunta 1 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

De los siguientes puntos, ¿cuál(es) consideras tú como el(los) menos favorable(s) en tu experiencia en las sesiones del programa de incubación?

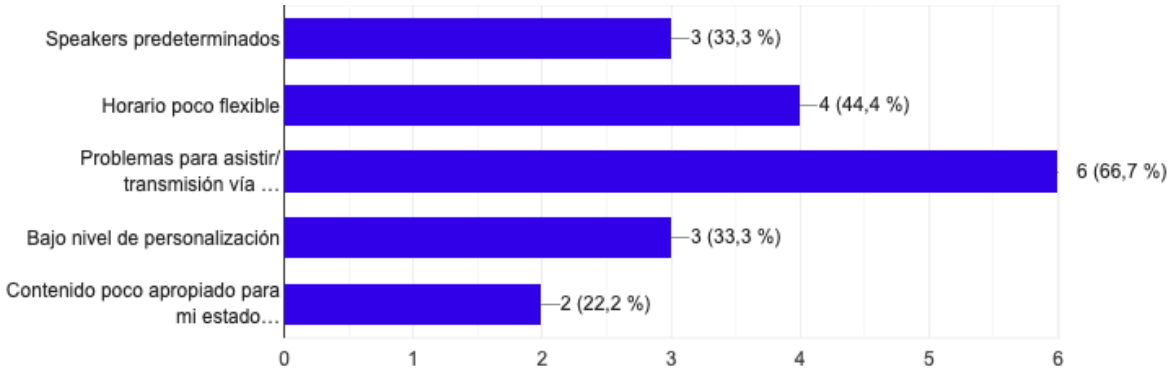


Gráfico 55: Resultados Pregunta 2 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

¿Crees que flexibilizar la modalidad de las sesiones (acceso a más speakers, reuniones personalizadas y horarios a medida) aportaría en mayor medida a mejorar tu experiencia y aportar al desarrollo de tu start-up?

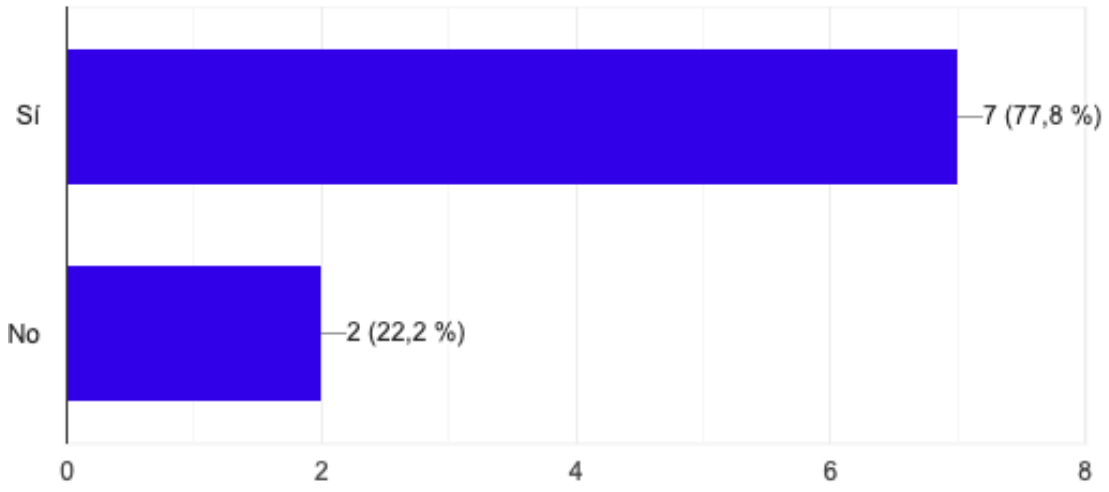


Gráfico 56: Resultados Pregunta 3 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Cómo valorarías el tener acceso permanente a una plataforma e-learning, en la cual tengas a tu disposición acceso ilimitado a talleres con diferentes speakers expertos en temas de negocios?

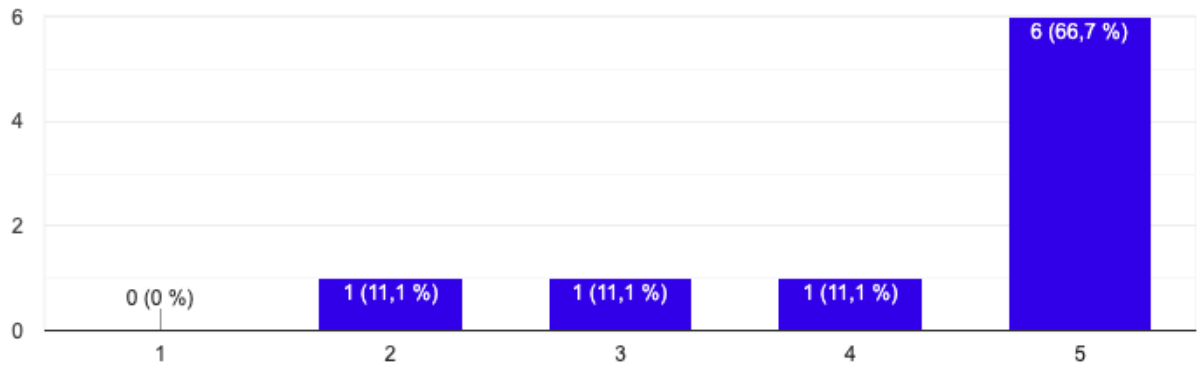


Gráfico 57: Resultados Pregunta 4 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Cómo valorarías el tener a tu disposición un pool de speakers expertos en temas de negocios, de los cuales puedas elegir el que más te interese de cuerdo a las necesidades de tu negocio?

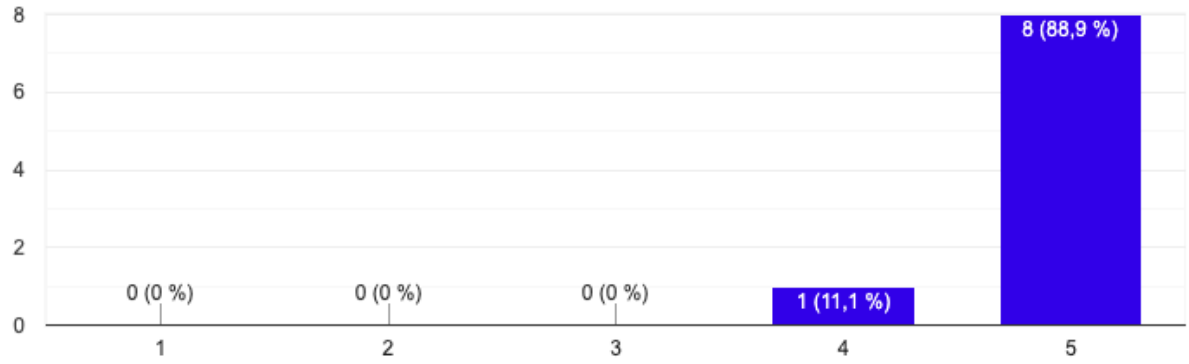


Gráfico 58: Resultados Pregunta 5 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Qué tan atractivo te parece una plataforma donde puedas agendar reuniones con speakers para resolver dudas relativas tu start-up y a las sesiones que imparten estos speakers?

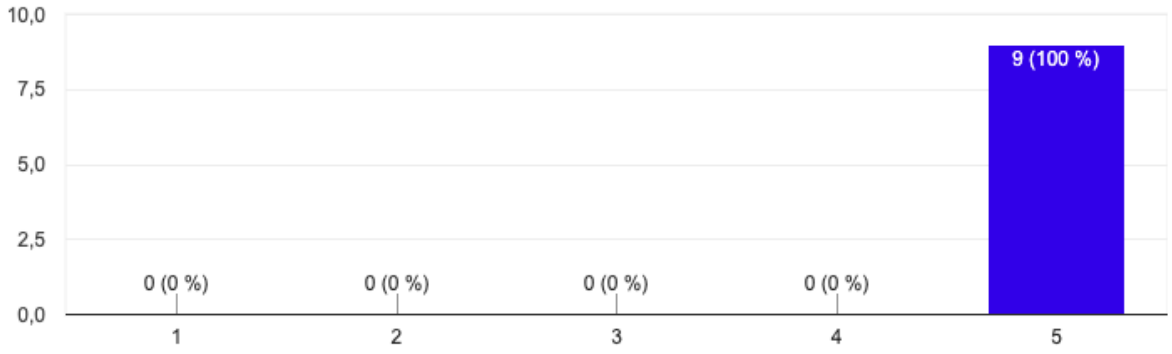


Gráfico 59: Resultados Pregunta 6 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué tanto crees que aportaría a tu proceso de incubación la incorporación de la flexibilidad horaria que supone el uso de una plataforma web para la realización de las sesiones?

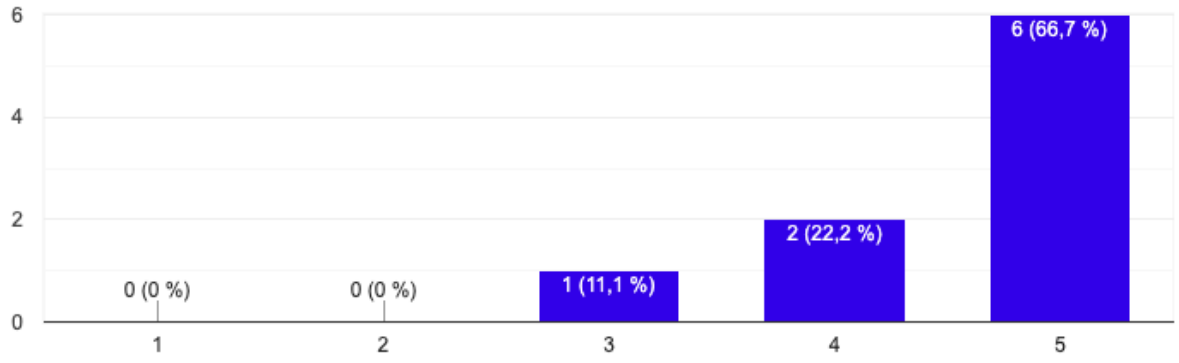


Gráfico 60: Resultados Pregunta 7 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Qué tan atractivo te parece tener a tu disposición en una plataforma testimonios y casos de éxito de otras start-ups que sean de tu interés?

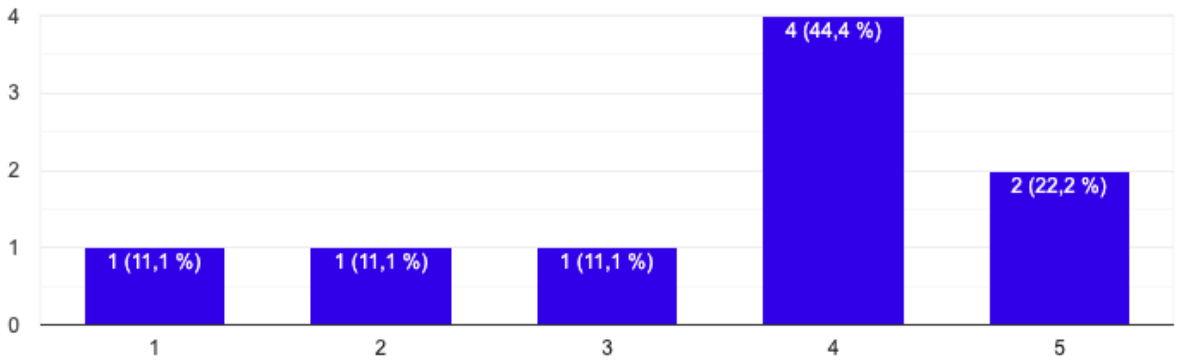


Gráfico 61: Resultados Pregunta 8 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué tan atractivo te parece tener una lista de potenciales Perks (empresas con precios preferenciales) que pudieses activar, seleccionadas especialmente para ayudarte en aspectos relacionados al tema de la sesión?

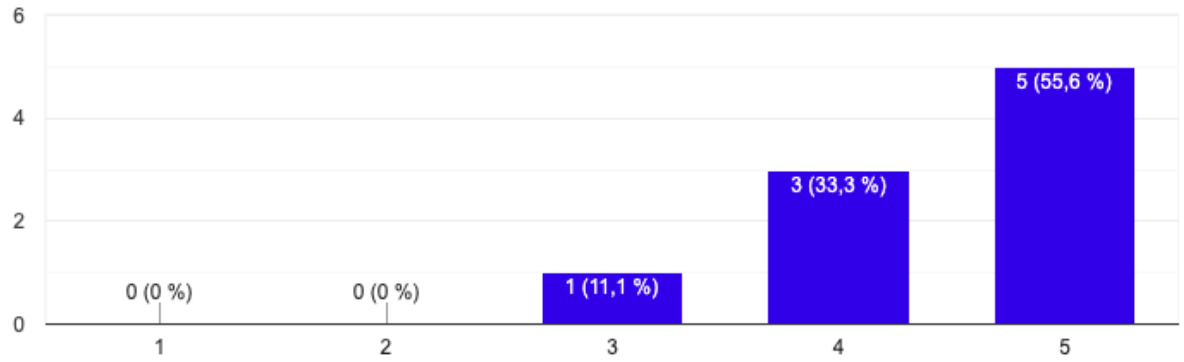


Gráfico 62: Resultados Pregunta 9 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

Con relación a lo anterior, ¿Cuál(les) de los siguientes puntos te parece más interesante y crees te aporta mayor valor?



Gráfico 63: Resultados Pregunta 10 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tener acceso a una plataforma que contemple diferentes cursos de e-learning, testimonios y casos de éxito de otros emprendedores, gestión de reuniones con speakers para resolver dudas sobre tu emprendimiento y acceso a partners que podrían ayudarte en tus temas de interés por precios preferenciales?



Gráfico 64: Resultados Pregunta 11 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Inicial - Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones: Con relación a la evaluación de los servicios actuales del programa de incubación, un 55,6% de los encuestados lo puntúan con calificación cuatro (4) de un total de

cinco (5) y un 66,7% de la muestra se agrupa entre la calificación cuatro (4) y cinco (5). Sin embargo, un 66,7% declara que uno de los problemas principales del programa actual es poder asistir presencialmente, seguido de un horario poco flexible con un 44,4%. Lo anterior, justifica que el programa presenta valor en cuanto a sus contenidos, pero el canal de entrega del servicio debe reformarse. En ese sentido, la implementación de una plataforma que permita a los emprendedores acceder a contenido de forma remota y flexible está justificado para este grupo de interés. Adicional a lo anterior, un 77,8% de los encuestados declara que es efectivamente favorable el poder flexibilizar el programa en cuanto a horarios, acceso a speakers (expertos) y acceso a reuniones personalizadas (baja personalización de la experiencia actual). Más aún, un 77,8% de los encuestados puntúan entre cinco (5) y cuatro (4), de un total de cinco (5) puntos, el valor aportado por una plataforma (canal) online de acceso permanente y flexible en horarios. Por otro lado, un 88,9% de los encuestados declaran como muy valioso (cinco puntos) el tener la posibilidad de escoger dentro de un conjunto de expertos para poder reunirse con estos a resolver inquietudes particulares sobre su negocio, en relación con algún eje temático. En este sentido, un 100% de los encuestados les parece muy valorable (cinco puntos) el poder agendar reuniones con expertos a través de la plataforma, transformándose en uno de los temas recurrentemente mencionados y bien calificados en la encuesta. Por otro lado, solo un 44,4% de los encuestados puntúa como valorable (cuatro puntos) el tener acceso a testimonios de éxitos o fracasos de otros emprendedores, mientras que el 33,3% punta de manera neutra o negativa esta opción (desde un punto a 3 puntos). En cuanto a lo anterior, esta opción es descartada, por tratarse de un elemento poco atractivo para los emprendedores encuestados, que no aporta tanto valor (dentro de su percepción) y que implica esfuerzos de gestión e implementación dentro de la nueva propuesta del programa de incubación. Es interesante notar que, las respuestas

recopiladas en la pregunta numero diez (10), los emprendedores encuestados declaran que aquello que más le aporta mayor valor es la posibilidad de reunirse con un experto a resolver preguntas puntuales sobre su emprendimiento, con un 77,8% de las preferencias, seguido por el acceso a sesiones con contenido formativo tipo e-learning con flexibilidad horaria, con tan solo un 11,1% de las preferencias. Con relación a esto último, la hipótesis sobre el énfasis de la nueva propuesta en el match entre asesores expertos y emprendedores queda validada, cambiando el paradigma del carácter formativo tradicional llevado a cabo hasta ahora, por un carácter formativo activo. Finalmente, se recoge que los emprendedores del grupo inicial están dispuestos a pagar entre $50.000 y $300.000 por este tipo de servicios, con un 44,4% de las preferencias, contra un 55,6% que declara que el servicio debería estar incluida por defecto por pertenecer a Chrysalis.

Resultados Grupo Avanzado

Considerando tu experiencia en las sesiones del programa de incubación, donde se incluyen talleres presenciales, speakers definidos y un horario poco flexible. ¿Cómo evaluarías tu experiencia en torno a cómo se imparte el programa actualmente?

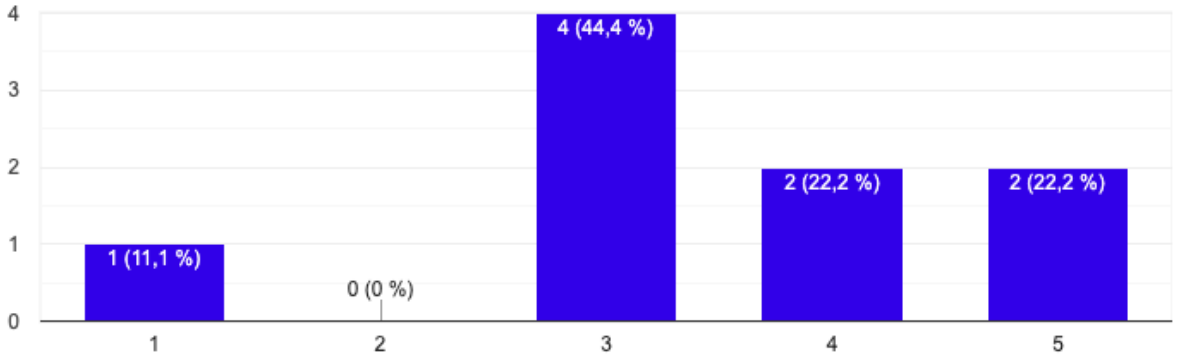


Gráfico 65: Resultados Pregunta 1 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

De los siguientes puntos, ¿cuál(es) consideras tú como el(los) menos favorable(s) en tu experiencia en las sesiones del programa de incubación?

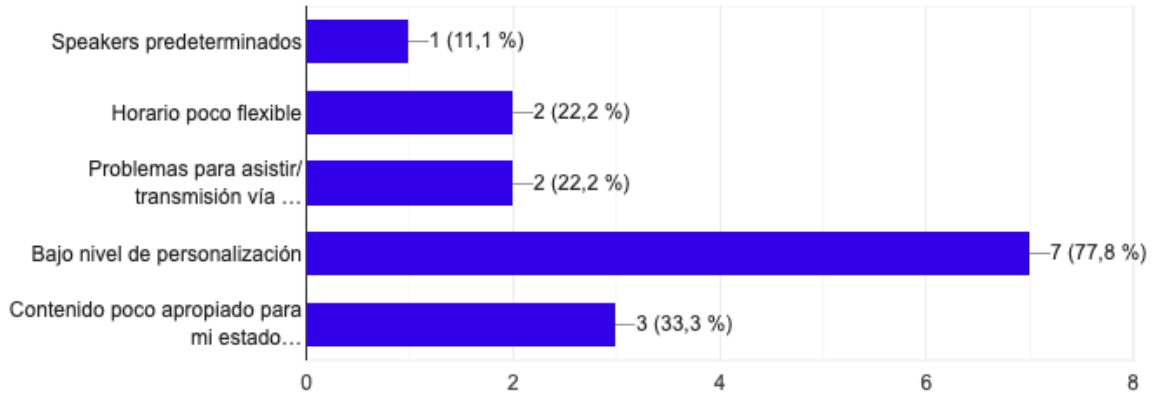


Gráfico 66: Resultados Pregunta 2 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

¿Crees que flexibilizar la modalidad de las sesiones (acceso a más speakers, reuniones personalizadas y horarios a medida) aportaría en mayor medida a mejorar tu experiencia y aportar al desarrollo de tu start-up?

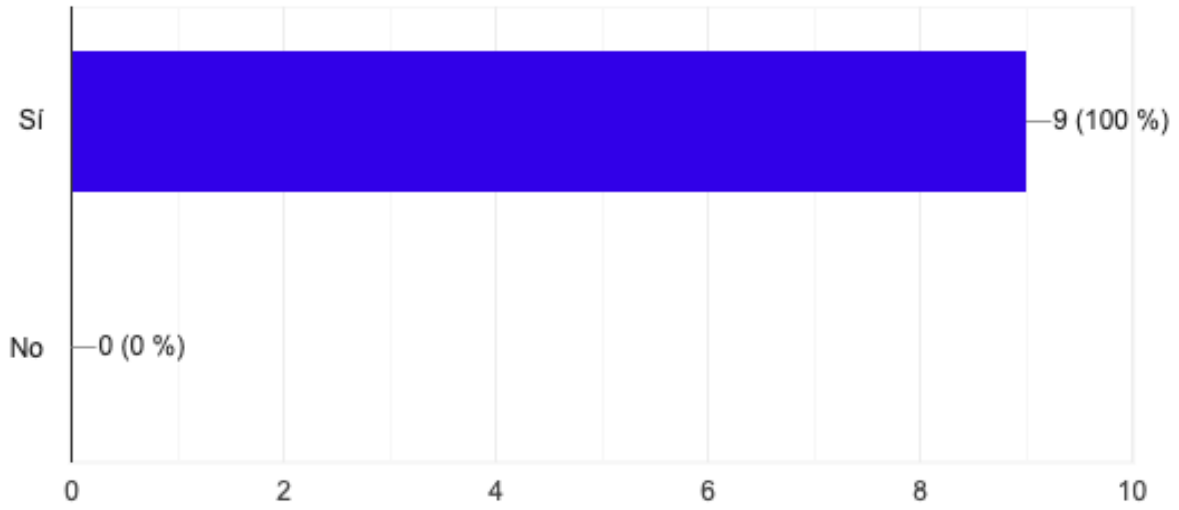


Gráfico 67: Resultados Pregunta 3 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Cómo valorarías el tener acceso permanente a una plataforma e-learning, en la cual tengas a tu disposición acceso ilimitado a talleres con diferentes speakers expertos en temas de negocios?

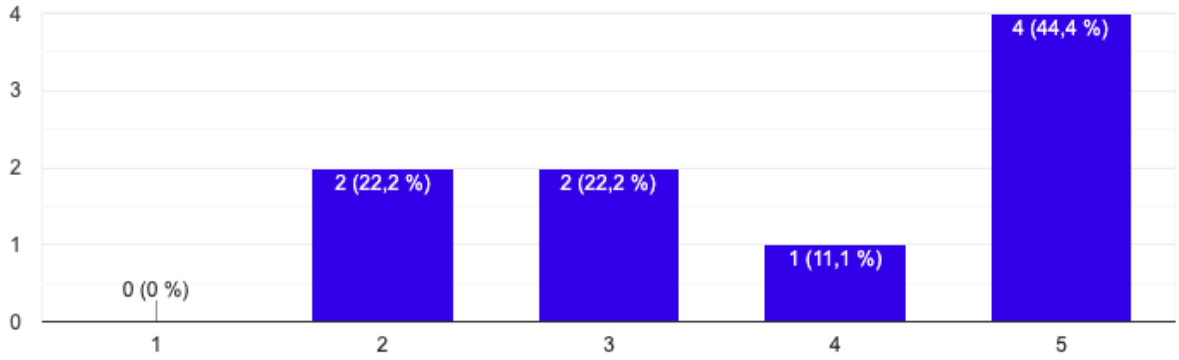


Gráfico 68: Resultados Pregunta 4 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Cómo valorarías el tener a tu disposición un pool de speakers expertos en temas de negocios, de los cuales puedas elegir el que más te interese de cuerdo a las necesidades de tu negocio?

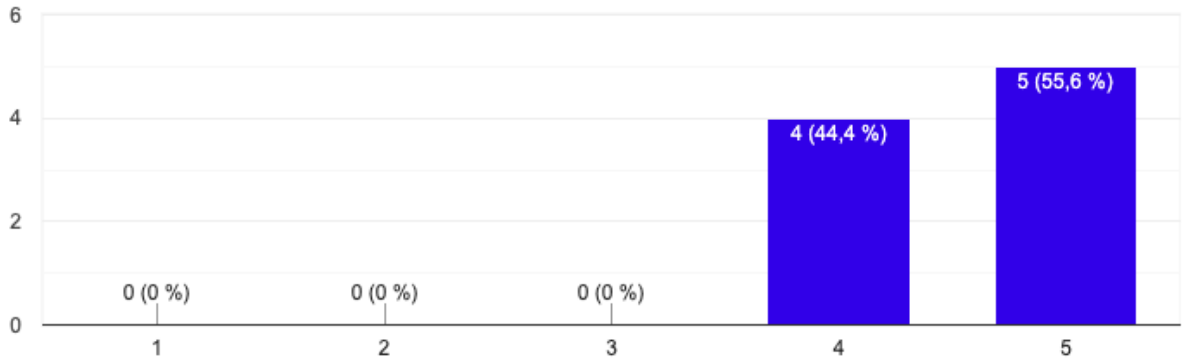


Gráfico 69: Resultados Pregunta 5 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Qué tan atractivo te parece una plataforma donde puedas agendar reuniones con speakers para resolver dudas relativas tu start-up y a las sesiones que imparten estos speakers?

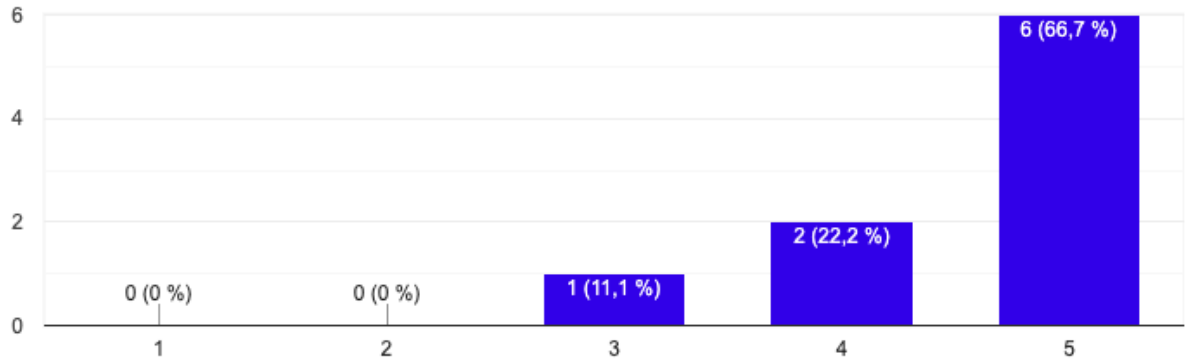


Gráfico 70: Resultados Pregunta 6 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué tanto crees que aportaría a tu proceso de incubación la incorporación de la flexibilidad horaria que supone el uso de una plataforma web para la realización de las sesiones?

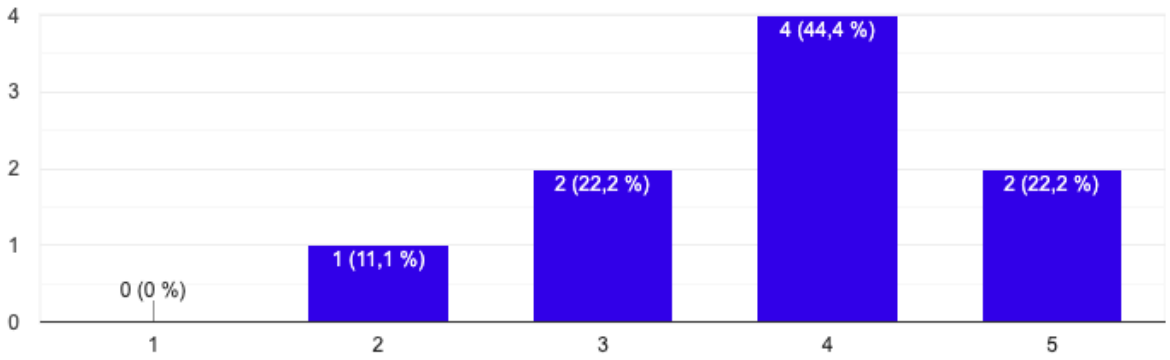


Gráfico 71: Pregunta 7 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

En la escala presentada, ¿Qué tan atractivo te parece tener a tu disposición en una plataforma testimonios y casos de éxito de otras start-ups que sean de tu interés?

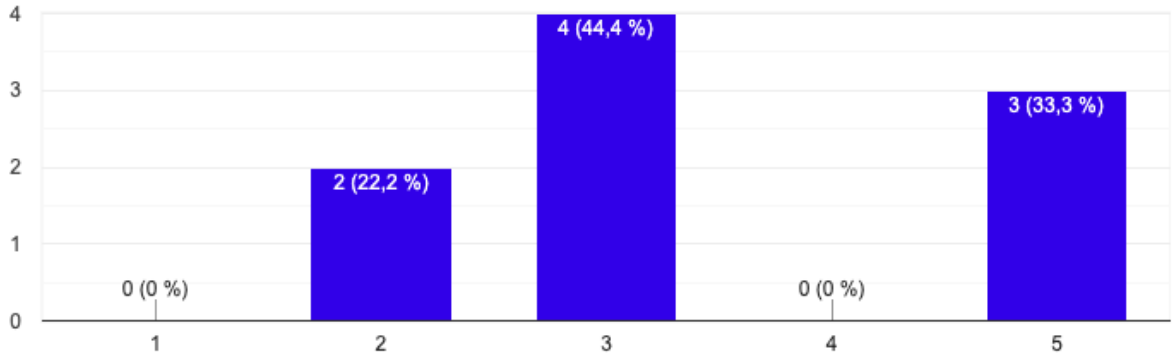


Gráfico 72: Pregunta 8 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué tan atractivo te parece tener una lista de potenciales Perks (empresas con precios preferenciales) que pudieses activar, seleccionadas especialmente para ayudarte en aspectos relacionados al tema de la sesión?

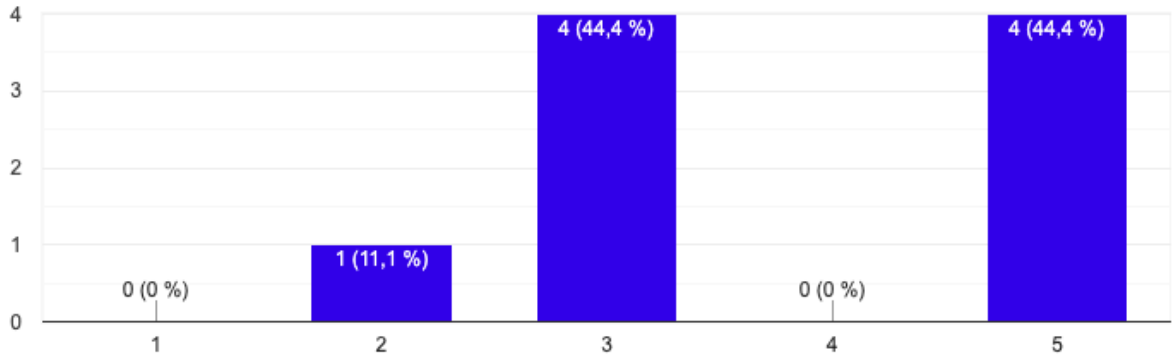


Gráfico 73: Pregunta 9 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

Con relación a lo anterior, ¿Cuál(les) de los siguientes puntos te parece más interesante y crees te aporta mayor valor?



Gráfico 74: Pregunta 10 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tener acceso a una plataforma que contemple diferentes cursos de e-learning, testimonios y casos de éxito de otros emprendedores, gestión de reuniones con speakers para resolver dudas sobre tu emprendimiento y acceso a partners que podrían ayudarte en tus temas de interés por precios preferenciales?

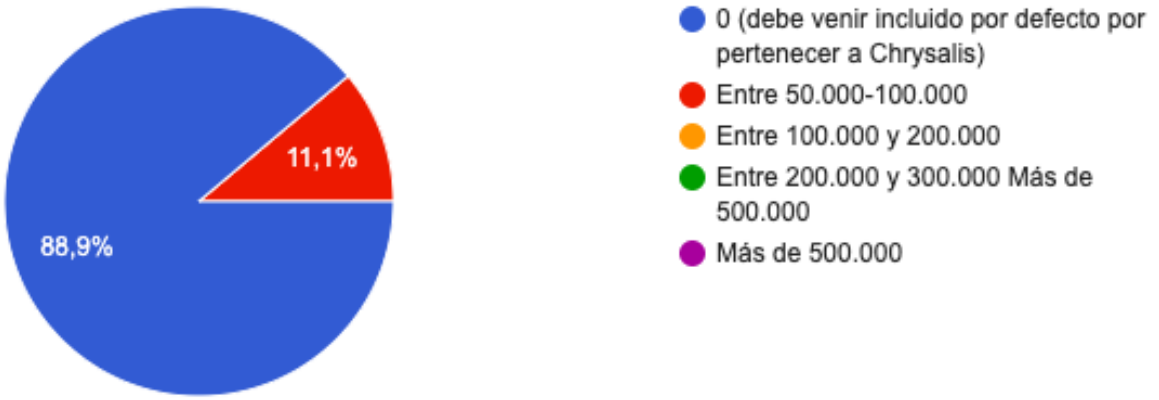


Gráfico 75: Pregunta 11 Encuesta de Validación Propuesta 2 Grupo Avanzado - Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones: Con relación a la evaluación de los servicios actuales del programa de incubación, un 44,4% de los encuestados lo puntúan con calificación tres (3) de un total de cinco (5) y un 44,4% de la muestra se agrupa entre la calificación cuatro (4) y cinco (5). Además, un 77,8% declara que uno de los problemas principales del programa actual es el bajo nivel de personalización de las sesiones, seguido de un contenido poco apropiado para su estado de avance con un 33,3%. Lo anterior, justifica que el programa no presenta un gran valor en cuanto a sus contenidos para este grupo de interés. Adicional a lo anterior, un 100% de los encuestados declara que es efectivamente favorable el poder flexibilizar el programa en cuanto a horarios, acceso a speakers (expertos) personalizados y acceso a reuniones personalizadas (baja personalización de la experiencia actual). Más aún, un 55,5% de los encuestados puntúan entre cinco (5) y cuatro (4), de un total de cinco (5) puntos, el valor aportado por una plataforma (canal) online de acceso permanente y flexible en horarios. Por otro lado, un 55,6% de los encuestados declaran como muy valioso (cinco puntos) el tener la posibilidad de escoger dentro de un conjunto de expertos para poder reunirse con estos a resolver inquietudes particulares sobre su negocio, en relación con algún eje temático. En este sentido, un 88,9%% de los encuestados les parece muy valorable (cinco puntos) o favorable (cuatro puntos) el poder agendar reuniones con expertos a través de la plataforma,

transformándose en uno de los temas recurrentemente mencionados y bien calificados en la encuesta. Por otro lado, un 66,6% de los encuestados puntúa como neutro (tres puntos) o poco atractivo (dos puntos) el tener acceso a testimonios de éxitos o fracasos de otros emprendedores. En cuanto a lo anterior, esta opción es descartada, por tratarse de un elemento poco atractivo para los emprendedores encuestados, que no aporta tanto valor (dentro de su percepción) y que implica esfuerzos de gestión e implementación dentro de la nueva propuesta del programa de incubación. Es interesante notar que, las respuestas recopiladas en la pregunta numero diez (10), los emprendedores encuestados declaran que aquello que más le aporta mayor valor es la posibilidad de reunirse con un experto a resolver preguntas puntuales sobre su emprendimiento, con un 44,4% de las preferencias, seguido por la posibilidad de elegir entre un conjunto de expertos, con un 33,3% de las preferencias. Con relación a esto último, la hipótesis sobre el énfasis de la nueva propuesta en el match entre asesores expertos y emprendedores queda validada, cambiando el paradigma del carácter formativo tradicional llevado a cabo hasta ahora, por un carácter formativo activo. Finalmente, se recoge que los emprendedores del grupo avanzado están dispuestos a pagar entre $50.000 y $100.000 por este tipo de servicios, con tan solo un 11,1% de las preferencias, contra un 88,9% que declara que el servicio debería estar incluida por defecto por pertenecer a Chrysalis. Esto último sugiere que cualquier opción de carácter formativo, ya sea pasivo o activo, es de poco valor para el grupo de interés avanzado, declarando que no estarían dispuestos a pagar por este tipo de servicios. Finalmente, se concluye que, si bien los servicios pueden estar disponibles para ambos grupos, los esfuerzos deberán estar concentrados en la conversión de clientes de tipo inicial.

Luego, la propuesta de generar una plataforma online, que tenga a disposición contenido formativo pasivo de corta duración (10 a 15 minutos), con material descargable relacionado a diferentes ejes temáticos, alineados con el "Viaje del Emprendedor de CORFO", con la posibilidad de agendar reuniones de 45 minutos aproximadamente con expertos para la resolución de dudas puntuales aplicadas a sus emprendimientos, con expertos de diferentes niveles a disposición para elegir, considerando un pago preferencial y diferenciado por el tipo de experto seleccionado (ticket de atención experta o coins de atención experta), con énfasis en a atención del grupo de interés denominado inicial, estaría validada desde el punto de vista del cliente.

5.1.2.3 Validación Proveedores

Como se mencionaba en la descripción del servicio, la dependencia con los proveedores es muy alta, pues se requerirá disponer de sus HH para dar cumplimiento a la propuesta de valor de poder contactar a los emprendedores con expertos en diferentes temáticas para que puedan resolver dudas puntuales sobre el contenido formativo, o sobre sus proyectos de emprendimiento. Por lo anterior, es que se requerirán tanto de "proveedores internos", es decir, profesionales de alta experiencia relacionados a la Dirección de Incubación y Negocios (DIN) y sus unidades asociadas y otras unidades o direcciones de la Vicerrectoría de Investigación y estudios Avanzados (VRIEA). Así como también "proveedores externos", expertos en áreas específicas del conocimiento, que suplan las carencias que puedan existir en esta materia al interior de la organización. Se considera en un principio agotar todas las capacidades y recursos al interior de la PUCV, con tal de reducir los costos por concepto de externalización de servicios, pues los costos asociados a los profesionales de la Universidad ya se encuentran contabilizados por concepto de RRHH y no

son egresos directos de la incubadora. En este sentido, es que se les ha aplicado una encuesta de validación, tanto a proveedores internos como externos, para evaluar su eventual participación en este tipo de instancias, su disponibilidad de tiempo y la motivación que los llevaría a participar. Hasta el momento en que se realizó este análisis, se consideraron las respuestas de diez (10) proveedores, recopiladas a través de un formulario de Google Forms de siete (7) preguntas, distribuido al interior de la VRIEA y del Club de Mentores de la PUCV. Los resultados obtenidos se resumen a continuación:

1. En la escala presentada, ¿cuánto valoras el poder participar en instancias de tipo formativas, que busquen transferir conocimiento y experiencias a un emprendedor?

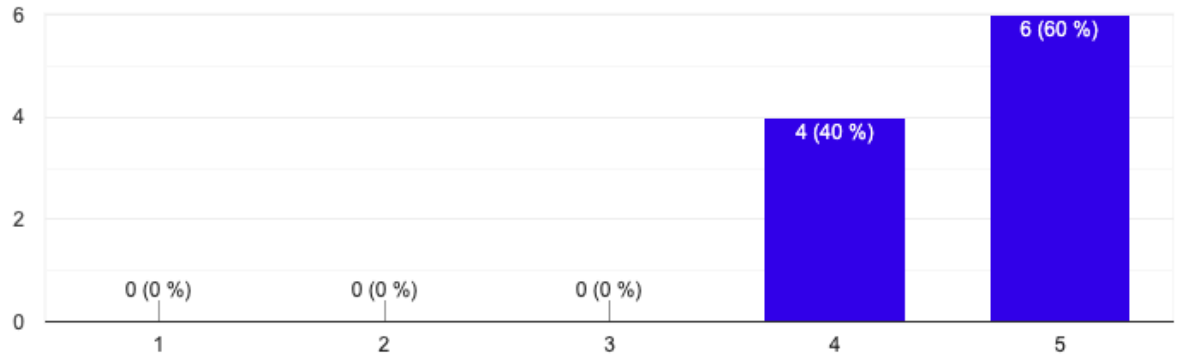


Gráfico 76: Resultados Pregunta 1 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas obtenidas, un 60% declara que las instancias formativas, que transfieran conocimiento y experiencias a un emprendedor les resultan muy valiosas. El otro 40% asignó un valor de cuatro (4) a su respuesta, por lo que, de los expertos consultados, el 100% asigna un valor alto o muy alto a este tipo de instancias.

2. ¿Te interesaría participar en instancias formativas de carácter activo, es decir, reuniones de más de 30 minutos para el estudio de casos aplicados, que tengan por objetivo la transferencia de contenidos y conocimientos a emprendedores del ecosistema?

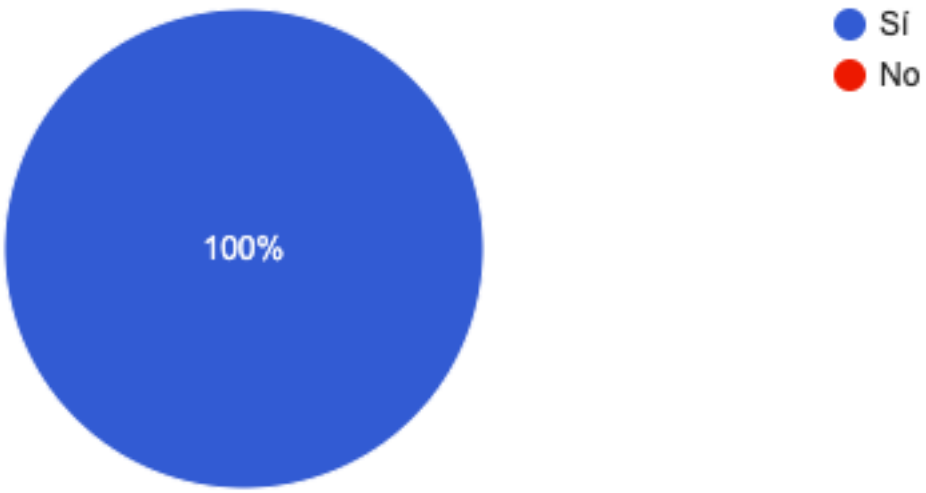


Gráfico 77: Resultados Pregunta 2 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

3. ¿Cuál sería tu motivación en participar de este tipo de instancias?

Respuestas
Es parte de nuestro quehacer en la Dirección y el estar al interior de una Universidad creo que tenemos el "deber" de transferir y democratizar el conocimiento a la comunidad.
Seguir contactado con emprendedores y conocer sus necesidades
De momento vivir la experiencia.

Poder compartir los conocimientos y experiencias adquiridos a los emprendedores en temáticas de introducción al ecosistema de innovación y emprendimiento y aquellos puntos que generalmente son evaluados por los comités de expertos que deciden positiva o negativamente en la inversión.
Aprender sobre la industria
Dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Universidad y de la oficina de transferencia, generando capacidades en la comunidad y explorando instancias que permitan colaborar y concretar la transferencia del conocimiento.
Entregar información de alternativas que permitan apoyar los proyectos en relación a sus necesidades, articular con otros actores.
Compartir experiencias
Devolver la mano y ayudar a emprendedores en etapas tempranas de sus proyectos
Que todos los emprendimientos aumenten sus probabilidades de éxito

Tabla 28: Resultados Pregunta 3 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

4. ¿Estarías dispuesto a invertir parte de tu tiempo en reuniones cortas (no más de 30 minutos) con emprendedores del ecosistema, donde puedas hacer transferencia de conocimiento de to área de especialización a nuevos actores?

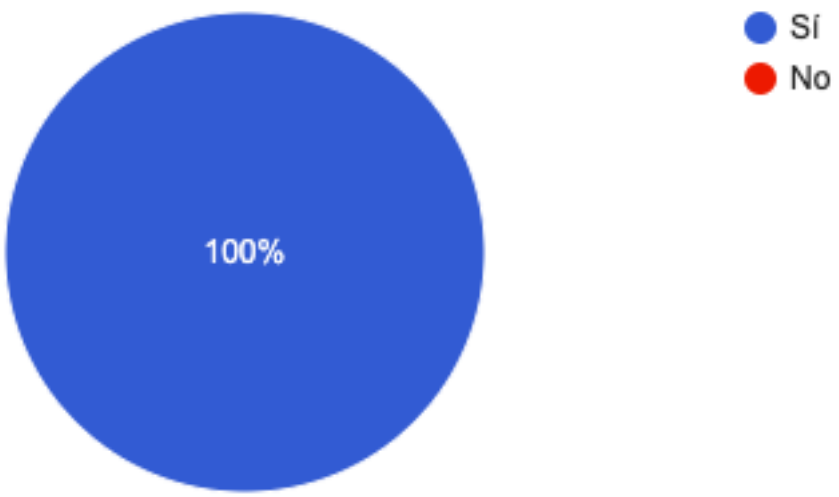


Gráfico 78: Resultados Pregunta 4 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

5. ¿Cuánto tiempo mensual (en horas) estarías dispuesto a invertir en este tipo de instancias?

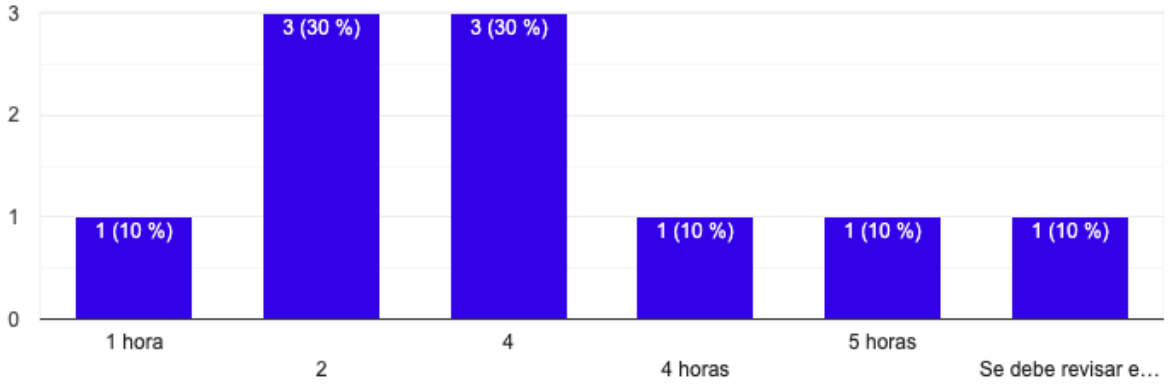


Gráfico 79: Resultados Pregunta 5 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

Al prorratear los resultados obtenidos, se tendrá que los expertos consultados declaran tener en promedio tres (3) horas al mes para poder participar de este tipo de instancias. Al momento de planificar la implementación de las sesiones de consulta, se deberá tener esta aproximación de disponibilidad horaria en consideración, para poder atender la demanda de servicios solicitados.

6. Indica tu motivación en invertir tu tiempo en instancias como esta.

Respuestas
Parte de nuestro quehacer como Dirección de Incubación y Negocios
Mantener cercanía con los emprendedores
Si le puedo ahorrar tiempo o dinero a un emprendedor por hablar 30 min con él, es suficientemente motivación.
Apoyar a los emprendedores en presentar sus proyectos tanto escrito como oralmente.
Siempre es bueno aportar al ecosistema
Colaborar, generar capacidades y transferir conocimiento
Fortalecer los proyectos regionales, coordinación y colaboración con el resto de actores que pueden apoyar.
Aporte social empresarial
Entregar tips y ayudar a validar modelos de negocios en etapas tempranas.
Poder además participar en otras instancias que pueda organizar Chrysalis, ojalá remuneradas.

Tabla 29: Resultados Pregunta 6 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas recopiladas, nueve (9) de las diez (10) obtenidas se relacionan con intereses o motivaciones propias para participar de la instancia, solo una de las respuestas se relaciona con una eventual remuneración monetaria.

7. ¿Estarías dispuesto a participar en una eventual reunión de coordinación inicial para participar de este tipo de instancias?

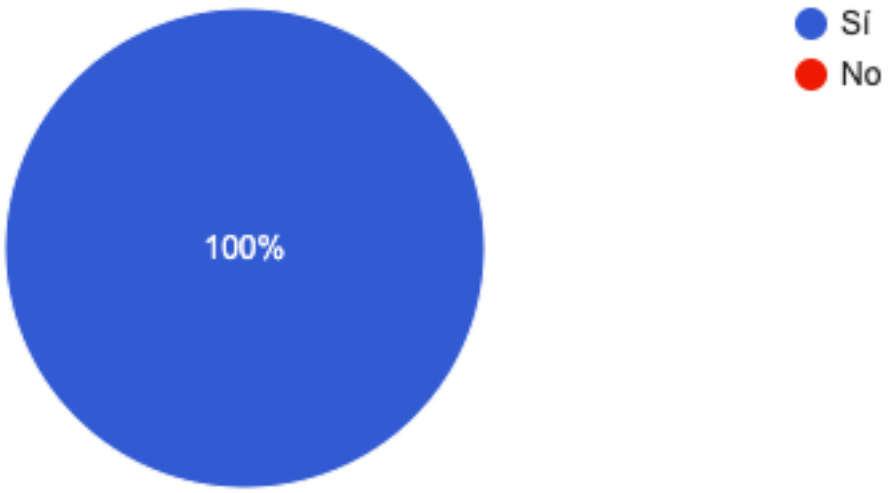


Gráfico 80: Resultados Pregunta 7 Encuesta de Validación Proveedores Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se ha validado a través de esta encuesta, la disposición a participar de este tipo de instancias, tanto de proveedores externos como internos, en un 100% de los casos. Por otro lado, es importante tener en consideración, al momento de la implementación previa al delivey del servicio, considerar un promedio de tres (3) horas de disponibilidad promedio por persona, lo que indudablemente deberá ser acordado con cada uno de los

participantes. También, es importante mencionar que un 90% de los casos consultados sobre sus motivaciones para participar de estas instancias, se relacionan con intereses personales o de oficio y sol en un 10% de los casos, se hace mención a un potencial interés monetario.

5.1.2.4 Delivery Servicio

En la siguiente sección se presenta y explica el proceso relacionado a la entrega de servicios del nuevo programa de incubación. El proceso comienza luego de la conversión de algún cliente que desee adquirir el servicio, para el caso se obviará el proceso de venta tipo funnel anterior al cierre de la venta. Luego, se evaluará el estado inicial en el que es recibida la start-up, actividad que también será de utilidad para el servicio de Board de Directores. Lo anterior, ayudará a conocer aquellos ejes temáticos de interés o de relevancia para el estado de avance de la start-up, en relación al "Viaje de Emprendedor de CORFO". Posterior al análisis del estado basal del emprendimiento, se generará una cuenta tipo usuario para la start-up, con una clave única de acceso, información que será almacenada en la BBDD del Departamento de Incubación. Adicionalmente, se le enviará un correo electrónico al emprendedor, notificando los resultados de su evaluación inicial, junto a un manual de uso de la plataforma online, además de las condiciones de uso y tarifas del servicio. En ese sentido y considerando que se le dará tota libertad al emprendedor de poder avanzar con el programa a su propio ritmo y poder agendar las sesiones de asesoría experta de aprendizaje activo en el momento que estime conveniente. El servicio además contempla una asesoría inicial en caso de que el emprendedor lo requiera para la utilización de la plataforma. En caso de que este no requiera ayuda, se continuará con el proceso. Luego, el proceso continúa cuando se activa o agenda alguna reunión con algún asesor experto. Para tal fin, se dispondrá de una lista de horarios disponibles por experto, gestionados a través de la plataforma "You

Can Book Me". En el momento en que un emprendedor agende una reunión, si bien será gestionado automáticamente por la plataforma "You Can Book Me", llegará una notificación vía correo electrónico al encargado del programa de incubación, quien deberá verificar y cerciorarse que el asesor experto esté disponible al momento de la reunión y gestionar, en caso de ser necesario una nueva reunión, en el caso particular de que alguno de los actores les sea imposible cumplir con sus obligaciones. Una vez realizada la reunión entre amas partes, el emprendedor y el experto deberán completar y enviar, a través de la misma plataforma, feedback acerca de la experiencia. Lo anterior, ayudará a recopilar información constante acerca de clientes y proveedores, con el fin de mejorar constantemente el servicio, sin necesidad de planificar jornadas especiales para aquel objetivo. En base a lo anterior, el encargado deberá analizar constantemente la BBDD del programa para gestionar nuevos expertos, o validar la labor realizada de estos. Esto, va en directa relación con la diferenciación de tarifas consideradas para los diferentes expertos, lo cual estará directamente relacionado con la puntuación que este tenga del feedback recibido por los emprendedores. Por otro lado, existirá un constante monitoreo de los proveedores (asesores expertos), lo cual pretende incorporar a la BBDD potenciales nuevos expertos, que puedan incorporarse al pool disponible, en caso de que alguno de los proveedores recurrentes obtenga calificaciones deficientes en reiteradas ocasiones. Lo anterior, deberá estar debidamente explicitado, justificado y acordado con el asesor experto. En caso de que el emprendedor requiera de la contratación o adquisición de nuevas instancias para ser asesorado por expertos (compra de tickets/coins de asesoría experta), el encargado del programa de incubación deberá verificar en la BBDD la disponibilidad de horarios y capacidad de atención. Lo anterior será canalizado a través de una solicitud a través de la plataforma y confirmación de compra a través de un correo electrónico. El proceso culminará

luego de que se cumpla un ciclo de incubación, es decir, tres (3) sesiones del Board de Directores y se generará un reporte de avance y servicios entregados.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo que resume la información contenida en los párrafos anteriores:

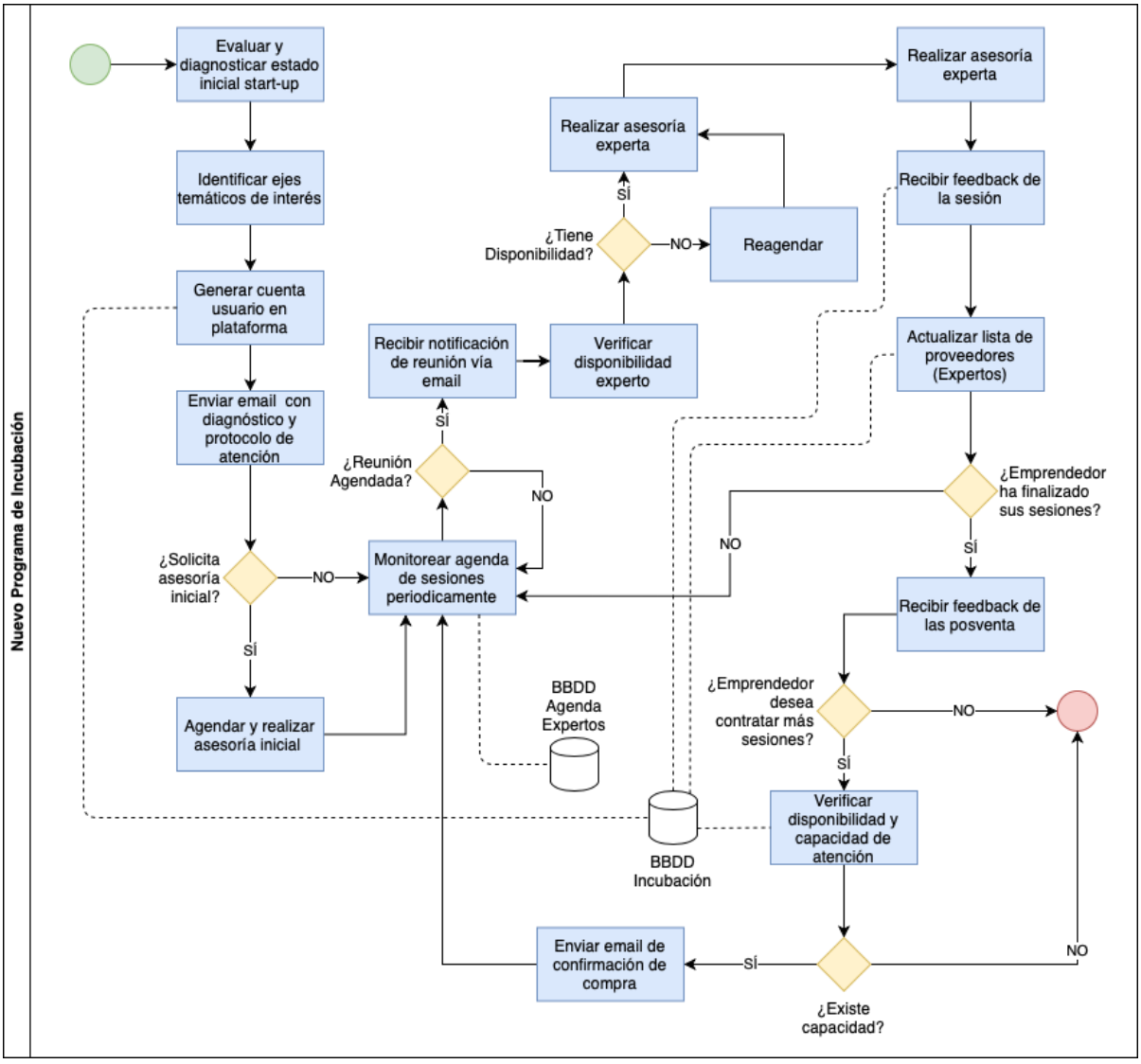


Figura 24: Diagrama Flujo Servicio Nuevo Programa de Incubación - Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.5 Definición de Ejes Temáticos

Para este punto, se ha realizado un análisis interno de capacidad y situación base de la Incubadora, referente a cursos y talleres ya efectuados, bajo la metodología y estándares del "Viaje del Emprendedor de CORFO". La siguiente tabla resume los resultados obtenidos de este análisis, separando y diferenciando cada una de las etapas (cinco etapas) consideradas por CORFO:

ETAPA	VIAJE DEL EMPRENDEDOR	PROGRAMA CHRYSALIS	Especifique la metodología que utiliza, considerando los contenidos mínimos y aprendizaje esperado
0	Introducción al viaje del emprendedor	NO EXISTE	Se espera que emprendedores, emprendedoras, y entidades del ecosistema, conozcan el origen sobre Startup Journey/ El Viaje del Emprendedor, logrando entender la importancia de adoptar la metodología y así aplicar las mejores prácticas que permitan afrontar los diferentes desafíos y obstáculos de emprender.
0	Bases de innovación	0. DESIGN THINKING	Los emprendedores conocerán la herramienta de Design Thinking, creada para la generación de soluciones creativas e innovadoras basadas en la comprensión de las necesidades de nuestro potencial cliente mediante la empatía. Se dará a conocer los principios y etapas del proceso, aplicándolos a través de una actividad práctica.
0	Liderazgo	NO EXISTE (Si tenemos, no tenemos Dream Team I)	-(Equipo emprendedores, Ready) Se presentan distinciones básicas, los diferentes estilos y la influencia del liderazgo en el equipo emprendedor. Así mismo, se busca entender el rol del líder en la generación de ambientes y contextos innovadores, colaborativos, en que se fomente el aprendizaje basado en el descubrimiento y donde se aliente la toma de decisiones integradas.
0	Pitch inicial	0. LEAN PITCH - PITCH TRAINING	Dar a conocer la herramienta PITCH, la cual permita a los emprendedores a hacer presentaciones de negocios de corta duración, abordando sus principales dimensiones por medio de una comunicación efectiva. En esta sesión se simula una instancia de evaluación del emprendimiento o idea de negocio utilizando la herramienta PITCH; por medio de dos jornadas de evaluación.
0	Ecosistema de Innovación y Emprendimiento	0. FORMULACIÓN DE PROYECTOS I	En esta sesión el emprendedor conocerá distintas entidades privadas y públicas que ponen a disposición de los emprendedores subsidios para la puesta en marcha, desarrollo y crecimiento de negocios. Se dará a conocer la estrucutura general de los procesos de postulación a estos subsidios y los elementos a tener en consideración para aumentar la probabilidad de adjudicación de estos mismo.
0	Principios de Finanzas	0. FORMALIZACIÓN DE EMPRESA (CONTABLE)	En esta sesión el emprendedor podrá conocer el proceso que se debe llevar a cabo para formalizar su empresa, revisando los aspectos tributarios que conlleva. El proceso de constitución de inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos. Además, se muestran los regímenes tributarios: Régimen de tributación simplificada (14TER), Artículo 14 quárter, régimen de tributación simplificada (14bis) y renta presunta.

1	Lean Startup e Ideación	1. LEAN STARTUP	No tenemos sesión relacionado a esto, Lean Startup se ve como concepto dentro de la sesión de Running Lean Canvas.
1	Principios de constituir empresa y repartir propiedad	0. FORMALIZACIÓN EMPRESAS (LEGAL)	En esta sesión el emprendedor podrá conocer el proceso que se debe llevar a cabo para formalizar su empresa, revisando los aspectos legales que conlleva. Se presentan los tipos societarios existentes en Chile.
1	Principio de Modelo de Negocio	1. MODELO DE NEGOCIO I	Desarrollar un modelo de negocios es el primer paso para asegurar el éxito de la startup, demostrando la forma en que el negocio agrega valor a los clientes. El Lean Canvas es actualmente una de las herramientas más utilizadas por startups, el cual a lo largo del tiempo ha sido la principal herramienta estrategia empresarial para los alineamientos de startup. En esta sesión se presentará la importancia del desarrollo de esta herramienta en las startup además de las distintas dimensiones que abarca.
1	Postulación de Proyectos	0. FORMULACIÓN DE PROYECTOS II	En esta sesión los emprendedores podrán conocer y completar las fases y claves para hacer una formulación de proyectos exitosa. También se muestra la estructura general de los procesos de postulación a estos subsidios y los elementos a tener en consideración para aumentar la probabilidad de adjudicación de estos mismo.
1	Construcción de Equipo	Dream Team I (Incubacion)	NO EXISTE. Está pensado en el primer brochure del programa de incubación no en el del 2019
1	Branding	Branding (Incubacion)	Sesión enfocada en presentar conceptos básicos de branding e imagen corporativa. Comenzando con la definición de la visión, misión y valores organizacionales de la StartUp, se muestra qué es una marca y su importancia para un emprendimiento.
1	Pitch y Demo Day	1. LEAN PITCH - PITCH TRAINING	Esta sesión permitirá potenciar la presentación de corta duración, abordando principales dimensiones del negocio. En esta sesión se simula una instancia de evaluación del emprendimiento o idea de negocio utilizando la herramienta PITCH; por medio de dos jornadas de evaluación.
2	Desarrollo de clientes	1. LEAN STARTUP(Debiese ser Desarrollo de Cliente)	(Sesión Desarrollo de cliente, Ready) En contraste con la metodología tradicional del desarrollo de nuevos productos, la metodología de desarrollo de clientes pone en evidencia la importancia de incorporar las necesidades, visión y retroalimentación del cliente durante todo el ciclo de vida de un nuevo producto y negocio.
2	Principios legales de administración	0. FORMALIZACIÓN DE EMPRESAS I (CONTABLE)	En esta sesión el emprendedor podrá conocer el proceso que se debe llevar a cabo para formalizar su empresa, revisando los aspectos tributarios que conlleva. El proceso de constitución de inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos. Además, se muestran los regímenes tributarios: Régimen de tributación simplificada (14TER), Artículo 14 quárter, régimen de tributación simplificada (14bis) y renta presunta.
2	Constituir empresa	0. FORMALIZACIÓN DE EMPRESA (LEGAL)	En esta sesión el emprendedor podrá conocer el proceso que se debe llevar a cabo para formalizar su empresa, revisando los aspectos legales que conlleva. Se presentan los tipos societarios existentes en Chile. Finalmente se revisará las diferentes opciones de contratos de trabajo para la integración de nuevo personal a la empresa.

2	Marketing para Startup	1. MARKETING I-II	Sesión que ayuda a identificar los canales de comunicación y marketing más adecuados para tu emprendimiento. Además, se presenta el concepto de embudo de ventas y la definición de métricas que permitan medir las tasas de conversión respectivas. Sesión donde se da a conocer la metodología Inbound Marketing para la atracción de prospectos calificados para el sitio web de la startup. Además, se presentan herramientas de marketing para mejorar el posicionamiento web (ads, SEO, analytics, adsense, Mailchimp, entre otras).
2	Ventas I	1. VENTAS I	Dar a conocer el ciclo de vida de los clientes según los distintos segmentos de mercado a los cuales sirve la StartUp. Además, se presentan las principales métricas comerciales, y cómo construir un tablero para medir su correcto desempeño comercial, programa de fidelización.
2	Postulación y negociación de fondos	0. FORMULACIÓN DE PROYECTOS I	En esta sesión el emprendedor conocerá distintas entidades privadas y públicas que ponen a disposición de los emprendedores subsidios para la puesta en marcha, desarrollo y crecimiento de negocios. Se dará a conocer la estrucutura general de los procesos de postulación a estos subsidios y los elementos a tener en consideración para aumentar la probabilidad de adjudicación de estos mismo.
3	Plan de negocios	3.Plan de Negocios (Incubacion)	Sesión enfocada en la visión, misión, objetivos, en el segmento de mercado al cual apunta, en el análisis de las fortalezas y debilidades, en el análisis de la competencia, en el plan comercial y comunicacional, hitos alcanzados y las proyecciones financieras del negocio.
3	Plan de expansión Internacional	1. Plan de Expansión Internacional (Incubacion) 2.Internacionalizacion (Incubacion)	Sesión que detalla cómo iniciar la expansión internacional de la StartUp, el proceso de internacionalización y desafíos que enfrenta en cada etapa. Así mismo, se describen los marcos regulatorios para los países más comunes donde los emprendimientos chilenos apuntan.
3	Venture deals	3.Levantamiento de capital I (Incubacion) 3.Levantamiento de capital II (Incubacion)	Sesión donde define el Proceso del levantamiento de capital privado. Definición del momento óptimo para iniciar un levantamiento de capital. Introducción a la valorización de la startup y definición preliminar de necesidad de la capital. Se presenta cómo construir los estados y proyecciones financieras, así como todo lo necesario para valorizar al emprendimiento y definir su estrategia de levantamiento de capital.
3	Fuentes de financiamiento	3.Formulación de proyectos I (ZERO), Finanzas para Startup (incubación ready)	En esta sesión el emprendedor conocerá distintas entidades privadas y públicas que ponen a disposición de los emprendedores subsidios para la puesta en marcha, desarrollo y crecimiento de negocios. Se dará a conocer la estrucutura general de los procesos de postulación a estos subsidios y los elementos a tener en consideración para aumentar la probabilidad de adjudicación de estos mismo. Se presentan elementos básicos contables y financieros de las startups. Se darán a conocer las fuentes de financiamiento públicas y privadas disponibles en el ecosistema para financiar emprendimientos.

3	Propiedad intelectual	3. Propiedad Intelectual (Incubacion)	Sesión que muestra los mecanismos de protección internacional en propiedad intelectual (PCT y otros), así como también los procedimientos para el licenciamiento de la tecnología. También, se presenta cómo elaborar NDA, contratos de licenciamiento y otros documentos legales involucrados en la transferencia tecnológica.
3	Marketing para Startup II	3. Marketing III (Incubación Go)	Esta sesión se enfoca en la elaboración de una estrategia y plan de marketing para la expansión comercial de la startup, así como también en presentar mecanismos que ayuden a evaluar los resultados y el impacto de las campañas generadas por el emprendimiento. También se definen las métricas que permitan medir las tasas de conversión respectivas.
3	Ventas II	3. Ventas IV (Incubacion Go)	Luego de realizar las primeras ventas es necesario crear lealtad de marca, fidelizando a tus clientes. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puedes tener. En esta sesión se entregan técnicas de post venta, además de técnicas del manejo de la cartera y presentación de indicadores para la gestión de ventas.
3	Demo Day Inversionistas	3.PITCH TRAINNING	En esta sesión se simula una instancia de evaluación del emprendimiento o idea de negocio utilizando la herramienta PITCH; por medio de dos jornadas de evaluación.
4	Contablidad	4. FORMALIZACIÓN DE EMPRESAS I CONTABLE	En esta sesión el emprendedor podrá conocer el proceso que se debe llevar a cabo para formalizar su empresa, revisando los aspectos tributarios que conlleva. El proceso de constitución de inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos. Además, se muestran los regímenes tributarios: Régimen de tributación simplificada (14TER), Artículo 14 quárter, régimen de tributación simplificada (14bis) y renta presunta.
4	Plan de Expansión Internacional	4.INTERNACIONALIZACIÓN I	Busca entregar las herramientas de cómo iniciar la expansión internacional de la startup, el proceso de internacionalización y desafíos que enfrenta en cada etapa. Además se presenta la definición de una estrategia de internacionalización, describiendo sus objetivos buscados para cada país, plan de actividades para lograr las metas, los recursos involucrados, entre otros aspectos.
4	Ingreso de Capital	4. LEVANTAMIENTO CAPITAL I (GO)	Sesión donde define el Proceso del levantamiento de capital privado. Definición del momento óptimo para iniciar un levantamiento de capital. Introducción a la valorización de la startup y definición preliminar de necesidad de la capital.
5	Marketing Escalamiento	5. MARKETING III	Esta sesión se enfoca en la elaboración de una estrategia y plan de marketing para la expansión comercial de la startup, así como también en presentar mecanismos que ayuden a evaluar los resultados y el impacto de las campañas generadas por el emprendimiento. También se definen las métricas que permitan medir las tasas de conversión respectivas.

Tabla 30: Análisis interno de capacidad y situación base de contenido formativo, según "El Viaje del Emprendedor" de CORFO - Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la información contenida en la tabla anterior, la incubadora postuló a un programa de CORFO para validar los programas de formación que podría efectuar, en

base a los estándares del “Viaje del Emprendedor”. La siguiente tabla resume aquellos temas y puntos en lo cuales CORFO ha visado a la incubadora para formar en base a este programa:

Contenido	Etapa
Ecosistema de innovación y emprendimiento	Etapa 0: Inducción
Bases de Innovación	Etapa 0: Inducción
Principios de Finanzas	Etapa 0: Inducción
Liderazgo	Etapa 0: Inducción
Pitch Inicial	Etapa 0: Inducción
Introducción al Viaje del Emprendedor	Etapa 0: Inducción
Principios Constitución empresa y repartir propiedad	Etapa 1: Pitch Básico
Branding	Etapa 1: Pitch Básico
Principio de modelo de negocio	Etapa 1: Pitch Básico
Postulación de proyecto	Etapa 1: Pitch Básico
Pitch y Demo Day	Etapa 1: Pitch Básico
Desarrollo de Clientes	Etapa 2: Proceso de Validación
Principios Legales de Administración	Etapa 2: Proceso de Validación
Marketing para Startup I	Etapa 2: Proceso de Validación
Ventas I	Etapa 2: Proceso de Validación
Constituir empresa	Etapa 2: Proceso de Validación
Postulación y negociación de fondos	Etapa 2: Proceso de Validación
Plan de Negocios	Etapa 3: Pitch Sólido
Venture Deals	Etapa 3: Pitch Sólido
Fuentes de Financiamiento	Etapa 3: Pitch Sólido
Propiedad intelectual	Etapa 3: Pitch Sólido
Marketing para Startups II	Etapa 3: Pitch Sólido
Ventas II	Etapa 3: Pitch Sólido
Demo Day Inversionista	Etapa 3: Pitch Sólido
Contabilidad	Etapa 4: Alcanzar Break Even
Ingreso de Capital	Etapa 4: Alcanzar Break Even
Marketing para escalamiento	Etapa 5: Escalamiento

Tabla 31: Resumen contenidos visados por CORFO, según el "Viaje del Emprendedor", para programas formativos - Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que las etapas denominadas “Etapa 0: Inducción” y “Etapa 1: Pitch Básico” serán cubiertas por el denominado “Plan de Preincubación” de Chrysalis, el cual forma parte de la pre-incubación que recibirán todos aquellos nuevos programas en etapas iniciales que ingresen a la incubadora, en alguna de sus convocatorias.

Con relación a los anterior, se decide dar foco a la “Etapa 2: “Proceso de Validación”, en los diferentes temas indicados en la tabla anterior. Más aún, la decisión queda validad en cuento la descripción del servicio que se busca ofrecer, se enfoca precisamente en las start-ups en fases de desarrollo inicial. Las siguientes etapas, serán implementadas con posterioridad, con relación a los resultados obtenidos de la implementación de la etapa 2. Para mayor detalle sobre la implementación del servicio, ver el capítulo de plan de implementación.

5.1.2.6 Imagen Objetivo y Factibilidad Técnica

Para la posterior confección e imagen deseada de la página web que soportará los elementos mencionados y considerados en la propuesta de mejora del servicio, se han tomado dos referencias de páginas web que disponen de cursos formativos pagos o gratuitos.

- **Turingo.com**: Página de diseño sencillo, que tiene a disposición diferentes cursos y charlas online con especialización en negocios de emprendimiento. Presenta una oferta variada de temas, expositores expertos en diferentes áreas y pagos online para cada uno de los cursos disponibles. A continuación, se presenta una imagen (captura de pantalla) con el diseño y vistas de Turingo:



Figura 25: Referencia 1 Imagen Objetivo Propuesta 2 - Fuente: Turingo.com

- **Y Combinator**: Probablemente la aceleradora de negocios más exitosa y reconocida del mundo. Fundada en EE. UU. la Y Combinator ofrece dentro de su parrilla de contenido online, la denominada “Start-up School”. Un curso gratuito de 8 semanas, con diferentes temas de importancia para emprendedores start-ups (ideas, antes de comenzar, levantamiento de capital, mantener el negocio con vida, aplicar para Y Combinator y liderazgo), dictados en formato charlas por expertos en las áreas correspondientes. Estos cursos están enfocados principalmente a que start-ups ya más consolidadas puedan aplicar a algún programa de la Y Combinator, por lo que las charlas no son de carácter pago. A continuación, se muestra una imagen de la plataforma a modo de referencia:

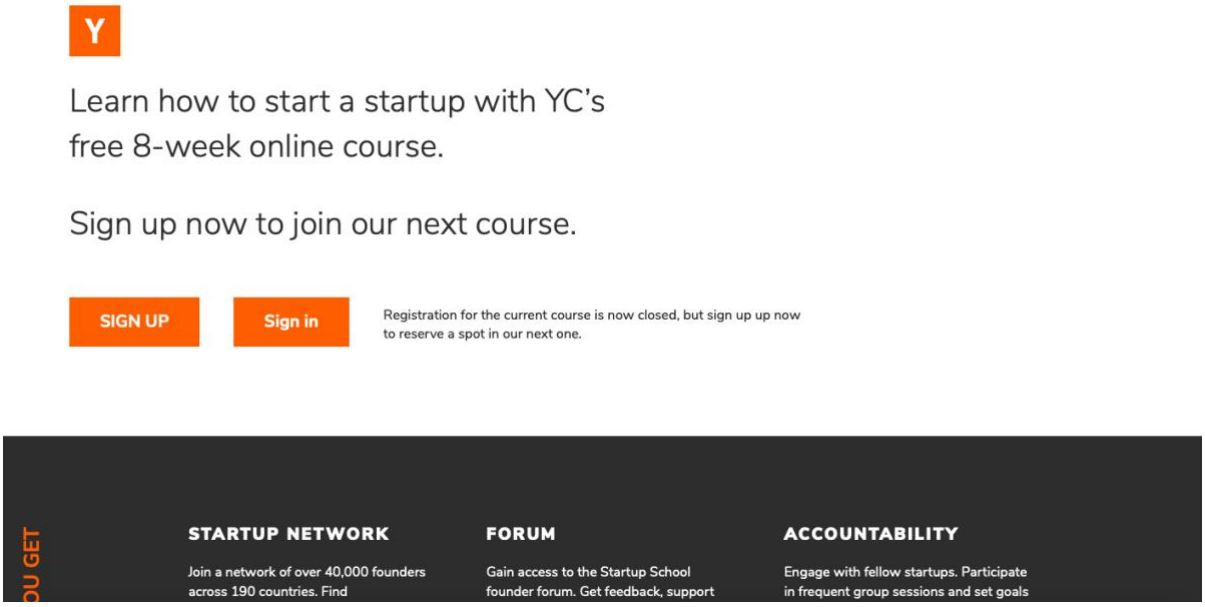


Figura 26: Referencia 2 Imagen Objetivo Propuesta 2 - Fuente: startupschool.org

En cuanto a el desarrollo e implementación de la versión final de la plataforma, que deberá ser confeccionada durante los meses de abril y mayo de 2020, para comenzar a prestar servicios en junio de 2020, se ha pensado en la utilización de plataformas como Wix o WordPress para el diseño y desarrollo de la página web. Respecto a lo anterior, recientemente Chrysalis reestructurará su propia página web y la empresa externa contratada para tal fin, utilizará como herramienta de desarrollo WordPress. En ese sentido, se a determinado que capacitar a algún miembro del equipo para el correcto uso de esta plataforma, sería lo más apropiado, en el sentido de entregarle la responsabilidad de mantener y darle soporte a la página web de la incubadora. Más aún, lo anterior cobra especial relevancia si se tiene en cuenta que los cambios que ocurren en la incubadora son bastante dinámicos y estos deben ser comunicados y reflejados a la comunidad con la misma velocidad con la que cambian. Por lo que, capacitar a alguien para que maneje WordPress

como plataforma y la página web de la incubadora, es la mejor opción. Luego, se ha determinado que el desarrollo de la página web del nuevo programa de incubación sea desarrollada en esta misma plataforma, bastante gráfica y sencilla de usar, no requiriendo especiales conocimientos sobre informática o desarrollo web para su utilización (parecida a la dinámica de Wix). En la sección de análisis de costos, se añadirá el monto respectivo por concepto de capacitación, la cual será gestionada de forma auto guiada por algún profesional de la incubadora, contabilizando el costo como la inversión de sus HH en el aprendizaje de esta nueva herramienta.

Por otro lado, la siguiente tabla, resume alguna de las características que presenta WordPress en su versión "Business", por un pago de $25 USD al mes, facturados anualmente:

Característica	Descripción
Un Dominio Gratuito para el Primer Año	Consigue un dominio gratuito para el primer año (no se incluyen los dominios premium). Tu dominio se renovará por el precio habitual.
Funciones Básicas de Jetpack	Acelera el rendimiento de tu página web y lo protege de spam. Acceso detallado a todos los archivos en tu página web. Además, mejora tu SEO y automatiza tus redes sociales.
Certificado SSL Preinstalado	Este certificado de Let's Encrypt garantiza la privacidad y la seguridad de todo el tráfico de entrada y salida de tu página web.
Ayuda por Correo Electrónico y Chat en Vivo	Disfruta de un servicio de soporte de gran calidad y publica la página web que deseas fácilmente.
Temas Premium **Ilimitados**	Accede de manera ilimitada a todos nuestros temas premium y sus plantillas de diseño, incluyendo las plantillas desarrolladas y adaptadas específicamente para negocios y profesionales.
Personalización de Diseño Avanzada	Personaliza tu plantilla seleccionando entre una variedad más amplia de colores, fondos y consigue control total del CSS de tu página web.
200 GB de espacio de almacenamiento	Ampliando el espacio de almancenamiento te permitirá subir más imágenes, vídeos, audio y documentos a tu página web.
Elimina los Anuncios de WordPress.com	Permite que tus visitantes puedan navegar y leer tu página web sin ver publicidad de WordPress.com.
Pagos Simples	Vende lo que quieras usando el botón de PayPal.
Monetiza tu Página Web	Empieza a ganar dinero con cada impresión gracias a nuestro programa WordAds.

Compatible con VideoPress	Publica vídeos de manera fácil, rápida y personalizable con nuestro reproductor de video y obtén estadísticas muy completas.
Integración con Google Analytics	Realiza un seguimiento de las estadísticas de tu página web con Google Analytics y conoce mejor a tus visitantes y clientes.
Búsqueda de Jetpack	Realiza búsquedas más rápidas y avanzadas en tu página web.
Herramientas SEO	Añade herramientas para mejorar el contenido de tu página web y conseguir mejores resultados en los motores de búsqueda y las redes sociales.
Instalación de Plugins	Instala plugins personalizados en tu página web.
Carga y Subida de Tema	Sube temas personalizados y plantillas de diseño a tu página web.
Elimina el Logo de WordPress.com	Centra la atención en la marca de tu página web eliminando el pie de página de WordPress.com.
Copia de Seguridad Automatizada y Rebobinado en un Clic	Descarga una copia de seguridad de tu página web o restáurala al estado exacto en un momento determinado.
Acceso a SFTP (SSH File Transfer Protocol) y Bases de Datos	Adapta el diseño a tu visión, sube temas y plugins personalizados directamente a tu página web y gestiona tu base de datos con PHPMyAdmin.

Tabla 32: Características Plan Business WordPress - Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también se considera la utilización de la plataforma "You Can Book Me", a través de la cual es posible definir horarios fijos de atención para citas con expertos y donde los emprendedores podrán seleccionar el horario que más les acomode. Se propone en este sentido, vincular a través de un enlace la página web del programa e incubación con los horarios disponibles con los diferentes expertos, lo cuales se irán actualizando de manera mensual. La utilización de esta plataforma ayudará a organizar y gestionar de manera efectiva los horarios disponibles para reuniones de consultas y los horarios que los emprendedores tengan disponibilidad, sin necesidad de pérdidas de tiempo innecesario para la coordinación entre las partes (emprendedores y expertos) a través del encargado del programa de incubación. El costo asociado al pago por el servicio de esta plataforma es de 10 USD por mes. El uso de You can Book me no requiere de ningún tipo de capacitación, por lo que no existen barreras de tipo técnica para su implementación, pudiendo ser administrada por algún profesional dentro de la incubadora.

Adicionalmente, para la materialización de las videollamadas, se utilizará la plataforma Whereby, pues es más estable y en su versión gratuita permite la conexión de 4 personas, lo que no significaría un problema para la metodología planificada, ni tampoco es necesario la contratación de una versión de pago.

Finalmente, no se identifican ningún tipo de barreras especiales, desde el punto de vista técnico, para el desarrollo de la página web, pudiendo suplirse todas las necesidades de implementación de la esta, con capacidades internas de los profesionales de Chrysalis.

5.1.2.7 Análsis Costo Beneficio

Para la implementación, puesta en marcha y ejecución de la propuesta 2, se han considerado los siguientes costos:

- **Costo para Grabación de Videos**: Se considera grabar y editar 6 videos (para el primer periodo del nuevo programa, considerado desde junio de 2020 hasta marzo de 2021). Por tal razón se cotizó a la empresa Prajoux comunicaciones, perteneciente a la red de Perks de la incubadora, la grabación y edición de 25 videos de 45 minutos cada uno, por un precio de $100.000 cada video, más $30.000 en caso de que la filmación fuera en Santiago. Si embargo, se filmarán solo 6 videos, sin considerar traslados a Santiago, presentando contenido por los integrantes de la DIN (Dirección de Incubación y Negocios), con una duración aproximada de entre 30 a 45 minutos. Por lo anterior, se considera como costo unitario por video la suma de $100.000.

- **Costo Speakers Videos**: Como se mencionaba anteriormente, los contenidos teóricos, basados en lo indicado en el "Viaje del Emprendedor" de CORFO, serán expuestos por miembros de la DIN, sin significar un costo adicional por la búsqueda de profesionales que desempeñen esta labor.

- **Costo Plataforma Web**: Se considera un costo inicial (dos meses) para el pago de WordPress Business por 50 USD, con el fin de desarrollar e implementar la página antes del mes uno del proyecto. Para los meses siguientes, se considera el pago fijo de 25 USD por mes para el mantenimiento de servidor y la página.

- **Diseño y Desarrollo de la Plataforma**: Se consideran las HH del encargado del programa de incubación, como costo para el diseño y desarrollo de la plataforma en WordPress. Este costo estará dado únicamente en el periodo cero del proyecto (abril y mayo) y considera la utilización del 40% de las HH totales disponibles del encargado. Considerando un total mensual de 176 horas, un 90% de capacidad máxima para carga laboral (se considera un 10% de perdidas) y el 40% de dedicación para el diseño y desarrollo de la plataforma, da un total de 63,4 horas de dedicación total a esta tarea. Se considera además un valor hora de $5.000 para este cargo.

- **Encargado del programa de incubación:** Este costo considera la gestión de horas, contacto con los expertos de los diferentes módulos de la plataforma, mantenimiento de la página web y otras tareas

relacionadas a la puesta en marcha, funcionamiento y perfeccionamiento del programa. De las 176 horas mensuales del encargado, el coordinador de departamento de incubación ha dispuesto que dedique el 25% de su tiempo, es decir 44 horas, en labores destinadas al programa de incubación, desde el periodo uno. Se consideran $5.000 por HH del encargado del programa.

- **Costo Plataforma Agendamiento Reuniones**: Se considera el pago de la plataforma "You Can Book Me" para la gestión de los horarios de las reuniones. Para pruebas antes de la implementación se considera la contratación del servicio en el periodo cero, por un solo mes por un costo de 10 USD. Luego se considera un costo fijo de 10 USD mensuales.

- **Costo por contratación de expertos externos**: Se considera el eventual pago por reuniones con expertos en módulos críticos y muy solicitados por los emprendedores, estos son, marketing y ventas. Por lo anterior, se consideran 20 horas máximas de reuniones con expertos para ambos módulos, con un pago de $100.000 por hora de servicio. Esto se contabilizará con 2 horas disponibles de expertos por periodo.

- Se consideró una tasa de cambio promedio de USD a CLP de $830 CLP por cada USD.

La siguiente tabla resume los costos identificados por periodo:

Costos Programa de Incubación por Periodos											
Costos	Periodos										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grabación de Videos	$ 600.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Plataforma Web	$ 41.500	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750	$ 20.750
Diseño y Desarrollo Plataforma	$ 633.600	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Encargado Programa Incubación	$ -	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 220.000
You can Book me	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300	$ 8.300
Expertos Externos	$ -	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000
Total	$ 1.283.400	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050	$ 449.050

Tabla 33: Costos por Periodo Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

Para al análisis de flujos por periodo, se consideró un precio de servicio promedio de $250.000, y un histórico promedio de 30 start-ups que han contratado el plan de incubación en el pasado. Por temas de simplicidad, se ha prorrateado este numero en cada uno de los meses de valuación del proyecto, es decir, incorporado 3 ventas de programas por mes. Es importante que la encuesta de validación de servicios ara clientes, arrojó una disposición del 11,1% de los encuestados a pagar en el rango de precios que se está presentando. Este dato deberá ser tenido en consideración al momento de la generación de leads, para estimar los volúmenes de emprendedores que deberán ser contactados para, con la tasa de conversión promedio, se logre llegar a la venta de programas estimados en este análisis. A continuación, se resumen los flujos por periodo para la prepuesta dos, además de indicadores de factibilidad financiera:

Periodo	Flujo	Acumulado
0	$ -1.283.400	-$ 1.283.400
1	$ 300.950	-$ 982.450
2	$ 300.950	-$ 681.500
3	$ 300.950	-$ 380.550
4	$ 300.950	-$ 79.600
5	$ 300.950	$ 221.350
6	$ 300.950	$ 522.300
7	$ 300.950	$ 823.250
8	$ 300.950	$ 1.124.200
9	$ 300.950	$ 1.425.150
10	$ 300.950	$ 1.726.100

Tabla 34: Flujo Proyectado por Periodo Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

TIR	19,5011%
T. DCTO	10%
VAN	565.807
PAYBACK	5

Tabla 35: Indicadores de Factibilidad Financiera Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos, la TIR es mayor que cero y el VAN mayor a cero. Si bien los indicadores no son especialmente atractivos, la propuesta cumple con el hecho de que la incubadora transite hacia la sustentabilidad financiera, dejando de depender de fondos CORFO y generando sus propios ingresos. Además, el programa de incubación dejará de generar perdidas considerables y constantes en la incubadora. Finalmente, es importante mencionar que la tasa de descuento ha sido estimada en base al costo de oportunidad de la inversión del dinero en otros servicios de Chrysalis. Con relación a lo anterior, ninguno de los nuevos servicios que se proponen o estarán en funcionamiento, tendrán una rentabilidad superior al 10%, especialmente en su primer periodo de funcionamiento y por el tipo de clientes con los que trabaja Chrysalis.

5.1.2.8 Análsis de Sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad para la reacción de la TIR y VAN, variando en intervalos de 10% el precio del servicio, manteniendo el resto de las variables constantes. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

Variación	Precio	TIR	VAN
100%	$ 500.000	81,6789%	$ 5.174.233
90%	$ 475.000	75,7740%	$ 4.713.390
80%	$ 450.000	69,8489%	$ 4.252.548
70%	$ 425.000	63,8962%	$ 3.791.705
60%	$ 400.000	57,9054%	$ 3.330.863
50%	$ 375.000	51,8613%	$ 2.870.020
40%	$ 350.000	45,7418%	$ 2.409.178
30%	$ 325.000	39,5141%	$ 1.948.335
20%	$ 300.000	33,1277%	$ 1.487.493
10%	$ 275.000	26,5021%	$ 1.026.650
0%	$ 250.000	19,5011%	$ 565.807
-10%	$ 225.000	11,8717%	$ 104.965
-20%	$ 200.000	3,0646%	-$ 355.878
-30%	$ 175.000	-8,5544%	-$ 816.720
-40%	$ 150.000	-	-$ 1.277.563
-50%	$ 125.000	-	-$ 1.738.405
-60%	$ 100.000	-	-$ 2.199.248
-70%	$ 75.000	-	-$ 2.660.090
-80%	$ 50.000	-	-$ 3.120.933
-90%	$ 25.000	-	-$ 3.581.775
-100%	$ -	-	-$ 4.042.618

Tabla 36: Análisis de Sensibilidad para Precio Propuesta 2 - Fuente: Elaboración propia.

Del análisis realizado, ya una variación de un 20% en el precio del servicio hará que la TIR se haga menor a cero. Sin embargo, es importante tener presente que la incubadora se

adjudico durante 2019 el fondo CORFO denominado “Potencia Individual”, lo que entrega ciertos espacios para de alguna manera “subsidiar” servicios. En este sentido, es posible pilotear durante 2020 los diferentes servicios, operando incluso con pérdidas, hasta ajustar estos servicios, validar precios y costos y la recepción de estos en el ecosistema emprendedor. En este sentido, una posibilidad para estudiar sería la de ofrecer el servicio a $200.000 y capturar un mayor segmento de clientes. Si este fuese el caso, también deberán hacerse los análisis de capacidad de atención correspondientes.

5.1.3 Propuesta 3: Ruedas de Negocios

La tercera propuesta se base en la contante necesidad (y preocupación) de los emprendedores por la búsqueda de potenciales clientes (o alianzas estratégicas) con empresas de tamaño mediano o grande. Adicionalmente, la red de contactos comerciales es la segunda red más costosa del departamento de incubación, y su nivel de importancia es muy elevado. Sin embargo, se ha detectado que las gestiones para poder realizar (materializar) y hacer seguimiento a las reuniones de negocio obtenidas es complejo si se trabaja con grandes volúmenes y de manera diferenciada al mismo tiempo. Por lo anterior, se plantea de posibilidad de agrupar un gran numero de start-ups afines a alguna gran o mediana empresa, con el fin de gestionar reuniones, hacer el delivery del servicio y minimizar los esfuerzos requeridos para concretar una reunión comercial. De esto modo, el encargado de la red de contactos comerciales solo gestionará una primera reunión de negocios (en formato de rueda de negocios) y luego solo hará el seguimiento de las negociones y acuerdos posteriores. Al igual que en la propuesta 2, se considera la validación de esta a través de la realización de un

piloto con seis (6) start-ups de la industria automotriz. Este piloto tendrá por objeto recoger feedback sobre esta instancia.

Al igual que la propuesta numero dos (2), relacionada a la modernización de los servicios del programa de incubación, las ruedas de negocios se plantean como un servicio complementario al Board de Directores y que serán ejecutadas y puestas en marcha una vez realizado el diagnóstico a las start-ups y luego de haber recibido retroalimentación por parte de los profesionales expertos que componen el Board. Sin embargo, si bien esta propuesta se menciona en este trabajo y se fundamenta por los puntos mencionados en la sección de consideraciones de este capítulo, no será analizada en profundidad y solo será mencionada como parte de los nuevos servicios complementarios de Chrysalis.

Es importante mencionar que el pilotaje y validación de este nuevo servicio estará cargo del(la) nuevo(a) encargado(a) de contactos comerciales de la incubadora, con el fin de que pueda gestionar el proceso desde el principio, haciéndolo(a) un "Product Owner" de este nuevo servicio.

5.1.4 Propuesta 4: Meet up Chrysalis (Networking)

La última propuesta de generación de nuevos servicios se basa en la información recogida durante la "Jornada Start-ups 2019" y las acciones recomendadas por Tribeca Consulting. Esta propuesta se basa en la gestión de eventos o reuniones, que agrupen a diversos actores de la incubadora (emprendedores, red de Perks, mentores, empresas asociadas, etc.), con el fin de que se reúnan, se conozcan, puedan recoger experiencias y

conocimientos y eventualmente puedan generar alianzas o prospectar sus negocios comercialmente. Estas reuniones tendrán carácter de informal y serán realizadas en lugares distendidos de Santiago y Valparaíso.

Al igual que la propuesta numero dos (2), relacionada a la modernización de los servicios del programa de incubación, los Meet Ups se plantean como un servicio complementario al Board de Directores y serán ejecutadas y puestas en marcha una vez realizado el diagnóstico a las start-ups y luego de haber recibido retroalimentación por parte de los profesionales expertos que componen el Board.

5.1.4.1 Descripción Piloto

Para la validación de este servicio, se realizó una experiencia piloto el 12 de marzo de 2020 en Santiago en un bar de Providencia. El concepto era reunir a diferentes actores (emprendedores, mentores y empresas) relacionados a la industria automotriz, en un ambiente informal, en donde pudieran conversar, relacionarse y potencialmente generar diferentes tipos de contactos que ayuden a escalar sus negocios. La jornada logró reunir a seis (6) emprendedores, tanto de la cartera de Chrysalis como de otras incubadoras y un (1) mentor y Gerente de Operaciones Audi Chile (actor empresa). En un principio se contempló la asistencia de doce (12) personas a la jornada, por lo que se consideró asumir un costo de servicios (comida más bebidas) para esa cantidad de personas, además de los costos asociados a viáticos para la movilización de tres 83) personas del departamento de incubación. La jornada fue desarrollada entre las 17:00 y 19:00 hrs. Los costos asociados a la realización de este piloto se describen a continuación:

Detalle	Costo [CLP]
Arriendo de espacio y restaurant (12 personas)	130.000
Viáticos	50.000
Total	**200.000**

Tabla 37: Costos Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

5.1.4.2 Validación Clientes

Al finalizar la jornada, se les entregó un cuestionario sencillo con seis (6) preguntas para ayudar a validar la experiencia. Las preguntas y los resultados se muestran a continuación:

8. En la escala presentada, donde uno (1) simboliza muy bajo y cinco (5) muy alto. En relación con el objetivo de a jornada ¿Cuánto valor otorgas al lugar donde realizó la jornada?

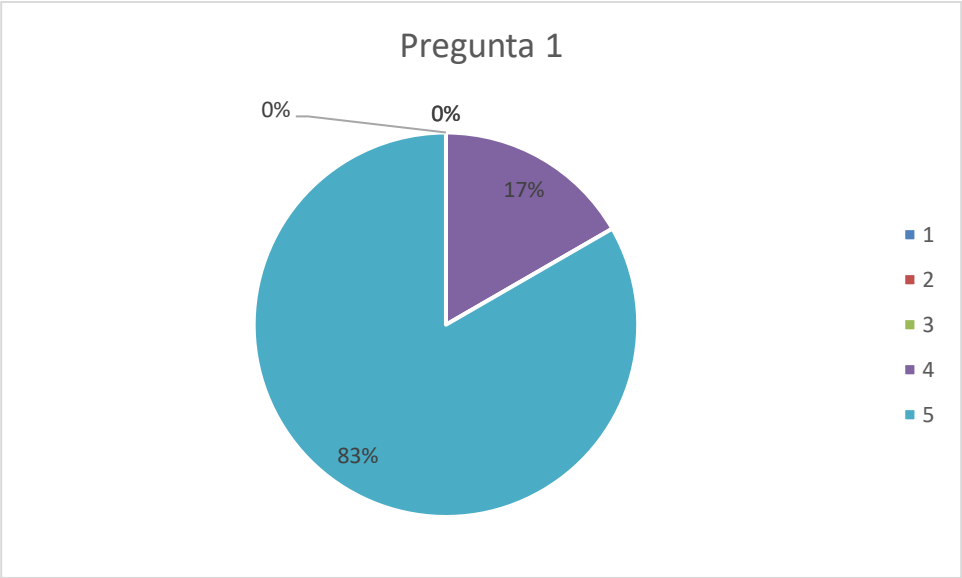


Gráfico 81: Resultados Pregunta 1 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

9. En la escala presentada, donde uno (1) simboliza muy bajo y cinco (5) muy alto. En relación con el objetivo de a jornada ¿Cuánto valor otorgas al poder contactarte con otras start-ups (o emprendedores) de industrias similares a la tuya?

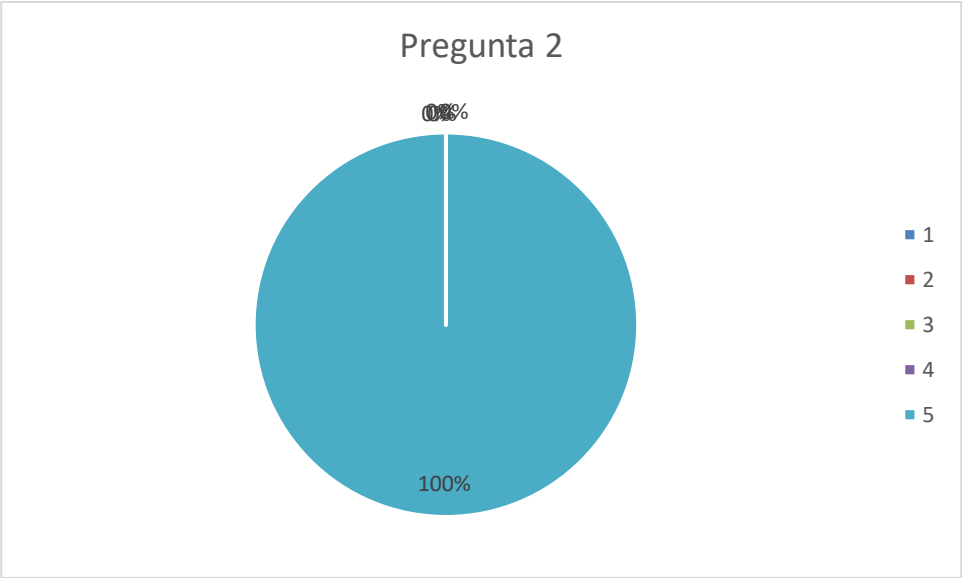


Gráfico 82: Resultados Pregunta 2 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

10. ¿Te llevas contactos de otras start-ups luego de terminada la jornada? ¿Cuántos?

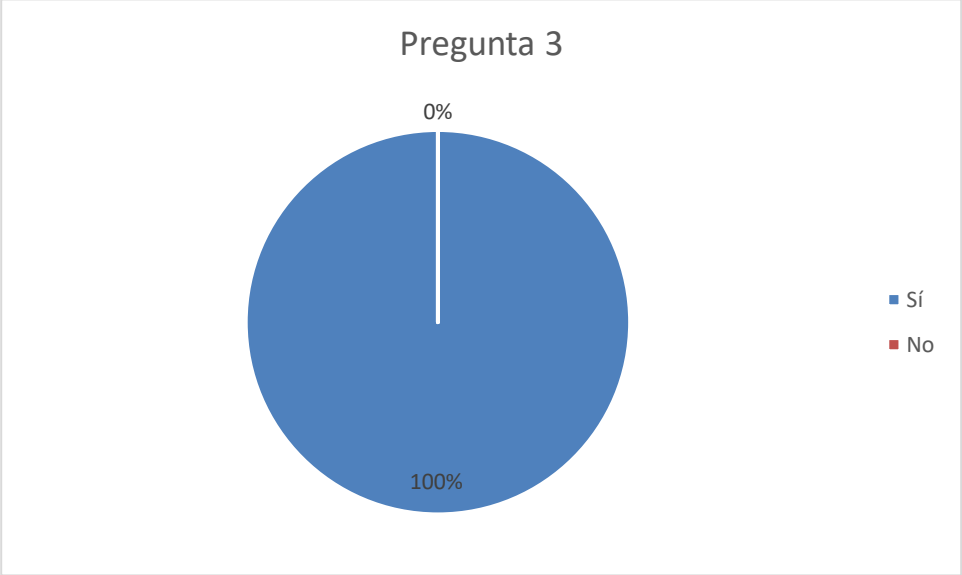


Gráfico 83: Resultados Pregunta 3 Piloto Propuesta 3 - Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, los encuestados declararon que en promedio lograron llevarse dos (2) contactos con otros emprendedores.

11. En la escala presentada, donde uno (1) simboliza muy bajo y cinco (5) muy alto. En relación con el objetivo de a jornada ¿Cuánto valor otorgas al poder contactarte con mentores y/o actores de empresas de industrias de tu interés?

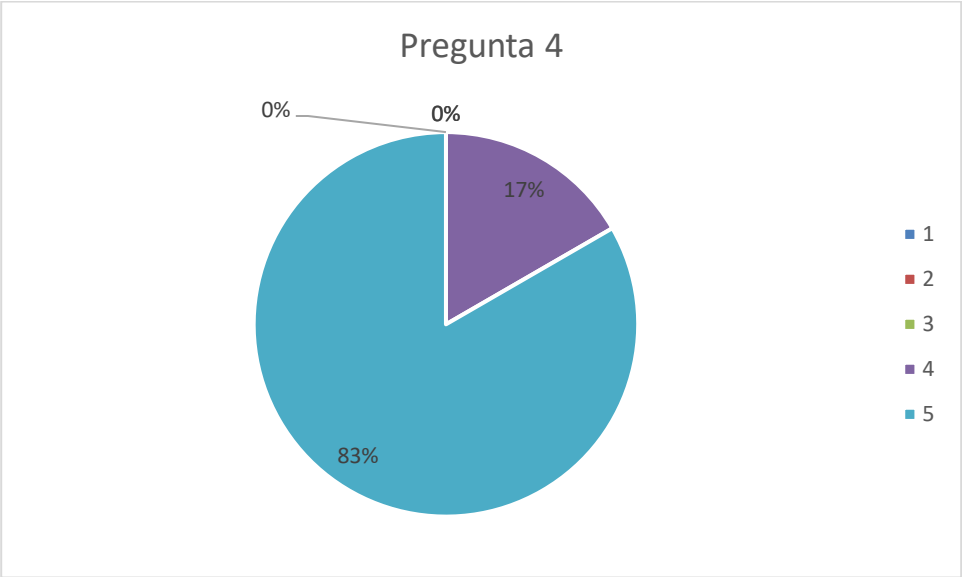


Gráfico 84: Resultados Pregunta 4 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, los encuestados declararon que en promedio lograron llevarse un (1) contacto con mentores y un (1) contacto con empresas.

12. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por participar en una instancia similar?

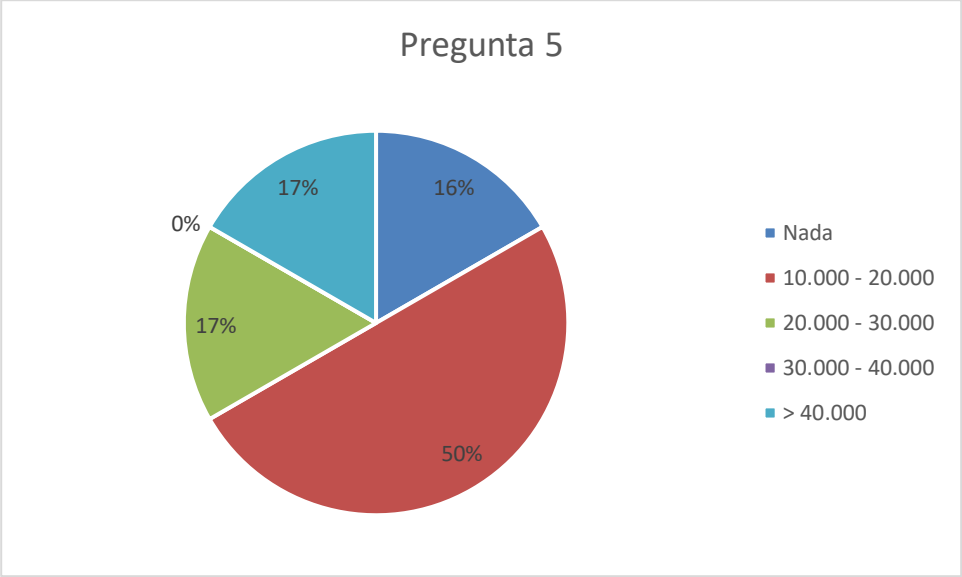


Gráfico 85: Resultados Pregunta 5 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

Considerando las respuestas obtenidas, además de la cota inferior de los intervalos presentados, se obtiene una ponderación esperada de **15.000 CLP como disposición a pagar por un servicio similar.**

13. ¿Repetirías la experiencia?

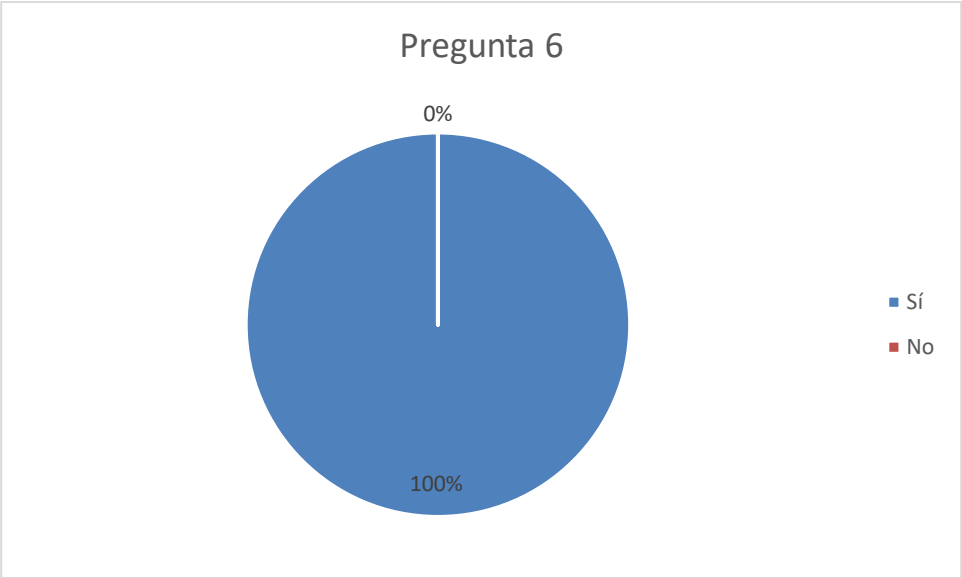


Gráfico 86: Resultados Pregunta 6 Piloto Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

De los datos obtenidos de las respuestas de los emprendedores consultados al final del piloto realizado para la propuesta 4, un 100% de los encuestados asegura valorar instancias de este tipo, un 100% declara llevarse el contacto de otros emprendedores, un 100% repetiría la experiencia y en promedio están dispuesto a pagar 15.000 CLP por instancias de esta naturaleza.

5.1.4.3 Validación Proveedores

Al finalizar la jornada, se les entregó un cuestionario sencillo con cinco (5) preguntas para ayudar a validar la experiencia, al único asistente del grupo de mentores/empresa (proveedores). Las preguntas y los resultados se muestran a continuación:

1. En la escala presentada, donde uno (1) simboliza muy bajo y cinco (5) muy alto. En relación con el objetivo de la jornada, ¿Cuánto valor otorgas al lugar donde se realizó la jornada?

La pregunta fue resulta con la asignación de cuatro (4) puntos en la escala presentada, con un comentario indicando “un poco ruidos”.

2. En la escala presentada, donde uno (1) simboliza muy bajo y cinco (5) muy alto. En relación con el objetivo de la jornada, ¿Cuánto valor otorgas al poder contactarte con start-ups (emprendedores) que aportan soluciones y/o contenido a industrias de tu interés?

La pregunta fue resuelta con la asignación de cinco (5) puntos en la escala presentada.

3. ¿Te llevas contactos de otras start-ups luego de terminada la jornada? Si tu respuesta fue sí, ¿Cuántos?

La pregunta fue resulta con la asignación de un “Sí”, indicando que se llevó dos (2) contactos al término de la jornada.

4. Indica tu motivación por asistir a este tipo de instancias.

"Compartir con emprendedores que tengan buenas ideas y proyectos".

5. ¿Volverías a repetir la experiencia? ¿Por qué?

"Sí, siempre es bueno conocer y darme a conocer con gente interesante".

Finalmente, según el feedback obtenido por el grupo de mentores/empresas, denominado como proveedores, por cuanto estas personas significan la verdadera motivación de los emprendedores por asistir a este tipo de instancias, con el fin de generar contactos comerciales, no existirían mayores barreras para que asistan con algún periodicidad a las jornadas de networking, valorando aspectos como el conocer nuevas propuestas y proyectos de sus industrias de interés y el darse a conocer en el ecosistema emprendedor.

5.1.4.4 Consideraciones Posteriores al Piloto

Luego de la experiencia de pilotaje, se han podido extraer ciertas conclusiones. Primero, se obtuvo una tasa de conversión de invitados, es decir, de aquellas personas que fueron invitadas a participar de la instancia contra las que realmente llegaron, del 50%. Esta consideración será importante a tener en cuenta, al momento de organizar nuevas instancias, sobre todo para poder dimensionar de mejor manera los servicios de alimentación que

deberán ser contratados. Se considera que deberán estudiarse varias opciones (generación de una eventual BBDD) de potenciales lugares donde puedan realizarse este tipo de instancias. Por otro lado, los "ganchos de asistencias" para este tipo de instancias, es decir, mentores y actores empresariales, se muestran muy receptivos de participar de este tipo de eventos, no significando una barrera para la materialización de esta propuesta, desde el punto de vista de los proveedores. Finalmente, se tendrá que en promedio los asistentes 8emprendedores) estarán dispuestos a pagar una cuota de 15.000 CLP por evento, lo que a priori solventaría los gastos operacionales de estas instancias.

5.1.4.5 Delivery Servicio

En la siguiente sección se describe la manera en que se pretende entregar el servicio relacionado a la propuesta 4 (jornadas de networking). El proceso comienza cuando el equipo del departamento de incubación decide que se realizará una jornada de networking para alguna industria en particular de la cratera de proyectos de Chrysalis, o bien una mezcla de estas. Se planifica, a priori, la realización de dos (2) a tres (3) instancias de este tipo por mes, comenzando en mayo, cuando ingresen los nuevos proyectos a la incubadora, producto de las convocatorias en curso. Primero, se identificarán y segmentarán aquellos emprendimientos y mentores/empresas que sean apropiados para asistir a la instancia de networking, extraídos de la BBDD del departamento de incubación. Posterior a lo anterior, se reservará (pagar) un lugar para la realización de la jornada (bar, pub u otro similar a un ambiente distendido, tipo after office). Posterior a la confirmación del espacio de reunión, se enviará los asistentes las invitaciones correspondientes por correo electrónico. Luego, se verificará su asistencia por llamada directa o correo electrónico tres días antes de evento. En caso de obtener una respuesta negativa se le hará llegar la invitación a otra persona, hasta

completar el numero máximo de participantes, considerando siempre una tasa de conversión o participación promedio del 50% de los invitados. Previo al día de la reunión se definirá la dinámica de la jornada, con las particularidades para el grupo seleccionado. Luego se realizará el evento, se recepcionará el feedback de los participantes, el cual será almacenado en la BBDD del departamento de incubación y el encargado de cobranza recolectará los pagos correspondientes.

El siguiente diagrama resume la información contenida en el texto anterior de manera gráfica:

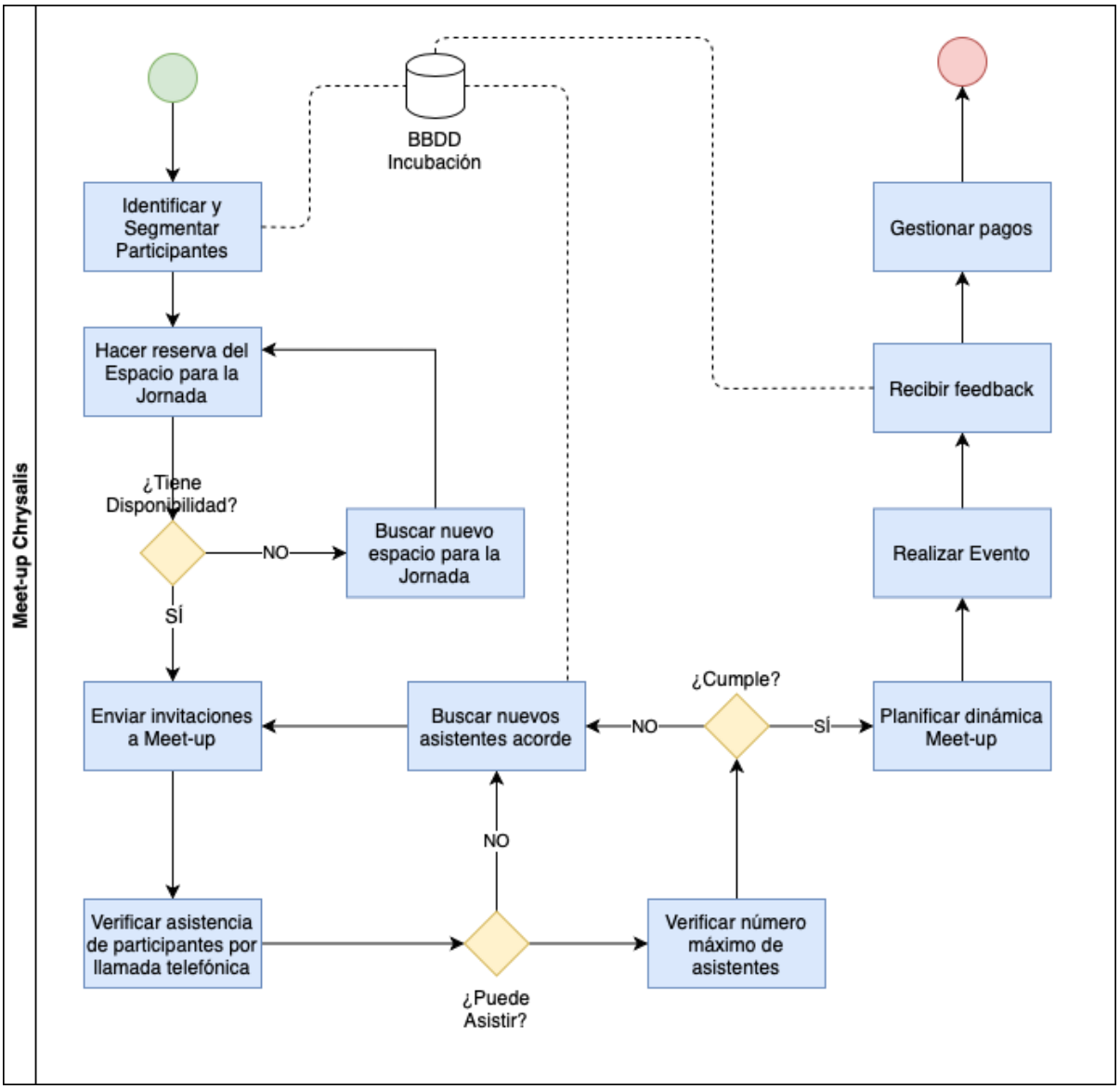


Figura 27: Diagrama de Flujo Servicio Meet-up Chrysalis (Networking) - Fuente: Elaboración propia.

5.1.4.6 Anális Costo Beneficio

Para el análisis de costos asociados a la entrega de este servicio, se han considerado los siguientes aspectos:

- Se considerará, según el piloto realizado y eventuales negociaciones que pudieran surgir para el desarrollo de la jornada en reiteradas

ocasiones en el mismo lugar, que en promedio el costo por alimentación y servicios de cada asistente es de $7.000.-

- Según el piloto realizado y la experiencia recopilada, la cantidad máxima de asistentes, por jornada no deberían superar los 10 asistentes, considerando a emprendedores, mentores y empresas. Lo anterior, con el fin de mantener el control de las dinámicas y garantizar match entre participantes emprendedores y empresas/mentores. En vista de lo anterior, se supondrá un total promedio de 10 asistentes por jornada, los cuales serán contactados y gestionados de acuerdo con la experiencia obtenida durante el piloto.

- Se considera la realización de al menos una jornada por mes.

- Se deben considerar los costos asociados a viáticos para el transporte de dos personas del departamento de incubación de Chrysalis a Santiago, los cuales suman $25.000.-

- Se considera que este servicio tendrá por objetivo la fidelización de clientes, la generación de una comunidad Chrysalis, la generación de eventuales leads para la venta de otros servicios, más que la monetización de este en grandes volúmenes. Siendo el objetivo principal del mismo, el poder solventar los costos operacionales asociados a esta experiencia.

- Los invitados del evento corresponderán a proyectos nuevos y antiguos de la cartera histórica de la incubadora.

- La evaluación de este servicio se dará en el espacio de tiempo entre junio de 2020 y marzo 2021.

- Se considerarán las HH de dos integrantes del departamento de incubación, para la realización del día de la jornada, correspondientes a 4 HH y 3 HH de gestión previa al día del evento. Se considera además un costo promedio de $5.000 por HH dentro de departamento.

- Se considera tener un presupuesto de emergencia que cubra eventuales costos iniciales de funcionamiento del proyecto o bien, contingencias durante el desarrolla de alguna de las jornadas. Este presupuesto estará fijado en $100.000.-

- En cuanto a la tasa de descuento considerada para la evaluación, por tratarse de fondos de aporte estatales, el único costo de oportunidad asociado a la utilización del dinero es la generación o conversión de leads, para la venta de otros servicios, los cuales a priori se han diseñado con una rentabilidad del 10%.

La siguiente tabla resume los costos considerados para la materialización de este servicio:

Ítem	Precio Un.	Cant.	Total
Alimentación Asistentes	7000	10	70000
Viáticos y transporte	12.500	2	25000
HH Gestión	5000	7	35000
Total			130000

Tabla 38: Costos por Servicio Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

Al considerar los ingresos, se tendrá que, por la información obtenida durante el pilotaje, el público objetivo estará dispuesto a pagar un promedio de 15.000 por jornada. Considerando un promedio de diez (10) asistentes por jornada, se tendrá un ingreso promedio de $150.000 por Meet-up. Considerando un realizar estas instancias mensualmente desde junio de 2020 a marzo de 2021, se tendrán un total de 10 experiencias. Contabilizando un total de $1.500.000 en ingresos, y un total de $200.000 en utilidades. La siguiente tabla resume los resultados obtenidos para la evaluación financiera del proyecto:

Periodo	Flujo	Acumulado
0	-100.000	-100.000
1	20.000	-80.000
2	20.000	-60.000
3	20.000	-40.000
4	20.000	-20.000
5	20.000	0
6	20.000	20.000
7	20.000	40.000
8	20.000	60.000
9	20.000	80.000
10	20.000	100.000

Tabla 39: Flujo Proyectado por Periodo Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

TIR	15,0984%
T. DCTO	10%
VAN	22.891
PAYBACK	5

Tabla 40: Indicadores Factibilidad Financiera Propuesta 4 - Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los indicadores de factibilidad financieros dan favorables, es decir, una TIR mayor a cero y un VAN mayor a cero. Si bien los resultados reflejan una rentabilidad más bien baja, también es importante incorporar al análisis que el objetivo de esta propuesta es la generación de una comunidad Chrysalis, el fortalecimiento de las redes internas, el fortalecimiento de la imagen externa y la eventual venta de servicios contemplados en las propuestas anteriores. Atendiendo lo anteriormente mencionado, es que los cotos operacionales para la implementación de esta propuesta quedan saldados, bajo el escenario y los supuestos considerados, cumpliendo así con la exigencia mínima de implementación.

5.1.4.7 Análisis de Sensibilidad

Por tratarse de un servicio complementario, el cual busca solo generar fidelización y comunidad Chrysalis, el análisis de sensibilidad de este servicio será obviado, en virtud de lo mencionado anteriormente.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

En la siguiente sección, se presentan la identificación y descripción de las tareas que deberán ser llevadas a cabo para la puesta en marcha de los diferentes servicios propuestas en la sección anterior. Adicionalmente, se determinarán tiempos de duración para cada una de estas actividades, intervalos de fechas en los cuales se espera dar desarrollo y cumplimiento a las actividades necesarias para la implementación de las mejoras (carta Gantt), además de un diagrama tipo malla Pert, donde se mostrarán las actividades a desarrollar, la configuración en que estás serán desarrolladas, los tiempos de duración de estas actividades y la ruta crítica que deberá seguirse para el cumplimiento de la implementación del proyecto de propuestas de mejora de servicios.

6.1 Identificación y Descripción de Tareas

La siguiente tabla resume las actividades identificadas para la implementación de cada una de las propuestas de mejora, así como también el tiempo contemplado para cada una de las actividades (en días), el detalle (descripción) de cada tarea y la asignación de un código único, que ayude a su diagramación posterior. En relación a esto último, se denotarán desde ahora en adelante con la letra A, a las actividades relacionadas a la propuesta 1 (Board de Directores), con la letra B a las actividades relacionadas a la propuesta 2 (Programa de Incubación e-learning), con la letra C a las actividades relacionadas a la propuesta 3 (Ruedas de Negocios) y con la letra D a las actividades relacionadas con la propuesta 4 (Meet Ups Chrysalis). Las subtareas descritas para cada una de las propuestas serán representadas por la

letra de cada una de las propuestas más un numero. Por ejemplo, A1 representaría la subactividad uno (1) para la implementación de la propuesta 1. Finalmente, es importante mencionar, que para el caso particular de la propuesta 3 (Ruedas de Negocio) solo se identificarán aquellas actividades previas a la llegada del encargado de contactos comerciales, quien estará a cargo de validar e implementar este nuevo servicio.

Propuesta	Actividad	Subactividad	Nombre	Detalle	Duración (días)
A	**A**		**Implementación Servicio Board de Directores**		**426**
	A1	A1	**Armar BBDD Directores**	Esta actividad contempla el generar una amplia lista (BBDD) de potenciales candidatos a participar en las instancias de Board de Directores (Profesionales Expertos Internos y Externos), filtrar la lista por industrias y experiencia, contactar a los expertos y verificar su disponibilidad para participar en este tipo de instancias.	**19**
		A1.1	Reunión Coordinación Incubación	Instancia para asignar tareas y responsables al interior de departamento de incubación.	0,5
		A1.2	Crear Google Docs Editable	Generar archivo tipo Google Docs editable, donde los responsables de buscar candidatos pueden apuntar sus datos profesionales y de contacto.	0,5
		A1.3	Búsqueda de Candidatos Internos PUCV	Incorporar a la BBDD perfiles de candidatos internos de la PUCV.	5
		A1.4	Búsqueda de Candidatos Externo PUCV	Incorporar a la BBDD perfiles de candidatos externos, ya sea por búsquedas en LinkedIn, referencias cercanas, etc.	8
		A1.5	Filtrar y ordenar BBDD	Filtrar, ordenar y completar la BBDD con todos los candidatos disponibles.	2

		A1.6	Contactar Potenciales Directores por correo electrónico	Contactar a los diferentes perfiles guardados en la BBDD por correo electrónico para contarles sobre la actividad y preguntar su disponibilidad a participar.	5
		A1.7	Contactar Potenciales Directores por teléfono	Contactar a aquellos perfiles que no contestaron por correo electrónico, por teléfono para confirmar o descartar su participación.	2
		A1.8	Armar BBDD final con perfiles disponibles	Armar, en base a los resultados de contacto, la BBDD con los perfiles que finalmente participarán de los Boards.	2
	A2	A2	**Confección de Material Informativo y de Difusión**	Esta actividad contempla el diseño y confección de material corporativo para la difusión del nuevo servicio, además de material informativo para la fase en que el servicio ya se encuentre operando plenamente.	**22**
		A2.1	Definir elementos gráficos a utilizar	Reunión de coordinación y diseño para planificar las piezas gráficas que serán utilizadas	1
		A2.2	Traspasar Información a Diseñador Gráfico	Reunión con Diseñador Gráfico para traspasar y solicitar los elementos gráficos pensados en la reunión de coordinación.	1
		A2.3	Confeccionar gráficas para invitar Emprendedores	Confeccionar gráficas para invitaciones de los emprendedores a los Board.	15
		A2.4	Confeccionar gráficas para invitar Directores	Confeccionar gráficas para invitaciones de los Directores a los Board.	15
		A2.5	Confeccionar Brouchure	Confeccionar Brouchure con descripción de servicios.	15
		A2.6	Confeccionar Material Difusión	Confeccionar material de difusión par RRSS y página web para nuevo servicio.	20
	A3	A3	**Piloto Board**	Esta actividad contempla hacer un piloto para simular el servicio y obtener experiencia y feedback sobre como	**20**

				serán llevadas a cabo las dinámicas reales.	
		A3.1	Definir Invitados	Definir emprendimientos que participaran de la instancia de pilotaje.	2
		A3.2	Invitar Emprendedores	Invitar emprendedores seleccionados, con apoyo del material gráfico confeccionado, simulando lo más cercanamente posible la experiencia real.	5
		A3.3	Invitar Directores	Invitar Directores, con apoyo del material gráfico confeccionado, simulando lo más cercanamente posible la experiencia real.	5
		A3.4	Gestionar Espacios	Coordinar espacios virtuales o físicos para pilotaje, en conjunto a DIN.	5
		A3.5	Confeccionar Encuestas Feedback	Generar encuesta de validación de experiencia, feedback y pricing.	3
		A3.6	Realizar Experiencia	Gestionar actores para pilotear experiencia lo más cercana al servicio propuesto.	5
		A3.7	Analizar Feedback	Analizar los resultados obtenidos del piloto para futuras experiencias.	5
	A4	**A4**	**Proceso de Venta**	Esta actividad tiene por objetivo generar material e insumos necesarios anteriores a la venta del servicio, además del proceso de venta.	**376**
		A4.1	Definición Buyer Persona	Recopilación de antecedentes para definir claramente el segmento de clientes al que se apunta. Definir claramente al buyer persona del servicio.	5
		A4.2	Confección Script de Venta	Generar un guion o script de ventas para que la fuerza de venta lo replique cada vez que tenga una reunión de conversión de clientes.	10
		A4.3	Definición de Herramientas para Generación	Definir las herramientas digitales que ayudarán al equipo a generar grandes volúmenes de leads para ingresar a la	10

			de Leads	BBDD e intentar cerrar una venta.	
		A4.4	Definir estrategia de conversión de clientes	Definir estrategias para el cierre de ventas en las reuniones de conversión de clientes.	10
		A4.5	Traspaso de BBDD e Información a Monday.com	Transferir toda la BBDD del departamento a la nueva plataforma digital de Chrysalis.	20
		A4.6	Monitoreo de Estado de Venta	Monitorear constantemente el estado y avance de las ventas proyectadas para el periodo de evaluación del proyecto.	366
	A5	**A5**	**Mejora Continua**	Esta actividad tiene por objetivo monitorear constantemente los servicios entregados y generar nuevas propuestas de mejora para el siguiente periodo.	**356**
		A5.1	Diseñar Variables a medir	Diseñar variables de interés para medir constantemente durante las sesiones del Board.	30
		A5.2	Recibir Feedback Continuo Sesiones	Recepcionar continuamente feedback de las sesiones ejecutadas y tabularlas.	265
		A5.3	Analizar feedback	Analizar los resultados obtenidos durante todas las sesiones.	30
		A5.4	Generar propuestas de Mejora	Generar propuestas de mejora para el siguiente periodo, en base al feedback obtenido durante las experiencias llevadas a cabo.	31
B	**B**		**Implementación Servicio Programa de Incubación e-learning**		**426**
	B1	**B1**	**Validar Participación de proveedores**	Esta actividad tiene por objetivo el validar la participación de los proveedores que participarán en el programa.	**19**
		B1.1	Aplicar encuesta de validación	Aplicar encuesta a expertos de la BBDD de Chrysalis, tanto internos como externos.	7
		B1.2	Tabular resultados	Tabular resultados obtenidos para generar conclusiones al respecto.	3

		B1.3	Generar BBDD de expertos	Hacer BBDD con expertos que potencialmente participarán del programa de incubación.	10
		B1.4	Contactar expertos participantes	Contactar expertos de la BBDD generada para evaluar su participación.	5
		B1.5	Confirmar Expertos	Resolver si los expertos contactados estarán dispuestos a participar de las instancias.	5
	B2	**B2**	**Hacer videos para plataforma**	Esta actividad tiene por objetivo la realización y grabación de los diferentes videos que estará disponibles en la plataforma, además del material formativo que estará disponible para ser descargado.	**40**
		B2.1	Hacer guiones	Redactar los guiones que utilizarán los diferentes spekaers de los videos de los diferentes módulos.	15
		B2.2	Coordinar sesiones de grabación	Contactar y solicitar a la empresa que realizará las grabaciones.	5
		B2.3	Grabar videos	Grabar videos de las sesiones con los speakers.	10
		B2.4	Editar y recepcionar videos	Proceso de edición de videos a cargo de la empresa contratada.	10
	B3	**B3**	**Desarrollar plataforma web**	Esta actividad tiene por objetivo el Desarrollo de la página web y plataforma que albergará los servicios y funciones definidos para esta propuesta.	**50**
		B3.1	Crear plataforma	Diseñar e implementar plataforma web en WordPress.	50
		B3.2	Crear horarios con expertos	Generar horarios y configurarlos en You can Book me, en base a la confirmación de los expertos.	5
	B4	**B4**	**Confección de Material Informativo y de Difusión**	Esta actividad contempla el diseño y confección de material corporativo para la difusión del nuevo servicio, además de material informativo para la fase en que el servicio ya se encuentre	**22**

				operando plenamente.	
		B4.1 (A2.1)	Definir elementos gráficos a utilizar	Reunión de coordinación y diseño para planificar las piezas gráficas que serán utilizadas.	1
		B4.2 (A2.2)	Traspasar Información a Diseñador Gráfico	Reunión con Diseñador Gráfico para traspasar y solicitar los elementos gráficos pensados en la reunión de coordinación.	1
		B4.3 (A2.5)	Confeccionar Brouchure	Confeccionar Brouchure con descripción de servicios.	15
		B4.4 (A2.6)	Confeccionar Material Difusión	Confeccionar material de difusión par RRSS y página web para nuevo servicio.	20
	B5	**B5**	**Proceso de Venta**	Esta actividad tiene por objetivo generar material e insumos necesarios anteriores a la venta del servicio, además del proceso de venta.	**376**
		B5.1 (A4.1)	Definición Buyer Persona	Recopilación de antecedentes para definir claramente el segmento de clientes al que se apunta. Definir claramente al buyer persona del servicio.	5
		B5.2 (A4.2)	Confección Script de Venta	Generar un guion o script de ventas para que la fuerza de venta lo replique cada vez que tenga una reunión de conversión de clientes.	10
		B5.3 (A4.3)	Definición de Herramientas para Generación de Leads	Definir las herramientas digitales que ayudarán al equipo a generar grandes volúmenes de leads para ingresar a la BBDD e intentar cerrar una venta.	10
		B5.4 (A4.4)	Definir estrategia de conversión de clientes	Definir estrategias para el cierre de ventas en las reuniones de conversión de clientes.	10
		B5.5 (A4.5)	Traspaso de BBDD e Información a Monday.com	Transferir toda la BBDD del departamento a la nueva plataforma digital de Chrysalis.	20
		B5.6 (A4.6)	Monitoreo de Estado de Venta	Monitorear constantemente el estado y avance de las ventas proyectadas para el	366

				periodo de evaluación del proyecto.	
	B6	**B6**	**Mejora Continua**	Esta actividad tiene por objetivo monitorear constantemente los servicios entregados y generar nuevas propuestas de mejora para el siguiente periodo.	**356**
		B6.1 (A5.1)	Diseñar Variables a medir	Diseñar variables de interés para medir constantemente durante las sesiones.	30
		B6.2 (A5.2)	Recibir Feedback Continuo Sesiones	Recepcionar continuamente feddback de las sesiones ejecutadas y tabularlas.	265
		B6.3 (A5.3)	Analizar feedback	Analizar los resultados obtenidos durante todas las sesiones.	30
		B6.4 (A5.4)	Generar propuestas de Mejora	Generar propuestas de mejora para el siguiente periodo, en base al feedback obtenido durante las experiencias llevadas a cabo.	31
C	**C**		**Implementación Servicio Ruedas de Negocios**		**426**
	C1	**C1**	**Diseño y Validación de la Propuesta**	Esta actividad tiene por objetivo el diseñar y validar los servicios de ruedas de negocios, desarrollada por el nuevo encargado de contactos comerciales.	**50**
		C1.1	Reunión de traspaso de información	Hacer reunión para el traspaso de información entre el departamento de incubación y el nuevo encargado de contactos comerciales y ejecutivo de rueda de negocios.	1
		C1.2	Diseño de la experiencia	Diseñar en detalle el servicio, objetivos y experiencia del cliente.	30
		C1.3	Definir delivery servicio	Definir y confeccionar el diagrama de proceso de entrega del servicio, identificando las acciones que permitan hacer el delivery, en base a los objetivos.	5
		C1.4	Validar servicio con clientes y proveedores	Validar el servicio con clientes y proveedores a través de alguna herramienta de estudio de mercado.	13
		C1.5	Presentar metodología de	Presentar metodología de trabajo al equipo de incubación para comenzar	1

			trabajo	con las gestiones relacionadas a la venta del servicio.	
	C2	**C2**	**Proceso de Venta**	Esta actividad tiene por objetivo generar material e insumos necesarios anteriores a la venta del servicio, además del proceso de venta.	**376**
		C2.1 (A4.1)	Definición Buyer Persona	Recopilación de antecedentes para definir claramente el segmento de clientes al que se apunta. Definir claramente al buyer persona del servicio.	5
		C2.2 (A4.2)	Confección Script de Venta	Generar un guion o script de ventas para que la fuerza de venta lo replique cada vez que tenga una reunión de conversión de clientes.	10
		C2.3 (A4.3)	Definición de Herramientas para Generación de Leads	Definir las herramientas digitales que ayudarán al equipo a generar grandes volúmenes de leads para ingresar a la BBDD e intentar cerrar una venta.	10
		C2.4 (A4.4)	Definir estrategia de conversión de clientes	Definir estrategias para el cierre de ventas en las reuniones de conversión de clientes.	10
		C2.5 (A4.5)	Traspaso de BBDD e Información a Monday.com	Transferir toda la BBDD del departamento a la nueva plataforma digital de Chrysalis.	20
		C2.6 (A4.6)	Monitoreo de Estado de Venta	Monitorear constantemente el estado y avance de las ventas proyectadas para el periodo de evaluación del proyecto.	366
	C3	**C3**	**Mejora Continua**	Esta actividad tiene por objetivo monitorear constantemente los servicios entregados y generar nuevas propuestas de mejora para el siguiente periodo.	**356**
		C3.1 (A5.1)	Diseñar Variables a medir	Diseñar variables de interés para medir constantemente durante las sesiones.	30
		C3.2 (A5.2)	Recibir Feedback Continuo Sesiones	Recepcionar continuamente feddback de las sesiones ejecutadas y tabularlas.	265

		C3.3 (A5.3)	Analizar feedback	Analizar los resultados obtenidos durante todas las sesiones.	30
		C3.4 (A5.4)	Generar propuestas de Mejora	Generar propuestas de mejora para el siguiente periodo, en base al feedback obtenido durante las experiencias llevadas a cabo.	31
D	**D**		**Implementación Servicio Meet Up Chrysalis**		**426**
	D1	**D1**	**Gestionar clientes y proveedores**	Esta actividad tiene por objetivo setear todos los pormenores previos a la entrega del servicio, que se fue validado y piloteado.	**50**
		D1.1	Generar BBDD Proveedores	Buscar y generar una BBDD con potenciales lugares donde se puedan realizar las jornadas de networking.	10
		D1.2	Generar BBDD Empresas y mentores	Buscar actores del ecosistema emprendedor y empresarial para que asistan a las sesiones de networking.	10
		D1.3	Generar acuerdos con pubs, bares o similares	Cerrar acuerdos de colaboración con pubs o bares donde se puedan realizar las sesiones de networking con tarifas y precios preferenciales.	20
		D1.4	Hacer gráficas para invitaciones	Generar gráficas para hacer invitaciones a los asistentes de las sesiones, tanto emprendedores como actores empresariales y mentores.	10
	D2	**D2**	**Proceso de Venta**	Esta actividad tiene por objetivo generar material e insumos necesarios anteriores a la venta del servicio, además del proceso de venta.	**376**
		D2.1 (A4.1)	Definición Buyer Persona	Recopilación de antecedentes para definir claramente el segmento de clientes al que se apunta. Definir claramente al buyer persona del servicio.	5
		D2.2 (A4.2)	Confección Script de Venta	Generar un guion o script de ventas para que la fuerza de venta lo replique cada vez que tenga una reunión de conversión de clientes.	10
		D2.3 (A4.3)	Definición de Herramientas	Definir las herramientas digitales que ayudarán al equipo a generar grandes	10

			para Generación de Leads	volúmenes de leads para ingresar a la BBDD e intentar cerrar una venta.	
		D2.4 (A4.4)	Definir estrategia de conversión de clientes	Definir estrategias para el cierre de ventas en las reuniones de conversión de clientes.	10
		D2.5 (A4.5)	Traspaso de BBDD e Información a Monday.com	Transferir toda la BBDD del departamento a la nueva plataforma digital de Chrysalis.	20
		D2.6 (A4.6)	Monitoreo de Estado de Venta	Monitorear constantemente el estado y avance de las ventas proyectadas para el periodo de evaluación del proyecto.	366
	D3	**D3**	**Mejora Continua**	Esta actividad tiene por objetivo monitorear constantemente los servicios entregados y generar nuevas propuestas de mejora para el siguiente periodo.	**356**
		D3.1 (A5.1)	Diseñar Variables a medir	Diseñar variables de interés para medir constantemente durante las sesiones.	30
		D3.2 (A5.2)	Recibir Feedback Continuo Sesiones	Recepcionar continuamente feddback de las sesiones ejecutadas y tabularlas.	265
		D3.3 (A5.3)	Analizar feedback	Analizar los resultados obtenidos durante todas las sesiones.	30
		D3.4 (A5.4)	Generar propuestas de Mejora	Generar propuestas de mejora para el siguiente periodo, en base al feedback obtenido durante las experiencias llevadas a cabo.	31

Tabla 41: Identificación y Descripción de Tareas Plan de Implementación Propuestas de Mejora - Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, dentro de las tareas anteriormente identificadas y descritas, todos los servicios asociados las propuestas de mejora comparten el proceso de proceso de venta y proceso de mejora continua.

6.2 Carta Gantt

La carta Gantt asociada las tareas identificadas y descritas en la sección anterior, puede ser encontrada como anexo. Lo anterior, en relación con la gran cantidad de información contenida y la visualización de esta.

6.3 Malla Pert y Ruta Crítica

La siguiente tabla, resume las actividades presentadas con anterioridad, además de la configuración en que estas serán desarrolladas:

Código	Actividad	Tiempo Esperado (Días)	Actividades Anteriores
A1.1	Reunión Coordinación Incubación	0,5	-
A1.2	Crear Google Docs Editable	0,5	A1.1
A1.3	Búsqueda de Candidatos Internos PUCV	5	A1.2
A1.4	Búsqueda de Candidatos Externo PUCV	8	A1.2
A1.5	Filtrar y ordenar BBDD	2	A1.3; A1.4
A1.6	Contactar Potenciales Directores por correo electrónico	5	A1.5
A1.7	Contactar Potenciales Directores por teléfono	2	A1.6
A1.8	Armar BBDD final con perfiles disponibles	2	A1.7

A2.1	Definir elementos gráficos a utilizar	1	A1.6
A2.2	Traspasar Información a Diseñador Gráfico	1	A2.1
A2.3	Confeccionar gráficas para invitar Emprendedores	15	A2.2
A2.4	Confeccionar gráficas para invitar Directores	15	A2.2
A2.5	Confeccionar Brouchure	15	A2.2
A2.6	Confeccionar Material Difusión	20	A2.2
A3.1	Definir Invitados	2	A2.6
A3.2	Invitar Emprendedores	5	A3.1
A3.3	Invitar Directores	5	A3.1
A3.4	Gestionar Espacios	5	A3.1
A3.5	Confeccionar Encuestas Feedback	3	A3.2; A3.3; A3.4
A3.6	Realizar Experiencia	5	A3.5
A3.7	Analizar Feedback	5	A3.6
A4.1	Definición Buyer Persona	5	A3.6
A4.2	Confección Script de Venta	10	A3.6
A4.3	Definición de Herramientas para Generación de Leads	10	A3.6
A4.4	Definir estrategia de conversión de clientes	10	A3.6
A4.5	Traspaso de BBDD e Información a Monday.com	20	A3.6
A4.6	Monitoreo de Estado de Venta	366	A4.2; A4.3; A4.4; B3.1; C1.5; D1.4
A5.1	Diseñar Variables a medir	30	A4.5
A5.2	Recibir Feedback Continuo Sesiones	265	A5.1
A5.3	Analizar feedback	30	A5.2
A5.4	Generar propuestas de Mejora	31	A5.3
B1.1	Aplicar encuesta de validación	7	-
B1.2	Tabular resultados	3	B1.1

B1.3	Generar BBDD de expertos	10	-
B1.4	Contactar expertos participantes	5	B1.3
B1.5	Confirmar Expertos	5	B1.4
B2.1	Hacer guiones	15	-
B2.2	Coordinar sesiones de grabación	5	B2.1
B2.3	Grabar videos	10	B2.2
B2.4	Editar y recepcionar videos	10	B2.3
B3.1	Crear plataforma	45	-
B3.2	Crear horarios con expertos	5	B1.5
C1.1	Reunión de traspaso de información	1	-
C1.2	Diseño de la experiencia	30	C1.1
C1.3	Definir delivery servicio	5	C1.2
C1.4	Validar servicio con clientes y proveedores	13	C1.3
C1.5	Presentar metodología de trabajo	1	C1.4
D1.1	Generar BBDD Proveedores	10	-
D1.2	Generar BBDD Empresas y mentores	10	D.1
D1.3	Generar acuerdos con pubs, bares o similares	20	D1.2
D1.4	Hacer gráficas para invitaciones	10	D1.3

Tabla 42: Configuración de Actividades Plan de Implementación Propuestas de Mejora - Fuente: Elaboración propia.

La siguiente imagen resume gráficamente, en una malla Pert, la información contenida en la tabla anterior, además de presentar la ruta crítica de trabajo para el plan de implementación de las propuestas de mejora:

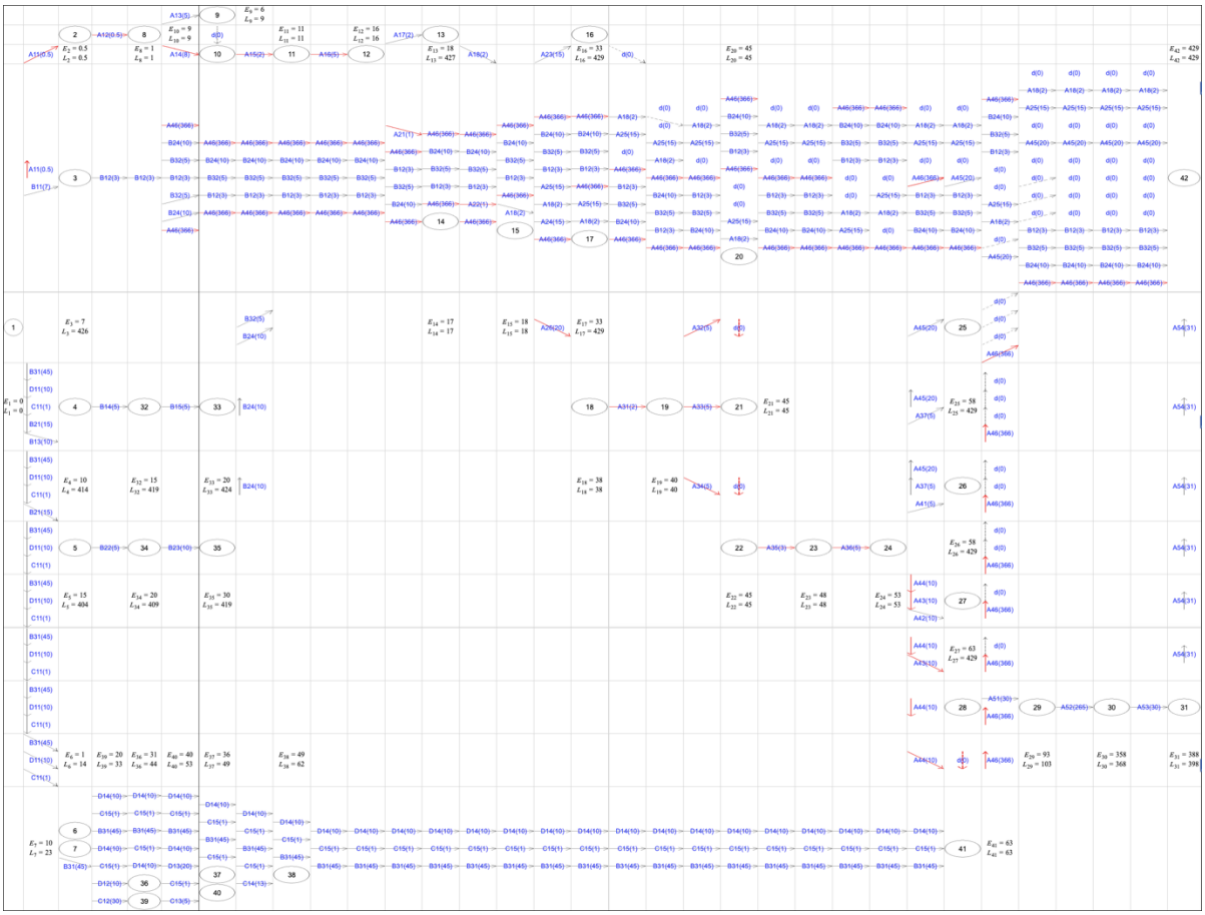


Figura 28: Malla Pert y Ruta Crítica Plan de Actividades - Fuente: Elaboración propia.

Por tratarse de un plan con varias actividades por abordar, la malla Pert contiene igualmente una gran cantidad de información que resulta compleja mostrar en este formato. Por lo anterior, se adjunta esta imagen como archivo anexo, para ser revisada en caso de ser necesario mayores detalles.

Por otro lado, según la malla Pert identificada los tiempos definidos para cada una de las actividades, la configuración de las tareas a desarrollar se tendrá que la ruta crítica considera las siguientes actividades:

Código	Actividad	Tiempo Esperado (Días)
A1.1	Reunión Coordinación Incubación	0,5
A1.2	Crear Google Docs Editable	0,5
A1.4	Búsqueda de Candidatos Externo PUCV	8
A1.5	Filtrar y ordenar BBDD	2
A1.6	Contactar Potenciales Directores por correo electrónico	5
A2.1	Definir elementos gráficos a utilizar	1
A2.2	Traspasar Información a Diseñador Gráfico	1
A2.6	Confeccionar Material Difusión	20
A3.1	Definir Invitados	2
A3.4	Gestionar Espacios	5
A3.5	Confeccionar Encuestas Feedback	3
A3.6	Realizar Experiencia	5
A4.4	Definir estrategia de conversión de clientes	10
A4.6	Monitoreo de Estado de Venta	366

Tabla 43: Actividades Ruta Crítica Plan de Actividades - Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, se tendrán que todas las actividades listadas, corresponden a aquellas relacionadas a la Propuesta de Mejora 1, es decir, a la implementación del servicio de Board de Directores. Lo anterior, cobra espacial relevancia, considerando que este nuevo servicio forma parte estructural, tanto de los otros servicios, como de la nueva propuesta de valor de Chrysalis.

6.4 Control de Desempeño

A continuación, se presentan algunos indicadores que ayudarán a medir la manera en que se comporta el desempeño (performance) de las propuestas realizadas, el tiempo en que estas son implementadas y son puestas en marcha, es decir, los servicios son puestos en el mercado para ser comercializados.

Los indicadores se enfocarán en medir si los nuevos servicios se ajustan a las necesidades iniciales detectadas por parte de los clientes, y estos servicios están siendo entregados (delivery) de manera apropiada en el tiempo. Además, un indicador general de impacto comercial, para medir si las metas propuestas en venta para el periodo en curso se están logrando.

Los indicadores propuestos son:

1. Registro de metas comerciales mensuales: Su objetivo será el de mostrar, informar y medir si las metas de venta proyectadas se están cumpliendo, según lo planificado.

2. Reporte mensual de Board de Directores Realizados: Su objetivo será determinar si han podido ser coordinados de manera exitosa las sesiones de Board de Directores comprometidas para el mes en curso. Lo anterior, ayudará a planificar el próximo mes de coordinación, para poder tomar acciones correctivas en caso de presentar mayores retrasos.

3. Reporte mensual de Reunión Experta: Se medirá mensualmente la cantidad de reuniones solicitadas por los emprendedores, contra la cantidad de reuniones realmente

ejecutadas. Esto tendrá por objetivo analizar la capacidad de atención de la incubadora frente a este servicio, con el fin de poder ajustar la oferta de disponibilidad para periodos siguientes.

4. Reporte mensual de primeras reuniones de Rondas de Negocios: Se medirá mensualmente la cantidad de primeras reuniones activadas a los emprendedores en las rondas de negocios realizadas.

5. Reporte mensual estado de avance acuerdos en Rondas de Negocios: Se medirá mensualmente el impacto comercial en los emprendimientos (ventas) como consecuencia de los contactos comerciales activados por las Rondas de Negocios.

6. Reporte mensual eventos de Networking: Se medirá mensualmente la cantidad de eventos de networking realizados.

#	Indicador	Frecuencia Medición	Objetivo
1	Registro Metas Comerciales	Mensual	Mostrar, informar y medir si las metas de venta proyectadas se están cumpliendo, según lo planificado.
2	Reporte Board de Directores	Mensual	Determinar si han podido ser coordinados de manera exitosa las sesiones de Board de Directores comprometidas para el mes en curso. Lo anterior, ayudará a planificar el próximo mes de coordinación, para poder tomar acciones correctivas en caso de presentar mayores retrasos.
3	Reporte Reunión Experta	Mensual	Analizar la capacidad de atención de la incubadora frente a este servicio, con el fin de poder ajustar la oferta de disponibilidad para periodos siguientes.

4	Reporte Primera Reuniones Ronda de Negocios	Mensual	Medir mensualmente la cantidad de primeras reuniones activadas a los emprendedores en las rondas de negocios realizadas.
5	Reporte Estado de Avance de acuerdos en Rondas de Negocios	Mensual	Medirá mensualmente el impacto comercial en los emprendimientos (ventas) como consecuencia de los contactos comerciales activados por las Rondas de Negocios.
6	Reporte eventos Networking.	Mensual	Medir mensualmente la cantidad de eventos de networking realizados.

Tabla 44: Resumen Indicadores Control de Desempeño - Fuente: Elaboración propia.

6.5 Riesgos

En la siguiente tabla, se muestra la matriz de riesgo, donde se detallan riesgos, impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones de mitigación, detectadas para los servicios propuestos:

#	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Acción Mitigadora
1	Actores considerados para el Board de Directores no participan.	Alto	Medio	Búsqueda activa y constante de participantes para esta instancia para incorporar a la BBDD. Utilizar y agotar todos los recursos humanos de la PUCV a disposición.
2	Actores considerados para reuniones expertas no participan.	Alto	Medio	Búsqueda activa y constante de participantes para esta instancia para incorporar a la BBDD. Utilizar y agotar todos los recursos humanos de la PUCV a disposición.
3	Dudas respecto a los nuevos servicios	Alto	Medio	Realizar presentaciones masivas a toda la Dirección de Incubación y Negocios, para mostrar el estudio realizado y los planes ligados a cada una de las propuestas.
4	Encargado	Medio	Alto	Se deben crear los procedimientos

	abandone la empresa, presente licencia médica.			necesarios, para que los procesos de delivery de servicios, puedan ser ejecutados sin necesidad de una persona en particular.
5	Resultados comerciales no son los esperados	Alto	Medio	Acciones de marketing y/o pricing para corregir los bajos volumenes de venta. Estudio de validación de precios y estrategia de penetración en el mercado.

Tabla 45: Análisis y Mitigación de Riesgos - Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Como se mencionó en un comienzo, al identificar el problema de investigación, la Incubadora de Negocios de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chrysalis, ha experimentado durante los últimos meses del 2017, durante el 2018 y 2019, una serie de problemas relacionados a los servicios diferenciados que entrega y que forman parte de su propuesta de valor. Principalmente, los servicios ofrecidos por Chrysalis han presentado dos grandes problemas en el transcurso de su puesta en marcha y comercialización: (1) **costos de operación superiores a los ingresos esperados** y (2) **imposibilidad de entregar los servicios comprometidos en los plazos planificados**. En efecto, respecto al primer punto, el Departamento de Incubación, a cargo del diseño y entrega de los servicios diferenciados de la Incubadora, operó durante el 2019 con una pérdida de **$11.087.360**, constituyendo la Red de Formación un 31%, la Red de Contactos Comerciales un 17% y la Red de Comunicaciones un 14%, de los costos totales del departamento respectivamente. Respecto al segundo punto, hasta el 28 de enero de 2020, la Red de Formación (Programa de Incubación) presentaba un 43% de avance respecto a los compromisos adquiridos en materia de servicios vendidos, la Red de comunicaciones un 43% de avance, la Red de Mentores un 62% de avance, la Red de Perks un 22% de avance y la Red de Contactos Comerciales solo un 12% de avance. Los porcentajes anteriores, dan cuenta de la **imposibilidad de poder dar cumplimiento a los servicios comprometidos**, teniendo que postergar mucho de estos compromisos para años posteriores, teniendo como consecuencia el retraso en la prestación de servicios para nuevos clientes, provocando molestias y sensación de un bajo nivel de

calidad, tanto por los clientes antiguos como nuevos. Adicionalmente, si se analizan las métricas para la Red de Formación (Programa de Incubación), se tiene que, durante el primer semestre de 2018, se registró una asistencia promedio de 36,35%, el segundo semestre de 2018 una asistencia promedio de 37,07%, para el primer semestre de 2019 una asistencia promedio de 44,01% y para el segundo semestre de 2019 una asistencia promedio de 39,29%. De lo anterior, es importante destacar que la asistencia promedio, es decir, el interés que prestan los incubados por este tipo de instancias, nunca superó el 50% de asistencia promedio, dejando entrever que el enfoque de este servicio debería ser diferente. Por otro lado, un antecedente que debe tenerse en consideración es que al momento de diseñarse e implementarse los servicios que han sido prestados por Chrysalis, durante el 2018 y 2019, a fines de 2017, **no se estudió el efecto que tendría el ofrecer un pack de servicios (activaciones) con un gran número de compromisos en la capacidad de repuesta del equipo de trabajo**, así como tampoco se estudió ni validó la propuesta generada por clientes ni proveedores, ni tampoco la estructura real de costos que estos servicios implicarían. Esto, puede ser explicado en gran medida por el **efecto que los subsidios provenientes de CORFO provocan en la Incubadora**, haciendo que la organización descanse en este tipo de ingresos, en lugar de ser más competitiva y apuntar hacia la sustentabilidad financiera y dejar de depender de las políticas subsidiarias de CORFO. En virtud de todo lo anteriormente expuesto y en apoyo a las métricas presentadas, es que se ha decidido abordar este problema y **reestructurar los servicios que la incubadora provee actualmente**, considerando esta vez estudios de mercados de clientes, estudios de benchmarking elaborados por CORFO para todas las incubadoras de negocios de Chile y la opinión experta de los miembros Senior de la Dirección de Incubación y Negocios (DIN) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, para **ajustar la actual propuesta de valor de Chrysalis a elementos que**

realmente sean atractivos para las start-ups incubadas, aporten real valor a estas start-ups, resuelvan problemas y necesidades detectadas de primera fuente y generen ingresos de manera sustentable, con foco en la disminución de la dependencia de Chrysalis con los subsidios CORFO.

De este modo, se realizó una instancia de estudio de mercado, destinada al levantamiento de información en fase exploratoria, para poder extraer información valiosa de parte de los incubados de Chrysalis, en formato de entrevista presencial o virtual semi-dirigida, separados en dos grupos: Avanzado e Inicial (dependiendo del estado de avance de sus emprendimientos). Esta instancia se llevó acabo durante la primera semana de octubre de 2019, extrayendo la siguiente información relevante para el diseño de los nuevos servicios: Para el grupo Avanzado (n=10), a ser consultados sobre aquellos elementos que desearían en caso de que la incubadora tuviera capacidades extra, cuatro (4) referenciaron "Acceso a potenciales clientes", mientras que dos (2) referenciaron "Formar comunidad (networking)". Al ser consultados por servicios que agregarían a Chrysalis, se obtuvieron dos (2) referencias a "Networking", una (1) referencia a "Directorio Estratégico" y una (1) referencia a "Ruedas de Negocios". Al ser consultados por qué esperan de una Incubadora de Negocios, se obtuvieron cinco (5) referencias a "Contactos Comerciales" y tres (3) referencias a "Apoyo estratégico". Luego, se identificó que los entrevistados del **grupo avanzado presentaban mayor interés por servicios relacionados a apoyo estratégico, contactos comerciales y networking, no mencionando servicios actuales como formación o comunicaciones.** Por otro lado, para el grupo Inicial (n=6), al ser consultados por aquellos elementos que han sido de utilidad en su paso por Chrysalis, se obtuvieron dos (2) referencias a "Charlas y talleres" y dos (2) referencias a "Mentores". Al ser consultados por qué les aportó Chrysalis, se obtuvieron tres (3) referencias a "Inserción en el ecosistema emprendedor", tres (3)

referencias a “Diagnóstico” y dos (2) referencias a “Mentorías”. Luego, se identificó que los entrevistados del **grupo Inicial presentaban mayor interés por servicios relacionados a formación y networking**, a diferencia del grupo Avanzado.

En cuanto al análisis realizado por Tribeca Consulting, en el marco del estudio de Benchmarking encargado por CORFO para las incubadoras chilenas, se extraen las siguientes recomendaciones: (1) “Se sugiere prospectar la **creación de un Company builder**, con el objetivo de apalancar las capacidades del alumnado y profesores de la institución patrocinadora” y (2) “**Generar un plan de sustentabilidad con proyecciones financieras**, el que perita llevar seguimiento de las metas con métricas definidas”.

Respecto a estos dos análisis, es decir, el estudio de mercado denominado “Jornada Start-ups 2019” y el estudio de Benchmarking realizado por CORFO, sumado a lo indicado por los miembros Senior de la organización, es que decidió proponer **cuatro (4) nuevos servicios** (reestructuración de los antiguos en algunos casos), con el fin de satisfacer las necesidades y oportunidades detectadas en estas dos instancias de levantamiento de información, para los grupos de interés (clientes) Avanzados e Iniciales. Los nuevos servicios propuestos son: **(1) Board de Directores, (2) Programa de Incubación e-learning, (3) Ruedas de Negocios y (4) Meet-up Chrysalis**.

Las **propuestas (1) y (3)** han sido confeccionadas en parte por la información recopilada en la “Jornada Start-ups 2019”, pero principalmente por **decisión de los miembros Senior de la organización, quienes tomaron la decisión estratégica de volcar a Chrysalis a ser un “Partner estratégico y comercial”** de las start-up que ingresen. En efecto, durante las últimas semanas del 2019, se reestructuró la comunicación de la Incubadora hacia estos dos puntos, generando el slogan “somos tu Partner estratégico y

comercial". Atendiendo lo anterior, la **propuesta (1)** ha quedado exenta de validación de clientes y proveedores, siendo una instancia para obtener feedback de estas partes, un piloto que se realizará un mes antes de la liberación de los servicios al mercado. Sin embargo, se ha evaluado esta propuesta para un plazo de doce (12) meses, obteniendo que por un precio de $650.000 (aproximación hecha en base a ticket promedio de venta de servicio de mentorías) y una base de 20 servicios vendidos (métrica comprometida a CORFO para continuidad de actual subsidio), se obtuvo una **TIR de 6,8107%, un VAN de -302.676 y un Payback de 9 meses**. **Si bien los indicadores de rentabilidad no son tan atractivos, este servicio se trata del core de la propuesta de valor nueva y es parte estructural de las otras propuestas (servicios complementarios)**. Por otro lado, la **propuesta tres (3)**, también de corte estratégico para la Incubadora, **quedará pendiente para ser diseñada en detalle, validada y presentada por el nuevo encargado de Ruedas de Negocio de la Incubadora**, pudiendo encontrar en el presente trabajo el plan de trabajo asociado a la implementación de este servicio (definición de actividades y plan de trabajo).

Por otro lado, la **propuesta dos (2)** se validó y fundamentó de acuerdo con los siguientes aspectos obtenidos en la encuesta de validación para clientes del grupo Inicial (n=9): Al ser consultados por los aspectos menos favorables del programa antiguo (pudiendo seleccionar más de una opción) un 66,7% manifestó problemas para poder asistir o problemas con la transmisión vía streaming, un 44,4% indicó que el horario era poco flexible y un 33,3% que el nivel de personalización era muy bajo. Al ser consultados que valor atribuían al servicio nuevo (plataforma e-learning, con videos disponibles permanentemente) un 66,7% de los consultados asignaron un valor "muy alto". Al ser consultados por la agendación de reuniones con expertos para resolver dudas de sus emprendimientos, un 100% atribuyó un valor "muy alto" a este punto. **Al ser consultados por el aspecto que más les**

aportaba valor dentro de la nueva propuesta, un 77,8% indicó que las reuniones con expertos. Respecto a la disposición a pagar por el servicio, un **22,2% tiene una disposición a pagar entre $100.000 y $300.000**. Esta tasa (22,2%) deberá ser considerada al momento del volumen de leads generados y al momento de la conversión de clientes. **Respecto a la encuesta de validación para clientes del grupo Avanzado (n=9), un 88,9% de los encastados manifiesta una nula disponibilidad a pagar por este tipo de servicios**. En ese contexto, se concluye que **el servicio estará diseñado y enfatizado para aquellas start-ups con un estado de avance Inicial.** Respecto a los proveedores (facilitadores internos y externos) consultados (n=10), un 100% manifestó su interés en participar de este tipo de instancias, declarando un tiempo promedio de 3 horas mensuales para participar con consultores expertos en reuniones e media hora con emprendedores para resolver consultas aplicadas a sus emprendimientos, así como también un 90% reconoció motivaciones personales para participar de la instancia, mientras que solo un 10% manifestó intereses de tipo monetarios. Considerando un ticket promedio por servicio de $250.000, un promedió histórico de 30 proyectos anuales que participan de las instancias de formación (adquirieron el servicio) y un plazo e evaluación de 10 meses, se obtuvo una TIR de 19,5011%, un VAN de 565.807 y un Payback de 5 meses. Se concluye finalmente que existe factibilidad técnica y financiera para la implementación de la propuesta.

En cuanto a la **propuesta cuatro (4)**, del piloto realizado en Santiago, se obtuvo que el precio promedio que los emprendedores están dispuestos a pagar por jornadas de networking es de $15.000. Un 100% de los asistentes, tanto emprendedores como empresarios y mentores declararon que repetirían la experiencia desarrollada en el piloto. Luego, para un periodo de evaluación de 10 meses, se obtuvo una TIR de 15,0984%, un VAN de 22.891 y un Payback de 5 meses. Luego, validada la propuesta tanto por clientes

como proveedores y siendo factible técnica y financieramente, se concluye que la implementación de este servicio es posible.

Finalmente, respecto al objetivo principal de este trabajo de investigación, se concluye que se han logrado proponer cuatro (4) nuevos servicios (o mejora de los antiguos), usando principios y criterios de mejora continua, generando una propuesta de valor más atractiva, validada por clientes y proveedores, con estructuras de costos sustentables y análisis de capacidades para hacer entrega de los nuevos servicios y en base a las necesidades y problemas detectados en la "Jornada Start-ups 2019", es decir, una herramienta de estudio de mercado.

7.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para tener en consideración luego de todos los antecedentes e información recopilada en este trabajo de investigación:

0. Se recomienda la creación de una metodología y un hábito de cultura organizacional para alguna instancia similar a la "Jornada Start-ups 2019". Esto, pues el ritmo de cambio del ecosistema emprendedor, es decir, el mercado al cual se atiende cambia rápidamente, por lo que es imprescindible pueda recopilarse información valiosa de mercado constantemente, para ajustar o reestructurar nuevos servicios y evitar lo acontecido con la propuesta de servicios anteriores.

1. Se recomienda una evaluación constante de la performance del delivery de los servicios propuesto, con el fin de detectar potenciales faltas de capacidad en etapas tempranas

2. Se recomienda el estudio de estrategias de marketing para la venta de los nuevos servicios (combinación de servicios, precios de lanzamiento, etc.) con el fin de entrara al mercado con una propuesta más robusta y atractiva.

3. Se recomienda la confección de un plan de comercialización para las propuestas generadas, considerando desde la generación de leads, la conversión de clientes y la postventa, con el fin de asegurar las cuotas mínimas de venta para el cumplimiento de las proyecciones realizadas.

4. Se recomienda el estudio de la estructura de costos de todas las propuestas bajo el escenario subsidiario de CORFO, donde el costo por concepto de RRHH (encargados de los diferentes nuevos servicios) es imputado al fondo directamente y no significa un costo real para la incubadora. Esto, permitiría ofrecer un precio de entrada al mercado más atractivo, para luego ajustar los precios a lo necesario para el escenario de sustentabilidad financiera de largo plazo.

8. REFERENCIAS

Reporte Minero. (12 de Abril de 2018). *Sector minero aporta el 10% del PIB nacional*. Obtenido de reporteminero.cl: https://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2018/04/sector-minero-aporta-el-10-del-pib-nacional

Diario Financiero. (23 de Julio de 2018). *Diario Financiero*. Obtenido de Pymes: ¿las grandes empleadoras?: https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/pymes-las-grandes-empleadoras/2018-07-20/191617.html

Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2017). *Informe de resultados: Empresas de Chile* . Santiago: Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas .

Economía y Negocios, El Mercurio. (09 de Abril de 2018). *Actividad emprendedora en Chile se ubica en el quinto lugar del mundo*. Obtenido de Economía y Negocios: http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=458348

emol.com . (22 de Abril de 2018). *Ocho de cada 10 emprendimientos fracasan en Chile: Experto entrega claves para evitar errores*. Obtenido de emol.com - Economía : https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/22/903519/Asesor-de-emprendedores-Hoy-toda-venta-tiene-que-centrarse-en-hacerle-la-vida-mas-facil-al-cliente.html

Duff, A. (1998). *Best Practice in Business Incubator Management.* Booragoon: AUSTEP Strategic Partnering Pty .

Becker, B., & Gassmann, O. (2006). Corporate incubators: industrial R&D and what universities can learn from them. *Journal of Technology Transfer 31*, 469-483.

Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation 32*, 656-670.

Dorantes, R. (22 de agosto de 2018). *entreoreneur.com*. Obtenido de Qué es una startup: https://www.entrepreneur.com/article/304376

Cañete, I. (25 de abril de 2018). *bbva.com*. Obtenido de ¿Qué es una 'startup'?: https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/

CORFO. (15 de Julio de 2019). *Semilla Inicia, Desde el Prototipo a la Validación Comercial* . Obtenido de CORFO: https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-semilla-inicia

CORFO. (15 de Julio de 2019). *Semilla Expande, Desde la Validación Comercial a la Venta*. Obtenido de CORFO: https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-semilla-expande

CORFO. (16 de Julio de 2019). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Innovación* . Obtenido de CORFO: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/2017_ssaf_emprendimientos_de_innovacion

CORFO. (16 de Julio de 2019). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos*. Obtenido de CORFO: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/subsidio_semilla_de_asignacion_flexible_para_desafios

HowDo. (2015). *Building a Corporate Incubator: A tool for Long-Term Ideas and Startup Engagement*. Obtenido de HowDo Innovation Tools : https://howdo.com/innovation-tools/corporate-incubator/

Mitra, S. (26 de Agosto de 2013). *The Problems with Incubators, and How to Solve Them* . Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2013/08/the-problems-with-incubators-a

Simoudis, E. (13 de Agosto de 2014). *Usign Corporate Incubators and Accelerators To Drive Disruptive Innovation*. Obtenido de Re-Imagining Corporate Innovation with a Silicon Valley Perspective : https://corporate-innovation.co/2014/08/13/using-corporate-incubators-and-accelerators-to-drive-disruptive-innovation/

Tavoletti, E. (2013). Business Incubators: Effective Infraestructures or Waste of Public Money? Looking for a Theoretical Framework, Guidelines and Criteria . *Journal of Knowledge Economy (4)*, 423-443.

U.S. Department of Commerce. (2011). *Incubating Success: Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures .* Michigan: University of Michigan .

National Entrepreneurship Network . (2013). *Guidelines - Metrics and Milestones For Successful Incubator Development .* Department od Science & Tecnology, Govt. of India .

Monsson, C., & Jørgensen, S. (2016). How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator? *Journal of Small Business and Enterprose Development, Vol. 23 (1)*, 224-239.

Prieto. (2013). *Investigación de mercados .* Bogotá : Ecoe ediciones.

Alonso, M. (2017). *Investigación de Mercados, Manual universitario.* Concepción : Díaz de Santos.

AttittudBusiness. (30 de Enero de 2019). *El Ciclo de Vida de una Startup*. Obtenido de attittudbusiness.com: http://attittudbusiness.com/el-ciclo-de-vida-de-una-startup/

unlimiteck. (2018). *¿Conoces los diferentes tipos de startup que existen?* Obtenido de unlimiteck.com: https://unlimiteck.com/es/tipos-de-startups/

Imai, M. (1986). *Kaizen - The key to Japan's Competitive Success.* New York: Random House .

Suárez-Barraza, M., & Miguel-Dávila, J. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico del la Mejora Continua . *Pecvnia 7*, 285-311.

Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui 134*, 315-330.

European Foundation for Quality Management . (2012). *EFQM Framework for Innovation Agencies.* EFQM.