



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“REDISEÑO DEL PROCESO DE ACELERACIÓN DE PROYECTOS  
DE OPENBEAUCHEF”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL**

MARÍA FRANCISCA ACOSTA PALMA

PROFESOR GUÍA:  
OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUAN CUMSILLE LATRACH  
FERNANDO NOWAJEWSKI

SANTIAGO DE CHILE  
2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE:  
Ingeniera Civil Industrial  
POR: María Francisca Acosta Palma  
PROFESOR GUÍA: Omar Cerda Inostroza

## **REDISEÑO DEL PROCESO DE ACELERACIÓN DE PROYECTOS DE OPENBEAUCHEF**

OpenBeauchef es el centro de innovación y emprendimiento de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM), creado el año 2015 -en el marco del proyecto Ingeniería 2030- con la misión de generar espacios para la comunidad en donde se potencien la innovación y emprendimiento de base científica y tecnológica. Este trabajo de investigación se centrará exclusivamente en el área de Aceleración de OpenBeauchef, la cual será considerada como una aceleradora y no como un área de servicio.

El problema surge a partir de las actividades del proceso de aceleración como las reuniones de seguimiento técnico y financiero, sesiones de asesoría y sesiones de mentoría de la línea de negocios Capital Semilla de Aceleración de OpenBeauchef. En específico, el problema surge a partir del enfoque administrativo que adquieren las actividades del proceso de aceleración como las actividades ya mencionadas.

El objetivo general es proponer un rediseño del proceso de aceleración de la línea de negocios Capital Semilla de Aceleración de OpenBeauchef para aumentar el uso de los recursos disponibles y aspirar a una mayor tasa de supervivencia de los proyectos en el mercado.

El marco conceptual se centra en la teoría de rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones, definición y caracterización de las aceleradoras y teoría de El Viaje del Emprendedor.

La metodología se basa en la que ha sido propuesta en el libro “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones” (2000), escrito por el Dr. Oscar Barros.

La situación actual se compone de cuatro subprocesos: Convocatoria, Postulación, Evaluación y Selección, Gestión de Convenios de Patrocinio, Gestión de Convenios de Subsidio y Aceleración de Proyectos.

La propuesta de rediseño involucra cambios a nivel general considerando cada uno de los cuatro subprocesos y a nivel específico considerando únicamente el subproceso Aceleración de Proyectos. Esto con foco en mejorar la coordinación del equipo y, con ello, mejorar la capacidad de respuesta del mismo ante los requerimientos de sus clientes y proveedores.

# DEDICATORIA

*A quien se dé el tiempo de leerme.*

*Un afectuoso saludo.*

# AGRADECIMIENTOS

*A mis amigas y amigos, que me han acompañado en este paso por la Universidad.*

*A quienes quiero con todo mi corazón.*

*Gracias, muchas gracias.*

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1. OpenBeauchef	1
1.1.1. Objetivos estratégicos de OpenBeauchef	1
1.1.2. Estructura organizacional de OpenBeauchef	1
1.2. Aceleración de OpenBeauchef	3
1.2.1. Objetivos estratégicos de Aceleración de OpenBeauchef	3
1.2.2. Líneas de negocio de Aceleración de OpenBeauchef	3
1.2.2.1. Capital Semilla	3
1.2.2.2. Innovación Abierta	4
1.2.2.3. OpenStartups	4
<b>2. PROBLEMA</b>	<b>5</b>
2.1. Planteamiento del problema	5
2.2. Justificación del problema	5
<b>3. OBJETIVOS Y ALCANCES</b>	<b>6</b>
3.1. Objetivo general	6
3.2. Alcances	6
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>6</b>
4.1. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones	6
4.2. Aceleradoras	10
4.3. El Viaje del Emprendedor	10
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
5.1. Definición del proyecto	12
5.2. Levantamiento de la situación actual	12
5.3. Rediseño	13
<b>6. SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>14</b>
6.1. Descripción de la situación actual	14
6.1.1. Convocatoria, Postulación, Evaluación y Selección	16
6.1.2. Gestión de Convenios de Patrocinio	16
6.1.3. Gestión de Convenios de Subsidio	16
6.1.4. Aceleración de Proyectos	17
6.1.4.1. Configuración de carta Gantt y presupuesto	17
6.1.4.2. Reuniones de seguimiento y pagos de remesas	17
6.1.4.3. Sesiones de asesoría y sesiones de mentoría	19
6.2. Identificación de las actividades del patrón	19
6.3. Identificación de las actividades de la situación actual en base al patrón	19
6.4. Comparación entre las actividades del patrón y de la situación actual en base al patrón	21

6.5. Estudio de la situación del mercado	22
6.6. Estudio de la situación actual	26
6.6.1. Tamaño del cohorte	26
6.6.2. Composición del cohorte	26
6.6.3. Duración del proceso	26
6.6.4. Financiamiento proporcionado	27
6.6.5. Participación accionaria	27
6.6.6. Mentorías	27
6.6.7. Educación formal	28
6.6.8. Espacio de trabajo conjunto	28
6.6.9. Eventos de lanzamiento público	28
6.7. Análisis de la situación actual	28
6.7.1. Tasas de uso de los recursos	28
6.7.2. Tasas de cumplimiento de los resultados esperados	31
6.7.3. Evaluación de costos	32
6.8. Comparación entre el estudio de la situación del mercado y de la situación actual	35
6.9. Introducción al rediseño	35
<b>7. REDISEÑO</b>	<b>36</b>
7.1. Establecimiento de la dirección de cambio	36
7.2. Selección de las tecnologías habilitantes	37
7.3. Modelamiento del rediseño	37
7.3.1. Cambios estructurales a nivel general	37
7.3.1.1. Agregar actividad denominada “Mantenimiento consolidada de estado”	37
7.3.2. Cambios estructurales a nivel específico	38
7.3.2.1. Agregar actividad denominada “Planificación”	38
7.3.2.2. Dividir en dos subprocesos: Administración y Aceleración	39
7.3.2.2.1. Actividades de Administración	41
7.3.2.2.2. Actividades de Aceleración	41
7.3.2.2.3. Programación tentativa de las actividades	44
7.4. Evaluación del rediseño	46
7.4.1. Cumplimiento de los objetivos	46
7.4.1.1. Tasa de uso de los recursos	46
7.4.1.2. Tasa de cumplimiento de los resultados esperados	47
7.4.2. Factibilidad económica	47
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>

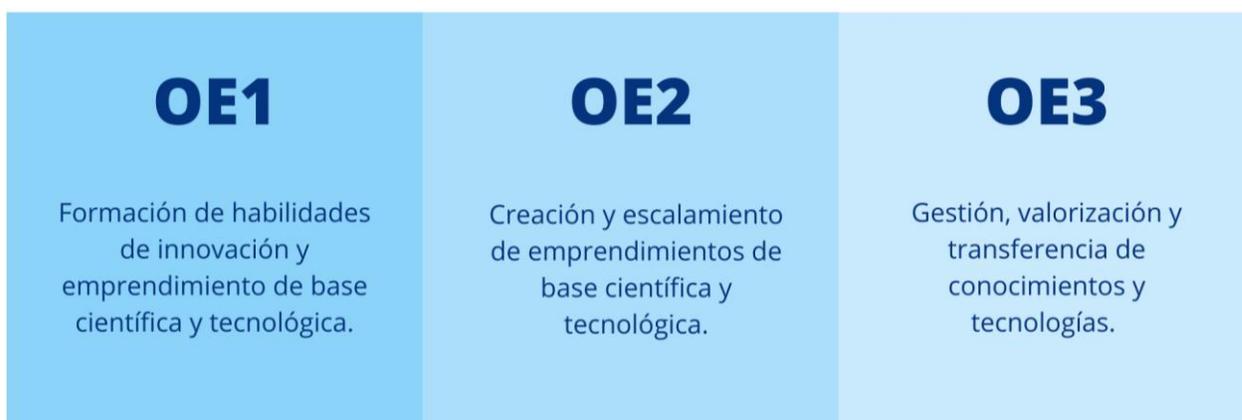
# 1. ANTECEDENTES

## 1.1. OpenBeauchef

OpenBeauchef es el centro de innovación y emprendimiento de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM), creado el año 2015 -en el marco del proyecto Ingeniería 2030- con la misión de generar espacios para la comunidad en donde se potencien la innovación y emprendimiento de base científica y tecnológica.

### 1.1.1. Objetivos estratégicos de OpenBeauchef

Los objetivos estratégicos de OpenBeauchef son:



### 1.1.2. Estructura organizacional de OpenBeauchef

La estructura organizacional de OpenBeauchef es Comité Consultivo, Dirección Ejecutiva, áreas de servicio -Formación i+e, Fabricación Digital, Aceleración y Transferencia Tecnológica- y áreas transversales -Administración y Comunicación-.



*Figura 1.* Estructura organizacional de OpenBeauchef. Elaboración Propia.

El Comité Consultivo está integrado por 15 personas -consejeras y consejeros- que se reúnen mensualmente para entregar orientación estratégica a la Dirección Ejecutiva.

La Dirección Ejecutiva, áreas de servicio y áreas transversales están integradas por un total de 50 personas -profesionales de múltiples disciplinas- quienes desempeñan funciones al servicio de la comunidad: investigadores, académicos y estudiantes de la FCFM -y Universidad de Chile- y emprendedores que se hubiesen incorporado recientemente a la misma.

El área de Formación i+e cuenta con el Laboratorio de Innovación y Emprendimiento, también conocido como OpenLab, construido el año 2015 -también en el marco del proyecto Ingeniería 2030- con el objetivo de apoyar la concepción, diseño, implementación y operación de cursos de pregrado de la FCFM que incorporen metodologías y herramientas de innovación y emprendimiento a través de las cuales se motive a los estudiantes al “aprender haciendo”.

El área de Fabricación Digital cuenta con el Laboratorio de Fabricación Digital, también conocido como FabLab, cuyo propósito es impulsar el desarrollo de proyectos orientados a la generación de bienestar social y medioambiental a partir del uso de tecnologías emergentes de fabricación digital.

El área de Aceleración está destinada a apoyar a los proyectos de innovación y emprendimiento de base científica y tecnológica para transferir sus productos o servicios a la sociedad; desde sus fases iniciales de concepción y diseño hasta sus fases finales de implementación, operación e incluso internacionalización.

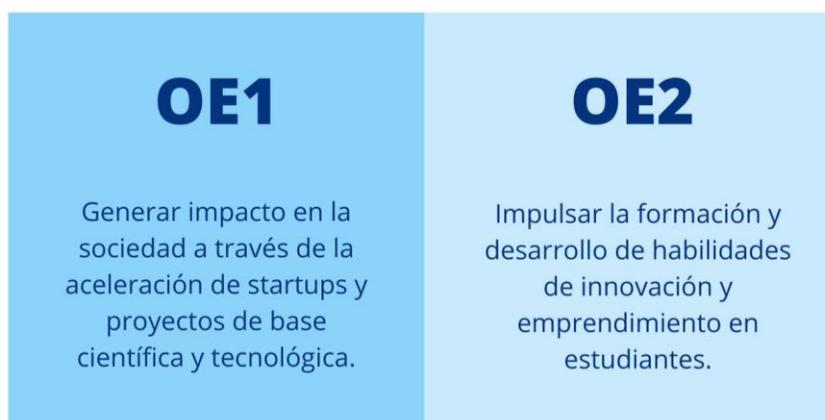
El área de Transferencia Tecnológica está destinada a apoyar y potenciar las iniciativas y actividades de I+D (investigación y desarrollo) a través de asesorías personalizadas y alianzas a corto, mediano y largo plazo con organizaciones, centros de investigación y universidades, en las cuales se resguarde -por sobre todo- la propiedad intelectual.

## 1.2. Aceleración de OpenBeauchef

Este trabajo de investigación se centrará exclusivamente en el área de Aceleración de OpenBeauchef, la cual será considerada -a partir de este momento- como una aceleradora y ya no como un área de servicio.

### 1.2.1. Objetivos estratégicos de Aceleración de OpenBeauchef

Los objetivos estratégicos de Aceleración de OpenBeauchef son:



### 1.2.2. Líneas de negocio de Aceleración de OpenBeauchef

Dentro de Aceleración de OpenBeauchef existen tres líneas de negocio: Capital Semilla, Innovación Abierta y OpenStartups.

#### 1.2.2.1. Capital Semilla

Capital Semilla ofrece servicios de aceleración a proyectos de innovación y emprendimiento ganadores de fondos Capital Semilla Inicia y Capital Semilla Expande de Corfo.

Los servicios de aceleración son un conjunto de actividades tanto de pre aceleración -o preparación- como de aceleración a través de las cuales se “acelera”, es decir, se transforma ya sea una idea de

negocio en un negocio -para el caso del Capital Semilla Inicia- lo que implica la definición y validación del modelo de negocios y todos sus elementos hasta conseguir las primeras ventas; o, un negocio naciente en un negocio consolidado -para el caso del Capital Semilla Expande- con aspiraciones de expansión hacia otros mercados.

Las actividades de pre aceleración incluyen convocatoria, postulación, evaluación y selección de proyectos y gestión de firma de convenios tanto de patrocinio como de subsidio mientras que las de aceleración incluyen configuración de carta Gantt y presupuesto, reuniones de seguimiento técnico y financiero, sesiones de asesoría y sesiones de mentoría; las que se llevan a cabo -en su totalidad- en un periodo de aproximadamente 9 meses.

#### 1.2.2.2. Innovación Abierta

Innovación Abierta desarrolla convocatorias de innovación abierta para organizaciones públicas y privadas e investigadores, académicos, estudiantes y emprendedores de la FCFM -y Universidad de Chile-.

Las convocatorias consisten en instancias en las que se presentan desafíos basados en problemáticas del mundo actual, frente a las cuales se deben proponer soluciones. Las entidades ganadoras acceden a fondos para implementar y operar sus ideas de solución mientras que Aceleración de OpenBeauchef recibe ingresos por haber gestionado y apoyado su desarrollo.

#### 1.2.2.3. OpenStartups

OpenStartups ofrece programas y cursos de formación y desarrollo de habilidades de innovación y emprendimiento a estudiantes de pregrado de la FCFM. Estos están orientados a estudiantes que recién se han planteado la idea de emprender, por lo cual no se les proveen fondos, sino que metodologías y herramientas para poder identificar correctamente la problemática a abordar y, posteriormente, proponer -en la misma línea- la idea de solución.

A los programas se accede a través del proceso de postulación de Aceleración de OpenBeauchef - la que determina si selecciona o no a los interesados, en base a criterios propios- y tienen una duración de 3 meses; mientras que a los cursos se accede a través del proceso de inscripción académica de la universidad, se incluyen dentro de la malla curricular de Plan Común para las carreras de Ingeniería y tienen una duración de 4 meses, equivalente a un semestre universitario.

## 2. PROBLEMA

### 2.1. Planteamiento del problema

El problema surge a partir de las actividades del proceso de aceleración como las reuniones de seguimiento técnico y financiero, sesiones de asesoría y sesiones de mentoría de la línea de negocios Capital Semilla de Aceleración de OpenBeauchef.

Las reuniones de seguimiento técnico y financiero consisten en -como su nombre lo indica- reuniones entre cada emprendedor y equipo de Aceleración de OpenBeauchef a través de las cuales se revisan tanto la rendición técnica como la rendición financiera; es decir, a través de las cuales se revisan tanto la forma en que ha sido agregada la información técnica del proyecto a una Ficha Técnica como la forma en que ha sido agregada la información financiera del proyecto a una Planilla de Rendición de Gastos.

Las sesiones de asesoría consisten en sesiones con asesores -profesionales a quienes se les paga por ejercer su labor- expertos en temas de interés para la innovación y emprendimiento, por ejemplo: diseño gráfico, gestión de prensa, levantamiento de capital, modelos de negocio, temas legales y vinculación comercial, de carácter voluntario y ofrecidas semanalmente -como sesiones de una hora- a los proyectos/emprendedores.

Las sesiones de mentoría consisten en sesiones con mentores -actores del ecosistema que han innovado, emprendido y alcanzado el éxito, a quienes no se les paga por ejercer su labor- expertos en temas de interés para la innovación y emprendimiento, de carácter voluntario y ofrecidas como una única oportunidad usando una metodología de hasta 4 sesiones de una hora por proyecto/emprendedor.

### 2.2. Justificación del problema

En específico, el problema surge a partir del enfoque administrativo que adquieren las actividades del proceso de aceleración como las actividades ya mencionadas.

El foco de las reuniones de seguimiento técnico y financiero se centra en la realización de acciones administrativas y no en la realización de acciones de transformación desde una idea de negocio o un negocio naciente hacia un estado más avanzado.

En la misma línea, el foco tanto de las sesiones de asesoría como de las sesiones de mentoría se centra en la transferencia de conocimientos ante dudas del momento y no en la transferencia de

conocimientos continua y guiada en base a un programa de contenidos mínimos y esenciales para la innovación y emprendimiento.

Lo anterior se ve reflejado en las bajas tasas de aprovechamiento de los recursos disponibles y en las bajas tasas de éxito o -en otras palabras- de cumplimiento de los resultados esperados por las bases de los fondos Capital Semilla Inicia y Capital Semilla Expande de Corfo, cuyos valores se analizarán más adelante.

## 3. OBJETIVOS Y ALCANCES

### 3.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo de investigación es proponer un rediseño del proceso de aceleración de la línea de negocios Capital Semilla de Aceleración de OpenBeauchef para aumentar el uso de los recursos disponibles y aspirar a una mayor tasa de supervivencia de los proyectos en el mercado.

### 3.2. Alcances

El alcance de este trabajo de investigación es proponer un rediseño del proceso de aceleración de la línea de negocios Capital Semilla de Aceleración de OpenBeauchef. En ningún caso compromete su implementación.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de este trabajo de investigación se centra en la teoría de rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones, definición y caracterización de las aceleradoras y teoría de El Viaje del Emprendedor.

### 4.1. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones

La teoría de rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones -propuesta por el Dr. Oscar Barros- establece que los procesos se repiten en las organizaciones, una y otra vez, independiente de su naturaleza; lo que ha llevado a la idea de que estos comparten una estructura en común -a la que se denomina patrones- cuyo uso permite rediseñar de cara a mejorar las prácticas de la empresa sin la necesidad de comenzar desde cero.

Así, para efectos del rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones se define, en primer lugar, el concepto de macroprocesos como un conjunto de procesos que se relacionan entre sí, los cuales se pueden clasificar en:

- 1) Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio
- 2) Macroproceso de Desarrollo de nuevos productos y/o servicios
- 3) Macroproceso de Planificación del negocio
- 4) Macroproceso de Ciclo de vida de un recurso

Como segundo paso, se establece un modelo de representación gráfica basado en entradas, salidas, controles y mecanismos, presentado en la Figura 2.



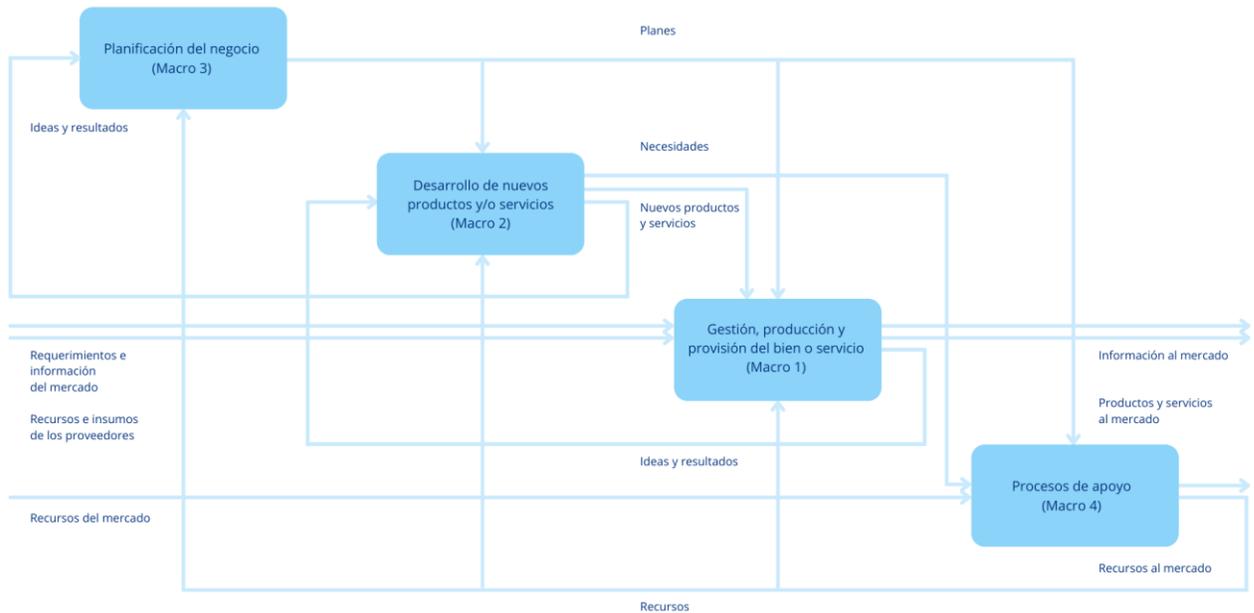
*Figura 2.* Modelo de representación gráfica. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones, Óscar Barros, 2000.

Donde,

- Las Entradas representan los insumos materiales o de información que una Actividad necesita para producir las Salidas.
- Las Salidas representan los productos físicos o de información que una Actividad produce como resultado de las Entradas.

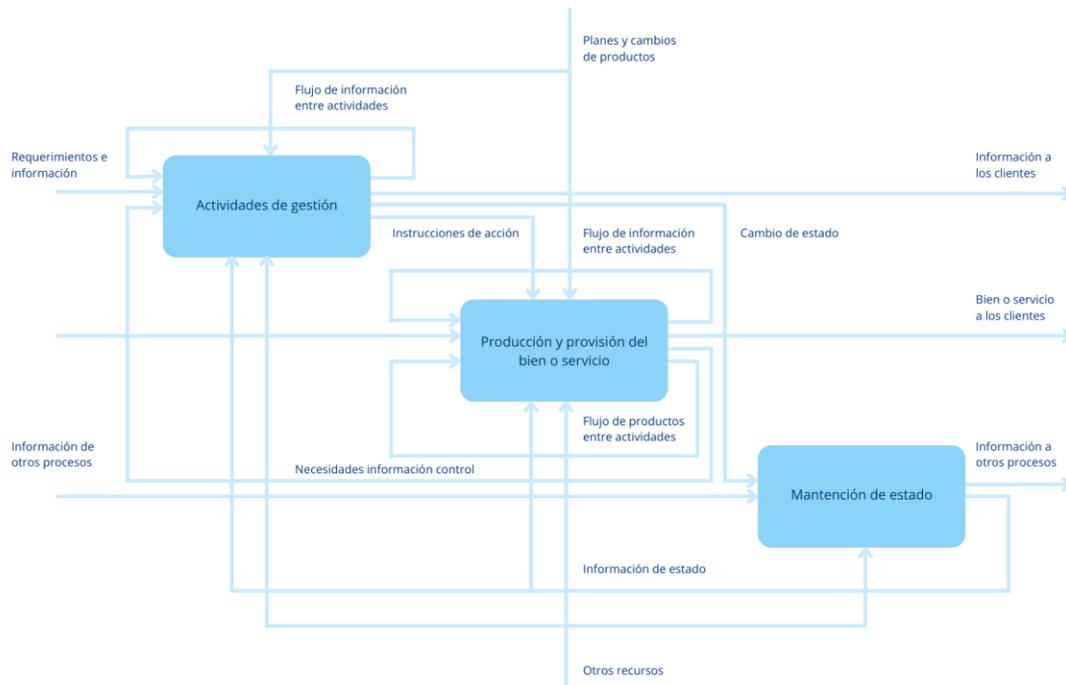
- El Control representa las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una Actividad debe respetar en su trabajo.
- Los Mecanismos representan los elementos no insumidos que una Actividad necesita para producir las Salidas.

Como tercer paso, se establece una estructura genérica de todos los macroprocesos de una empresa que incluye componentes, relaciones y funciones necesarias para cumplir con su propósito, presentada en la Figura 3.



*Figura 3.* Estructura genérica de todos los macroprocesos de una empresa. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones, Óscar Barros, 2000.

Como cuarto paso, se establece una estructura genérica -a partir de la anterior- de cada macroproceso de una empresa que incluye -igualmente- componentes, relaciones y funciones necesarias para cumplir con su propósito, presentada en la Figura 4.



*Figura 4.* Estructura genérica de cada macroproceso de una empresa. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones, Óscar Barros, 2000.

Donde,

- Las actividades de gestión son aquellas que se hacen cargo de regular la transformación de los recursos.
- Las actividades de producción y provisión del bien o servicio son aquellas que se hacen cargo de realizar la transformación de los recursos.
- Las actividades de mantención de estado son aquellas que se hacen cargo de mantener actualizado el estado de avance del resto de las actividades.

A partir de la estructura genérica de cada macroproceso de la empresa se podrán crear y, posteriormente, usar los patrones.

En el patrón del Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio la función Mantención del estado de la información se ve inalterada, la función Producción y provisión del bien o servicio se transforma en Producción y entrega del bien o servicio y la función Actividades de gestión se transforma en tres nuevas instancias: Administración de la relación con los clientes, Administración de la relación con los proveedores y Gestión de la producción y entrega.

- 1) Administración de la relación con los clientes: es donde se reciben los requerimientos o solicitudes de información de los clientes. Si es un requerimiento del cliente se traspasa a Administración de la relación con los proveedores y Gestión de la producción y entrega; y si es una solicitud de información del cliente se genera la información y luego se traspasa al cliente.
- 2) Administración de la relación con los proveedores: es donde se establecen las interacciones con los proveedores para adquirir las materias primas, insumos u otros recursos necesarios para producir y entregar los bienes o servicios.
- 3) Gestión de la producción y entrega: es donde se establecen los planes e instrucciones para gestionar -en base a los requerimientos de los clientes- la adquisición de las materias primas, insumos u otros recursos y la producción y entrega de los bienes o servicios; los cuales se traspasan a Administración de la relación con los proveedores y Producción y entrega del bien o servicio.
- 4) Producción y entrega del bien o servicio: es donde se producen y entregan los bienes o servicios, en base a las materias primas, insumos, otros recursos, planes e instrucciones.
- 5) Mantención del estado de la información: es donde se registra y mantiene actualizado el estado de la información de todas las entidades que intervienen en el proceso: clientes, requerimientos y solicitudes de información de los clientes, proveedores, relaciones con los proveedores, insumos y otros recursos, planes e instrucciones, entre otros; y también de todos los otros procesos con los que interactúa el proceso.

## 4.2. Aceleradoras

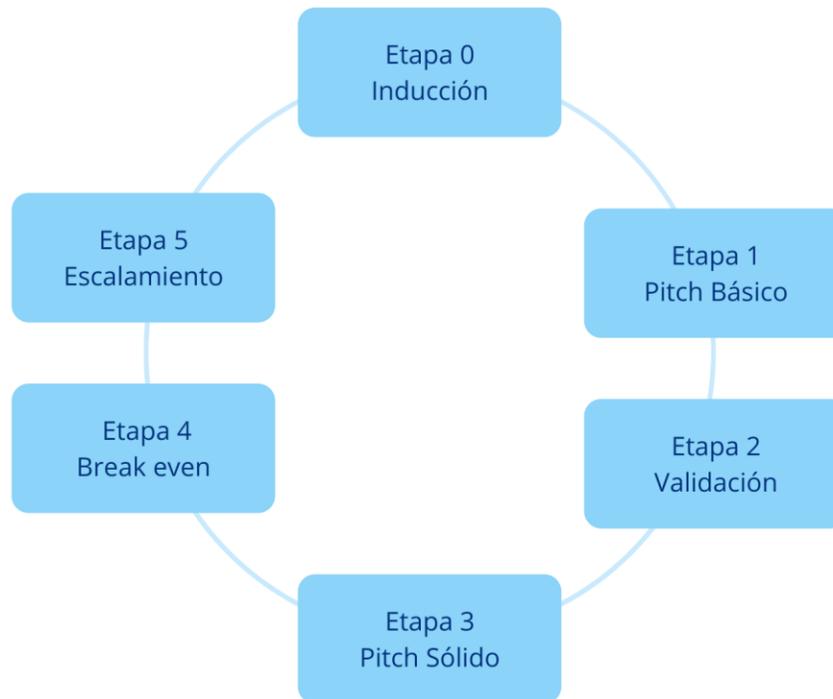
El autor M. Torun -en el paper “Survey Report of Business Accelerators and Their Differences from Incubators” (2016)- define a las aceleradoras como organizaciones que ofrecen programas de duración limitada, basados en grupos, que incluyen mentorías y componentes educacionales y que culminan en eventos públicos de lanzamiento o demo days; al mismo tiempo que identifica los elementos esenciales de estas.

## 4.3. El Viaje del Emprendedor

El Viaje del Emprendedor es una metodología de capacitación y certificación -a la que se accede por medio de una plataforma digital- que maximiza las probabilidades de éxito de los emprendimientos dinámicos a través de sus interacciones con el ecosistema; creada por Corfo y la

Gerencia de Emprendimiento, en base al método propuesto por -el emprendedor e inversionista chileno- Roberto Musso.

El Viaje del Emprendedor incluye etapas -como se ve en la Figura 5- desde la 0 hasta la 5, cuyos objetivos y contenidos se detallan a continuación:



*Figura 5.* Etapas de El Viaje del Emprendedor. El Viaje del Emprendedor, Gerencia de Emprendimiento de Corfo, 2017.

Donde,

- Etapa 0 - Inducción: está orientada a emprendedores que aún no han aprendido ni manejan conceptos básicos. En esta etapa los emprendedores se enfrentan a un “curso de manejo” para el emprendimiento, a través del cual aprenden los conceptos básicos necesarios para continuar con las otras etapas.
- Etapa 1 - Pitch Básico: está orientada a emprendedores que han aprendido y manejan conceptos básicos. En esta etapa los emprendedores tienen un emprendimiento “en papel”, para el cual la meta es armar un pitch y conseguir financiamiento.
- Etapa 2 - Validación: está orientada a emprendedores que ya han logrado armar un pitch - al menos a un nivel básico- y conseguir financiamiento. En esta etapa los emprendedores tienen un emprendimiento formal, cuya meta es validar y conseguir la primera venta.

- Etapa 3 - Pitch Sólido: está orientada a emprendedores que ya han logrado validar y conseguir la primera venta. En esta etapa los emprendedores entienden a sus productos y/o servicios y a los clientes a quienes se los ofrecen. Ahora la meta es validar y conseguir un match entre producto y/o servicio, cliente y venta.
- Etapa 4 - Break even: está orientada a emprendedores que ya han logrado validar y conseguir el match. En esta etapa los emprendedores tienen un emprendimiento formal con un modelo de negocios escalable, cuya meta es sobrevivir.
- Etapa 5 - Escalamiento: está orientada a emprendedores que ya han logrado ingresar al mercado. En esta etapa los emprendedores ya no tienen un emprendimiento sino que una empresa innovadora. Ahora la meta es tomar decisiones estratégicas para seguir financiándose privadamente, salir a la bolsa o, bien, ser adquirida.

## 5. METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo de investigación se basa en la que ha sido propuesta en el libro “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones” (2000), escrito por el Dr. Oscar Barros.

### 5.1. Definición del proyecto

En primera instancia se identificarán los macroprocesos -junto a sus componentes- presentes en la organización. A través de entrevistas se identificarán los macroprocesos, procesos, líneas de negocio, servicios, clientes/usuarios y estructura de ingresos presentes en la organización. Para, en una segunda instancia, definir el proceso a rediseñar.

### 5.2. Levantamiento de la situación actual

Aquí se hará el levantamiento de la situación actual, incluyendo:

- Descripción de la situación actual: descripción paso a paso y modelamiento de la situación actual en base a entradas, salidas, controles y mecanismos.
- Identificación de las actividades del patrón: identificación y descripción de las actividades del patrón Macroprocesos de Gestión, producción y provisión del bien o servicio propuesto en el libro que guía la metodología de este trabajo de investigación.

- Identificación de las actividades de la situación actual en base al patrón: identificación y descripción de las actividades de la situación actual en base al patrón Macroprocesos de Gestión, producción y provisión del bien o servicio propuesto en el libro que guía la metodología de este trabajo de investigación.
- Comparación entre las actividades del patrón y de la situación actual en base al patrón: comparación entre lo que el patrón Macroprocesos de Gestión, producción y provisión del bien o servicio sugiere y lo que la situación actual efectivamente posee.
- Estudio de la situación del mercado: estudio de la situación del mercado a través de la técnica de benchmarking, en base a lo que se presenta en el paper “The design of startup accelerators”.
- Estudio y análisis de la situación actual: estudio y análisis de la situación actual a través de la técnica de entrevistas, efectuadas a los encargados de cada uno de los procesos de la situación actual, en base a lo que se presenta en los papers “The design of startup accelerators” y “Survey Report of Business Accelerators and Their Differences from Incubators”.
- Comparación entre los resultados del estudio de la situación del mercado y de la situación actual: comparación en base a los resultados del estudio de la situación del mercado y los resultados de la situación actual; es decir, comparación en base a “lo que debería ser” y “lo que actualmente es”.
- Introducción al rediseño: introducción al rediseño a través de la determinación de los principales aspectos a rediseñar.

### 5.3. Rediseño

A estas alturas se trabajará en la propuesta de rediseño, la cual incluirá acciones como establecimiento de la dirección de cambio, selección de las tecnologías de información y comunicación (TICs), modelamiento -además de evaluación- de una propuesta de rediseño y, finalmente, detalle de la propuesta de rediseño.

Para el modelamiento de la propuesta de rediseño se considerará la definición de aceleradoras e identificación de los elementos esenciales de estas, presentadas en la sección Aceleradoras del Marco Conceptual, extraídas del paper “Survey Report of Business Accelerators and Their Differences from Incubators” (2016).

Para el detalle de la propuesta de rediseño, en específico, para el detalle de la propuesta de rediseño que abarca las sesiones de asesoría y sesiones de mentoría, se considerará la metodología de capacitación y certificación, presentada en la sección El Viaje del Emprendedor del Marco Conceptual, extraída del libro “El Viaje del Emprendedor” (2017).

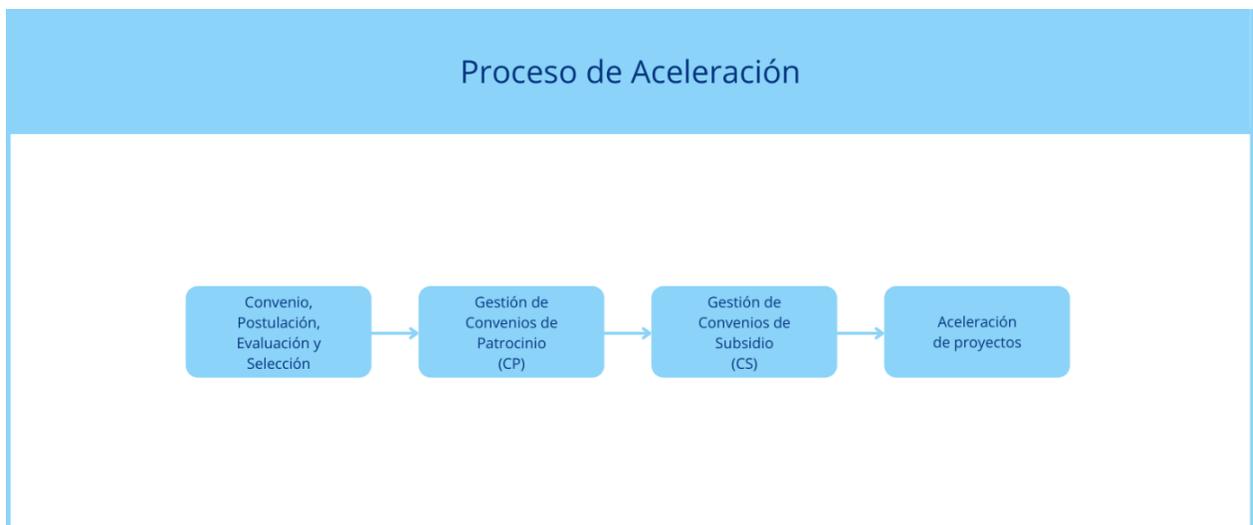
## 6. SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se hace el levantamiento de la situación actual del proceso de aceleración de la línea de negocios Capital Semilla de Aceleración de OpenBeauchef.

Para ello, se describe paso a paso y modela la situación actual en base a entradas, salidas, controles y mecanismos; se identifican las actividades del patrón y las actividades de la situación actual en base al patrón para establecer una comparación entre ambas; se estudia y analiza tanto la situación del mercado como la situación actual para -nuevamente- establecer una comparación entre ambas; y, finalmente, se determinan los principales aspectos a rediseñar.

### 6.1. Descripción de la situación actual

La situación actual -del proceso de aceleración de la línea de negocios Capital Semilla de Aceleración de OpenBeauchef- se compone de cuatro subprocesos: Convocatoria, Postulación, Evaluación y Selección, Gestión de Convenios de Patrocinio, Gestión de Convenios de Subsidio y Aceleración de Proyectos; cuya visión general se presenta en la Figura 6.



*Figura 6. Visión General del Proceso de Aceleración. Elaboración Propia.*

Luego, la visión general por subproceso se presenta en la Figura 7.

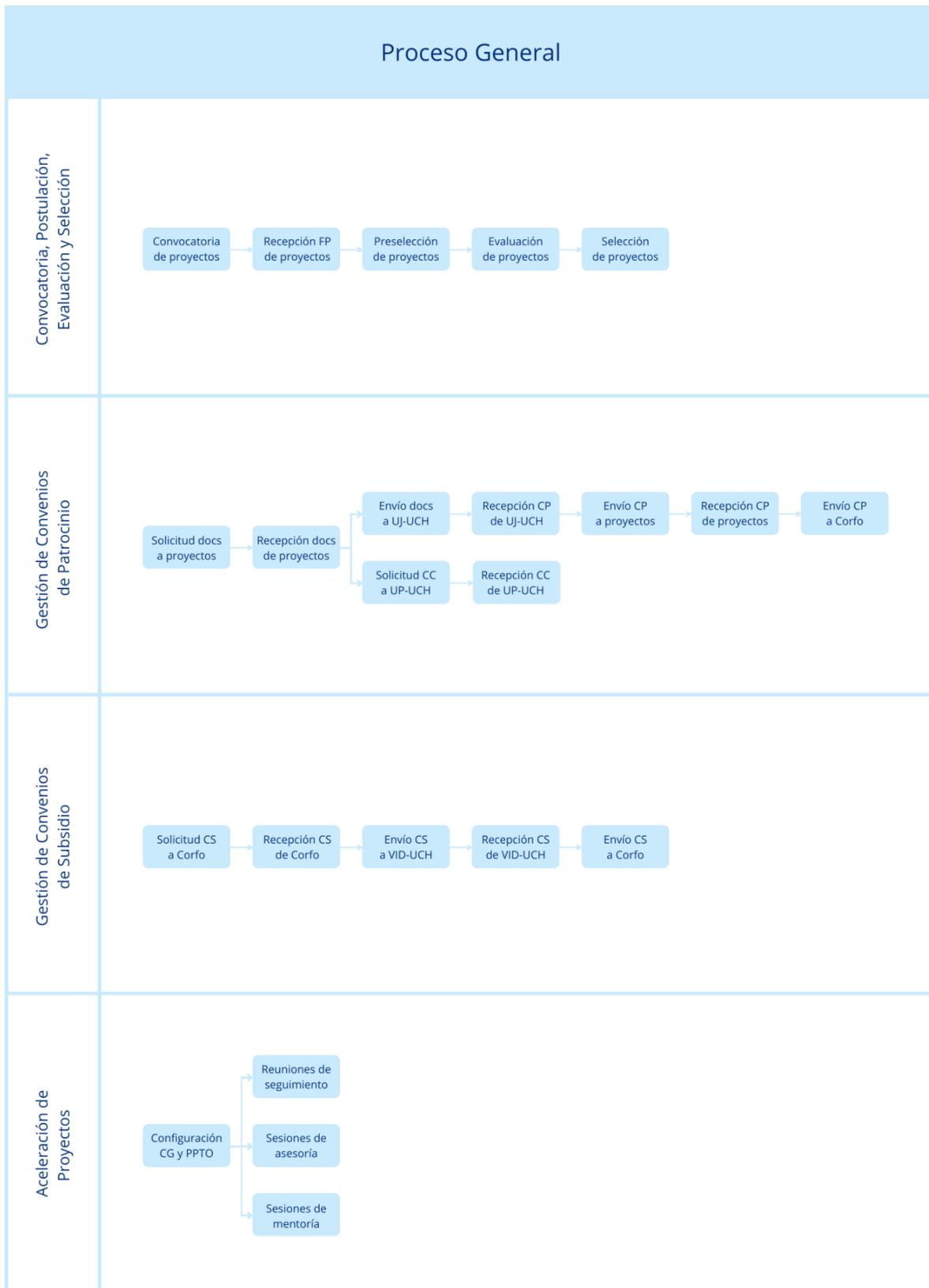


Figura 7. Visión General por Subproceso del Proceso de Aceleración. Elaboración Propia.

### 6.1.1. Convocatoria, Postulación, Evaluación y Selección

En primera instancia, se lleva a cabo la convocatoria, postulación, evaluación y selección de los proyectos que se incluirán en el proceso de aceleración.

Comunicación de OpenBeauchef crea y publica flyers para convocar a los proyectos ganadores de los fondos Capital Semilla Inicia y/o Capital Semilla Expande de Corfo a postular al proceso de aceleración.

Los emprendedores líderes de los proyectos rellenan los formularios de postulación y, posteriormente, asisten -junto a su equipo- a entrevistas para ser evaluados por el Comité Asesor de Aceleración de OpenBeauchef.

El Comité Asesor de Aceleración de OpenBeauchef selecciona y notifica -tanto el estado de selección como el de no selección- a los proyectos.

### 6.1.2. Gestión de Convenios de Patrocinio

En segunda instancia, se gestiona la firma de los Convenios de Patrocinio entre la Universidad de Chile y emprendedores líderes de los proyectos.

Aceleración de OpenBeauchef solicita a los emprendedores enviar un set de documentos, para luego hacerlos llegar a la Unidad Jurídica de la Universidad de Chile.

La Unidad Jurídica de la Universidad de Chile solicita al Decano firmar los Convenios de Patrocinio, para luego hacerlos llegar a Aceleración de OpenBeauchef.

Aceleración de OpenBeauchef solicita a los emprendedores firmar los Convenios de Patrocinio - que ya cuentan con la firma del Decano-, para luego hacerlos llegar a Corfo.

En paralelo, Aceleración de OpenBeauchef solicita a la Unidad de Proyectos de la Universidad de Chile los centros de costos de los proyectos en cuestión.

### 6.1.3. Gestión de Convenios de Subsidio

En tercera instancia, se gestiona la firma de los Convenios de Subsidio entre Aceleración de OpenBeauchef y Corfo; además del traspaso de fondos desde Corfo hacia la Universidad de Chile.

Aceleración de OpenBeauchef solicita a Corfo enviar los Convenios de Subsidio, para luego hacerlos llegar a la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile.

La Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile solicita al Vicerrector firmar los Convenios de Subsidio, para luego hacerlos llegar a Aceleración de OpenBeauchef.

Aceleración de OpenBeauchef solicita a Corfo firmar los Convenios de Subsidio -que ya cuentan con la firma del Vicerrector-, para luego hacer efectivo el traspaso de fondos.

Corfo transfiere los fondos Capital Semilla Inicia y Capital Semilla Expande a la Universidad de Chile.

#### 6.1.4. Aceleración de Proyectos

En última instancia, se da inicio a la aceleración de proyectos, la cual incluye: configuración de carta Gantt y presupuesto, reuniones de seguimiento -más pagos de remesas-, sesiones de asesoría y sesiones de mentoría.

En el aceleración de proyectos participan dos ejecutivos técnicos (ingenieros civiles industriales de formación) y dos ejecutivos financieros (administradores públicos de formación) de OpenBeauchef; quienes desde diciembre de 2019 hasta septiembre de 2020 atendieron a 11 proyectos Semilla Inicia y 3 proyectos Semilla Expande, mientras que desde diciembre de 2020 hasta septiembre de 2021 atendieron a 25 proyectos Semilla Inicia y 12 proyectos Semilla Expande. Los periodos consideran 9 meses, con la opción de extender 2 meses.

##### 6.1.4.1. Configuración de carta Gantt y presupuesto

El ciclo comienza con la configuración de la carta Gantt y presupuesto de los proyectos. La configuración abarca revisión de las versiones preliminares de la carta Gantt y presupuesto, asesoría y apoyo en las modificaciones de estas y envío de las versiones finales a Corfo, para su registro y validación ante el sistema que provee y autoriza los pagos de las remesas.

##### 6.1.4.2. Reuniones de seguimiento y pagos de remesas

El ciclo continúa con las reuniones de seguimiento. Estas son de carácter mensual -una hora al mes- y obligatorias, y abarcan revisión de las rendiciones tanto técnicas como financieras de los proyectos, es decir, revisión tanto de las fichas técnicas como de las planillas de rendición de gastos y documentos tributarios que acrediten esos gastos.

Para la rendición técnica se solicita la entrega de las fichas técnicas -a más tardar los días 5 de cada mes- a través de las cuales se da cuenta de las actividades realizadas asociadas a las actividades declaradas en la versión final de la carta Gantt, de los trabajadores y de los montos de los costos,

ventas e inversiones. Adicionalmente, en los meses número 5 y 9 (último) de ejecución del proyecto se solicita la entrega de los informes de avance y final, respectivamente.

Para la rendición financiera se solicita la entrega de las planillas de rendición de gastos y documentos tributarios que acrediten esos gastos. En las planillas de rendición de gastos se registran -como su nombre lo indica- los gastos del mes asociados a cada uno de los ítems incluidos en la versión final del presupuesto. Para acreditar los gastos por concepto de RRHH, se solicitan: boletas de honorarios o liquidaciones de sueldo -junto a los certificados de previred- además de comprobantes de pago desde la cuenta de la empresa y F29. Mientras que, para acreditar los gastos por concepto de operaciones, se solicitan: boletas, facturas o invoices además de comprobantes de pago desde la cuenta de la empresa y F29.

Cuando los gastos han alcanzado un cierto monto -por ejemplo: \$6.000.000- se procede con la notificación, solicitud y pago de la remesa; que corresponde a la notificación, solicitud y pago de una nueva cuota de los fondos provenientes de Corfo.

- Los emprendedores líderes de los proyectos notifican vía correo a los ejecutivos financieros de Aceleración de OpenBeauchef la intención de solicitar un nuevo pago de la remesa.
- Los profesionales a cargo de las rendiciones financieras de los proyectos -ejecutivos financieros de Aceleración de OpenBeauchef- reciben la notificación, revisan si es posible y, en caso de serlo, envían la solicitud formal a la Unidad de Proyectos de la Universidad de Chile. En caso de no serlo, solicitan -primero- a los emprendedores la corrección y/o entrega de lo que haya faltado y posteriormente envían la solicitud formal a la Unidad de Proyectos.
- En la Unidad de Proyectos de la Universidad de Chile reciben la solicitud formal y revisan nuevamente si es posible. Si la rendición financiera es aprobada, se procede inmediatamente con la gestión de la entrega del cheque; si la rendición financiera es rechazada, se solicita -primero- la corrección y/o entrega de lo que haya faltado y posteriormente se procede con la gestión de la entrega del cheque.

El proceso tarda aproximadamente un mes, desde que el emprendedor notifica vía correo su intención de solicitar el pago de la cuota hasta que finalmente lo recibe.

#### 6.1.4.3. Sesiones de asesoría y sesiones de mentoría

El ciclo incluye, en paralelo, las sesiones de asesoría y sesiones de mentoría. Las primeras son de carácter libre y voluntario, es decir, los emprendedores pueden solicitarlas las veces que estimen necesario -aunque en la práctica eso muy rara vez ocurre, por no decir casi nunca- y abarcan revisión, asesoría y transferencia de conocimientos en materia de innovación y emprendimiento, por ejemplo, en temas de diseño gráfico, gestión de prensa, legales, levantamiento de capital, modelos de negocio y vinculación comercial.

Las segundas también son de carácter libre y voluntario, sin embargo, los emprendedores pueden solicitarlas una vez por mentor y contar con hasta 4 sesiones; si lo desearan podrían solicitarlas una vez más por mentor -con otro mentor- y volver a contar con hasta 4 sesiones, aunque como se ha señalado anteriormente, en la práctica eso muy rara vez ocurre.

## 6.2. Identificación de las actividades del patrón

En el patrón del Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio, el cual aplica para el proceso en estudio, se identifican cinco funciones: Administración de la relación con los clientes, Administración de la relación con los proveedores, Gestión de la producción y entrega, Producción y entrega del bien o servicio y Mantenimiento del estado de la información; derivadas de la estructura genérica de cada macroproceso de una empresa.

Las funciones Administración de la relación con los clientes, Administración de la relación con los proveedores y Gestión de la producción y entrega, se incluyen dentro de las actividades de gestión a cargo de regular la transformación de los recursos.

La función Producción y entrega del bien o servicio, se incluye dentro de las actividades de producción y entrega del bien o servicio a cargo de realizar la transformación de los recursos.

La función Mantenimiento del estado de la información, se incluye dentro de las actividades de mantenimiento del estado de la información a cargo de -como su nombre lo dice- mantener actualizado el estado de avance del resto de las actividades.

## 6.3. Identificación de las actividades de la situación actual en base al patrón

En la situación actual, los clientes son los emprendedores y proyectos de innovación y emprendimiento. Los proveedores son la Universidad de Chile y Corfo -ambas instituciones que proveen fondos- además de los asesores y mentores, quienes proveen las sesiones de asesoría y

sesiones de mentoría, respectivamente. Los bienes o servicios, en específico, los servicios, son los elementos esenciales del proceso de aceleración como las sesiones de asesoría, sesiones de mentoría y remesas.

Así, en el patrón la situación actual -en base al patrón del Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio- se identifican cinco funciones: Administración de la relación con los emprendedores y proyectos de innovación y emprendimiento, Administración de la relación con la Universidad de Chile, Corfo, asesores y mentores, Gestión de la producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración -y todo lo que ello incluye-, Producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración -y, de nuevo, todo lo que ello incluye- y Mantenimiento del estado de la información.

Las funciones Administración de la relación con los emprendedores y proyectos de innovación y emprendimiento, Administración de la relación con la Universidad de Chile, Corfo, asesores y mentores y Gestión de la producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración, se incluyen dentro de las actividades de gestión a cargo de regular la transformación de los recursos.

- Administración de la relación con los emprendedores y proyectos de innovación y emprendimiento: es donde se reciben -a través del proceso de Convocatoria, Postulación, Evaluación y Selección- los requerimientos de los emprendedores y proyectos de innovación y emprendimiento y se traspasan a Administración de los proveedores -Universidad de Chile, Corfo, asesores y mentores- y a Gestión de la producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración. Los requerimientos son la necesidad de transformación, ya sea desde una idea de negocio hacia un negocio naciente -en el caso del Capital Semilla Inicia- o desde un negocio naciente hacia un negocio consolidado -en el caso del Capital Semilla Expande-.
- Administración de la relación con la Universidad de Chile, Corfo, asesores y mentores: es donde se establecen las interacciones con la Universidad de Chile, Corfo, asesores y mentores. Esencialmente, es donde se solicitan las firmas de los convenios de patrocinio y subsidio; solicitan la transferencia de fondos desde Corfo hacia la Universidad de Chile y entrega de los cheques desde la Universidad de Chile hacia los emprendedores -por medio de Aceleración de OpenBeauchef-; y solicitan y agendan las sesiones de asesoría y mentoría.
- Gestión de la producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración: es donde se establecen los planes e instrucciones para gestionar la adquisición de los recursos y la producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración. A pesar de que se establecen planes e instrucciones, por ejemplo: 2 a 3 pagos de remesas en un periodo de 9 meses y carácter libre y voluntario

de las sesiones de asesoría y/o sesiones de mentoría, con frecuencia semanal y un límite de hasta 4 sesiones por mentor, respectivamente, estos son muy vagos pues carecen de definiciones formales y, en consecuencia, no se consideran.

La función Producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración, se incluye dentro de las actividades de producción y entrega del bien o servicio a cargo de realizar la transformación de los recursos.

- Producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración: es donde se producen y entregan los elementos esenciales del proceso de aceleración. En específico, es donde se producen -al mismo tiempo en que se entregan- las instancias de configuración de carta Gantt y presupuesto, reuniones de seguimiento -más pagos de remesas-, sesiones de asesoría y sesiones de mentoría.

La función Mantenimiento del estado de la información, se incluye dentro de las actividades de mantenimiento del estado de la información a cargo de -como su nombre lo dice- mantener actualizado el estado de avance del resto de las actividades.

- Mantenimiento del estado de la información: es donde se registra y mantiene actualizado el estado de la información de las entidades que intervienen en el proceso y de los otros procesos con los que interactúa el proceso. A pesar de que -a veces- se registra y actualiza el estado de la información, esto no ocurre de forma consolidada -en el sentido que todos los integrantes cuenten con acceso inmediato a ella- ni de forma continua, por lo que tampoco se considera.

#### 6.4. Comparación entre las actividades del patrón y de la situación actual en base al patrón

Al comparar las actividades identificadas en el patrón Macroprocesos de Gestión, producción y provisión del bien o servicio con respecto a las actividades identificadas en la situación actual -en base al patrón Macroprocesos de Gestión, producción y provisión del bien o servicio- se observa que las primeras son cinco mientras que las segundas -definidas formalmente- son solo tres.

En ese sentido, la situación actual carece de dos de ellas: Gestión de la producción y entrega y Mantenimiento del estado de la información, debido a que no se han llegado a reconocer planes e instrucciones definidos formalmente que guíen la producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración ni sistemas de información que aseguren la mantención del estado consolidado de esta.

## 6.5. Estudio de la situación del mercado

El estudio de la situación del mercado se rescata del paper “The design of startup accelerators” presentado -en el año 2019- por los autores S. Cohen, D. Fehder, Y. Hochberg y F. Murray; en el cual se identifican y miden las variables de los procesos de aceleración: tamaño de los cohortes, composición de los cohortes, duración de los procesos, financiamiento proporcionado, participación accionaria, mentorías, educación formal, espacios de trabajo conjunto y eventos de lanzamiento público o demo days; cuyas descripciones y resultados se ven en las Tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1

*Descripción de las variables de los procesos de aceleración*

Variable	Descripción Variable
Tamaño de los cohortes	Número de proyectos incluidos en los cohortes de los procesos
Composición de los cohortes	Composición -variedad de rubros- de los proyectos incluidos en los cohortes de los procesos
Duración de los procesos (semanas)	Número de semanas de duración de los procesos
Financiamiento proporcionado (mínimo)	Cantidad mínima de fondos proporcionados por las aceleradoras a través de sus procesos
Financiamiento proporcionado (máximo)	Cantidad máxima de fondos proporcionados por las aceleradoras a través de sus procesos
Participación accionaria	Fracción de participación accionaria que adquieren las aceleradoras a través de sus procesos
Mentorías	Fracción de aceleradoras que provee mentorías a través de sus procesos
Educación formal	Fracción de aceleradoras que provee educación formal a través de sus procesos
Espacio de trabajo conjunto	Fracción de aceleradoras que provee espacios de trabajo conjunto a través de sus procesos
Eventos de lanzamiento público	Fracción de aceleradoras que provee eventos de lanzamiento público a través de sus procesos

**Nota.** The design of startup accelerators, Susan Cohen, 2019.

Tabla 2

*Resultados de la medición de las variables de los procesos de aceleración del mercado*

Variable	Valor Mínimo	Valor Máximo	Valor Promedio
Tamaño de los cohortes	4	128	12
Duración de los procesos (semanas)	4	52	16
Financiamiento proporcionado (mínimo)	\$0	\$140.500.000	\$19.000.000
Financiamiento proporcionado (máximo)	\$0	\$421.500.00	\$48.000.000
Participación accionaria	0%	15%	6%
Mentorías	0%	100%	89%
Educación formal	0%	100%	37%
Espacio de trabajo conjunto	0%	100%	77%
Eventos de lanzamiento público	100%	100%	100%

**Nota.** The design of startup accelerators, Susan Cohen, 2019.

Tabla 3

*Resultados de la medición de la composición de los cohortes de los procesos de aceleración del mercado*

Composición	%
Servicios de negocios	22,13
Marketing, diseño y publicidad	21,66
Servicios personales (no médicos)	11,84
Distribución y comercio electrónico	7,20
Educación y creación de conocimiento	4,58
Servicios financieros	4,44
Tecnologías de información	3,97
Servicios comerciales	3,57
Bienes raíces, construcción y desarrollo	1,88
Equipos y servicios comunicacionales	1,82
Hotelería y turismo	1,62

**Nota.** The design of startup accelerators, Susan Cohen, 2019.

De la medición de las variables de los procesos de aceleración del mercado -de 146 aceleradoras destacadas a nivel mundial, entre ellas: Y Combinator y Techstars- se extrae lo siguiente:

- **El número de proyectos incluidos en los cohortes de los procesos varía entre 4 y 128, con un valor promedio de 12.** Este es un factor importante a considerar debido a que determina el nivel de recursos necesarios para atender satisfactoriamente a los proyectos.
- **La composición -variedad de rubros- de los proyectos incluidos en los cohortes de los procesos varía entre composición genérica o enfocada; destacando los rubros de los servicios de negocios (22,13%) y marketing, diseño y publicidad (21,66%).** Este es un factor importante a considerar debido a que influye en el nivel de especialización de la información necesaria para atender satisfactoriamente a los proyectos.
- **El número de semanas de duración de los procesos varía entre 4 y 52, con un valor promedio de 16.** Este es un factor importante a considerar debido a que el número de semanas de duración necesarias para que un proyecto disminuya el riesgo de su modelo de negocios y, a la vez, aumente la probabilidad de atracción de inversionistas, depende de cada industria.
- **La cantidad mínima de fondos proporcionados por las aceleradoras a través de sus procesos varía entre \$0 y \$140.500.000, con un valor promedio de \$19.000.000; mientras que, la cantidad máxima de fondos proporcionados por las mismas varía entre \$0 y \$421.500.000, con un valor promedio de \$48.000.000.** Las condiciones de entrega también varían, cuyas opciones consideran, además de cuánto, cuándo, cómo y de quién. Este es un factor importante a considerar debido a que actúa como incentivo para que los emprendedores dediquen tiempo completo al desarrollo de sus productos y/o servicios.
- **La fracción de participación accionaria que adquieren las aceleradoras a través de sus procesos varía entre 0% y 15%, con un valor promedio de 6%.** Este es un factor importante a considerar debido a que impacta en la estrategia de supervivencia -a largo plazo- de la aceleradora. Las aceleradoras con fines de lucro deben asegurarse de entregar rendimientos favorables a sus inversionistas mientras que las aceleradoras sin fines de lucro de recibir -continuamente- financiamiento externo, por ejemplo, a través de corporaciones, universidades y/o gobiernos.

- **La fracción de aceleradoras que proveen mentorías a través de sus procesos varía entre 0% y 100% -donde 0% representa no y 100% representa sí-, con un valor promedio de 89%.** Las condiciones de estas también varían, cuyas opciones consideran, además de si proveer o no las mentorías, a los mentores, frecuencia y duración.

Las mentorías se definen como la provisión de retroalimentación técnica y financiera, asesoramiento y apoyo para impulsar a las ideas negocio o negocios nacientes y validar la aceptación o rechazo del mercado ante sus productos y/o servicios.

En ese sentido, este es un factor importante a considerar debido a que la diferencia clave entre las aceleradoras se encuentra justamente en los mentores, frecuencia y duración. Algunas aceleradoras emplean a mentores internos -por ejemplo: directores- mientras que otras emplean a mentores externos -por ejemplo: ex alumnos, emprendedores, inversionistas u otros-. Adicionalmente, algunas aceleradoras como Y Combinator llaman a los emprendedores a reunirse una vez por semana mientras que otras como Techstars llaman a los emprendedores a reunirse una vez por día.

- **La fracción de aceleradoras que proveen educación formal a través de sus procesos varía entre 0% y 100% -donde 0% representa no y 100% representa sí-, con un valor promedio de 37%.** Las condiciones de estas también varían, cuyas opciones consideran, además de si proveer o no la educación formal, la estructuración (contenidos), frecuencia y duración.

La educación formal se define como la provisión de conocimientos técnicos y de gestión para mejorar la capacidad de las ideas de negocio o negocios nacientes de incorporarse al mercado.

En ese sentido, este es un factor importante a considerar debido a que -una vez más- la diferencia clave entre las aceleradoras se encuentra justamente en la estructuración (contenidos), frecuencia y duración. Algunas aceleradoras siguen un plan de estudios estándar -centrado en un conjunto específico de metodologías de diseño y creación de prototipos- que comienza antes y se extiende durante todo el proceso. Adicionalmente, otras aceleradoras como Tech Wildcatters y MassChallenge proveen conferencias centradas en la generación de redes de contacto y conocimiento de experiencias exitosas de emprendimiento.

- **La fracción de aceleradoras que proveen espacios de trabajo conjunto a través de sus procesos varía entre 0% y 100% -donde 0% representa no y 100% representa sí-, con un valor promedio de 77%.** Las condiciones de estas también varían, cuyas opciones consideran, además de si proveer o no los espacios de trabajo conjunto, la

forma de distribución, siendo “silo style” la más común. Este es un factor importante a considerar debido a que influye en el grado de acceso inmediato a otros emprendedores, mentores e incluso inversionistas.

- **La fracción de aceleradoras que provee eventos de lanzamiento público a través de sus procesos es 100% -donde 100% representa sí-**. Este es un factor importante a considerar debido a que marca el fin de los procesos y provee instancias para generar vínculos con actores relevantes del ecosistema, por ejemplo, otros emprendedores, mentores e incluso inversionistas.

## 6.6. Estudio de la situación actual

El estudio de la situación actual -en base a los resultados obtenidos del estudio de la situación del mercado- considera la medición de las variables de los procesos de aceleración: tamaño los cohortes, composición de los cohortes, duración de los procesos, financiamiento proporcionado, participación accionaria, mentorías, educación formal, espacios de trabajo conjunto y eventos de lanzamiento público o demo days; cuyos resultados, luego de efectuar una entrevista al encargado de los procesos -referentes tanto a la versión 2019-2020 como a la versión 2020-2021- de la situación actual, se presentan a continuación:

### 6.6.1. Tamaño del cohorte

El tamaño del cohorte para el periodo 2019-2020 es de 14 proyectos en total, de los cuales 11 proyectos son Capital Semilla Inicia y 3 proyectos son Capital Semilla Expande.

El tamaño del cohorte para el próximo periodo, 2020-2021, se eleva a 37 proyectos en total; de los cuales, 25 proyectos son Capital Semilla Inicia y los otros 12 proyectos son Capital Semilla Expande.

### 6.6.2. Composición del cohorte

Como la línea de negocios Capital Semilla responde -considerando ambos periodos- a las bases de los fondos Capital Semilla Inicia y Capital Semilla Expande establecidas por Corfo y a las decisiones tomadas por el Comité Asesor en el Proceso de Convocatoria, Postulación, Evaluación y Selección; se puede decir que la composición del cohorte es más bien enfocada -y no tanto genérica- en el rubro específico de la innovación y emprendimiento de base científica y tecnológica.

### 6.6.3. Duración del proceso

De nuevo, como la línea de negocios Capital Semilla responde -considerando ambos periodos- a las bases de los fondos Capital Semilla Inicia y Capital Semilla Expande establecidas por Corfo; se puede decir que existe una duración predeterminada de los programas, que se encuentra alineada con el número de semanas del que disponen los proyectos para recibir y gastar esos fondos. La duración del proceso es de 36 semanas o, lo mismo, 9 meses.

#### 6.6.4. Financiamiento proporcionado

El financiamiento proporcionado por la aceleradora proviene de Corfo. Para los proyectos ganadores del Capital Semilla Inicia el financiamiento es de hasta \$15.000.000 correspondientes hasta el 75% del valor del proyecto, para los cuales los emprendedores deben aportar el 25% restante. Para los proyectos ganadores del Capital Semilla Expande el financiamiento es de hasta \$20.000.000 -en etapa 1- y \$25.000.000 -en etapa 2, es decir, de extensión- correspondientes hasta el 75% del valor del proyecto, sujetos a las mismas condiciones del fondo anterior donde los emprendedores deben aportar el 25% restante. En ambos casos, el financiamiento es proporcionado por la aceleradora a través de cuotas una vez que se haya gastado y reportado los gastos de la cuota anterior.

#### 6.6.5. Participación accionaria

Aceleración de OpenBeauchef es una aceleradora sin fines de lucro -que se encuentra bajo el alero de Corfo y de la Universidad de Chile-, por lo cual la participación accionaria solicitada desde la aceleradora hacía los emprendedores es 0%.

#### 6.6.6. Mentorías

La aceleradora provee mentorías -o también denominadas sesiones de mentoría- destinadas principalmente a la línea de negocios Capital Semilla, cuya red de mentores se compone de aproximadamente 40 actores del ecosistema -específicamente ex alumnos (alumni) y emprendedores- que han innovado, emprendido y alcanzado el éxito y a quienes no se les paga por ejercer su labor. Estas son de carácter voluntario y ofrecidas como una única oportunidad, en base a una metodología de hasta 4 sesiones de una hora por proyecto/emprendedor. El contenido de las sesiones de mentoría es de libre elección, sin embargo, se centra en materia de innovación y emprendimiento desde la propia experiencia del mentor.

### 6.6.7. Educación formal

La aceleradora provee de educación formal -o también denominadas sesiones de asesoría-, cuya red de asesores se compone de un total de 7 profesionales a quienes se les paga por ejercer su labor. Estas son de carácter voluntario y ofrecidas semanalmente -como sesiones de una hora- a los proyectos/emprendedores. El contenido de las sesiones de asesoría es de libre elección, sin embargo, se centra en materia de innovación y emprendimiento abarcando principalmente temas de diseño gráfico, gestión de prensa, levantamiento de capital, modelos de negocio, temas legales y vinculación comercial.

### 6.6.8. Espacio de trabajo conjunto

Aceleración de OpenBeauchef destina el Laboratorio de Innovación y Emprendimiento, OpenLab, para ser usado como espacio de trabajo conjunto tanto por sus trabajadores como por los emprendedores de los proyectos Capital Semilla, cuya forma de distribución es abierta.

### 6.6.9. Eventos de lanzamiento público

A pesar de lo que sugieren los estudios de mercado, el proceso de aceleración de la línea de negocios Capital Semilla no cuenta con eventos de lanzamiento público o demo days.

## 6.7. Análisis de la situación actual

El análisis de la situación actual considera el cálculo de las tasas de uso de las sesiones de asesoría -específicamente- en modelos de negocios y temas legales, ya que a los profesionales a cargo de ellas se les contrata únicamente para desempeñar esa labor; y, de las tasas de cumplimiento de los resultados esperados.

### 6.7.1. Tasas de uso de los recursos

Las frecuencias y tasas de uso de las sesiones de asesoría en temas de modelos de negocios y legales -para las cuales se considera una disponibilidad de 20 y 16 sesiones al mes, respectivamente- de los proyectos de Capital Semilla Inicia en el periodo 2019-2020 se observan en la Tabla 4, 5 y 6.

Tabla 4

*Frecuencia y tasa de uso de los recursos por tema*

AÑO	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	PROM	STD	MIN	MAX	TASA
MES	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	MES	MES	MES	MES	USO
MODELO DE NEGOCIO	0	0	9	3	0	11	5	7	9	4	3	1	4	4	0	11	22%
LEGAL	2	1	3	2	0	5	6	5	2	0	2	1	2	2	0	6	15%

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Donde,

- La frecuencia mensual promedio por tema modelo de negocio y por tema legal es 4 y 2, respectivamente.
- La frecuencia mensual mínima por tema modelo de negocio y por tema legal es 0, para ambos casos.
- La frecuencia mensual máxima por tema modelo de negocio y por tema legal es 11 y 6, respectivamente.
- La tasa de uso de los recursos, es decir, la tasa de uso de las sesiones de asesoría -por tema modelo de negocio y por tema legal- es 22% y 15%, respectivamente.

Con respecto a la información otorgada por la Tabla 4, si se considera que la disponibilidad mensual es de 20 y 16 sesiones de asesoría, por tema modelo de negocio y por tema legal, respectivamente, y que la frecuencia mensual promedio es de 4 y 2, respectivamente, se puede concluir que los valores se encuentran por debajo de lo esperado, pues -según los mismos- sería mayor la fracción de las sesiones de asesoría disponibles que no se usa que la fracción de las sesiones de asesoría disponibles que sí se usa.

Luego, si se considera que la tasa de uso de los recursos es de 22% y 15%, respectivamente, se puede concluir que los valores también se encuentran por debajo de lo esperado, pues -según los mismos- la organización estaría incurriendo en costos injustificados, es decir, en costos que no generan beneficios.

Tabla 5

*Frecuencia y tasa de uso de los recursos por proyecto*

AÑO MES	2019 OCT	2019 NOV	2019 DIC	2020 ENE	2020 FEB	2020 MAR	2020 ABR	2020 MAY	2020 JUN	2020 JUL	2020 AGO	2020 SEP	PROM MES	STD MES	MIN MES	MAX MES	TASA USO
PROYECTO 01	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%
PROYECTO 02	1	0	0	0	0	0	2	1	3	0	2	0	1	1	0	3	2%
PROYECTO 03	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0%
PROYECTO 04	0	1	2	1	0	4	3	6	3	0	1	0	2	2	0	6	5%
PROYECTO 05	0	0	5	1	0	3	1	2	2	1	2	1	2	1	0	5	4%
PROYECTO 06	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%
PROYECTO 07	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	1%
PROYECTO 08	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%
PROYECTO 09	0	0	2	0	0	1	1	0	1	3	0	0	1	1	0	3	2%
PROYECTO 10	1	0	1	1	0	4	2	1	1	0	0	1	1	1	0	4	3%
PROYECTO 11	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0%

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Donde,

- La frecuencia mensual promedio por proyecto Capital Semilla Inicia oscila entre 0 y 2.
- La frecuencia mensual mínima por proyecto Capital Semilla Inicia es 0.
- La frecuencia mensual máxima por proyecto Capital Semilla Inicia oscila entre 1 y 6.
- La tasa de uso de los recursos, es decir, la tasa de uso de las sesiones de asesoría -por proyecto Capital Semilla Inicia- oscila entre 0% y 5%.

Con respecto a la información otorgada por la Tabla 5, si se considera que la tasa de uso de los recursos por proyecto oscila entre 0% y 5% se puede concluir que los valores se encuentran muy por debajo de lo esperado, pues -además de incurrir en costos injustificados- la organización no estaría generando o -mejor dicho- no estaría asegurando la generación de instancias para transferir los conocimientos mínimos, esenciales y necesarios a los emprendedores.

Tabla 6

*Frecuencia y tasa de uso de los recursos por tema y proyecto*

AÑO	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	PROM	STD	MIN	MAX	TASA
MES	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	MES	MES	MES	MES	USO
<b>MODELO DE NEGOCIO</b>																	
PROYECTO 01	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%
PROYECTO 02	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	2	0	1	1	0	3	3%
PROYECTO 03	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1%
PROYECTO 04	0	0	1	1	0	2	0	2	2	0	0	0	1	1	0	2	3%
PROYECTO 05	0	0	3	1	0	3	0	2	1	1	1	1	1	1	0	3	5%
PROYECTO 06	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%
PROYECTO 07	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	2%
PROYECTO 08	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%
PROYECTO 09	0	0	2	0	0	1	1	0	1	3	0	0	1	1	0	3	3%
PROYECTO 10	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	3%
PROYECTO 11	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1%
<b>LEGAL</b>																	
PROYECTO 01	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
PROYECTO 02	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2%
PROYECTO 03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
PROYECTO 04	0	1	1	0	0	2	3	4	1	0	1	0	1	1	0	4	7%
PROYECTO 05	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	2	3%
PROYECTO 06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
PROYECTO 07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
PROYECTO 08	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
PROYECTO 09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
PROYECTO 10	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	1	1	0	3	3%
PROYECTO 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Donde,

- La frecuencia mensual promedio por tema modelo de negocio y por tema legal, cada uno por proyecto Capital Semilla Inicia a la vez, oscila entre 0 y 1, en ambos casos.
- La frecuencia mensual mínima por tema modelo de negocio y por tema legal, cada uno por proyecto Capital Semilla Inicia a la vez, es 0, en ambos casos.
- La frecuencia mensual máxima por tema modelo de negocio y por tema legal, cada uno por proyecto Capital Semilla Inicia a la vez, oscila entre 1 y 3 y entre 0 y 4, respectivamente.
- La tasa de uso de los recursos, es decir, la tasa de uso de las sesiones de asesoría -por tema modelo de negocio y por tema legal, cada uno por proyecto Capital Semilla Inicia a la vez- oscila entre 0% y 5% y entre 0% y 7%, respectivamente.

Con respecto a la información otorgada por la Tabla 6, y a modo de conclusión general, se reconoce la necesidad de abordar el diseño de las sesiones de asesoría con el motivo de aumentar la tasa de uso de estas y, por sobretodo, con el motivo de aumentar el interés de los emprendedores por asistir a ellas.

### 6.7.2. Tasas de cumplimiento de los resultados esperados

Las tasas de cumplimiento de los resultados esperados para los cuales se considera alcanzar las primeras ventas o los primeros contratos de venta durante los meses de ejecución de los proyectos de Capital Semilla Inicia en el periodo 2019-2020, se observan en la Tabla 7.

Tabla 7  
Ventas y tasa de cumplimiento de las metas

PROYECTO	VENTAS	TASA CUMPLIMIENTO
PROYECTO 01	\$ -	45%
PROYECTO 02	\$ -	
PROYECTO 03	\$ 27.500.000	
PROYECTO 04	\$ 270.000	
PROYECTO 05	\$ -	
PROYECTO 06	\$ 3.100.000	
PROYECTO 07	\$ -	
PROYECTO 08	\$ 290.000	
PROYECTO 09	\$ 160.000.000	
PROYECTO 10	\$ -	
PROYECTO 11	\$ -	

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Donde,

- Hay 6 de 11 proyectos cuyo monto de ventas es igual a \$0, es decir, hay un 55% de los proyectos no vendió durante los meses de ejecución.
- Hay 5 de 11 proyectos cuyo monto de ventas es superior a \$0, es decir, hay un 45% de los proyectos que sí vendió -al menos alcanzó una venta- durante los meses de ejecución.

Con respecto a la información otorgada por la Tabla 7, y a modo de conclusión general, se reconoce la necesidad de abordar el diseño -además de las sesiones de asesoría- de los elementos esenciales del proceso de aceleración con el motivo de impulsar el cumplimiento de los resultados esperados, en específico, la generación de al menos una venta durante los meses de ejecución; lo cual se relaciona con los modelos de negocios y las estrategias para insertarse en el mercado que los proyectos sean capaces de proponer.

### 6.7.3. Evaluación de costos

Los costos por no uso de los recursos, considerando que por las 20 sesiones mensuales de asesoría en modelo de negocio se paga -al asesor- \$1.100.000 y que por las otras 16 sesiones mensuales de asesoría en temas legales se paga -al asesor- \$600.000, se observan en la Tabla 8.

Tabla 8

*Evaluación de costos por no uso de los recursos*

AÑO	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
MES	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
<b>MODELO DE NEGOCIO</b>												
HORAS DISPONIBLES	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
HORAS USADAS	0	0	9	3	0	11	5	7	9	4	3	1
HORAS NO USADAS	20	20	11	17	20	9	15	13	11	16	17	19
VALOR HORA												\$ 55.000
PÉRDIDA MES	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 605.000	\$ 935.000	\$ 1.100.000	\$ 495.000	\$ 825.000	\$ 715.000	\$ 605.000	\$ 880.000	\$ 935.000	\$ 1.045.000
PÉRDIDA AÑO												\$10.340.000
<b>LEGAL</b>												
HORAS DISPONIBLES	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
HORAS USADAS	2	1	3	2	0	5	6	5	2	0	2	1
HORAS NO USADAS	14	15	13	14	16	11	10	11	14	16	14	15
VALOR HORA												\$ 37.500
PÉRDIDA MES	\$ 525.000	\$ 562.500	\$ 487.500	\$ 525.000	\$ 600.000	\$ 412.500	\$ 375.000	\$ 412.500	\$ 525.000	\$ 600.000	\$ 525.000	\$ 562.500
PÉRDIDA AÑO												\$ 6.112.500

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Donde,

- Actualmente se estarían perdiendo \$10.340.000 al año por concepto de no uso de las sesiones de asesoría por tema modelo de negocio.
- Actualmente se estarían perdiendo \$6.112.500 al año por concepto de no uso de las sesiones de asesoría por tema legal.
- Actualmente se estarían perdiendo \$16.452.500 al año por concepto de no uso de las sesiones de asesoría.

Al considerar la estructura de ingresos de Aceleración de OpenBeauchef -al 2020- tanto a nivel general como a nivel de línea de negocios, cuya relación y cada una por sí sola se presentan en las Tablas 9, 10 y 11; se puede evaluar el impacto de las pérdidas anuales por concepto de no uso de los recursos.

Tabla 9

*Relación de la estructura de ingresos a nivel general entre entidad y línea de negocios 2020*

Entidad	Línea de negocios
Corfo	Capital Semilla
Universidad de Chile	Capital Semilla
Organizaciones	Innovación Abierta

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Donde,

- Los ingresos provenientes de Corfo y de la Universidad de Chile se destinan al financiamiento de las operaciones de la línea de negocio Capital Semilla.
- Los ingresos provenientes de Organizaciones -principalmente privadas- se destinan al financiamiento de las operaciones de la línea de negocio Innovación Abierta.

Tabla 10

*Estructura de ingresos a nivel general por entidad 2020*

Entidad	Monto
Corfo	\$144.000.000
Universidad de Chile	\$50.000.000
Organizaciones	\$30.000.000

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Tabla 11

*Estructura de ingresos a nivel general por línea de negocios 2020*

Línea de negocios	Monto
Capital Semilla	\$194.000.000
Innovación Abierta	\$30.000.000

**Nota.** OpenBeauchef (Elaboración Propia).

Los ingresos anuales a nivel general ascienden a \$224.000.000 y los ingresos anuales a nivel de línea de negocios Capital Semilla -ya sea Capital Semilla Inicia o Capital Semilla Expande- ascienden a \$194.000.000.

Si las pérdidas anuales por concepto de no uso de los recursos -destinados exclusivamente a Capital Semilla- ascienden a \$16.452.000, implica que se pierde o “se fuga” un 7,3% de los ingresos generales o, en otras palabras, un 8,5% de los ingresos por la misma línea de negocios.

## 6.8. Comparación entre el estudio de la situación del mercado y de la situación actual

Al comparar los resultados del estudio de la situación del mercado con respecto a los del estudio de la situación actual, se observa que:

El tamaño de los cohortes excede el valor promedio de 12 proyectos en total; es decir, el tamaño de los cohortes debería ser menor a lo que actualmente es o, bien, la asignación de recursos debería ser evaluada acorde al número de proyectos actual.

La duración del proceso excede el valor promedio de 16 semanas en total; es decir, la duración del proceso debería ser menor a lo que actualmente es o, bien, la asignación de las actividades y/o elementos esenciales de este debería ser evaluada, concentrándose en las primeras 16 semanas, como lo sugieren los estudios.

La frecuencia de las sesiones mentoría, en base a una metodología de hasta 4 sesiones de una hora por proyecto/emprendedor, es menor a los valores promedios de las mejores aceleradoras del mundo las cuales adoptan una frecuencia semanal e incluso diaria a lo largo de las 16 semanas de duración del proceso; es decir, la frecuencia de las sesiones mentoría debería ser mayor a lo que actualmente es o, bien, la asignación de los recursos -por ejemplo: los mentores- debería ser evaluada acorde al número de proyectos actual.

La estructuración de la educación formal -sesiones de asesoría- se escapa de lo que sugieren los estudios debido a que no seguiría un plan de estudios estándar ni proveería conferencias centradas en la generación de redes de contacto y conocimiento de experiencias exitosas de emprendimiento. En ese sentido, la estructuración de la educación formal, debería ser evaluada, concentrándose en los planes de estudio estándar y conferencias, como lo sugieren los estudios.

## 6.9. Introducción al rediseño

Al identificar y comparar las actividades del patrón y de la situación actual en base al patrón y estudiar, analizar y comparar la situación del mercado y la situación actual, se introduce el rediseño a través de la determinación de los principales aspectos a rediseñar, los cuales sugieren:

Se deben agregar -al proceso de aceleración- las actividades: Gestión de la producción y entrega y Mantenimiento del estado de la información, debido a que son necesarias para gestionar la producción y entrega de los elementos esenciales y para mantener consolidado el estado de la información.

Se deben modificar -en el proceso de aceleración- las variables de diseño: tamaño del cohorte, duración del proceso, frecuencia de las sesiones de mentoría y estructuración de los contenidos de

las sesiones de asesoría, debido a que actualmente no se ajustan a lo que los estudios de la situación del mercado sugieren.

## 7. REDISEÑO

En esta sección se trabaja en la propuesta de rediseño, la cual incluye acciones como establecimiento de la dirección de cambio, selección de las tecnologías de información y comunicación (TICs), modelamiento -además de evaluación- de una propuesta de rediseño y, finalmente, detalle de la propuesta de rediseño.

### 7.1. Establecimiento de la dirección de cambio

La dirección de cambio apuntará al aumento de la tasa de uso de los recursos disponibles y al aumento de la tasa de éxito o -en otras palabras- de cumplimiento de los resultados esperados por las bases de los fondos Capital Semilla Inicia y Capital Semilla Expande de Corfo y por las aceleradoras destacadas a nivel mundial.

Después de haber entrevistado al encargado del proceso de aceleración, a dos ejecutivos financieros del proceso de aceleración -quienes llevan a cabo las rendiciones financieras y solicitan los pagos de las cuotas- y a otros dos emprendedores; los insights que permiten establecer la dirección de cambio son:

En primer lugar, es necesario optimizar la asignación de recursos del proceso de aceleración; entendiéndose como recursos las horas de atención dedicadas a los emprendedores por parte de los asesores, mentores y por quienes están a cargo de efectuar las rendiciones financieras y técnicas de los proyectos.

En segundo lugar, es necesario incorporar un sistema de información, al proceso de aceleración, que permita acceder a ella -en su estado consolidado y actualizado- de forma inmediata.

En tercer lugar, es necesario generar instancias, dentro del proceso de aceleración, para dar a conocer a los emprendedores lo que deberían manejar y contrastarlo con lo que actualmente “saben” manejar de forma que se potencie el valor que ven en las sesiones de asesoría y sesiones de mentoría y, con ello, su uso.

En cuarto y último lugar, es necesario generar instancias, dentro del proceso de aceleración, para vincular a los emprendedores con los actores del ecosistema de forma que se potencien las redes de contacto y, con ello, sus oportunidades de crecimiento.

## 7.2. Selección de las tecnologías habilitantes

La selección de las tecnologías habilitantes considera el tipo y nivel de problema que se genera en la organización y, dentro del nivel, los usos que se les da, ya sean individuales, grupales o por línea de negocios. Además, considera el objetivo de las tecnologías de información y el grado de conocimiento de quienes harán uso de ellas.

El tipo de problema es de relaciones internas debido a que se genera dentro de la organización, es decir, entre los integrantes de Aceleración de OpenBeauchef; y, de relaciones externas debido a que se genera fuera de la organización con los emprendedores, Corfo, Universidad de Chile, asesores y mentores; mayoritariamente, asesores y mentores.

El nivel del problema es táctico y operacional; táctico, ya que involucra actividades de planificación y gestión para la producción y entrega de los servicios -en este caso, para la producción y entrega de los elementos esenciales del proceso de aceleración- y, a la vez, operacional, ya que involucra actividades del día a día como la producción y entrega. En ambos niveles, los usos que se les da son individuales, donde a cada integrante le corresponde registrar información acerca de las tareas que ha efectuado.

El objetivo es facilitar el flujo de la información y coordinación tanto dentro de la organización como fuera de ella; mientras que, el grado de conocimiento de quienes harán uso de ellas es medio.

En base a lo anterior, las tecnologías habilitantes serán servicios en línea como los que ofrece Google -a través de Google Drive, Google Sheets y Google Docs- y software de administración de proyectos también en línea como Trello.

## 7.3. Modelamiento del rediseño

La propuesta de rediseño involucra cambios estructurales tanto a nivel general como a nivel específico; a nivel general considera cada uno de los cuatro subprocesos y a nivel específico considera únicamente el subproceso Aceleración de Proyectos.

Esto con foco en mejorar la coordinación del equipo y, con ello, mejorar la capacidad de respuesta del mismo ante los requerimientos de sus clientes y proveedores.

### 7.3.1. Cambios estructurales a nivel general

#### 7.3.1.1. Agregar actividad denominada “Mantención consolidada de estado”

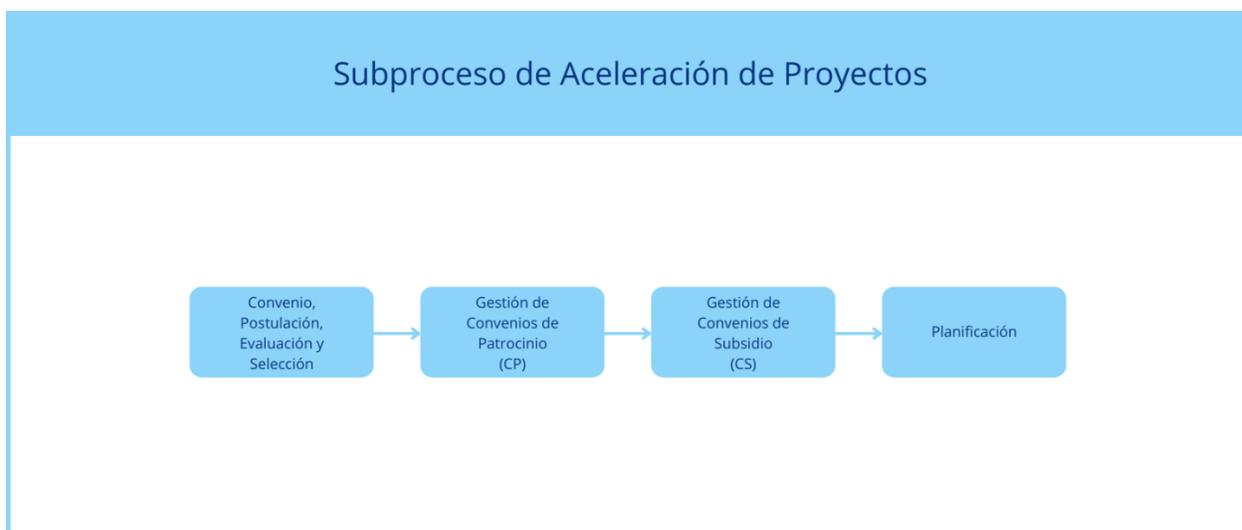
Agregar -a cada uno de los cuatro subprocesos- una actividad denominada “Mantenimiento consolidado de estado”, en la cual los integrantes del equipo de Aceleración de OpenBeauchef tendrán que registrar la información de forma consolidada acerca del estado de avance de las tareas que efectúen.

La nueva actividad de mantenimiento consolidado de estado requiere que los profesionales involucrados en el proceso de aceleración registren en una hoja de cálculo en línea, por ejemplo en Google Sheets, y de forma sistemática la información acerca del estado de avance de las tareas que efectúen.

### 7.3.2. Cambios estructurales a nivel específico

#### 7.3.2.1. Agregar actividad denominada “Planificación”

Agregar -únicamente al subproceso Aceleración de Proyectos- una actividad denominada “Planificación”, cuya visión general se presenta en la Figura 8.



*Figura 8.* Visión General del Subproceso de Aceleración de Proyectos (Rediseño Inicial). Elaboración Propia.

La nueva actividad de planificación se divide en tres acciones a largo, mediano y corto plazo; esta requiere que el o la líder del equipo de Aceleración de OpenBeauchef se contacte -al inicio del proceso- con sus proveedores y que, luego, se contacte y reúna -al inicio de cada mes y al inicio de cada semana- con los integrantes de su equipo.

Al inicio del proceso, el o la líder del equipo de Aceleración de OpenBeauchef tendrá que contactarse con sus proveedores: Corfo, Universidad de Chile, asesores y mentores para planificar las actividades del proceso en curso. Esta será una primera acción, a largo plazo; en ella, se espera que se establezcan las fechas y condiciones para entregar -en tiempo y forma, principal sello de OpenBeauchef- los insumos de información solicitados por los proveedores Corfo y Universidad de Chile. A la misma vez, se espera que se establezcan las fechas y contenidos para ofrecer los diagnósticos, sesiones de asesoría y sesiones de mentoría desde el equipo, asesores y mentores hacia los emprendedores.

Al inicio de cada mes, el o la líder del equipo de Aceleración de OpenBeauchef tendrá que reunirse con los integrantes de su equipo para planificar las actividades del mes en curso. Esta será una segunda acción, a mediano plazo; en ella, se espera que se establezcan los hitos críticos del mes en curso -desagregados por semana- relacionados tanto a la entrega de los insumos de información como a la realización de los diagnósticos -inicial, intermedio o final-, sesiones de asesoría y/o sesiones de mentoría. En la misma línea, sin olvidar el foco administrativo del proceso de aceleración, también se espera que se establezcan las acciones para solicitar y obtener los pagos de las nuevas cuotas en los plazos definidos por la Unidad de Proyectos de la universidad.

Al inicio de cada semana, el o la líder del equipo de Aceleración de OpenBeauchef tendrá que reunirse con los integrantes de su equipo para planificar las actividades de la semana en curso. Esta será una tercera acción, a corto plazo; en ella, se espera que se establezcan los hitos críticos de la semana en curso -desagregados por días- relacionados a las actividades de administración y actividades de aceleración.

#### 7.3.2.2. Dividir en dos subprocesos: Administración y Aceleración

Dividir -únicamente el subproceso Aceleración de Proyectos- en dos subprocesos: Administración y Aceleración.

En el primer subproceso de Administración se agregan las actividades enfocadas en la administración de los proyectos:

- *Taller inicial (Taller 1)*
- *Taller de configuración de la carta Gantt y presupuesto (Taller 2)*
- *Recepción y revisión de la carta Gantt y presupuesto*
- *Taller de configuración de la rendición financiera (Taller 3)*

- *Recepción y revisión de la rendición financiera*
- *Taller de configuración del informe de avance y final (Taller 4)*
- *Recepción y revisión del Informe de avance*
- *Recepción y revisión del Informe final*

Adicionalmente, se eliminan las reuniones de seguimiento.

En el segundo subproceso de Aceleración se agregan las actividades enfocadas en la aceleración de los proyectos:

- *Diagnóstico inicial y El Viaje del Emprendedor (VDE)*
- *Sesiones de asesoría*
- *Sesiones de mentoría*
- *Diagnóstico intermedio*
- *Demo day y Pitch*
- *Diagnóstico final*

La visión general se presenta en la Figura 9.



*Figura 9.* Visión General del Subproceso de Aceleración de Proyectos (Rediseño Final).  
Elaboración Propia.

#### 7.3.2.2.1. Actividades de Administración

##### **1) Talleres**

En el Taller inicial se darán a conocer los servicios que ofrecen los programas de aceleración.

En el Taller de configuración de carta Gantt y presupuesto se explicará la forma de configurar la carta Gantt y presupuesto.

En el Taller de configuración de rendición financiera se explicará la forma de configurar la rendición financiera.

En el Taller de informe de avance y final se explicará la forma de escribir el informe de avance y final.

El ciclo de talleres se efectuará en el primer mes del proceso de aceleración. Idealmente uno -o máximo dos- a la semana.

##### **2) Recepción y revisión**

Las actividades de recepción y revisión requieren, en primer lugar, de la gestión del equipo de Aceleración de OpenBeauchef para solicitar a los emprendedores la entrega de la carta gantt, presupuesto, rendición financiera y/o informes; en segundo lugar, de la gestión para -una vez solicitados- recibir los insumos de información en tiempo y forma; y, en tercer lugar, de la gestión -una vez solicitados y recibidos- enviar los insumos de información -también en tiempo y forma- a quien corresponda, ya sea Corfo o la Universidad de Chile.

En caso de que haya observaciones, las actividades de recepción y revisión requieren de una gestión adicional del equipo de Aceleración de OpenBeauchef para solicitar a los emprendedores la corrección de los documentos en sus versiones originales y recibir, revisar y enviar los documentos -esta vez- en sus versiones corregidas.

#### 7.3.2.2.2. Actividades de Aceleración

##### **1) Diagnósticos**

En los diagnósticos inicial, intermedio y final se evaluarán -idealmente en modalidad remota y sincrónica- las competencias claves para la concepción, diseño,

implementación y operación de la idea de negocio o negocio naciente junto a los conceptos claves incluidos en la metodología El Viaje del Emprendedor (VDE).

En el diagnóstico inicial se evaluará el manejo de las competencias claves para la concepción, diseño, implementación y operación de la idea de negocio o negocio naciente junto a los conceptos claves de VDE sin haber asistido a las sesiones de asesoría y/o mentoría previamente.

En el diagnóstico intermedio se evaluará el manejo de las competencias y conceptos claves después de haber completado el ciclo de sesiones de asesoría y sesiones de mentoría. En específico, se evaluará el impacto de estas en el proceso de transformación de la idea de negocio a un negocio naciente o, bien, del negocio naciente a un negocio consolidado.

En el diagnóstico final se evaluará -además del manejo de las competencias y conceptos claves de cada uno de los proyectos que ha completado el proceso de aceleración- la capacidad para sobrevivir en el mercado por sí solo.

El ciclo de diagnósticos se efectuará en los meses 1, 6 y 9 del proceso de aceleración. Idealmente al inicio de cada uno de ellos.

## 2) *Sesiones de asesoría*

Las sesiones de asesoría se ofrecerán -a cada proyecto sin excepción- entre los meses 2 y 5 del proceso de aceleración, ambos incluidos. Las sesiones de asesoría en temas de apoyo legal y apoyo al negocio serán obligatorias, por lo mismo, serán calendarizadas. Las sesiones de asesoría en otros temas serán opcionales. Sin embargo, si el diagnóstico inicial sugiere que el proyecto requiere una o más de ellas en específico, entonces, también serán calendarizadas.

En el escenario ideal se asignará una sesión de asesoría -en temas de apoyo legal y apoyo al negocio- al mes por proyecto. A la misma vez, cada asesor -en esos temas- atenderá cuatro proyectos a la semana; mientras que, cada asesor -en otros temas- atenderá como máximo cuatro proyectos a la semana.

En ese sentido, considerando que se cuenta con un asesor en el ámbito legal y con otro asesor en el ámbito del negocio, el número óptimo de proyectos a acelerar será de 32 proyectos.

Los contenidos a abordar se basarán en la metodología El Viaje del Emprendedor y en los conocimientos propios de los asesores.

El ciclo de sesiones de asesoría se efectuará en los meses 2, 3, 4 y 5 del proceso de aceleración. Idealmente al menos una vez al mes.

### 3) *Sesiones de mentoría*

Las sesiones de mentoría se ofrecerán -a cada proyecto sin excepción- entre los meses 2 y 5 del proceso de aceleración, ambos incluidos. Las sesiones de mentoría serán obligatorias,

En el escenario ideal se asignará una sesión de mentoría al mes por proyecto. A la misma vez, cada mentor atenderá a uno o a lo más dos proyectos por proceso de aceleración; es decir, uno o a lo más dos proyectos al mes.

Ahora, considerando que el número óptimo de proyectos a acelerar es de 32 proyectos, el número de mentores requeridos es de al menos 16 mentores -si cada uno de ellos dispone de dos horas al mes por cuatro meses- o de a lo más 32 mentores -si cada uno de ellos dispone de una hora al mes por cuatro meses-.

Los contenidos a abordar también se basarán en la metodología El Viaje del Emprendedor además de la experiencia propia -como emprendedor- de cada mentor.

El ciclo de sesiones de mentoría se efectuará en los meses 2, 3, 4 y 5 del proceso de aceleración. Idealmente al menos una vez al mes.

### 4) *Demo days y pitch*

Los demo days y pitch serán eventos -en modalidad híbrida, es decir, remota y/o presencial- a través de los cuales los proyectos tendrán la oportunidad de presentar un pitch ante posibles inversionistas o actores relevantes del ecosistema.

El equipo de Aceleración de OpenBeauchef estará a cargo de convocar a los asistentes, apoyar a los emprendedores a preparar sus pitch y gestionar detalles del evento en sí como el lugar y otras atenciones.

En el escenario ideal los eventos se llevarán a cabo en las dependencias de OpenBeauchef, específicamente, en OpenLab.

El ciclo de demo days y pitch se efectuará en los meses 6, 7, 8 y 9 del proceso de aceleración. Idealmente al final de cada uno de ellos.

### 7.3.2.2.3. Programación tentativa de las actividades

La programación tentativa de las actividades tanto de administración como de aceleración se presenta en la Figura 10.

PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES		
MES/SEMANA	ADMINISTRACIÓN	ACELERACIÓN
MES 1	SEMANA 1	
	SEMANA 2	TALLER 1
	SEMANA 3	TALLER 2
	SEMANA 4	TALLER 3
		DIAGNÓSTICO INICIAL - VDE
MES 2	SEMANA 5	
	SEMANA 6	
	SEMANA 7	
	SEMANA 8	
MES 3	SEMANA 9	
	SEMANA 10	
	SEMANA 11	
	SEMANA 12	
MES 4	SEMANA 13	
	SEMANA 14	
	SEMANA 15	INFORME DE AVANCE
	SEMANA 16	INFORME DE AVANCE
MES 5	SEMANA 17	
	SEMANA 18	
	SEMANA 19	INFORME DE AVANCE
	SEMANA 20	INFORME DE AVANCE
MES 6	SEMANA 21	
	SEMANA 22	
	SEMANA 23	
	SEMANA 24	
MES 7	SEMANA 25	
	SEMANA 26	
	SEMANA 27	
	SEMANA 28	
MES 8	SEMANA 29	
	SEMANA 30	
	SEMANA 31	INFORME FINAL
	SEMANA 32	INFORME FINAL
MES 9	SEMANA 33	
	SEMANA 34	
	SEMANA 35	INFORME FINAL
	SEMANA 36	INFORME FINAL
		DIAGNÓSTICO INTERMEDIO
		DEMO DAY - PITCH
		DEMO DAY - PITCH
		DEMO DAY - PITCH
		DIAGNÓSTICO FINAL
		DEMO DAY - PITCH

Figura 10. Programación tentativa de actividades. Elaboración Propia.

En la cual,

- Se ha considerado un periodo de 9 meses o 36 semanas para el proceso de aceleración.
- Se han condensado, en el primer mes, los talleres y se ha incluido dentro de este - específicamente en la semana 3- el diagnóstico inicial guiado por la metodología de El Viaje del Emprendedor.
- Se han condensado, entre el segundo y quinto mes, las sesiones de asesoría y sesiones de mentoría y se han incluido dentro de estos -específicamente en las dos últimas semanas del cuarto mes y las dos últimas semanas del quinto mes- las actividades de administración enfocadas en el informe de avance.
  - La programación sugiere que en el cuarto mes, al inicio de la semana 15 se entreguen -a los emprendedores- las instrucciones y el formato del informe de avance; y, al final de la semana 16 se reciban -de los emprendedores- las versiones preliminares de estos.
  - La programación sugiere que en el quinto mes, al inicio de la semana 19 se entreguen -a los emprendedores- los comentarios y las observaciones con respecto a las versiones preliminares de sus informes de avance; y, al final de la semana 20 se reciban -de los emprendedores- las versiones finales de los mismos.
- Se han distribuido, al inicio del mes 6 y al inicio del mes 9, los diagnósticos intermedios y finales, respectivamente.
- Se han distribuido al final de los meses 6, 7, 8, y 9 los eventos de lanzamiento público denominados demo days y pitch. Al mismo tiempo, se han incluido dentro de los meses 8 y 9 -específicamente las dos últimas semanas de cada uno de ellos- las actividades de administración enfocadas en el informe final, las que siguen una lógica similar a las del informe de avance.

Además, la programación de las actividades -exclusivamente- de aceleración: sesiones de asesoría y sesiones de mentoría, se presenta en la Figura 11.

PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES - ACCELERACIÓN - SESIONES DE ASESORÍA Y MENTORÍA																			
Cohorte	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	A1	A2	M
C1	A1	M			A2	M			A1	M			A2	M			2	2	4
C2		A1	M			A2	M			A1	M			A2	M		2	2	4
C3			A1	M			A2	M			A1	M			A2	M	2	2	4
C4	M			A1	M			A2	M			A1	M			A2	2	2	4
C5	A2	M			A1	M			A2	M			A1	M			2	2	4
C6		A2	M			A1	M			A2	M			A1	M		2	2	4
C7			A2	M			A1	M			A2	M			A1	M	2	2	4
C8	M			A2	M			A1	M			A2	M			A1	2	2	4
A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
A2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
M	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			

*Figura 11.* Programación tentativa de actividades de aceleración: sesiones de asesoría y sesiones de mentoría. Elaboración Propia.

En la cual,

- Se han considerado 8 cohortes y 4 proyectos por cada cohorte.
- Se han incluido las sesiones de asesoría en temas de modelos de negocio y en temas legales, abreviadas como A1 y A2, respectivamente.
- Se ha considerado que cada asesor, tanto de A1 como de A2, atienda a un cohorte a la semana, es decir, a cuatro proyectos a la semana. Por ejemplo, el asesor de A1 atiende al cohorte 1 -abreviado como C1- en la semana 5, al cohorte 2 -abreviado como C2- en la semana 6 y así sucesivamente; lo mismo aplica para el asesor de A2.
- Se han incluido las sesiones de mentoría abreviadas como M.
- Se ha considerado que cada mentor atienda al menos a un proyecto, independiente del cohorte, al mes.

## 7.4. Evaluación del rediseño

La propuesta de rediseño involucra la evaluación tanto del cumplimiento de los objetivos del proyectos como de la factibilidad económica del mismo.

Para el primero, se mide el aumento de la tasa de uso de los recursos y el aumento de la tasa de cumplimiento de los resultados esperados.

Para el segundo, se miden los nuevos ingresos y nuevos costos junto al balance positivo que resulte entre ellos.

### 7.4.1. Cumplimiento de los objetivos

#### 7.4.1.1. Tasa de uso de los recursos

Si se considera que la propuesta de rediseño instaure el carácter obligatorio de las sesiones de asesoría y de las sesiones de mentoría al mismo tiempo en que establece una programación tentativa de ellas para asegurar el acceso de los proyectos a al menos dos sesiones de asesoría en materia legal, dos sesiones de asesoría en materia de modelos de negocios y cuatro sesiones de mentoría;

se podría esperar que la tasa de uso de los recursos aumente significativamente con respecto a la situación actual.

Aún así queda propuesta como indicador. Este considera que los proyectos, ya sea Capital Semilla Inicia y/o Capital Semilla Expande, asistan a -al menos- las sesiones de asesoría “obligatorias”, es decir, a aquellas que se han incluido en la programación tentativa y por las cuales se les paga a asesores para desempeñar únicamente esa labor.

#### 7.4.1.2. Tasa de cumplimiento de los resultados esperados

Una vez más, si se considera que la propuesta de rediseño instauro el carácter obligatorio de las sesiones de asesoría y de las sesiones de mentoría y que, al mismo tiempo, establece un programa de contenidos mínimos y esenciales en base a la metodología de El Viaje del Emprendedor; se podría esperar que la tasa de cumplimiento de los resultados esperados aumente con respecto a la situación actual, ya que además de aumentar la probabilidad de que los proyectos asistan a las sesiones -de asesoría y/o de mentoría- aumenta la probabilidad de transferir los conocimientos mínimos y esenciales que les permitan innovar y emprender con éxito, es decir, que les permitan insertarse en el mercado y generar ventas.

Más allá de lo anterior, la tasa de cumplimiento de los resultados esperados queda propuesta como dos indicadores.

El primero considera -según las bases de los fondos Corfo- que los proyectos Capital Semilla Inicia concreten al menos una venta o contrato de venta durante los meses de ejecución y que los proyectos Capital Semilla Expande aumenten en -al menos- un 10% sus ventas también durante los meses de ejecución.

El segundo considera que los proyectos, ya sea Capital Semilla Inicia y/o Capital Semilla Expande, sobrevivan a -al menos- el primer año después de haber finalizado el proceso de aceleración.

#### 7.4.2. Factibilidad económica

La propuesta de rediseño involucra, en mayor grado, la reorganización de las actividades y, en menor grado, la incorporación de actividades nuevas.

Por un lado, a través de la programación tentativa de las actividades de administración y de aceleración, se consigue:

- 1) Aumentar la tasa de uso de los recursos y, con ello, disminuir las pérdidas por concepto de pagos de honorarios a los asesores.

2) Aumentar y mejorar la capacidad de atención, debido a que se optimiza la asignación de los recursos y se enfoca la atención hacia los proyectos.

- a) Al optimizar la asignación de los recursos, el equipo de Aceleración de OpenBeauchef y sus colaboradores -asesores y mentores- adquieren la capacidad de atender un segundo proceso de aceleración al año -a contar del quinto mes de haber comenzado el primero- y, con ello, aumentar los ingresos por concepto de pago de overheads; es decir, al menos duplicar los ingresos por haber acelerado, no a uno, sino que a dos grupos de proyectos.
- b) Al enfocar la atención hacia los proyectos, el equipo de Aceleración de OpenBeauchef adquiere la capacidad de atender las necesidades de los proyectos y de los proveedores de fondos de los proyectos, asegurando la entrega en tiempo y forma de los insumos solicitados por estos últimos; así, se evitan las pérdidas por concepto de multas por no entrega o entrega con retraso.

Por otro lado, a través de la incorporación de actividades nuevas, se incurre en costos nuevos por concepto de gestión de los eventos demo days y pitch, pero estos solo involucran el ítem de alimentación; pues, por ejemplo, el ítem de arriendo del espacio físico se puede eliminar si se usan las instalaciones propias de OpenBeauchef y/o de la universidad.

A modo de resumen, los costos existentes disminuyen y los ingresos -al menos- se duplican; luego, los costos nuevos se pueden cubrir con la disminución de los costos existentes. Así, se concluye que la propuesta de rediseño resulta factible económicamente.

## 8. CONCLUSIONES

El proceso actual de aceleración de proyectos de OpenBeauchef se compone de cuatro subprocesos, tres de ellos enfocados en la administración y solo uno de ellos enfocado en la aceleración; es decir, se compone mayoritariamente de subprocesos -y actividades- con foco en la administración y no con foco en la aceleración, como debería ser.

El diseño actual del proceso de aceleración de proyectos de OpenBeauchef se examina, en primera instancia, a través de la identificación de las actividades del patrón del Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio, identificación de las actividades de la situación actual y comparación entre ambas; y, en segunda instancia, a través del estudio de la situación del mercado, estudio y análisis de la situación actual y comparación entre ambas.

En relación a la primera instancia, se identifican cinco actividades del patrón: Administración de la relación con los clientes, Administración de la relación con los proveedores, Gestión de la producción y entrega, Producción y entrega del bien o servicio y Mantenimiento del estado de la información; y, se identifican solo tres actividades de la situación actual. Al comparar ambas, se reconoce que la situación actual carece de dos actividades del patrón: Gestión de la producción y entrega y Mantenimiento del estado de la información.

En relación a la segunda instancia, para el estudio de la situación del mercado y de la situación actual se consideran las variables: tamaño de los cohortes, composición de los cohortes, duración de los procesos, financiamiento proporcionado, participación accionaria, mentorías, educación formal, espacios de trabajo conjunto y eventos de lanzamiento público o demo days. Además, para el análisis de la situación actual se consideran las tasas de uso de los recursos, tasas de cumplimiento de los resultados esperados y evaluación de los costos, ya sea por no uso de los recursos y/o por no cumplimiento de los resultados esperados.

El estudio de la situación del mercado sugiere que el tamaño promedio de los cohortes es de 12 proyectos, la composición de los cohortes es -en unos casos- genérica y -en otros casos- enfocada, destacando los rubros de los servicios de negocios (22,13%) y marketing, diseño y publicidad (21,66%), la duración promedio de los procesos es de 16 semanas, el mínimo financiamiento proporcionado por las aceleradoras a través de sus programas es, en promedio, \$19.000.000 y el máximo financiamiento proporcionado es, en promedio, \$48.000.000 y la participación accionaria solicitada por las aceleradoras a través de sus programas es, en promedio, 6%. Luego, el 89% de las aceleradoras estudiadas provee mentorías a través de sus programas, el 37% provee educación formal, el 77% provee espacios de trabajo conjunto y el 100% provee eventos de lanzamiento público o demo days.

El estudio de la situación actual sugiere que el tamaño de los cohortes se encuentra por encima del valor promedio, la composición de los cohortes es enfocada en el rubro de la innovación y emprendimiento de base científica y tecnológica, la duración de los procesos se encuentra por encima del valor promedio, el financiamiento promedio proporcionado varía entre \$15.000.000 y \$25.000.000 y la participación accionaria se encuentra por debajo del valor promedio, sin embargo, al ser una aceleradora sin fines de lucro, no hay otra opción. Luego, la aceleradora en estudio sí provee mentorías, educación formal y espacios de trabajo conjunto, pero no provee eventos de lanzamiento público o demo days.

Según el análisis de la situación actual, si se considera que la tasa de uso de los recursos es de 22% y 15%, respectivamente, se puede concluir que los valores también se encuentran por debajo de lo esperado, pues -según los mismos- la organización estaría incurriendo en costos injustificados, es decir, en costos que no generan beneficios. Luego, si se considera que la tasa de uso de los recursos por proyecto oscila entre 0% y 5% se puede concluir que los valores se encuentran muy por debajo de lo esperado, pues -además de incurrir en costos injustificados- la organización no estaría generando o -mejor dicho- no estaría asegurando la generación de instancias para transferir los conocimientos mínimos, esenciales y necesarios a los emprendedores.

En relación a lo anterior, se concluye que “el diseño actual del proceso de aceleración de proyectos de OpenBeauchef funciona, sin embargo, no en las condiciones óptimas”, por lo cual se propone un rediseño. Este apunta al aumento de la tasa de uso de los recursos disponibles y al aumento de la tasa de éxito o de cumplimiento de los resultados esperados por las bases de los fondos Capital Semilla Inicia y Capital Semilla Expande de Corfo y por las aceleradoras destacadas a nivel mundial.

El rediseño incluye cambios estructurales a nivel general y a nivel específico. El cambio a nivel general consiste en agregar -a cada uno de los cuatro subprocesos del proceso de aceleración- una actividad denominada “Mantenimiento consolidado de estado”, mientras que, los cambios a nivel específico consisten en agregar -únicamente al subproceso Aceleración de Proyectos- una actividad denominada “Planificación” y dividir el subproceso en otros dos denominados “Administración” y “Aceleración”, en los cuales se concentran las actividades enfocadas en la administración de los proyectos y de los fondos asociados a estos y las actividades enfocadas en la aceleración de los mismos, respectivamente. Adicionalmente, se incluye una programación tentativa, para optimizar la asignación de los recursos.

El rediseño aborda mayoritariamente cambios operacionales. Sin embargo, si se abordan cambios estratégicos con foco en la sostenibilidad de la organización se llega a la conclusión de que sería conveniente generar alianzas con nuevos actores del ecosistema, por ejemplo, nuevas aceleradoras y/o entidades patrocinadoras de Corfo a las cuales se les venda el know how de OpenBeauchef, el que incluye los conocimientos de innovación, emprendimiento y gestión técnica y financiera de los proyectos y los contactos directos con los proyectos (es decir, los clientes). Adicionalmente sería

conveniente vender los servicios de asesoría y servicios de mentoría, ya que los proyectos tanto Semilla Inicia como Semilla Expande poseen recursos -provenientes de Corfo- que podrían ser destinados al pago de estos; siempre y cuando, se vendan como un paquete con un proceso estandarizado y no como un servicio on demand que se va ajustando en la medida que se va solicitando.

# BIBLIOGRAFÍA

Barros, O. (2000). *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones*.

Corfo. (2017). *El Viaje del Emprendedor*.

OpenBeauchef. (2021). *OpenBeauchef*. Obtenido de [www.openbeauchef.cl](http://www.openbeauchef.cl)

Cohen, S. (2019). *The design of startup accelerators*.

Torun, M. (2016). *Survey Report on Business Accelerators and Their Differences from Incubators*.

# ANEXOS

## Anexo A

