



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE ACCELERACIÓN DE
EMPRESARIOS DINÁMICOS PARA OCTANTIS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

IGNACIO JAVIER CARRASCO LÓPEZ

**PROFESOR GUÍA:
JUANITA CECILIA GANA QUIROZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR ENRIQUE CERDA INOSTROZA
SERGIO FERNANDO ASTUDILLO TORRES**

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2009**

**RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: IGNACIO CARRASCO LÓPEZ
FECHA: 25/08/09
PROF. GUIA: SRA. JUANITA GANA**

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE ACELERACIÓN DE
EMPRESARIOS DINÁMICOS PARA OCTANTIS

El presente trabajo de título tuvo como objetivo presentar una propuesta de solución para resolver las principales causas que dificultan la generación de emprendimientos dinámicos, o rápido crecimiento, en la incubadora de negocios OCTANTIS. La evidencia muestra que un 6,5% de los emprendimientos creados por la incubadora es dinámico, mucho menor al 11,39% de empresas que se desarrollaron por su cuenta solas en Chile entre 1995 y 2001.

Como la gran mayoría de las incubadoras a nivel mundial, OCTANTIS presenta problemas para alcanzar la rentabilidad económica, esto se explica en parte por su capacidad para poder crear emprendimientos dinámicos.

El presente estudio profundizó en las causas detectadas como claves para generar emprendimientos dinámicos, el acceso oportuno a redes y la capacidad de gestión de los equipos emprendedores. Se analizaron estadísticas y problemáticas de los emprendimientos dinámicos en el medio local como en OCTANTIS, identificando los factores claves de cada causa.

Se realizó una revisión de la literatura acerca de las necesidades de los emprendimientos dinámicos como también se investigó en buenas prácticas de otras incubadoras en el mundo. Mediante esta información se entregó una propuesta para la gestión de redes de recursos y fortalecimiento de emprendimientos, de forma de aumentar las posibilidades de generar emprendimientos dinámicos por OCTANTIS.

El rediseño propuesto organiza una red o comunidad de apoyo al emprendimiento para la incubadora, la cual ofrece un conjunto recursos atingentes para el desarrollo exitoso de estos. La red es parte clave del valor y los servicios que ofrece la incubadora OCTANTIS, permitiendo apoyar la gestión de los emprendimientos. Los recursos necesarios para implementar la propuesta están asociados principalmente a la reagrupación de horas hombre de los empleados actuales de OCTANTIS, por lo que no existen mayores inconvenientes para desarrollarla.

Como resultado de la implementación de la propuesta, se estima un aumento en la cantidad emprendimientos dinámicos creados por OCTANTIS. Esto aportará una serie de beneficios a la incubadora como un aumento en el valor de su cartera de proyectos, mejorar su imagen y prestigio y aumentar los ingresos percibidos por una parte del valor futuro de las empresas incubadas. De esta forma, se logra encaminar a OCTANTIS en pos de sus objetivos estratégicos de ser la incubadora líder en Latinoamérica y una empresa rentable. Al mismo tiempo se genera una retribución a la sociedad al crear emprendimientos exitosos que aporten en el desarrollo de un Chile más competitivo.

Quiero agradecer a toda mi familia, en especial a mis padres Jorge y Victoria por el gran apoyo que me ha brindado durante toda mi vida y carrera, por su amor, constancia y dedicación. A mis hermanas Nicolle y Claudia por acompañarme y alegrarme con su presencia.

Gracias también a mis compañeros de la universidad por esos entretenidos momentos que pasamos, en especial Juan, Patricio, Stefano y Jorge.

Por último, gracias a mi polola Karla que me dio su apoyo incondicional en esta última etapa.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES.....	3
2.1. OCTANTIS.....	3
2.2. Modelo de negocio OCTANTIS.....	3
2.3. Proceso de Incubación OCTANTIS	5
2.4. Propuesta de Aceleración de Negocios de OCTANTIS	6
2.5. Inicio de Aceleración de Negocios	7
2.6. Proceso de ingreso de proyectos de Aceleración de Negocios	9
3. PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	11
3.1. Planteamiento del Problema.....	11
3.1.1. Problema principal y evidencia.....	11
3.1.2. Problemas principales identificados en la gestión de emprendimientos dinámicos en Chile.....	14
3.1.3. Análisis del programa de aceleración de OCTANTIS para emprendimientos dinámicos	16
3.1.4. Conclusiones.....	19
3.2. Objetivos	20
3.2.1. Objetivo General	20
3.2.2. Objetivos Específicos	20
3.3. Marco Conceptual.....	21
3.3.1. Emprendimiento	21
3.3.2. Equipo Emprendedor	25
3.3.3. Redes y Networking para el emprendimiento.....	27
3.3.4. Incubadoras de negocios	31
3.3.5. Servicios.....	32

3.4. Metodología	35
3.5. Alcances	38
3.6. Resultados esperados	39
4. LEVANTAMIENTO DE PROBLEMAS.....	40
4.1. Problemas y sus causas identificadas en el proceso de aceleración de negocios	41
4.2. Validación de los problemas identificados en el proceso de aceleración y determinación de las problemáticas a abordar	50
5. ANÁLISIS Y MODELAMIENTO DE SITUACIÓN ACTUAL.....	53
5.1. Estructura Organizacional del área de aceleración de negocios	53
5.2. Situación actual de las categorías a desarrollar.....	55
5.2.1. Supervisión de proyectos por OCTANTIS.....	56
5.2.2. Gestión de Redes de Contacto	58
5.2.3. Fortalecimiento y apoyo a los emprendimientos	64
6. BENCHMARK DE MEJORES PRÁCTICAS EN ACELERACIÓN DE NEGOCIOS.....	71
6.1. Benchmark mejores prácticas incubadoras	71
6.1.1. Metodología benchmark.....	71
6.1.2. Incubadoras participantes	73
6.1.3. Resultados evaluación de desempeño benchmark.....	74
6.1.4. Resultados benchmark: Incubadora CreaMe de Colombia	79
6.1.5. Resultados benchmark: Incubadora Shangai Technolgy Innovation Center de China	82
6.2. Revisión de literatura sobre buenas prácticas en otros países.....	84
6.2.1. Benchmark a incubadoras en Estados Unidos.....	84
6.2.2. Benchmark a estudio de “NBIA”	84
7. PROPUESTA DE REDISEÑO	87

7.1. El Nuevo Proceso de Gestión de Redes de OCTANTIS.....	87
7.1.1. Definición y objetivo de la red	88
7.1.2. Diagrama e integrantes de la red	88
7.1.3. Perfil de los miembros de la red.....	92
7.1.4. Proceso de búsqueda de contactos dentro y fuera de la red.....	92
7.1.5. Incremento y fidelización de la red.....	99
7.1.6. Efectividad e indicadores de la red	101
7.2. El Nuevo Proceso de Fortalecimiento y Apoyo a los Equipos Emprendedores de OCTANTIS	102
7.2.1. Diseño del programa de apoyo al emprendedor	102
7.2.2. Objetivos del programa	102
7.2.3. Diagrama de servicios del programa.....	102
7.2.4. Proceso de los servicios entregados a los emprendimientos.....	109
7.2.5. Efectividad e indicadores del programa de apoyo.....	112
7.3. Recursos humanos	114
7.4. Factibilidad de la solución e implementación.....	115
7.5. Beneficios de la solución propuesta.....	117
7.6. Costos de la solución propuesta	119
8. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	121
8.1. Resultados	121
8.2. Conclusiones	123
8.3. Recomendaciones finales.....	124
9. BIBLIOGRAFÍA.....	126
10. ANEXOS.....	128
10.1. Anexo 1: Propuesta de servicios ofrecidos por OCTANTIS para la etapa de aceleración de negocios	128

10.2.	Anexo 2: Diagrama de Ecosistema de emprendimientos dinámicos	131
10.3.	Anexo 3: Cadena de Financiamiento de una empresa	132
10.4.	Anexo 4: Diferencias entre productos y servicios	132
10.5.	Anexo 5: Mezcla ampliada del Marketing de Servicios	133
10.6.	Anexo 6: Proceso de incubación en OCTANTIS.....	133
10.7.	Anexo 7: Diagrama Ishikawa de causa-efecto	134
10.8.	Anexo 8: Descripción de hitos de termino de la fase de diseño de negocio.....	134
10.9.	Anexo 9: Caso de éxito: Emprendimiento Rethink.....	135
10.10.	Anexo 10: Resumen de proyectos OCTANTIS en cartera de aceleración.....	136
10.11.	Anexo 11: Información sobre las incubadoras participantes del Benchmark.....	137
10.12.	Anexo 12: Preguntas y criterios del cuestionario utilizado para el benchmark	138

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento se define a grandes rasgos como el proceso de identificación de oportunidades y la organización de recursos para el desarrollo de soluciones que permitan resolverlas. En particular, el emprendimiento dinámico se define como la creación de valor a través de empresas de gran potencial de crecimiento, innovación y escalabilidad. El emprendimiento dinámico representa una pequeña proporción de la actividad emprendedora (0,9%¹). No obstante, explica gran parte del nuevo crecimiento y nuevos empleos (80% del total de empleos de emprendimientos²). Clasificando estas empresas por ventas anuales, alcanzan la descripción de pequeñas al primer año³. Asumiendo una tasa de crecimiento del 35%, éstas debieran convertirse en empresas medianas para el séptimo año de operación, con ventas superiores al millón de dólares.

Dando un rápido vistazo al ecosistema nacional, se observa que estas empresas de alto crecimiento son pocas. Entre 1996 y el 2001, de 70 mil empresas creadas solo 13 llegaron a ser grandes, 47 pasaron de pequeñas a medianas y 40 mil dejaron de existir⁴. Esto plantea la siguiente pregunta, ¿Por qué tan pocas empresas han logrado crecer y establecerse?

Para llegar a convertirse en una empresa de categoría grande partiendo como un emprendimiento, se deben sortear una serie de barreras que sustenten su crecimiento y desarrollo. Existen factores externos como internos que influyen en las posibilidades de las empresas de ser exitosas. En primer lugar se encuentran el contexto económico y cultural, las regulaciones legales para las empresas, acceso a financiamiento, etc. Del punto de vista interno aparecen variables como un equipo emprendedor competente, una buena oportunidad de negocio, acceso oportuno a recursos, etc. A modo de ejemplo, excepcional es el caso de Google que partiendo en el garaje de la casa de uno de los emprendedores, se convirtió en solo siete años en una empresa mundial de millones de dólares al salir a la bolsa (1998-2004).

Para apoyar el desarrollo del emprendimiento existen instituciones llamadas incubadoras de negocios. Las incubadoras de negocios están encargadas de disminuir la brecha que se produce entre las ideas y su materialización, aumentando las tasas de supervivencia de las compañías recién creadas. Para esto, entregan una serie de servicios especializados tales como espacios de oficina, consultoría en planes de negocios, servicios administrativos, búsqueda de financiamiento, tutorías de negocios, etc. Existen incubadoras especializadas en distintos segmentos: desde incubadoras culturales o de artes, incubadoras de microempresas, incubadoras de género hasta incubadoras de tecnología

La gran mayoría de las incubadoras sufren inconvenientes al momento de ser auto sustentables al no logran cubrir sus costos de operación. Por esto recurren a apoyos como subsidios gubernamentales o de instituciones como universidades. Para

¹ Un 0,9% del total de población adulta en los 53 países estudiados por el GEM 2007, está de alguna forma vinculado a un emprendimiento que espera crear 20 empleos o más dentro de los primeros cinco años de vida.

² Reporte Nacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007

³ Clasificación según ventas anuales en UF's por SII: Micro (0-2.400), Pequeña (2.400-25.000), Mediana (25.000-100.000) y Grande (Más de 100.000)

⁴ Reporte Nacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007

poder generar ingresos la mayoría de las incubadoras cobran por el espacio físico y los servicios básicos prestados al emprendedor. Existen otras formas de generar ingresos en algunas incubadoras, esto es mediante la toma de participación sobre las compañías y el pago de royalties a la incubadora por una cantidad de años gracias a la comercialización de un nuevo producto o servicio. Otra forma de financiamiento proviene a partir del patrocinio de capitales semilla.

Dado esta condición, las incubadoras deben ser capaces de funcionar eficientemente, utilizando correctamente los recursos disponibles para apoyar con éxito los emprendimientos. El gran desafío de las incubadoras es encontrar un método para lograr la rentabilidad económica y auto sustentabilidad.

En este marco se crea OCTANTIS, como una incubadora de negocios que entrega servicios al emprendimiento para apoyar su desarrollo. El trabajo de esta memoria espera hacerse cargo de la gestión de proyectos de OCTANTIS de forma de entregar un servicio de incubación que mejore el acceso oportuno a redes, fortalezca a los equipos emprendedores y su gestión de la empresa. El rediseño del proceso actual de incubación permitirá a OCTANTIS contar con más emprendimientos exitosos que aumenten el valor de la organización a través de su imagen como también aportar al país en el desarrollo de empresas que generen valor.

Es importante mencionar que la propuesta no se hace cargo de los factores externos como todos los internos que influyen en el desarrollo de los emprendimientos. Solo se abordará el impacto que produce el acceso a redes de recursos y equipos emprendedores en el éxito de los emprendimientos.

2. ANTECEDENTES

2.1. OCTANTIS

OCTANTIS es una incubadora de negocios. Fue fundada el 2003 en conjunto por la Universidad Adolfo Ibáñez, la consultora especialista en innovación IGT del grupo Invertec y la Corporación Clima de Emprendimiento Organizado CEO.

OCTANTIS posee como misión ser reconocida como la incubadora líder en conectar el emprendimiento en Latinoamérica con Estados Unidos a través de alianzas con otros actores como incubadoras, universidades y gobiernos. En el mediano plazo planea llegar a convertirse en una incubadora con sede en Estados Unidos apoyada por sedes en países latinoamericanos. En el corto plazo, OCTANTIS tiene como objetivo aumentar sustancialmente el número de proyectos que incuba integrando proyectos de toda Latinoamérica.

Como la gran mayoría de las incubadoras, OCTANTIS se define como una empresa con fines de lucro, donde su objetivo principal es llegar a ser una empresa auto sustentable y rentable económicamente. Sin embargo, como el común de las incubadoras a nivel mundial, OCTANTIS experimenta dificultades a la hora de ser auto sustentable y rentable económicamente.

Desde su origen, OCTANTIS se constituyó como una Incubadora de Red (Networked Incubator). Este enfoque respondió a la identificación de las necesidades de acceso a redes y vínculos de toda clase para los emprendedores y las empresas de nueva creación. OCTANTIS se encarga de orquestar personas y recursos con el fin de crear micro climas donde el emprendimiento pueda dinamizarse. Para acelerar el crecimiento de compañías OCTANTIS debe apoyarse en múltiples y variadas alianzas así como en múltiples contactos de negocios.

El objetivo principal de su proceso de incubación es potenciar compañías para hacerlas crecer lo más rápido posible hasta alcanzar una etapa de madurez donde se sustenten solas y generen utilidades.

2.2. Modelo de negocio OCTANTIS

Para lograr cumplir con el objetivo principal de convertirse en una incubadora rentable, OCTANTIS está desarrollando una estrategia de cuatro líneas de negocio. Estas son:

- **Cartera de proyectos incubados**

Cada empresa que entra al proceso de incubación genera una serie de ingresos para OCTANTIS. Estos se desglosan en un cobro fijo para la etapa de incubación. Adicionalmente, se toma una opción de compra de acciones de un porcentaje del valor

futuro de las compañías incubadas (entre un 10% a un 20%⁵) que se ejecuta al cabo de tres años. Estos ingresos representan aproximadamente un 10% de los ingresos de la organización.

- **Capitales semilla de CORFO⁶**

La incubadora recibe un porcentaje por cada capital semilla levantado en CORFO por concepto de patrocinador⁷. Esto representa aproximadamente el 30% de los ingresos actuales. La relación entre CORFO y OCTANTIS ha estado marcada por una constante cooperación en el mejoramiento de los programas de capital semilla, ya que al ser la incubadora pionera en utilizar estos fondos, CORFO ha adaptado las condiciones para un uso más expedito.

- **Proyectos especiales – Consultorías internacionales**

Debido al buen posicionamiento que ha desarrollado OCTANTIS a nivel de incubadoras, se realizan proyectos especiales como asesorías y consultorías internacionales contratados por gobiernos, universidades u otras incubadoras. Un ejemplo es la reciente asesoría en la creación de una incubadora biotecnológica en Costa Rica. Esta línea de negocio va muy de la mano con la estrategia a largo plazo de la organización de convertirse en una incubadora de segundo piso y representa actualmente el 30% de los ingresos totales de la organización.

- **Proyectos estratégicos con organismos**

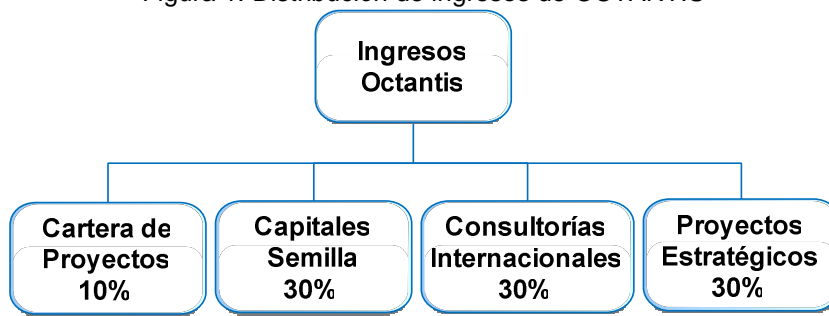
Consisten en proyectos estratégicos financiados por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) u otros organismos para crear plataformas que fomenten áreas específicas del emprendimiento en Chile. Ejemplos de esto son los proyectos “Emprendimiento Femenino”, que busca aumentar la cantidad de emprendimientos realizados por mujeres y “Re-emprendimiento”, iniciativa que pretende fomentar el re-emprendimiento y crear un clima más favorable para el fallo empresarial. Estos proyectos representan alrededor del 30% del ingreso de OCTANTIS.

⁵ Los porcentajes de las opciones de compra de acciones de las compañías se definen de la siguiente manera: 10% fijo para OCTANTIS, 3% para repartir a los Directores designados para la empresa, 4% del total de inversiones levantadas gracias a OCTANTIS y 4% por cumplimiento de ventas en un año (metas fijadas al inicio de aceleración).

⁶ Corporación de Fomento de la Producción

⁷ Por capital semilla L1 de CORFO se reciben \$6.000.000, de los cuales \$5.000.000 van para el desarrollo del plan de negocio del emprendedor y \$1.000.000 para el patrocinador. Lo mismo ocurre para el capital semilla L2 de CORFO, donde se entregan \$40.000.000, de los cuales \$34.000.000 son para la puesta en marcha del negocio y \$6.000.000 para el patrocinador.

Figura 1: Distribución de ingresos de OCTANTIS



Fuente: Elaboración Propia

Observando la composición de los ingresos de OCTANTIS, aproximadamente el 60% equivale a programas complementarios a la incubación de ideas de negocio. Sin embargo, estos son programas variables y no representan un flujo seguro. De alguna forma, el obtener estos programas está condicionado por la capacidad, imagen y éxito de OCTANTIS, al obtener buenos resultados en la incubación de negocios, su competencia central. Por lo tanto, la correcta gestión de la cartera de proyectos beneficia en todas las líneas de negocio a la organización.

2.3. Proceso de Incubación OCTANTIS

El objetivo del proceso de incubación de OCTANTIS es generar empresas dinámicas exitosas a partir de una idea de negocio con potencial para serlo. Para esto ha desarrollado un proceso de incubación enfocado en satisfacer las numerosas necesidades que poseen los emprendimientos a medida que se desarrollan.

La incubación de negocios de OCTANTIS se divide en tres etapas: Captación de ideas de negocio, Diseño de negocios y Aceleración de negocios. A continuación se muestra un diagrama que resume el proceso de incubación:

Figura 2: Proceso de incubación de negocios OCTANTIS



Fuente: OCTANTIS

Para comprender el marco en que se encuentra este trabajo, es necesario describir brevemente el proceso de incubación. Las tres etapas de incubación son consecutivas en el orden mencionado anteriormente y requisito para acceder a la siguiente.

- **Captación de ideas de negocio:** En esta etapa se atraen y se eligen emprendedores con ideas de negocio que tengan el potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos. Una vez seleccionados los proyectos, pasan a la etapa de diseño.
- **Diseño de negocios:** Se profundiza y mejora la idea transformándola en una empresa con un plan de trabajo y objetivos. Esto se plasma en un plan de negocio que resume todos los aspectos de la factibilidad económica de la iniciativa comercial de la empresa. Se firma un contrato entre OCTANTIS y los emprendedores donde se comprometen actividades, recursos y apoyo por la duración del programa de diseño (aprox. 5 a 8 meses).
- **Aceleración de negocios:** se encarga de apoyar⁸ a los emprendedores en la puesta en marcha e implementación del plan de negocios de su empresa, las primeras ventas, internacionalización, etc. Se firma un contrato entre OCTANTIS y los emprendedores donde se comprometen actividades, recursos y apoyo por un año.

Existen mecanismos de evaluación que regulan el paso de las ideas de negocio a las fases siguientes y que permiten descartar los proyectos que no cuentan con los requisitos para ser incubados⁹. El principal método de evaluación es la presentación del proyecto ante un panel de invitados con experiencia en negocios similares quienes evalúan el potencial del emprendimiento, desarrollo del producto o servicio, nivel de innovación, equipo emprendedor, escalabilidad, etc.

2.4. Propuesta de Aceleración de Negocios de OCTANTIS

La etapa de Aceleración de Negocios de OCTANTIS consiste en un programa de asesoría a través del cual el emprendedor focalizará su acción en la consolidación de la empresa, reforzando aspectos críticos para el éxito del negocio que permitan cerrar y/o profundizar las primeras ventas, fortalecer el gobierno corporativo, mejorar el acceso y explotación de las redes de contacto y, por supuesto, el acceso a financiamiento, tanto de fuentes públicas, como privadas, nacionales o internacionales. El fin es que los emprendimientos de la cartera logren establecerse en el mercado mucho antes de que lo hicieran por su cuenta.

La duración de esta asesoría está establecida en un año de apoyo por un ejecutivo a cargo y supervisado por la incubadora, continuado por un seguimiento del proyecto hasta el momento en que se ejecutan las opciones de compra de la compañía y OCTANTIS se desliga (al tercer año aproximadamente), pues todo el valor que genere desde ese momento no podrá ser capturado a través de algún instrumento económico. Luego de un año de puesta en marcha y apoyo en aceleración, las empresas deben ser capaces de sustentarse solas cumpliendo con las metas fijadas en su plan del negocio y el primer requisito de una empresa dinámica, facturar aproximadamente 100 mil dólares. Su tarea a continuación es cumplir con el segundo

⁸ En el punto 2.4 se detalla en que consiste el apoyo de OCTANTIS en la etapa de aceleración.

⁹ En el anexo N° 6 se muestran las evaluaciones que se realizan a los proyectos para el proceso de incubación.

requisito de una empresa dinámica, mantener una tasa de crecimiento en ventas de al menos un 35% durante los próximos cuatro años. El resultado del programa de aceleración se mide en cuantos emprendimientos dinámicos es capaz de generar al año.

Cada emprendimiento que entra a aceleración de negocios cumple con una etapa previa de validación que asegura que se han cumplido los hitos necesarios para contar con las mejores ideas de negocio. Sin embargo esto no asegura el éxito del proyecto, sólo disminuye las probabilidades de que no falle.

El rol de OCTANTIS en la etapa de aceleración consiste en orquestar a las personas y los recursos disponibles en la sociedad con el fin de crear “micro climas” en los que los emprendimientos puedan dinamizarse. Esto implica que la incubadora debe conocer las limitaciones y posibilidades del medio, por lo tanto saber cómo orquestar las capacidades y recursos disponibles propios y de terceros para apoyar emprendimientos dinámicos, pues el valor que éstos necesitan es más del que una sola institución les puede proporcionar. Por ello, para acelerar compañías una incubadora tiene que apalancarse en múltiples y variadas alianzas así como en múltiples contactos de negocios.

Las principales actividades que realizan los emprendimientos para el surgimiento de su empresa a través de la asesoría de OCTANTIS son:

- Consolidar la compañía localmente buscando nuevas ventas
- Iniciar el proceso de internacionalización así como el financiamiento de la empresa a través de la búsqueda de fuentes de inversión privadas o públicas
- Crear o fortalecer el gobierno corporativo del equipo emprendedor
- Incrementar la capacidad de acceso a redes de contacto nacionales e internacionales

OCTANTIS realiza las anteriores asesorías a través del equipo interno y el apoyo externo de otras instituciones como incubadoras, universidades, instituciones locales y mundiales, y el gobierno.

Dado lo anterior, es importante notar que la oferta que realiza OCTANTIS a los emprendedores, en la etapa de aceleración, es clasificada como un “servicio de incubación”, que incluye una amplia gama de alternativas de apoyo al desarrollo inicial y puesta en marcha de la empresa. Esto quiere decir que no hay que perder de vista al cliente y como percibe la calidad del servicio que se le entrega.

2.5. Inicio de Aceleración de Negocios

El inicio del programa de aceleración comienza con un contrato entre OCTANTIS y los emprendedores, donde se firma un documento en que se define caso a caso cual será el aporte entregado a los emprendimientos. Es necesario indicar que es de responsabilidad de los emprendedores el logro concreto de resultados a partir de las instancias de reuniones con contactos que se generen a propósito de este programa,

ya sea respecto al ámbito comercial (generar ventas), de financiamiento (conseguir inversión), o cualquier otra instancia o reunión enfocada a alcanzar un resultado específico. La responsabilidad de OCTANTIS termina una vez que las instancias acordadas se concreten.

Las tareas asociadas a OCTANTIS podrán ser ejecutadas directamente por el equipo, o serán articuladas para su ejecución a través de alguno de sus aliados. El equipo emprendedor participa en todas las actividades. OCTANTIS no reemplaza la conducción y gestión del emprendimiento, siendo ésta responsabilidad del equipo emprendedor. A continuación se muestra la propuesta general que se hace a los emprendimientos y los plazos estimados.

Tabla 1: Plazos estimados de propuesta general de aceleración

Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Mapa y Agenda Estratégica									
Búsqueda de Financiamiento									
Redes de contacto comerciales									
Conformación de gobierno corporativo									
Asesoría Legal									
Acompañamiento y seguimiento									
Revisión Status de desarrollo de Proyecto				X					X

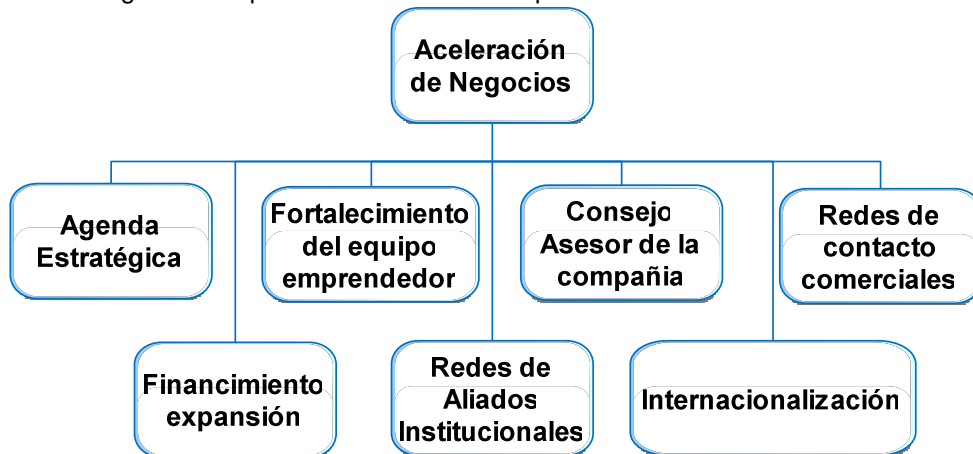
Fuente: Incubadora OCTANTIS

El programa de trabajo para los emprendimientos en la etapa de aceleración de negocios se enmarca en una metodología flexible que permite incluir nuevas líneas de acción, adicionales a las descritas, como asimismo evaluar y/o descartar en conjunto con el emprendedor actividades inicialmente incorporadas si no se ajustan al logro de los objetivos que busca valorizar la empresa.

Para el seguimiento de las labores, se designa un ejecutivo de proyecto del equipo de OCTANTIS, quien no necesariamente participará de todas las reuniones que se realicen, pero a quien el emprendedor deberá informar a través de una minuta formal el contenido de cada reunión.

A continuación se presenta un diagrama de los servicios ofrecidos del proceso de aceleración de negocios. La tabla 1 explica los tiempos aproximados en que deberían desarrollarse estos servicios.

Figura 3: Propuesta de valor ofrecida por OCTANTIS en Aceleración



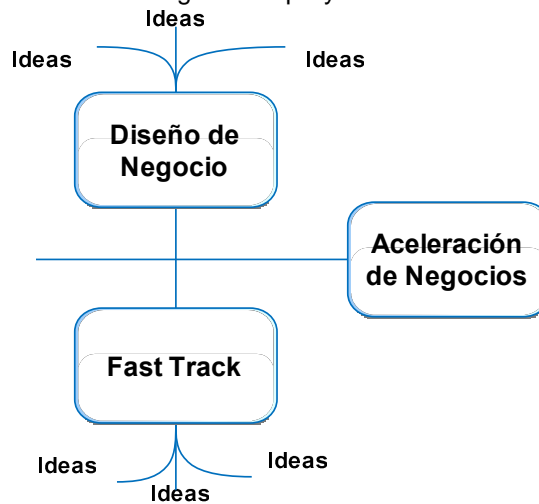
Fuente: Elaboración propia

La oferta de valor que se ofrece en esta etapa consiste en asesorar a la “startup”¹⁰ en las áreas antes mencionadas. El detalle de las actividades para cada servicio se encuentra en el Anexo N° 1.

2.6. Proceso de ingreso de proyectos de Aceleración de Negocios

Para iniciar esta última etapa de la incubación es necesario que los proyectos que entren cumplan con los requerimientos mínimos para ser acelerados. Estos proyectos que ingresan a la cartera en esta etapa provienen de dos fuentes:

Figura 4: Vías de ingreso de proyectos a aceleración



Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Startup es un negocio con grandes posibilidades de crecimiento y altos niveles de diferenciación a través de la innovación. Se distinguen por su riesgo y grandes recompensas gracias a la escalabilidad exponencial de su negocio. Reúne todos los requisitos de ser un emprendimiento dinámico.

- **Proyectos que han aprobado la etapa de diseño de negocio:** Estos vienen del proceso regular de incubación de OCTANTIS que tiene una duración entre 5 a 8 meses. Han pasado por una serie de etapas que se encargan de minimizar las posibilidades de fracaso. El hito de término consiste en la aprobación por un panel de expertos y directores de la incubadora que evalúan el avance del proyecto como también la aprobación de la línea L2 de capital semilla (hay casos donde esta última condición se puede omitir).
- **Proyectos provenientes de la etapa de “fast track” de OCTANTIS:** Estos ingresan a OCTANTIS por fuera del proceso regular. Están en una etapa más desarrollada que no necesita una extensa validación. Proviene principalmente de planes de negocio terminados, empresas jóvenes con iniciación de actividades o de referencias cercanas. Se realiza una rápida etapa de validación del plan de negocio en aproximadamente 2 meses para luego decidir su ingreso mediante el hito regular de término de la fase de diseño.

3. PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del Problema

3.1.1. Problema principal y evidencia

OCTANTIS, como la gran mayoría de las incubadoras de negocios en el mundo, posee dificultades para auto sustentarse económicamente. Se declara como una organización con fines de lucro que entrega servicios de incubación. Es por esto que ha definido una estrategia a largo plazo que le permita ser rentable. Esta estrategia apunta a transformar a OCTANTIS en la incubadora líder en Latinoamérica que conecte emprendimientos dinámicos con Estados Unidos. Una parte fundamental para cumplir esta estrategia es la incubación exitosa de emprendimientos dinámicos, su competencia central, que aporta a generar una imagen positiva de la incubadora.

La generación de emprendimientos dinámicos en un corto plazo es el objetivo principal del proceso de incubación de negocios de OCTANTIS. Sin embargo, OCTANTIS no ha logrado cumplir con prolijidad este objetivo por distintos motivos. He aquí donde radica el principal problema, la capacidad de crear empresas que crezcan veloces y cumplan con los requisitos de ser dinámicas.

Existe una serie de factores que influyen en el desarrollo de emprendimientos dinámicos. Estos son de carácter macro como el contexto cultural y económico del país, las regulaciones legales para las empresas, el acceso oportuno a opciones de financiamiento, el nivel de educación, el rubro del negocio, etc. Por otro lado existen factores específicos como el equipo emprendedor y sus capacidades, la calidad de las ideas de negocio de los emprendedores, la selección de buenas ideas de negocio por parte del proceso de captación, el desarrollo de un buen plan de negocios en la etapa de diseño de negocios, la puesta en marcha del negocio, el programa de aceleración de OCTANTIS, etc.

Para abordar este trabajo y el problema de generación de emprendimientos dinámicos, se enfocará en las posibles causas asociadas a la etapa de puesta en marcha del negocio, lo que corresponde al momento en que se ejecuta el programa de aceleración de OCTANTIS. Se estima que una parte importante del problema de generar emprendimientos dinámicos es causa del programa de aceleración de OCTANTIS.

Revisando la evidencia de todo el proceso de incubación de OCTANTIS a lo largo de sus cinco años de vida, se encuentra lo siguiente:

Tabla 2: Total de empresas creadas por OCTANTIS y emprendimientos dinámicos generados

Empresas creadas OCTANTIS	N°	%
Emprendimientos dinámicos (ED)	7	6,5%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

Mirando de forma global a OCTANTIS como un organismo generador de empresas, de un total de 108 empresas creadas y apoyadas en el proceso de incubación, el porcentaje de emprendimientos dinámicos es de un 6,5%. Al profundizar esta información para la última fase de aceleración, donde las empresas inician su puesta en marcha y primeras ventas, se obtienen estadísticas de las empresas incubadas y sus resultados (ver tabla 3). La siguiente tabla clasifica¹¹ a los emprendimientos en tres categorías: fracaso, en proceso de emprendimiento dinámico y como emprendimiento dinámico (ED).

Tabla 3: Estado de proyectos de cartera de aceleración hasta el 2009

Resumen Proyectos al 2009	N°	%
Fracasos	10	29%
En proceso ED	18	51%
ED	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

De un total 35 empresas que han recorrido todo el proceso de incubación hasta la última fase de aceleración, solo 7 empresas han cumplido con las condiciones para ser dinámicas¹², equivalente al 20%.

Observando los datos de un estudio realizado por Crespi el 2003 de empresas PYME¹³, de todas las empresas que nacieron entre 1995 y 2001, sólo un 11,39% crece más allá de microempresa y por lo tanto tiene mayores probabilidades de sobrevivir en el largo plazo. Comparando esta tasa con la de empresas creadas por OCTANTIS (6,5% dinámicas o al menos pequeña empresa), se deduce que es claramente inferior el desempeño de la incubadora al de las empresas que se desarrollaron por su cuenta solas. Para la comparación anterior, es necesario entender que OCTANTIS solo apoya proyectos que poseen potencial de convertirse en dinámicos por lo que debiera tener tasas más altas de empresas que logran superar la barrera de microempresa que el mercado, lo que no ocurre.

Al analizar las ventas de todas las empresas que han pasado por la etapa de aceleración, se obtiene otro indicio de que la generación de emprendimientos dinámicos está en problemas. Clasificando los proyectos según su nivel de ventas se obtiene la siguiente tabla:

¹¹ Fracaso si la empresa cerró, quebró o dejó de existir. Emprendimiento dinámico si factura al menos 100 mil dólares el primer año (pequeña empresa según clasificación SII) y mantiene una tasa de crecimiento en sus ventas de al menos 35% los próximos cuatro años. En proceso de emprendimiento dinámico si la empresa esta operando con ventas nulas o menores a 100 mil dólares el primer año y no muestra un crecimiento sostenido sobre un 35%.

¹² Una empresa chilena que cumple con las características de dinámica alcanza el primer año la condición de "pequeña" según el SII.

¹³ Crespi, Gustavo (2003), "PyME en Chile: nace, crece y... muere."

Tabla 4: Clasificación de empresas OCTANTIS según ventas en contraste con empresas creadas en Chile entre (1995-2001)

Clasificación empresa por nivel de ventas según SII (pesos)	Proyectos en Cartera OCTANTIS hasta el 2009	% Cartera OCTANTIS hasta el 2009	% de empresas nuevas Chile (1995-2001)¹⁴
Grande (Más de \$2.000 MM)	0	0%	0,4%
Mediana (\$500 - 2.000 MM)	4	11%	1,2%
Pequeña (\$45 - \$500 MM)	3	9%	9,7%
Micro empresa (\$0 - \$45 MM)	11	31%	53,7%
Nulas (\$0 pesos)	17	49%	34,9%
Total	35	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla se deduce que son pocos los proyectos que tienen un monto de ventas dinámicas o ya son al menos una pequeña empresa (7 emprendimientos). Hay 11 que venden muy poco aún y clasifican como micro empresas. Del resto existen 17 empresas que todavía no venden o fracasaron. En resumen, esto apunta a que son pocos los proyectos de aceleración que poseen posibilidades de convertirse en empresas dinámicas en el corto plazo. Un 80% de la cartera de aceleración está todavía en un nivel de ventas insuficientes para llegar a ser una pequeña empresa. Del estudio de Crespi 2003, comparando los datos de las empresas nuevas generadas solas versus las incubadas, OCTANTIS obtiene un peor desempeño en las categorías de ventas nulas y micro empresas. En las próximas categorías el desempeño es similar. Es decir, existirían mayores posibilidades de convertirse en una micro empresa sin apoyo de OCTANTIS. Esto es crítico si se piensa del punto de vista del cliente, no existirían razones para contratar el servicio de incubación a Octantis.

Otro factor que demuestra que existe un problema, es el tiempo que toman las empresas incubadas en convertirse en dinámicas. Esto se evidencia en la tabla 5 donde se muestran la estadía de los proyectos solo en la fase de aceleración de negocios (AN) y puesta en marcha¹⁵.

Tabla 5: Tiempos de incubación de proyectos en cartera actual de aceleración el 2009

Duración en cartera AN	Proyectos en Cartera el 2009	%	ED	ED en proceso	Fracaso
Entre 0 y 1 año	7	30%	1	6	
Entre 1 y 2 años	10	43%	1	8	1
2 o más años	6	26%	3	3	
Total	23	100%	5	17	1

Fuente: Elaboración propia

En la fase de aceleración de 16 empresas que llevan más de un año siendo incubadas solo 4 poseen características dinámicas. Esto quiere decir que hay 12

¹⁴ Crespi, Gustavo (2003), "PyME en Chile: nace, crece y... muere.

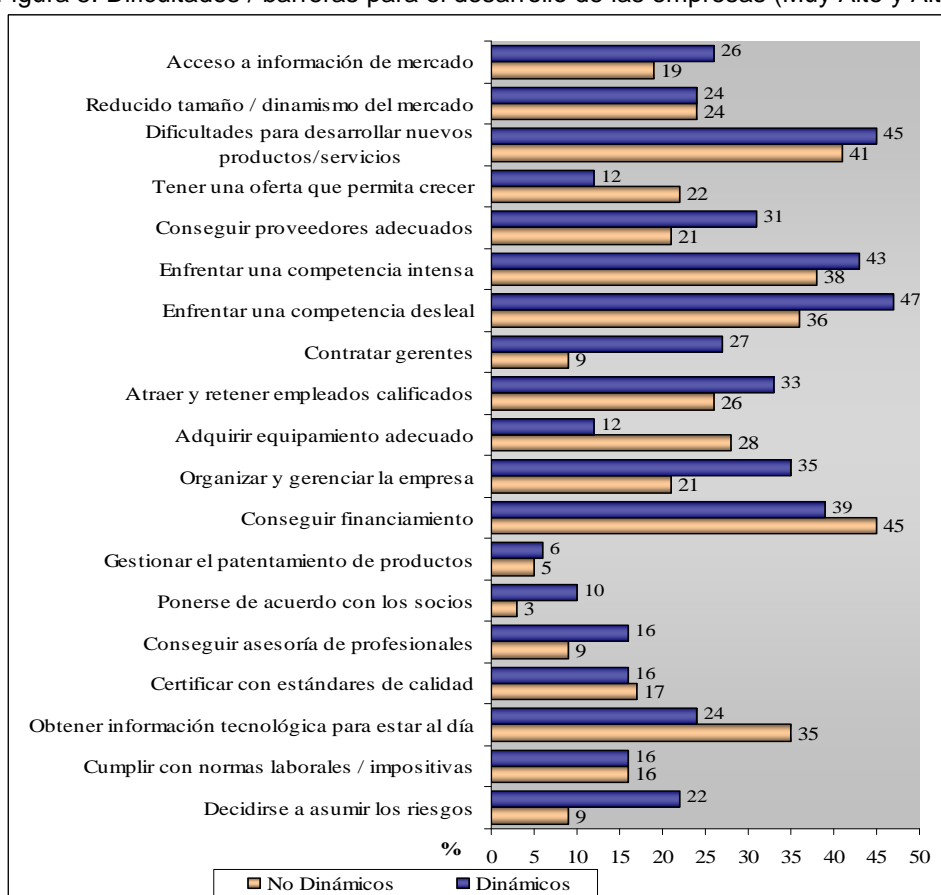
¹⁵ El programa de aceleración contempla en sus servicios el apoyo durante un año a las empresas.

empresas que no fueron capaces de convertirse en una pequeña empresa al cabo de un año. Al mirar en detalle las empresas con menos de un año de vida, solo existe una dinámica y 6 que están lejos de llegar a serlo dado su estado actual de ventas y proyección al término del año. Concluyendo, se podría decir que existen 18 empresas que no han sido o serán capaces de convertirse en pequeñas al cabo de un año.

3.1.2. Problemas principales identificados en la gestión de emprendimientos dinámicos en Chile

Una vez creada la empresa, los emprendedores enfrentan un conjunto amplio de problemas que ponen a prueba sus capacidades de gestión. Los resultados de una investigación realizada a emprendimientos dinámicos y no dinámicos en Chile por Hugo Kantis y otros (2008)¹⁶, nos permiten constatar cuales son las principales barreras detectadas por los emprendedores que influyen en el desarrollo de las empresas.

Figura 5: Dificultades / barreras para el desarrollo de las empresas (Muy Alto y Alto).



Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)¹⁷

¹⁶ Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)

¹⁷ Encuesta realizada a 109 emprendedores innovadores chilenos. Análisis de encuesta buscó comparar a los emprendedores que fundaron empresas dinámicas con aquellos cuyas compañías se mantuvieron estancadas en niveles de operación muy reducidos.

De la figura 5 se puede rescatar las principales dificultades que observan los emprendedores dinámicos, las cuales han sido agrupadas en dos categorías para una mejor comprensión y a modo de resumen.

- **Equipo emprendedor y gestión**

Los emprendimientos dinámicos resaltaron los desafíos relacionados con la gestión organizacional y de los recursos humanos de la empresa (35%), lo cual es lógico si se considera la expansión que tiene su plantilla de empleados y que se trata de recursos altamente calificados. Organizar la empresa y atraer y retener recursos humanos fueron dificultades relevantes (33%). Contratar gerentes para una empresa dinámica es una tarea compleja dado el mayor nivel de incertidumbre que existe en comparación a una firma tradicional (27%). A la vez también es mencionado como dificultad el conseguir asesoría experta de profesionales que suplan las carencias técnicas de los emprendedores (16%). Asumir riesgos es otra barrera que enfrentan los emprendedores y que los que han emprendido anteriormente dominan con mayor facilidad (22%)

- **Redes de contactos e información**

Uno de los principales problemas de las empresas tiene que ver con el acceso a información de mercado (26%). La gestión comercial constituye un área problemática para los emprendedores innovadores al generar nuevos productos y servicios (45%). Conectarse con las empresas y personas indicadas para cerrar un negocio y crear nuevos nichos resulta clave en los inicios. Tres de cada cuatro, tanto de los emprendedores dinámicos como de los no dinámicos, destacaron la relevancia de las dificultades que enfrentaron a nivel comercial.

Otros problemas, mencionados por algo menos de la mitad de los emprendedores se relacionan con obtener financiamiento (39%). Esto pasa en parte por la poca cercanía de los emprendedores con redes de inversionistas ángeles y privados como también otro factor influyente es la experiencia del equipo a cargo de la empresa. Se menciona también la complejidad de la gestión productiva y tecnológica, por ejemplo, al conseguir proveedores adecuados (31%).

En resumen, las principales dificultades de los emprendedores fueron afrontadas sin apoyo de red alguna (algo más del 60% en ambos grupos¹⁸), reafirmando la idea acerca de la debilidad de las redes en Chile. Se carece en particular de una red con proveedores y clientes o con otros colegas, que facilite la gestión de las nuevas empresas (apenas el 2% en ambos casos encontró apoyo en ellas). Las redes institucionales, si bien no son mayoritarias fueron utilizadas por uno de cada cuatro emprendedores, una proporción en absoluto mínima si se tienen en cuenta estudios previos sobre el proceso emprendedor que señala la marginalidad del apoyo institucional en la mayoría de los países de la región (Kantis y otros 2004)¹⁹.

¹⁸ Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)

¹⁹ Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Hugo Kantis, 2004

3.1.3. Análisis del programa de aceleración de OCTANTIS para emprendimientos dinámicos

Para apoyar la puesta en marcha de las empresas, OCTANTIS dispone de un programa de aceleración que ofrece un conjunto de servicios de apoyo al equipo emprendedor con el fin de aumentar sus posibilidades de éxito. Es comprensible que las principales dificultades detectadas en los emprendimientos dinámicos en Chile se repitan en los emprendimientos incubados por OCTANTIS. Es por esto que se plantea que estas dificultades no han sido solucionadas por el programa de aceleración, ya que OCTANTIS posee una baja tasa de emprendimientos dinámicos y problemas para generarlos en un corto plazo.

Esto apunta a que de todos los servicios entregados por el programa de aceleración, se detectan dos que son claves para el desarrollo de los emprendimientos y que aparecen como las principales posibles causas del problema de generar empresas dinámicas en OCTANTIS. Estos servicios son: **el fortalecimiento del equipo emprendedor y la gestión de redes.**

La bibliografía del emprendimiento recalca que gran parte importante del éxito de las empresas recién creadas depende de un equipo emprendedor completo, con las capacidades técnicas y habilidades necesarias para dirigir una compañía. Las empresas dinámicas más innovadoras tienden a un modelo organizacional menos individualista o más asociativo, donde se prioriza la construcción de redes y equipos.²⁰

Revisando la evidencia de empresas de OCTANTIS se encuentra un gran número de equipos emprendedores incompletos. Esto se observa en el número de personas que integran los equipos, aproximadamente el 70%²¹ de las empresas está compuesto por solo 2 personas, donde el 60% trabaja a tiempo completo en el negocio. Las estadísticas de empresas dinámicas en Chile muestran que se componen en promedio por 3 socios fundadores y donde el 75% de estas tenían al comenzar al menos dos socios dedicados full time a la empresa.

Esto se suma a que la gran mayoría de los equipos entienden muy bien la parte técnica de su solución y están muy enfocados en el producto, pero no poseen las habilidades comerciales y de gestión necesarias para dirigir una compañía en todas sus áreas ya que no han emprendido antes. La evidencia de emprendedores dinámicos en Chile muestra que en promedio habían creado 3 empresas antes de fundar la exitosa. Existen casos de empresas en OCTANTIS que dado una gestión deficiente fracasaron, han estado a punto de quebrar o mantienen un nivel de deudas muy alto que hace inviable las operaciones²².

²⁰ Este y las siguientes estadísticas de empresas provienen del Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz

²¹ Información recopilada con los ejecutivos de proyectos en OCTANTIS. Ver Anexo 10

²² Empresa emblemática con grandes proyecciones que fracasó por culpa de su gestión y poco control de OCTANTIS fue Alta Dental. Empresas sobre endeudadas son por ejemplo Altale y Emporio Nacional. Ambas en búsqueda de vender la empresa para poder sanear las deudas. Estos dos casos son particulares ya que los emprendedores reconocen que si iniciarán las operaciones de la empresa desde cero con la experiencia actual, la empresa estaría en mejores condiciones y no habría sufridos los problemas actuales

OCTANTIS, a través del programa de aceleración, le falta entregar servicios especializados que suplan las carencias de los equipos emprendedores como también actividades que los capaciten. Existen escasos acuerdos con empresas de servicios especializados²³ para facilitar servicios a las empresas, no existe un programa de actividades de capacitación²⁴ para los emprendedores como tampoco instancias donde se evalúe el desarrollo del negocio de forma de mejorar sus habilidades de gestión²⁵. Las herramientas de control y supervisión de los emprendimientos no están siendo del todo efectivas ya que existen casos donde empresas han pasado por graves dificultades y OCTANTIS se ha enterado a último momento dejando poco margen para actuar y apoyar.

Esto se corrobora a través de un estudio de satisfacción realizado a los emprendedores de OCTANTIS el 2008, donde afirman la falta de un apoyo más práctico en servicios técnicos y especializados. Reconocen que al entrar tienen expectativas fuertes de que el proceso los ayudará a suplir ciertas “carencias” prácticas en el área comercial, financiera, administrativa, de gestión de equipo, finanzas, contables, etc. En este sentido se genera una fuerte expectativa respecto a los talleres, se espera que sean una instancia de capacitación y aprendizaje de estos temas, sin embargo estos son evaluados como “poco prácticos” y “académicos”.

En el caso de la búsqueda de co-emprendedores para complementar el equipo, es una acción que se concreta pocas veces y se realiza caso a caso por empresa (4 empresas han integrado co-emprendedores con ayuda de OCTANTIS en aceleración). Es clave entender que el éxito del emprendimiento pasa directamente por el equipo emprendedor, su motivación y capacidades, por lo tanto es importante hallar como gestionar al emprendedor para que se alinee con el servicio entregado y realice una gestión eficiente de la empresa. OCTANTIS no posee un mecanismo estricto para controlar a las empresas aparte del control del capital semilla L2.

Por otro lado, para un rápido desarrollo del emprendimiento es necesario contar con redes de contactos y aliados claves que validen y hagan prosperar el negocio. Las empresas dinámicas desarrollan redes y alianzas más abiertas y sofisticadas en comparación con las firmas tradicionales. Estas alianzas con otras firmas tienen como objetivo la venta conjunta de productos o servicios, actividades en áreas productivas/tecnológicas y la complementación de productos.²⁶ La gestión de redes es clave para el modelo de incubación basado en redes que utiliza OCTANTIS.

En el caso de las redes, OCTANTIS ha formado una red importante de personas y entidades alrededor del emprendimiento, sin embargo esta red es sub utilizada por los emprendimientos. En promedio, del total de contactos que se presentan a un emprendimiento por parte de OCTANTIS, 30% provienen de la red ya formada (entre

²³ Los servicios entregados principalmente corresponden a legales y protección intelectual. Estos servicios no incluyen beneficios monetarios.

²⁴ El año 2008 solo se realizó un taller de ventas como actividad para todos los emprendimiento de aceleración

²⁵ El consejo asesor es una instancia donde se evalúa mes a mes a las empresas. Sin embargo, solo 8 empresas han conformado uno de un total de 35.

²⁶ Estudio de Buenas Prácticas: “Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas”. Hugo Kantis y Sandra Díaz

contactos y empresas²⁷) y el resto de la búsqueda de contactos afuera de la red. Es decir gran parte de los contactos aportados no pertenecen a la red y deben ser buscados en el exterior. Esto trae consigo un problema respecto a los tiempos que toma conectar a los emprendedores con estos contactos y el como encontrarlos.

OCTANTIS no ha realizado esfuerzos para mantener su red de contactos activa, no existe un sentido de pertenencia a una comunidad ya que no hay acciones para retener y activar los contactos generando desinterés y desinformación en estos. Se está desaprovechando el enorme potencial que poseen las redes y que servirían como generador de recursos para apoyar los emprendimientos.

Del estudio de satisfacción de clientes de OCTANTIS, se menciona que los emprendedores esperaban entrar a una “comunidad”, a un acompañamiento integral y no disgregado. Existen expectativas de un mejor uso de la red del emprendimiento, mayor comunicación con otros emprendedores, con el equipo OCTANTIS, con actores relevantes del mercado, mayores instancias para conectarse con otros, una ventana para mostrar el negocio, etc.

Desde el punto de vista interno de OCTANTIS, no existe un levantamiento de procesos de cómo debieran entregarse los servicios, tampoco existen medidas y estándares internos que permitan evaluar su desempeño y soportar las actividades en los tiempos establecidos. Esto aparece como otra posible causa del problema principal ya que influye directamente en la entrega del servicio al no existir pasos claros y metas a seguir. Debido a lo anterior, es que se estima que los tiempos de incubación de los proyectos toman más de lo esperado, afectando el uso de recursos extras en horas hombre y monetarios que deben destinarse para el control de los proyectos. También influye el mecanismo actual de graduación de los emprendimientos, ya que está asociado a la ejecución de las opciones de compra influyendo en que las empresas estén indefinidamente incubadas hasta que OCTANTIS decida ejercerlas.

Los gastos extras de incubación no están contemplados dentro de la propuesta inicial del programa de aceleración por un año y corren por cuenta de OCTANTIS. Estos son principalmente el pago de un ejecutivo a cargo y las horas hombre back office necesarias para coordinar actividades, reuniones y papeleo del proyecto²⁸. Esto afecta directamente el objetivo estratégico de OCTANTIS de ser auto sustentable y rentable.

Por último, la cartera actual de proyectos de OCTANTIS en AN alcanza 23 emprendimientos en puesta en marcha. Los factores antes mencionados generan problemas en la gestión de la cartera dado la gran cantidad de proyectos que se atienden y los recursos que se necesitan. La estructura de operaciones actual está diseñada para funcionar debidamente con el número de proyectos que ahora se incuban pero no es escalable en el corto plazo al ingresar más proyectos, limitando el objetivo de OCTANTIS que es aumentar su cartera. Esto sucede por un problema común en los servicios, el trade off entre estandarización y personalización. El servicio

²⁷ Estimación en base a un recuento de los contactos generados a seis proyectos de aceleración en dos meses con sus ejecutivos.

²⁸ Todas las empresas en cartera de aceleración tienen designado un ejecutivo OCTANTIS a cargo. Las horas dedicadas por el ejecutivo varían dependiendo de estado de la empresa y sus necesidades.

de incubación entregado para cada proyecto es hecho muy a medida aumentando los recursos requeridos.

3.1.4. Conclusiones

El problema principal del proceso de incubación de OCTANTIS, y donde está fallando específicamente el programa de aceleración, es la baja capacidad de crear empresas dinámicas, auto sustentables y que se gestionen eficientemente al cabo de un año (6,5% y 20% respectivamente).

Para un emprendimiento nuevo, existen mayores posibilidades de sobrevivir en el mediano plazo y convertirse en al menos una pequeña empresa en el mercado que mediante el apoyo de la incubadora OCTANTIS (11,39% vs 6,5%).

Por otro lado, aún no existen emprendimientos que se hallan graduado del proceso de aceleración de OCTANTIS, puesto que se considera que todavía necesitan apoyo²⁹.

A través del análisis de los emprendimientos dinámicos en Chile y del programa de aceleración de OCTANTIS, se puede suponer que las dos principales causas para la baja tasa de emprendimientos dinámicos generados por OCTANTIS son el equipo emprendedor incapaz de manejar correctamente una empresa y redes de contacto deficientes para el desarrollo del negocio. Estas causas afectan y disminuyen la posibilidad de crear emprendimientos dinámicos exitosos perjudicando el objetivo principal de OCTANTIS.

Habiendo planteado los problemas asociados al equipo emprendedor y a la gestión de redes, es que se hará una propuesta de rediseño para estos servicios del programa de aceleración. El foco de la propuesta es entregar un servicio de calidad que combine adecuadamente la estandarización y personalización, aprovechando mejor los recursos disponibles con el foco de hacer escalable y rentable la gestión de la cartera de proyectos, aumentando el número de emprendimientos dinámicos incubados por OCTANTIS. Esta propuesta además apunta a lograr la estrategia de largo plazo de OCTANTIS de ser rentable económicamente.

El no implementar una solución para estas posibles causas detectadas, hace suponer que los resultados de la incubadora no deberían mejorar si no existen acciones concretas. La propuesta busca agregar valor al servicio de aceleración para que los emprendimientos tengan más posibilidades de éxito dentro de OCTANTIS que afuera en el medio local.

²⁹ Algunas empresas se han desligado voluntariamente de OCTANTIS

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Proponer un rediseño de la etapa de aceleración de emprendimientos dinámicos de OCTANTIS que se haga cargo de mejorar la gestión de redes y el fortalecimiento del equipo emprendedor

3.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar las causas y los efectos de los problemas identificados en el proceso de aceleración y determinar su impacto en la gestión de proyectos.
- Realizar una propuesta a la gestión de redes que aumente el número de contactos presentados en calidad y menor tiempo, facilitando el desarrollo de los emprendimientos
- Elaborar una propuesta que permita fortalecer la gestión del equipo emprendedor mediante recursos obtenidos a través de las redes de OCTANTIS

3.3. Marco Conceptual

Para entender el contexto en que se desarrolla este trabajo es necesario entender algunos conceptos claves como el emprendimiento, la incubación de empresas, las redes de contacto y los servicios.

3.3.1. Emprendimiento

3.3.1.1. ¿Qué es el emprendimiento?

Un individuo que está haciendo todo lo necesario para constituir un negocio es un emprendedor. Asimismo, una persona que tiene un negocio desde hace muchos años pero sigue innovando, siendo competitivo y manteniendo sus aspiraciones de crecimiento también es un emprendedor. Para el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) las personas que se definen como emprendedores son “todos aquellos adultos relacionados con el proceso de creación de un negocio que tendrán total o parcialmente su propiedad y aquellas personas que ya tienen la propiedad y administración de un nuevo negocio”.

En la mayoría de los foros económicos, políticos o sociales sobre emprendimiento se piensa que es una actividad importante para la competitividad y el crecimiento de los países, lo que la transforma en una gran fuente de movilidad social. Esto lleva a un cierto consenso en torno al emprendimiento y su capacidad generadora de bienestar. Sin embargo aún es poco entendido cuáles son los mejores mecanismos para apoyar el emprendimiento en los diferentes países y hacerlo despegar.³⁰

3.3.1.2. ¿Qué es el emprendimiento dinámico?

El emprendimiento se puede definir de muchas formas, en particular para este trabajo nos interesa definir el concepto de emprendimiento dinámico. Este se entiende como aquel nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva, tecnológica o no, como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector.

Los emprendimientos dinámicos son los que aportan más empleo de calidad en los países, pagan crecientemente más impuestos, crean valor en lugar de destruirlo, ampliando la base de bienes y servicios exportables. Se diferencia del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos.

³⁰ Reporte Nacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007

Los emprendimientos dinámicos o también conocidos como gacelas inician actividades con ventas de unos 100 mil dólares el primer año y para asegurar su supervivencia deben crecer a tasas sobre el 35% los primeros cuatro años de vida³¹.

3.3.1.3. ¿Cuál es la importancia de un ecosistema adecuado para el emprendimiento?

La creación y el desarrollo de una empresa dinámica de alto valor agregado es un proceso muy complejo que requiere de los emprendedores superar formidables barreras como la disponibilidad de productos financieros a la medida de sus necesidades y acceso a las redes y servicios de apoyo empresarial de alto valor que suplan las carencias del emprendedor. Un ecosistema³² favorable facilita la trayectoria de las startup otorgándoles mayores posibilidades de sostenerse en el tiempo.

Los elementos que el ecosistema³³ debe entregar a los emprendimientos dinámicos para su crecimiento son diversos:

- Un marco regulatorio favorable a la creación y cierre de empresas.
- Una infraestructura de redes de contacto que relacione a los emprendedores y sus proyectos directamente con los nexos apropiados para alimentar sus proyectos con recursos materiales, inteligencia y experiencia.
- Socios tanto de talento como de capital.
- Consejeros y colaboradores, para definir un buen rumbo, adquirir prestigio, obtener clientes y también hacer la empresa naciente más talentosa.
- Un ambiente cultural propicio a la creatividad, la diferencia y la combinación de ideas e iniciativas.

Está claro que es imposible que una sola organización pueda aportar todos estos elementos, por esto la clave se encuentra en orquestar³⁴, articular o agenciar los elementos apropiados del ecosistema de negocios que ayuden a la generación de empresas, poniendo especial énfasis en la gestión de redes atingentes a cada etapa de los emprendimientos, como elemento esencial para la ocurrencia de todo los demás.

3.3.1.4. Emprendimiento dinámico en Chile

La creación de empresas dinámicas y de alto potencial de crecimiento es un fenómeno relativamente raro, no tan sólo en Chile sino que en el mundo; sólo un 0,9% del total de población adulta en los 53 países estudiados por el GEM 2007, está de alguna forma vinculado a un emprendimiento que espera crear 20 empleos o más dentro de los primeros cinco años de vida. Estos emprendimientos sin embargo representan gran parte de los empleos y creación de riqueza para los países. En

³¹ Reporte Nacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007

³² Ecosistema de Negocios es una comunidad de negocios soportada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen bienes y servicios de valor para clientes que son a su vez parte del mismo ecosistema. Las partes del ecosistema incluyen proveedores, productores líderes, competidores, entre otros. – James F Moore, Business Ecosystem.

³³ Diagrama del Ecosistema asociado a emprendimientos dinámicos en Anexo N° 2

³⁴ “La orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global” por Alejandro Ruelas-Gossi.

efecto, las empresas dinámicas, a pesar de que sólo representan un 7,4% del total de emprendimientos, se espera que aporten con el 73% del total de empleos.

Se trata en general de hombres que fundaron su empresa a los 40 años, el 72% había completado una carrera profesional, y el 50% posee estudios de postgrado. En la mayoría de los casos, son profesionales graduados de las carreras de Ingeniería, tanto civil como comercial. Nueve de cada 10 empresarios, crecieron en hogares de clase media, y 4 de ellos tuvieron padres que trabajaban en forma independiente, como empresarios, profesionales o trabajadores por cuenta propia. Esto evidencia que el fenómeno emprendedor dinámico presenta bases sociales estrechas en Chile, ya que el grupo de personas que reúnen este perfil es un segmento muy pequeño de la población.

De acuerdo a Crespi³⁵, todas las empresas que se crean, sin excepción, parten con una desventaja de escala inicial bastante significativa. Sin embargo, las empresas que sobreviven tienen dos características principales respecto de las que mueren: 1) muestran una escala inicial mayor a la del promedio; y 2) son aquellas capaces de crecer más rápidamente de manera de cerrar la brecha con la empresa de tamaño promedio en no más de 3 años.

Las nuevas empresas de alto potencial de crecimiento destinan mayoritariamente sus ventas a clientes en el sector de servicios más que al sector manufacturero, y en promedio, inician su negocio con ventas cuatro veces más grandes que las no dinámicas, relación que después de 3 años de iniciado el negocio, pasa a ser nueve veces mayor.

En Chile, el tamaño promedio de la empresa que sobrevive tiene un tamaño promedio de 156.000 dólares (aproximadamente \$72 millones de pesos) al primer año de vida, lo que es mayor al tamaño de una microempresa (aproximadamente unos \$45 millones de pesos)³⁶. A su vez los emprendimientos dinámicos alcanzan al menos el tamaño de una empresa mediana para el medio local, algo así como unos 3 a 5 millones de dólares³⁷.

En Chile, la creación de empresas dinámicas y de alto potencial de crecimiento es un fenómeno limitado, al igual que el de las que se basan en la innovación. Chile presenta debilidad en la generación de emprendimientos dinámicos, ya que por cada 70 mil inicios de actividad realizados entre 1996 y el 2001, solo 13 pasaron de ser una idea incipiente a una gran empresa de acuerdo a la clasificación nacional³⁸.

³⁵ "PYME en Chile: Nace, Crece y ...Muere" Crespi, Gustavo. 2003

³⁶ Considerando estos datos, una empresa promedio en Chile que nace y desea sobrevivir, debería partir vendiendo a lo menos \$70 millones el primero año, \$117 millones el segundo año, \$175 millones el tercer año, de manera de llegar a vender más de 10.000 UF (\$200 millones) al cuarto año, con el fin de recuperar la importante desventaja en escala que tiene al nacer.

³⁷ Reporte Nacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007

³⁸ "PYME en Chile: Nace, Crece y ...Muere" Crespi, Gustavo. 2003

3.3.1.5. Características de un emprendimiento dinámico en Chile

Los negocios de los emprendimientos dinámicos se basan principalmente en la explotación de oportunidades para diferenciarse de la oferta de bienes y servicios ya existentes (más del 85%) y en la innovación a nivel nacional (más del 70%). La innovación a nivel internacional es menos frecuente, aunque no por ello irrelevante (40%)³⁹.

Con el tiempo, crece el número de casos de empresas dinámicas que comienzan a basarse en oportunidades de innovar a nivel internacional y en la posibilidad de abastecer mercados externos (53%), en la sustitución de importaciones en el país (46%) y en los espacios abiertos por el cambio en las regulaciones y en la apertura de nuevos mercados (40%). Los dinámicos exhiben en tal sentido una mayor capacidad de ensanchar su estructura de oportunidades de negocio.

En sus inicios las empresas destinan sus ventas a un número limitado de clientes menos de 10 en promedio. Esta situación es especialmente delicada entre los no dinámicos. Tres de cada cuatro concentraba sus ventas en hasta 3 clientes, situación que se verificaba en apenas uno de cada dos de los dinámicos.

Este diferente grado de concentración de las ventas de uno y otro grupo se mantiene en la actualidad. Aún cuando ambos grupos han aumentado su cartera de clientes (alrededor de 30 en promedio) es contrastante la cantidad de dinámicos y no dinámicos que venden a más de 10 (53% versus 25%).

La mayoría de las nuevas empresas (más del 70%) tenían como clientes iniciales más relevantes a otras compañías, especialmente las dinámicas (83% versus 69%). Se trata en general de firmas grandes, especialmente en el caso de los dinámicos (71% versus 60%), y en menor medida de PyMEs (alrededor del 45% en ambos casos). Los sectores más comunes son la industria y los servicios. Por el contrario, entre las no dinámicas era más frecuente la venta a consumidores individuales (31% versus 14%).

El momento en el cual las firmas alcanzaron el punto de equilibrio es muy variable. Alrededor de un tercio lo hizo dentro del primer año pero algo menos de la mitad demoró más de dos años. Estas cifras confirman que, en muchos casos, se trata de negocios cuya gestión demanda un equipo emprendedor con capacidad de manejar la incertidumbre asociada a la espera de la rentabilidad.

³⁹ Este y los siguientes datos provienen del Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz.

3.3.2. Equipo Emprendedor

3.3.2.1. ¿Cuál es la importancia del equipo emprendedor?

Los emprendimientos dinámicos se diferencian de los que no lo son por la incorporación de talentos al equipo emprendedor, ya que es muy poco probable que el equipo original sea completamente hábil en todas las áreas operacionales de una empresa. En la primera fase se necesitan muchos contactos con gente que haya realizado proyectos similares, incluso algunos fracasos, para evitar los errores de ellos. El riesgo tecnológico puede ser compartido con nuevos socios que tengan talentos en ese ámbito. Ejemplos de iniciativas exitosas como Netscape, Youtube y Wikipedia han surgido de equipos complementados.

La genética de los equipos puede ser mejorada por regla general, pues lo que es bueno en un comienzo, no necesariamente es adecuado para que la empresa de un salto después. Los fondos de capital de riesgo en EEUU tienen por regla general la costumbre de cambiar o fortalecer el equipo de administración como exigencia. Se incorporan nuevos ejecutivos profesionales con experiencia para hacer crecer negocios, o se juntan directivas que ayuden a implementar y encausar los planes de negocios aportando redes de contacto, reputación y rumbo.

Según un estudio comparativo hecho por el BID entre Asia y América Latina, los emprendimientos dinámicos crecen más rápido en Asia y alcanzan, por regla general, tamaños promedio varias veces más grandes que acá. Uno de los motivos parece ser la mayor incorporación paulatina de talentos y socios a las empresas a medida que se necesitan complementar nuevas habilidades o expertiz⁴⁰. Junto con lo anterior, la incorporación de experiencia a los proyectos en la forma de directorios en las “startup”, es una modalidad que realizan las mejores aceleradoras de negocios en EEUU.

3.3.2.2. Características de los equipos emprendedores dinámicos en Chile

En un estudio realizado en Chile comparando el fenómeno de empresas dinámicas versus no dinámicas de José Miguel Benavente (2004)⁴¹, se identificó que los emprendimientos dinámicos chilenos, son fundados por equipos de emprendedores más que por un sólo socio (ocho de cada diez casos) y emprendedores que tienen habilidades y funciones complementarias (por ejemplo un socio con un perfil comercial más un socio con perfil técnico).

La gran mayoría de las nuevas empresas innovadoras están compuestas por equipos de emprendedores (tres de cada cuatro) que trabajan activamente en el día a día de la misma. Sin embargo, las empresas dinámicas se distinguen del resto en

⁴⁰ Empresarialidad en Económicas Emergentes, BID 2002

⁴¹ Estudio realizado dentro del marco del proyecto internacional “Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia Internacional” dirigido por Hugo Kantis.

varios aspectos relacionados con el equipo fundador, ya que estaban presentes desde los inicios y que se mantienen en la actualidad. Estos contrastes revelan la existencia de una plataforma emprendedora más potente en el caso de los dinámicos. Por ejemplo, suelen contar con equipos más numerosos y es más común la presencia de socios que se dedican full time al negocio. Desde sus inicios, eran tres los socios fundadores que, en promedio, trabajaban en el negocio frente a dos en el resto de los emprendimientos innovadores.

Por otra parte, apenas el 12% de los dinámicos tenía algún socio sin dedicación plena al negocio, situación mucho más extendida entre los demás emprendimientos (41%). La gran mayoría (75%) tenían al comenzar al menos dos socios dedicados full time a la empresa, un perfil que es minoritario entre los no dinámicos (47%).

Cerca de la mitad de los dinámicos cuenta desde su fundación, con al menos un socio capitalista (que no trabaja activamente en la empresa), algo que dista de ser típico en el resto de las nuevas empresas innovadoras (47% vs 24% al inicio). Con el correr de los años, aumenta el porcentaje de no dinámicos que incorpora socios capitalistas (asciende a 33%) pero la brecha respecto de los dinámicos sigue siendo significativa (49%). Cabe destacar que en uno de cada dos casos, aproximadamente, se trata de aportes de “capital inteligente” a la luz de la evaluación de los encuestados (ejemplo: contactos, ideas).

Otro rasgo contrastante es el tipo de vinculación existente entre los socios. Los dinámicos se conocieron principalmente a través del ámbito empresarial, ya sea por haber sido compañeros de trabajo en otra firma o tratarse de una relación comercial de una empresa en la que trabajó anteriormente (cerca de un tercio versus menos de 10%) mientras que entre los no dinámicos predominan los casos de empresas fundadas por familiares o parientes (casi la mitad frente a menos de un quinto). Otro caso, aunque un poco menos frecuente es de los socios que se conocieron en otros ámbitos y aquellos que fueron compañeros de la universidad (alrededor de un quinto, respectivamente, en ambos grupos).

La mayoría de los emprendedores trabajó con anterioridad en una empresa (PyME o grande), por lo general en lugares jerárquicos (más de dos de cada tres) ya sea como gerentes o como jefes de proyecto. La experiencia en empresas es significativamente más frecuente entre los dinámicos, quienes tuvieron más experiencia laboral en firmas pertenecientes al mismo sector o en áreas funcionales relacionadas con la actividad de la firma que fundaron luego (51% vs 25% en el caso de los no dinámicos). Estas cifras revelan que antes de emprender pudieron vivenciar el mundo empresarial y acumular conocimientos y experiencia en una mayor proporción que el resto de los emprendedores no dinámicos.

Además, el 50% de los emprendedores dinámicos ya habían fundado otra empresa con anterioridad, principalmente PyME en el mismo rubro que la empresa actual. Es más, en promedio habían creado 3 empresas antes de fundar una nueva.

Las empresas innovadoras dinámicas emplean recursos humanos altamente calificados en mayor proporción que las no dinámicas. Alrededor de uno de cada cuatro de sus trabajadores, en promedio, son universitarios graduados o técnicos con diploma

(frente al 5% en los no dinámicos). Los universitarios representan el 14% del total (frente al 4%)

La gestión está en general a cargo de los mismos socios aunque las dinámicas cuentan con un mayor grado de estructuración funcional. Por ejemplo, tienen en mayor medida áreas de marketing, I+D, diseño, calidad y recursos humanos. Por lo general, las dinámicas se tomaron más tiempo para crear dichas áreas que las no dinámicas (hacia el cuarto o quinto año de vida en promedio frente al segundo o tercero). Es posible que en los primeros tres años hayan preferido tener un control más directo de la gestión de la empresa y/o mantener una política de gastos más austera.

3.3.3. Redes y Networking⁴² para el emprendimiento

Los emprendedores valoran las redes de contacto más que otros bienes y servicios a la hora de emprender. No obstante, en nuestro país la conectividad entre la gente que tiene poder de decisión y las personas que pueden tener ideas o iniciativas es débil. En general no existe cercanía ni medios adecuados de aproximación. En el mercado no hay suficientes agentes profesionalizados para brindar vínculos y acceso a redes en general, mucho menos para emprendedores.

La diferencia en la edad de inicio entre emprendedores asiáticos y latinos puede ser de tres a cinco años⁴³, probablemente por un diferencial de capital social⁴⁴ y acceso a redes que en nuestras realidades toma más tiempo de formar.

3.3.3.1. Ejemplo de una red exitosa

En lugares como Palo Alto, California, existe una infraestructura invisible de redes que alimenta constantemente la iniciativa. Existen entidades como Software Development Forum⁴⁵, que realiza hasta 300 eventos de contactos para iniciativas y proyectos de emprendedores por año. Esto se puede ver como una analogía a hacer riego tecnificado para que el ecosistema se estimule y ayude a que los emprendimientos tengan éxito. En ese ambiente, un emprendedor realiza en promedio 43 conversaciones de inversión para lograr finalmente un sí, situación que no se da en nuestro medio. A veces es mal visto en nuestra cultura disponer de contactos, rasgo que es necesario cambiar. Las redes de contacto son nexos positivos tanto para ganar experiencia, como acceder a colaboradores, clientes, disminuir riesgos y construir vínculos de confianza.

⁴² Networking se define como el conjunto de contactos de negocios para crear relaciones comerciales, adquirir conocimientos, expandir una empresa o servir a la comunidad. Esta actividad podría ser englobada bajo la denominación "relaciones profesionales".

⁴³ Empresarialidad en Económicas Emergentes, BID 2002

⁴⁴ Capital social se entiende el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto.

⁴⁵ <http://www.sdforum.org>

3.3.3.2. Distintas etapas donde se necesitan redes

Las redes operan a distintos niveles para alimentar los emprendimientos desde su nacimiento, pasando por la puesta en marcha, desarrollo inicial, escalamiento y consolidación. Al igual que hay una cadena de financiamiento, existe una cadena necesaria de redes de contacto para hacer que los emprendimientos salgan adelante⁴⁶. En la gestación, son redes de experiencia exitosa o fallida que ayudan a mejorar el diseño de negocio, redes de posibles usuarios o clientes que dan cuenta de sus necesidades y de la pertinencia de la oferta que presentan los emprendedores y redes de socios claves que colaboran en mitigar el riesgo tecnológico en las fases tempranas.

En la puesta en marcha y desarrollo inicial se requieren socios para formalizar y poner en funcionamiento el negocio. Los abogados, contables, asesores de marca y clientes de prueba son fundamentales para dar los primeros pasos. La presencia de inversionistas puede hacerse necesaria en esta etapa en especial para proyectos que requieren compras fuertes de activos y bienes de capital. También es necesario cuando se necesita soportar un periodo bajo el punto de equilibrio y hasta que la iniciativa muestre que tiene aceptación.

Luego, una vez en pleno funcionamiento operativo, la empresa tiene que ganar mercado, refinar su oferta o modelo de negocio mediante iteraciones, para lo cual es de gran utilidad que los emprendedores sean acompañados por consejeros que brinden acceso a clientes, ayuden a mejorar o corregir el rumbo y den tranquilidad y confianza al entorno en el cual opera la nueva empresa.

La confianza y las redes son temas que van de la mano a la hora de emprender y hacer negocios. Esta mueve las relaciones humanas, es el combustible que las impulsa⁴⁷. Una relación puede tardar mucho tiempo en construirse, pero solo basta un descuido para destruirla. En primer lugar, si dentro del equipo no existe aceptación, confianza y trabajo en equipo, difícilmente la empresa saldrá adelante.

3.3.3.3. Acceso a recursos mediante redes en los emprendimientos dinámicos en Chile

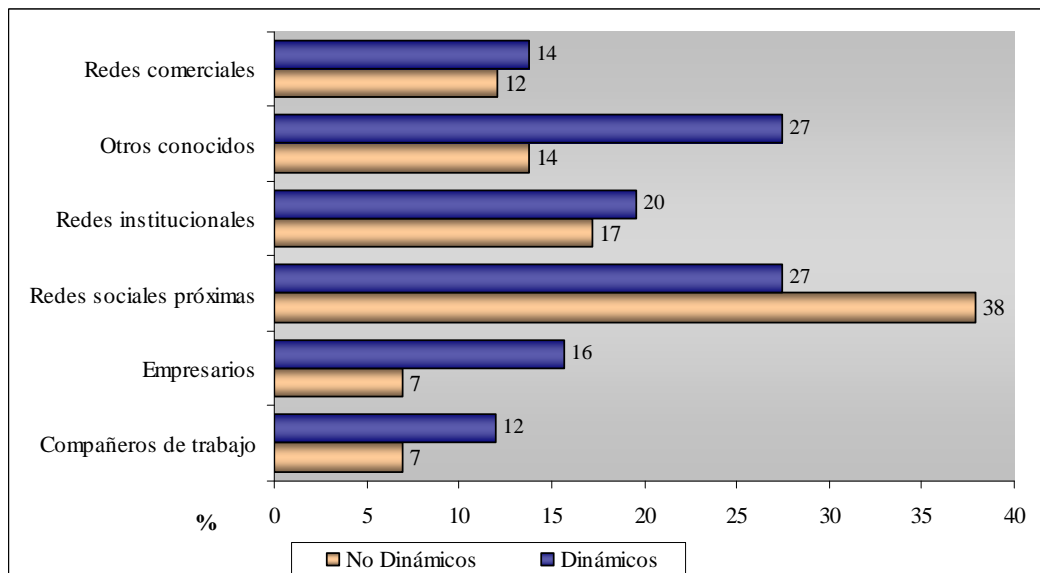
Los recursos necesarios para crear una empresa pueden ser, al menos parcialmente, facilitados en especies (ej.: oficina prestada, materiales) por la vía de las redes de apoyo, las que incluyen al círculo social cercano de los emprendedores (familiares y amigos), a otros conocidos (empresarios, compañeros del trabajo o de estudios, por ejemplo), a la empresa donde trabajaba antes, a clientes y proveedores de la misma, a relaciones comerciales de la empresa actual o a redes institucionales (casa de educación superior, fundaciones, asociación comercial, incubadoras).

⁴⁶ Fundamentado por la obra "Six Degree" de Duncan Watts, que respalda el hecho de que todas las personas nos encontramos a seis grados de separación unos de otros.

⁴⁷ "The Quantum theory of trust", Karen Stepherson

Del estudio de buenas prácticas de Hugo Kantis (2008)⁴⁸, se observa la siguiente tabla de las redes que utilizan los emprendimientos dinámicos para obtener recursos en comparación a los no dinámicos.

Figura 6: Uso de redes en emprendedores dinámicos y no dinámicos.



Fuente: Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)

Las redes más comúnmente utilizadas por los emprendedores son las redes sociales de su propio entorno social, aunque los dinámicos exhiben un patrón más abierto hacia otros conocidos, especialmente empresarios y compañeros del trabajo.

Las redes institucionales juegan un papel menos relevante en el acceso a tales recursos, siendo más frecuente el apoyo de las casas de estudio superior y de las incubadoras que el de las asociaciones comerciales o las fundaciones. Otro tanto ocurre con las redes comerciales de la empresa, la empresa donde trabajaban antes y sus proveedores/clientes.

Frente a los principales obstáculos de las empresas dinámicas innovadoras versus las tradicionales, la mayoría de los emprendedores chilenos no usan las redes de apoyo (alrededor del 60% en ambos grupos). Es interesante destacar sin embargo las diferencias de composición que existen en las redes de unos y otros. Los innovadores carecen del grado de apoyo de las redes comerciales que revelan los tradicionales (2% versus 21%) o incluso de las redes sociales compuestas por sus familiares y amigos (5% versus 23%). Se recuestan por el contrario, en mayor medida, en redes institucionales tales como por ejemplo las incubadoras o las universidades (26% versus 16%).

⁴⁸ Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)

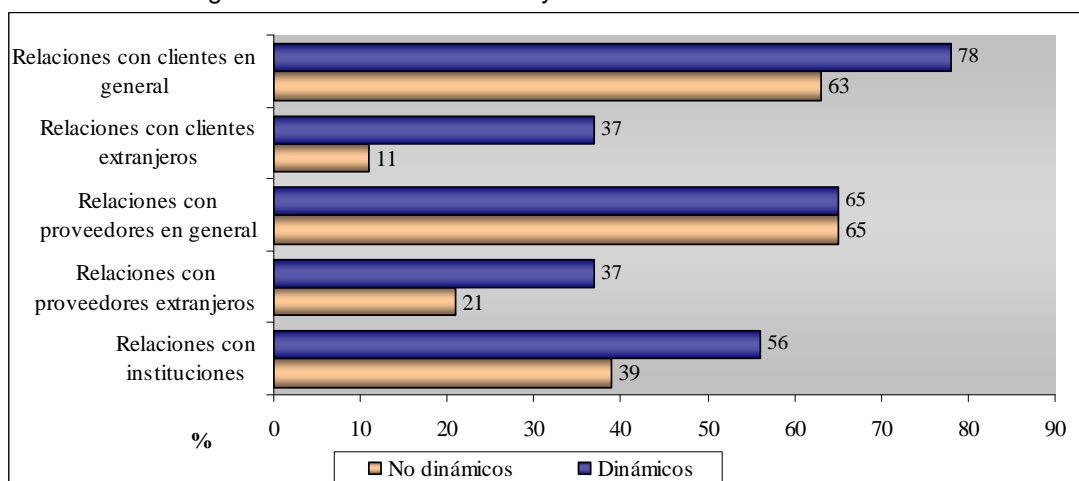
Estos resultados confirman la debilidad de las redes de contacto en Chile, un aspecto que ya ha sido destacado en estudios previos sobre el proceso emprendedor en el país.

3.3.3.4. Desarrollo de redes y alianzas en emprendimientos dinámicos en Chile

Las empresas dinámicas son más activas generando vinculaciones y alianzas valiosas para la empresa que las no dinámicas. El desarrollo de relaciones colaborativas con clientes es lo más típico en ambos grupos. Le siguen en orden de importancia los lazos con instituciones tales como universidades, asociaciones empresariales e institutos tecnológicos y, en menor medida, con proveedores.

Los emprendedores dinámicos no sólo se distinguen por su mayor activismo en el desarrollo de redes sino también por su mayor grado de apertura hacia la colaboración con instituciones como las universidades, con los clientes del exterior y con los proveedores del exterior.

Figura 7: Desarrollo de Redes y Alianzas en los últimos 2 años.



Fuente: Estudio de Buenas Prácticas: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)

Las nuevas empresas dinámicas también se destacan por crear en forma más generalizada alianzas con otras firmas (73% versus 48%) a la vez que es superior el número promedio de acuerdos concretados (4 versus dos). Los principales objetivos de tales acuerdos son la venta conjunta de productos y servicios (33% versus 22%), el desarrollo de actividades conjuntas en áreas productivas/tecnológicas (19% versus 14%) y la complementación de productos (17% versus 22%).

El perfil de las contrapartes de estas alianzas varía entre las empresas dinámicas y el resto. En el primer caso predominan ligeramente los acuerdos con empresas grandes (38 vs 29%), tanto chilenas como del exterior, mientras que las alianzas de las no dinámicas suelen ser con otras PyMEs chilenas (62 vs 71%). Al igual que en el caso de las relaciones colaborativas informales las empresas dinámicas han desarrollado redes y alianzas más abiertas y sofisticadas en comparación con las demás firmas.

En resumen, los innovadores dinámicos se destacan por su capacidad para desarrollar redes colaborativas con clientes y/o proveedores, especialmente del exterior, y con universidades y establecen en forma más generalizada alianzas de negocios con grandes empresas y firmas del exterior. Se trata a todas luces de empresas con un perfil más abierto, ambicioso y sofisticado.

3.3.4. Incubadoras de negocios

Una incubadora es una organización que apoya el proceso emprendedor ayudando a incrementar las tasas de supervivencia de compañías de reciente creación a través de un menú especializado de servicios tales como espacios de oficina, consultoría en planes de negocios, servicios administrativos, servicios de propiedad intelectual, coaching de negocios, entre otros. Existen incubadoras con diversos propósitos: desde incubadoras culturales o de artes, pasando por incubadoras de microempresas, incubadoras de género, incubadoras de tecnología hasta potenciadoras de negocios.

Se estima que en el mundo existen aproximadamente 5.000 incubadoras⁴⁹. Alrededor del tercio de éstas incubadoras son financiadas por organismos de desarrollo económico, mientras que el resto obtiene su financiamiento al alero de empresas desarrolladoras de tecnología o universidades. En Chile existe un instrumento de apoyo a la creación de Incubadoras mediante un subsidio que entrega CORFO con el fin de crear entidades dedicadas a orientar estratégica, técnica y administrativamente a emprendedores con proyectos innovadores⁵⁰.

La mayoría de las incubadoras cobran por un espacio físico y servicios básicos al emprendedor, lo cual sin embargo no es suficiente para cubrir los costos de la incubadora. Debido a esto en países como EEUU e Israel la fuente más común para la generación de ingresos proviene de la toma de participación sobre las compañías y del pago royalties a la incubadora por una cantidad de años gracias a la comercialización de un nuevo producto o servicio⁵¹.

Por otro lado también existen las incubadoras de red o Networked Incubator⁵². Estas se crean para responder a las necesidades de acceso a redes y vínculos de toda clase para los emprendedores y las empresas de nueva creación. Su misión es coordinar eficientemente los recursos disponibles en el ecosistema para el emprendimiento.

En Chile gran parte del ingreso de las incubadoras proviene del concepto de patrocinador de capitales semillas CORFO y cobros por prestación de servicios a los emprendedores. Sin embargo, las incubadoras nacionales, al igual que la gran mayoría de las incubadoras del mundo, no logran la sustentabilidad mediante éstos ingresos por lo cual requieren del financiamiento externo de organizaciones como universidades y

⁴⁹ Estimación de Asociación Norteamericana de Incubadoras de Negocios

⁵⁰ Este subsidio llega hasta un 70% del monto total del proyecto, con un tope máximo de \$300 millones.

⁵¹ Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives, Elena Scaramuzzi 2002.

⁵² "Estudios de necesidades de los emprendedores" (BENAVENTE 2004). Estudios NORHIA y papers en HBR noviembre 2001.

organismos de desarrollo económico como la CORFO y el BID. Debido a esto, el gran desafío de las incubadoras es encontrar un método para lograr la rentabilidad económica y auto sustentabilidad.

3.3.5. Servicios

3.3.5.1. ¿Qué son los servicios?

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Los servicios no son objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse, en lugar de ello son acciones y ejecuciones intangibles. Dicho de otra forma, el servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, reuniones con un proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. Por ejemplo, las ofertas básicas de hospitales, hoteles, bancos y servicios públicos, comprenden principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes⁵³.

Para comprender en que consiste un servicio, es necesario definir los conceptos principales asociados a este, estos son intangibilidad, producción y consumo simultaneo, heterogéneos y perecederos.⁵⁴ Estos definen el servicio y el como se entrega a los clientes.

Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la empresa, interactúan directamente con el personal y de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio. Sin embargo, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio. En base a esto, se han ampliado variables adicionales para comunicarse con los clientes y satisfacerlos. El marketing de servicios adopta una mezcla ampliada del marketing tradicional al agregar tres nuevos conceptos a las 4 P: Personas, Proceso y Evidencia física⁵⁵.

3.3.5.2. Esquema del servicio

El diagrama de esquema del servicio permite equiparar las especificaciones del servicio con las expectativas del cliente al describir las características esenciales del proceso de servicio en forma objetiva y representarlas de modo tal que los empleados, clientes y administradores sepan lo que es el servicio, puedan ver el papel que cumplen en su prestación y entiendan todos los pasos y flujos implícitos en el proceso.

⁵³ Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Valarie A. Zeithmal

⁵⁴ Ver tabla comparativa entre servicios y productos en Anexo N° 4

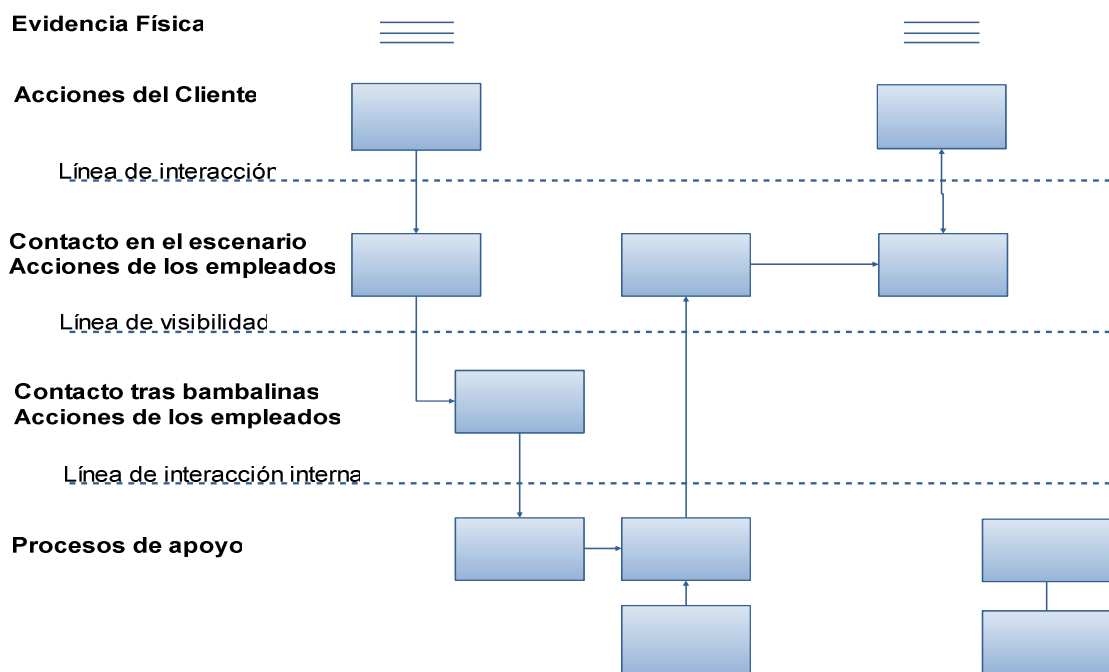
⁵⁵ Ver descripción de la mezcla ampliada del marketing de servicios en Anexo N° 5

Es una herramienta para describir simultáneamente el proceso de servicio, los puntos de contactos de los clientes y la evidencia del servicio desde la perspectiva de los clientes.

Las componentes clave de los esquemas del servicio se describen a continuación:

- **Acciones de los clientes:** Abarca los pasos, opciones, actividades e interacciones que efectúa el cliente en el proceso de comprar, consumir y evaluar el servicio. Ejemplo, encuentros cara a cara, llamados telefónicos, recepción de documentos.
- **Acciones en escena de los empleados de contacto:** Pasos y actividades que efectúa el empleado de contacto visibles para el cliente. Ejemplo, entrevistas, reuniones y entrega de documentos.
- **Acciones tras bambalinas de los empleados de contacto:** Acciones de aquellos empleados de contacto que ocurren detrás del escenario para apoyar las actividades en escena. Ejemplo, preparación para reuniones o revisar documentos por parte del personal de primera línea.
- **Procesos de apoyo:** Servicios internos, pasos e interacciones que ocurren para apoyar el contacto de los empleados en la prestación del servicio. Ejemplo, actividades como investigaciones por parte del personal, apoyo secretarial y preparación de documentos.

Figura 8: Componentes del esquema de servicio



Fuente: Libro Marketing de servicios. Valarie A. Zeithaml

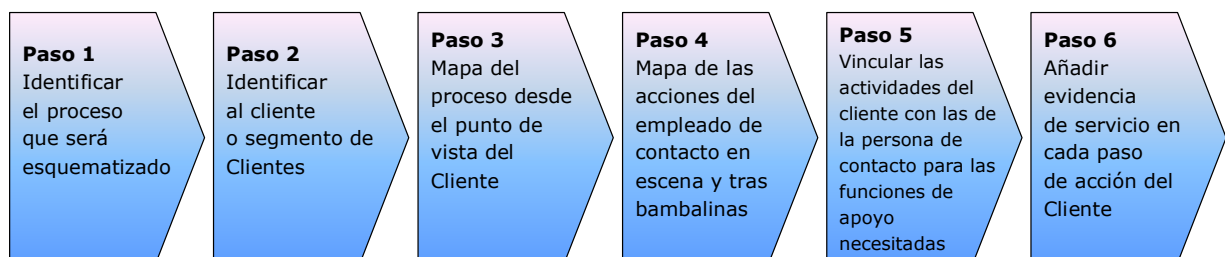
Las cuatro áreas de acción están separadas por tres líneas horizontales. La línea de interacción, representa las interacciones directas entre el cliente y la

organización. La línea de visibilidad, separa las actividades de servicio visibles para el cliente de aquellas que no lo son. La línea de interacción interna, separa las actividades del empleado de contacto de otras actividades de soporte y del personal.

En la parte superior del diagrama se encuentra la evidencia física del servicio, la cual se encuentra arriba de cada punto de contacto con el cliente. Sirve para ilustrar qué es lo que el cliente ve y recibe como evidencia tangible del servicio en cada paso de su experiencia.

Para la construcción de un esquema del servicio se identifican los siguientes pasos básicos a seguir:

Figura 9: Componentes del esquema de servicio



Fuente: Libro Marketing de servicios. Valarie A. Zeithaml

3.4. Metodología

La metodología propuesta pretende entender el fenómeno y los factores que influyen en la aceleración de emprendimientos dinámicos. Para desarrollar la memoria se utilizará la siguiente metodología que consta de las siguientes etapas:

1. Recopilación de bibliografía

Metodología

Búsqueda de información: Se investigará en papers, trabajos y web acerca de temas de incubadoras de negocios, redes de negocios, apoyo a compañías jóvenes con alto potencial de crecimiento y fortalecimiento de equipos.

2. Analizar las causas y los efectos de los problemas identificados en el proceso de aceleración de negocios

Metodología

Entrevistas: Se usará la metodología exploratoria para descubrir los problemas de la etapa de aceleración. Para esto se entrevistará a todo el equipo OCTANTIS mediante una pauta simple que deje espacio para la libre expresión de problemas y buenas prácticas. También se realizará una entrevista a los clientes y colaboradores de OCTANTIS como tutores, directores y otros, con el fin de obtener una visión en 360 grados de dónde están y cómo influyen los problemas.

Involucrarse en los procesos: El alumno se introducirá en el proceso de aceleración para tener una visión interna de los procesos y detectar problemas que no hayan sido identificados en las entrevistas.

Diagrama de Ishikawa: Se utilizará el diagrama de causa-efecto de Ishikawa⁵⁶ para establecer las causas y las consecuencias de los problemas dentro del proceso de aceleración. Este diagrama permite de manera gráfica identificar las categorías o “causas” de un problema y diferenciarlos del problema mismo o “efecto”. El diagrama se compone por una línea horizontal o espina principal que representa el efecto o problema final. Las categorías o causas están representadas por las ramas o espinas del esquema que afectan al efecto final. A su vez, las categorías son originadas por un subconjunto de sub causas. Para completar el diagrama se utilizarán las categorías y los problemas levantados en los puntos anteriores. Finalmente se evaluarán las causas según la facilidad de implementarse como su impacto en los objetivos principales del rediseño.

⁵⁶ En Anexo Nº 7 se muestra el diagrama de Ishikawa.

3. Validar los problemas identificados en el punto anterior con el equipo OCTANTIS y determinar las problemáticas que serán abordadas

Metodología

Validación: Para esto se organizará una reunión con el equipo OCTANTIS donde se expondrá y validará el diagrama de Ishikawa anterior, identificando las principales causas detectadas que provocan el efecto o problema final. Luego el equipo OCTANTIS validará y corregirá las causas seleccionadas por el alumno y que serán abordadas en el rediseño.

4. Entender y modelar la situación actual del proceso de aceleración

Metodología

Modelamiento de procesos: Para el modelamiento de la situación actual del proceso de aceleración se utilizará el diagrama de Esquemas de Servicios⁵⁷. Esto permitirá de manera gráfica identificar los procesos y los actores involucrados.

Analizar información histórica de emprendimientos en aceleración: Se indagará en bases de datos y en el personal OCTANTIS para levantar información acerca de los proyectos que han sido incubados en la etapa de aceleración. La información de los proyectos estará actualizada a los inicios del 2009. Se hará un análisis que permita identificar a los emprendimientos exitosos, los que están en proceso de ser exitosos, los fracasos y las características del equipo emprendedor.

Investigación de tecnología y herramientas utilizadas: Se investigarán los aspectos positivos y negativos de la tecnología que actualmente se está utilizando en el proceso de aceleración.

Investigación sobre actividades de aceleración: Se recopilará información sobre actividades y eventos realizados por la incubadora en la etapa de aceleración. Esta información servirá como respaldo para evidenciar las actividades realizadas el 2008 que apoyaron al desarrollo de redes y el fortalecimiento de los emprendedores.

Estudiar a los clientes: Para conocer mejor a los clientes o emprendedores, se analizará un estudio que fue realizado por OCTANTIS el año 2008. Este consistió en evaluar la satisfacción de los clientes respecto al programa de diseño y aceleración de emprendimientos. Esta información es clave para entender que espera y recibe el cliente del servicio, como también que aspectos producen tanto insatisfacciones como beneficios en el programa de incubación.

⁵⁷ Los diagramas del Esquema de Servicios es un mapa del servicio que permite describir visualmente el proceso de prestación de servicio, los puntos de contacto del cliente, los papeles del cliente y los empleados, y los elementos visibles del servicio.

5. Realizar un benchmark mundial para conocer las mejores prácticas en procesos de aceleración de incubadoras

Metodología

Benchmarking: Se investigará incubadoras extranjeras que tengan éxito en el apoyo de emprendimientos. Se pretende tomar contacto directo con estas aprovechando las redes que tiene OCTANTIS en el medio. Las incubadoras escogidas cumplirán con un perfil de ecosistema similar al chileno de forma de tener similitudes en el apoyo al emprendimiento. Primero se recopilará la información de las incubadoras para luego realizar un benchmark de mejores prácticas en la aceleración de emprendimientos. El benchmark es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria de forma tal de extraer buenas prácticas en áreas de interés con el propósito de incorporarlas a la organización.

6. Proponer un rediseño del proceso de aceleración de negocios con el fin de resolver las problemáticas identificadas anteriormente en el punto iv

Metodología

Modelamiento del rediseño de procesos: Mediante la herramienta de esquema del servicio, se elaborará una propuesta de rediseño que integre las acciones del cliente y OCTANTIS de forma de identificar los puntos de contactos del servicio.

Diseño de propuestas: Realización de propuestas, procedimientos y planificaciones para la solución de las problemáticas identificadas. Para construir las propuestas se utilizarán elementos del modelamiento de la situación actual, la información recopilada en el benchmark y de los clientes.

3.5. Alcances

Para entender el marco de trabajo de esta memoria, es necesario comprender dónde termina el proceso de diseño de negocio y donde comienza la aceleración de negocios. Para poder iniciar la última etapa se deben cumplir una serie de hitos que garanticen que solo los mejores emprendimientos pasen a la fase final de aceleración⁵⁸. La memoria no plantea modificar el mecanismo actual de control.

Una vez concluidos los requisitos anteriores se asume que el equipo emprendedor ha cumplido los siguientes puntos para iniciar la etapa de aceleración de negocio: la firma de un contrato con OCTANTIS por la prestación de servicios, los porcentajes de las opciones de compra de acciones definidos y la formalización de la empresa como sociedad. De esta forma se tiene todo lo necesario para iniciar las actividades normales de una empresa y entregarles el apoyo correspondiente a la etapa de aceleración.

Debido a lo anterior es relevante mencionar que esta memoria no resuelve las problemáticas relacionadas al proceso de captación de negocio, al proceso de diseño de negocio o problemáticas transversales a la institución. Tampoco se abordarán problemas de carácter macro como el contexto cultural y económico del país, las regulaciones legales para las empresas, el acceso oportuno a opciones de financiamiento, el nivel de educación, el rubro del negocio, etc.

Esta memoria tampoco pretende discutir, analizar o rediseñar la estrategia corporativa de la incubadora de negocios⁵⁹.

El trabajo se enfocará solo en el programa de aceleración de emprendimientos de OCTANTIS, específicamente en los servicios asociados a la gestión de redes y el fortalecimiento de las habilidades del equipo emprendedor. Estas categorías son seleccionadas ya que son aspectos claves para el desarrollo exitoso de emprendimientos dinámicos tal como se demostró en la descripción del problema.

Por último es importante recalcar que este trabajo de título es una propuesta de rediseño y no incluye la implementación de esta.

⁵⁸ La cadena de hitos que culmina la fase de diseño e inicia la aceleración se explica en el anexo N° 8

⁵⁹ Ver capítulo antecedentes generales 2.1

3.6. Resultados esperados

Los resultados que se espera obtener de este trabajo son los siguientes:

Levantamiento de Información

- Un análisis de las causas y los efectos de los problemas identificados en el proceso de aceleración
- Validación de los problemas identificados y determinación de su impacto en la gestión de proyectos de aceleración de negocios

Aceleración de negocios

- Propuesta a la gestión de redes que aumente el número de contactos presentados en calidad y menor tiempo, facilitando el desarrollo de los emprendimientos
- Propuesta que permita fortalecer la gestión del equipo emprendedor mediante recursos obtenidos a través de las redes de OCTANTIS

Ambas propuestas poseen como fin aumentar las posibilidades de los emprendimientos de convertirse en exitosos.

4. LEVANTAMIENTO DE PROBLEMAS

La fase más importante de cualquier investigación la constituye la definición del problema a resolver. A pesar de esto, existe la tendencia de dedicar muy poco tiempo a este aspecto. La investigación debe ser capaz de determinar: ¿Cuál es el verdadero problema?, identificar el problema de raíz y no resolver algo que no tiene impacto en la organización. Una vez realizada esta etapa de identificación se puede pensar en definir un rediseño de procesos, donde se eligen los problemas que más impacto tienen y que generan un mayor valor al solucionarlos.

En este capítulo se desarrollarán los siguientes puntos:

- Analizar las causas y los efectos de los problemas identificados en el proceso de aceleración de negocios
- Validar los problemas identificados en los puntos anteriores con el equipo de OCTANTIS, definir su impacto y determinar las problemáticas que serán abordadas

Para levantar la información de los problemas que afectan a OCTANTIS, se realizó una serie de entrevistas exploratorias al equipo de trabajo involucrado en la organización. Estas entrevistas fueron realizadas en grupo guiadas por los tres memoristas. La estructura de la entrevista fue simple, abierta, sin una pauta rígida y con espacio para que se expresaran con plena confianza, con el fin de no inducir respuestas. El objetivo principal fue recoger las prácticas más comunes (buenas y malas); los problemas más recurrentes y críticos; y su experiencia en la incubadora.

En total se obtuvieron diez entrevistas, de una hora y media en promedio, con gran parte del equipo, esto incluyó personas que han estado desde el inicio hasta algunos que llevan nueve meses de permanencia, como también de todos los niveles jerárquicos partiendo por el Gerente General. Por otra parte el investigador se involucró en los procesos, participando en la labor diaria para identificar e interiorizar de mejor forma los problemas detectados.

También se recopiló información de otros actores relevantes del proceso de incubación, tales como directores de empresas y aliados. Con ellos no se utilizó una pauta ni una entrevista sino que más bien se obtuvo información a través de conversaciones. Por último se utilizaron los resultados de una encuesta de satisfacción de calidad del servicio hecha a los clientes de OCTANTIS en marzo del 2008.

El problema principal ya detectado en un inicio⁶⁰, es el bajo número de emprendimientos dinámicos que ha logrado generar OCTANTIS a lo largo de sus cinco años. Es importante entender que la generación de emprendimientos dinámicos pasa por un conjunto de variables, dentro de las cuales, una bastante importante es el apoyo que reciben los emprendedores a través del programa de aceleración. Es por esto que los siguientes puntos indagarán en como afecta esta variable al proceso de crear emprendimientos dinámicos.

⁶⁰ Ver planteamiento del problema, problema principal y evidencia 3.1.1

4.1. Problemas y sus causas identificadas en el proceso de aceleración de negocios

A continuación se hará un levantamiento en detalle de los problemas asociados al proceso de aceleración. En base a entrevistas realizadas al equipo OCTANTIS, información levantada y la participación del alumno en el proceso se lograron identificar los siguientes problemas y sus causas. Estos se detallan a continuación y han sido agrupados en categorías, subcategorías.

Tabla 6: Causas detectadas que provocan problemas en el proceso de aceleración de OCTANTIS

P r o c e s o A c e l e r a c i ó n	Categoría Problemas	Subcategoría Problemas	Causas
	Satisfacción del Cliente	Calidad de servicio	Insatisfacción de clientes con el programa de AN
			No cumplimiento de las metas propuestas al inicio del programa de AN
	Consejo Asesor	Control de empresa	No existe una pauta que los directores utilicen para hacer control en los directorios de las empresas
			Consejo Asesor está incompleto ya que toma mucho tiempo y recursos encontrar tres personas que sean directores.
	Equipo emprendedor	Completar equipo emprendedor	El equipo emprendedor está generalmente incompleto y no se logra encontrar personas que lo complementen
		Habilidad emprendedor	Los emprendedores no poseen todas las capacidades, habilidades, motivación y tiempo necesarias para manejar totalmente una empresa
	Estrategia	Metas, objetivos y plan de trabajo	El plan de negocio no es aterrizado para la puesta en marcha con objetivos reales y cumplibles
			Existe una brecha de información entre la estrategia de penetración al mercado local con el internacional
	Financiamiento	Inversión para empresas	Baja eficacia en levantar financiamiento de redes de inversionistas privados, redes ángeles, etc.
Baja correspondencia entre perfil de emprendedores e inversionistas			
Los planes de negocio presentados a los inversionistas no están en el formato más apropiado			
Gestión de Redes	Creación de redes	Lenta generación de nuevos contactos para emprendimientos como tutores, directores, aliados, co-emprendedores	
		No hay eventos ni actividades definidas que integren nuevos contactos a Octantis	
	Mantenimiento de redes y herramientas de gestión	No hay un método ni software definido para trabajar y recopilar las redes de contacto	
		Contacto con redes es desgastador y toma mucho tiempo	
		No existe una base de datos de contactos accesible para todos y que se actualice regularmente	
Ecosistema adecuado	Escasos eventos de fidelización de las redes de contacto		
	No hay estrategias de comunicación entre emprendimientos de Octantis y el mercado		
		Faltan eventos que creen sinergia entre los emprendimientos, están cada uno por su cuenta y no hay sentido de comunidad	

	Operacional	Herramientas de gestión	No existe una herramienta común de Octantis que facilite el trabajo de tener varios proyectos en paralelo
		Programa aceleración	Programa de aceleración es genérico y no ofrece un plan concreto de apoyo para el emprendimiento
			Proceso de aceleración no esta sistematizado lo que genera incertidumbre en el emprendedor y los servicios que recibe
		Equipo Octantis	El ejecutivo a cargo de los proyectos es la única "cara" de Octantis para el emprendedor
			Falta un método definido de trabajo en equipo que aporte valor al emprendedor
	Un ejecutivo atiende proyectos muy distintos lo que dificulta su gestión		
	Contrato emprendedores	El equipo no está alineado completamente con la oferta de AN	
	Capacidad Comercial	Generación de ventas	Hay emprendimientos que no siguen en AN por no estar de acuerdo con el contrato de ingreso
			Incapacidad de empresas de concretar las ventas estimadas
			Foco en el producto y no en el cliente, escasa habilidad comercial de los emprendedores

Fuente: Elaboración Propia

Los problemas encontrados se pueden agrupar en ocho categorías que a su vez generan catorce subcategorías. Estos problemas en conjunto afectan el desarrollo del programa de aceleración y la capacidad de OCTANTIS de generar emprendimientos exitosos. De estos, existen algunos problemas que son más importantes y que generan mayor preocupación dentro de la organización. Agrupando las siete subcategorías de mayor impacto se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 7: Principales categorías y sub-categorías de problemas detectados

Categoría	Subcategoría
Satisfacción del Cliente	Calidad de servicio
Equipo emprendedor	Desarrollo habilidades emprendedor
Financiamiento	Eficacia para conseguir inversión
Gestión de Redes	Creación de redes
	Mantenimiento de redes y herramientas de gestión
	Ecosistema adecuado
Operacional	Herramientas de gestión
Capacidad Comercial	Generación de ventas

Fuente: Elaboración Propia

La primera categoría revela un importante problema, la satisfacción de los clientes. Existe conciencia al interior de OCTANTIS de que hay inconvenientes al gestionar la satisfacción del cliente por diversos motivos que van desde el cumplimiento de las promesas hasta la forma de entregar los servicios ofrecidos. Sin embargo no existe un mecanismo interno y regular que evalúe la satisfacción del cliente por los

servicios recibidos. La última evaluación que se hizo fue en febrero del 2008. La encuesta estaba dividida en una primera fase cualitativa y una segunda cuantitativa. Solo se llevó a cabo la primera dejando incompleto el proceso de evaluación. Sin embargo no se profundizará en el tema de gestionar la satisfacción del cliente.

De las subcategorías seleccionadas, se observa que existe una gran diversidad de temas que afectan al proceso de AN, esto se debe en parte a que en esta fase se debe apoyar a empresas prácticamente recién creadas por lo que necesitan apoyo en todas las áreas. Aquí es donde se encuentra el problema principal de AN, ser capaz de apoyar exitosamente a sus emprendimientos a través de un programa de servicios de incubación, orquestando todas las herramientas mencionadas anteriormente sin que fracasen en el camino. Si los emprendimientos no cumplen con la condición de ser dinámicos al tercer año, cuando se ejecuta la opción de compra, el valor que puede capturar OCTANTIS a través del éxito de estas es poco versus si fueran dinámicas. Esto afecta el objetivo de OCTANTIS de ser rentable en el tiempo.

El siguiente paso es seleccionar las categorías que causan mayormente al problema principal y cómo se componen. Esto continúa al preguntarse cuales son las causantes de cada categoría. Para esto se utilizará el análisis detectado anteriormente en el levantamiento de problemas.

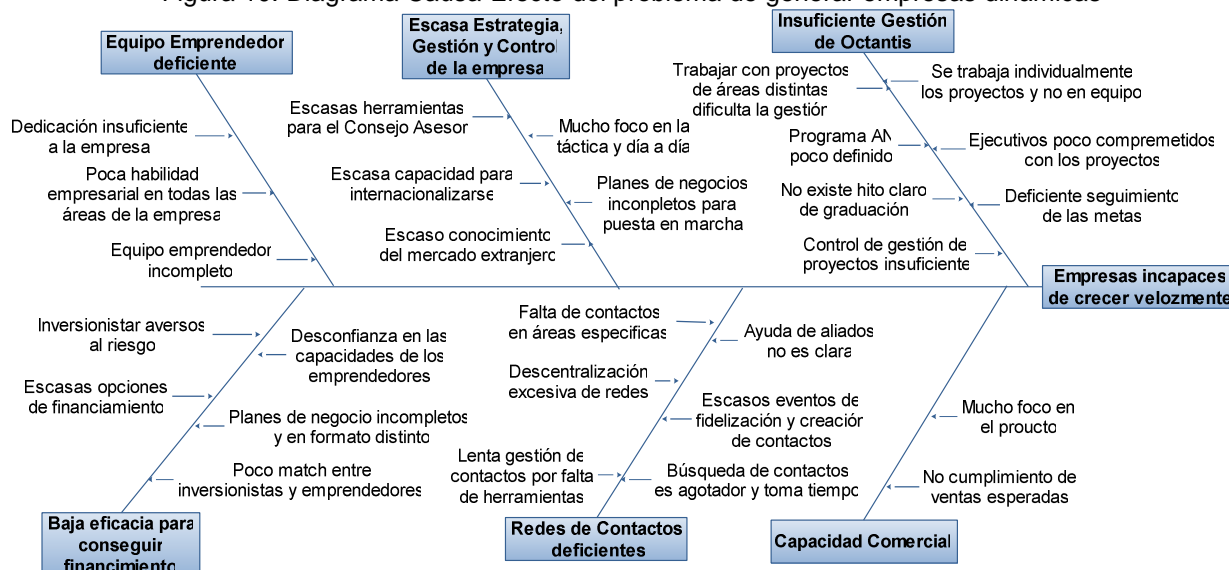
Las categorías que finalmente se evaluarán se muestran a continuación y provienen de una mezcla de las anteriores:

- a) Equipo emprendedor deficiente**
- b) Baja eficacia para levantar financiamiento**
- c) Redes de contactos deficientes**
- d) Insuficiente gestión de OCTANTIS**
- e) Escasa estrategia, gestión y control de la empresa**
- f) Capacidad Comercial**

Teniendo lo anterior se puede comenzar el análisis con el diagrama de causa-efecto de Ishikawa. Este diagrama nos servirá para desagregar y diagnosticar el problema principal de la situación actual de la fase de AN en base a sus causantes. El diagrama se compone por una línea horizontal o espina principal que representa el efecto o problema final. Las causas están representadas por las ramas o espinas del esquema que llegan al efecto final. A su vez, las causas son originadas por un subconjunto de sub causas.

El resultado del diagrama de Ishikawa para AN es el siguiente:

Figura 10: Diagrama Causa-Efecto del problema de generar empresas dinámicas



Fuente: Elaboración propia

Se observa del diagrama causa-efecto que son seis las principales causas que afectan al problema principal, las que a su vez se forman por sub causas que les dan origen, que finalmente provocan parte importante de que las empresas incubadas por OCTANTIS no sean capaces de crecer dinámicamente.

Para entender mejor el origen de las causas y sus problemas, se analizará detalladamente cada una de las categorías mencionadas, para así poder determinar con mayor certeza como los problemas afectan la capacidad de las empresas para convertirse en dinámicas.

a) Equipo emprendedor deficiente

Esta es una de las partes claves a la hora de que un emprendimiento tenga éxito o fracase. De este depende la capacidad de llevar adelante un negocio y sortear los obstáculos del camino, puesto que nadie lo hará por ellos.

Unos de los principales problemas que enfrentan los emprendedores es que carecen de las capacidades, habilidades y experiencias necesarias para dirigir una “startup”. Esto es bastante comprensible puesto que es muy poca la gente que posee la experiencia para hacerse cargo de gran parte de un negocio. Las estadísticas de los emprendedores de OCTANTIS muestran que aproximadamente el 80% posee un título universitario. Sin embargo, gran parte no son carreras del área de la gestión de empresas.

Además, parte importante de los emprendedores OCTANTIS no ha creado empresas antes. Esto es un factor clave, las estadísticas muestran que el 50% de los emprendedores dinámicos ya habían fundado otra empresa con anterioridad, principalmente PyME en el mismo rubro que la empresa actual⁶¹. El caso de las

⁶¹ Estudio de Buenas Prácticas: “Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas”. Hugo Kantis y Sandra Díaz

empresas dinámicas de OCTANTIS confirma esta realidad, donde en 6 de los emprendimientos los líderes habían creado empresas antes.

Sucede también que el emprendedor conoce bien el producto y el proceso productivo, pero no conoce de negocios ni como venderlo. Para esto se realizan informalmente talleres para mejorar las habilidades de gestión del emprendedor pero sucede que no son aprovechados, no están calendarizados ni está claro cuáles son. El 2008 se realizó un solo taller para los emprendimientos de aceleración, que consistía en mejorar las habilidades de venta. La asistencia de los emprendedores fue escasa, 4 proyectos, a pesar de la gran experiencia del expositor del taller.

Al mismo tiempo el emprender es un fenómeno social y cooperativo. Las ideas de negocios y aquellas que normalmente llegan a avanzar en el proceso hasta transformarse en una realidad comercial, están basadas en equipos. Es clave contar con equipo multidisciplinario para asegurar el éxito. Es común ver emprendimientos incompletos reacios a integrar apoyos a su negocio en parte por desconfianza y no dividir la empresa. El 70% de los emprendimientos que han estado en aceleración era conformado por solo dos personas. Tomando los emprendimientos dinámicos estos muestran un promedio de 2,5 emprendedores, lo que se acerca más a la estadística local de 3 personas⁶².

En el caso de la búsqueda de co-emprendedores para complementar el equipo, es una acción que se concreta pocas veces y se realiza caso a caso por empresa (4 empresas han integrado co-emprendedores con ayuda de OCTANTIS en aceleración).

Se observan dos extremos, o una excesiva dependencia en un solo fundador o una búsqueda de equipos gerenciales costosos y sin relevancia para el proyecto, no existe un equilibrio entre las necesidades del negocio y el equipo de personas que debe llevarlo a cabo.

Es muy frecuente que las personas que postulan a OCTANTIS sigan ligados a un trabajo de tiempo completo, dedicando sólo los tiempos libres al emprendimiento, por lo que con mayor razón es necesario un equipo completo que apoye mientras otros no pueden. Las estadísticas de OCTANTIS revelan que aproximadamente el 60% de los emprendedores trabaja a tiempo completo en el emprendimiento, cifra menor al 75% de las empresas dinámicas en Chile.

b) Baja eficacia para levantar financiamiento

Gran parte de los fracasos de las empresas jóvenes suceden por no alcanzar la auto sustentabilidad económica ni un nivel de producción adecuado para subsistir. Esto sucede en parte porque su capacidad financiera les impide reinvertir en nuevas tecnologías, procesos, personal, etc., encadenándolos a seguir a un bajo perfil y sin expectativas de crecimiento.

⁶² Las estadísticas de empresas dinámicas en Chile muestran que se componen en promedio por 3 socios fundadores y donde el 75% de estas tenían al comenzar al menos dos socios dedicados full time a la empresa.

De un total de 108 empresas creadas del portafolio OCTANTIS, solo cinco han conseguido financiamiento externo. “Rethink” ha levantado 1,5 millones de dólares, “Surikat” 400 mil dólares, “Wiseconn” 250 mil dólares, “Dreamline” 200 mil dólares y “Altale” 70 mil dólares. Esto equivale a un 2,7% de eficacia de OCTANTIS consiguiendo financiamiento mediante redes de inversionistas ángeles y capitalistas privados.

Actualmente, la cadena del financiamiento de las “startup” posee una brecha entre el capital semilla, subsidios y los grandes fondos privados, la cual si no es apoyada por OCTANTIS aumenta las probabilidades de fracaso de sus emprendimientos. El contexto local del capital de riesgo es complicado y lento, está poco desarrollado y no existen los incentivos necesarios para los privados, pero de todas formas existen los espacios para apoyar iniciativas de empresas dinámicas. Algunas opciones son pequeños inversionistas privados (montos pequeños), redes de inversionistas ángeles (montos medios) o grupos de inversión en capital de riesgo (grandes montos). OCTANTIS posee una lista de opciones de financiamiento privado pero estas son pocas, no están completamente identificados y no hay una relación directa con todos ellos. No hay una instancia formal de apoyo al financiamiento, se busca según la ocasión.

La capacidad de OCTANTIS para promover un match entre emprendimientos e inversionistas es clave. Un mal asesoramiento de la “startup” es un fracaso seguro al momento de presentarse a una ronda de inversión. Cada inversionista posee un perfil distinto en base a que rubros participa. Existen un conjunto de códigos que rigen el proceso de inversión de capitales los cuales los emprendedores no conocen y que deben ser seguidos al pie de la letra para obtener financiamiento. El emprendedor y el inversionista poseen distintas necesidades e intereses que deben calzar al momento de realizar una negociación.

Un problema de los emprendimientos que se encuentran en AN es que estos poseen un plan de negocios en formato para la línea 2 de Corfo, el cual es posee otros requisitos, enfoques y objetivos distintos a los de los inversionistas. Esto genera una incoherencia al postular por fondos privados ya que la profundidad del plan de negocios que busca el inversionista exige un trabajo más completo de la empresa, opciones de salida concretas para sus dineros y mayor rentabilidad.

En resumen, para lograr que un inversionista destine capital a la empresa es clave tener antes una empresa en marcha bien estructurada, un producto o servicio validado con ventas, un equipo emprendedor capaz y un nicho de mercado con potencial de crecimiento. Si no se cumplen estas básicas condiciones es muy difícil llegar a conseguir una inversión.

c) Redes de contactos deficientes

El modelo de redes es clave para acelerar el desarrollo de los emprendimientos en la etapa de puesta en marcha. A través de la gestión de redes es posible suplir las distintas necesidades de las empresas y que por su cuenta les resultaría más difícil, tales como conseguir clientes y ventas, financiamiento, servicios especializados, alianzas, proveedores, etc.

Una parte importante de los emprendedores poseen un bajo capital social lo que los obliga a interactuar principalmente dentro de su entorno social y círculo de conocidos. Esto sucede ya que las condiciones locales no son favorables para el libre acceso a redes disminuyendo las posibilidades de hacer negocios para un emprendedor (un 60% de los emprendedores dinámicos en Chile afrontaron sus problemas sin apoyo de red alguna⁶³).

Pese a ser la principal oferta de valor a los clientes, crear y gestionar redes de contacto en OCTANTIS lleva tiempo. Internamente no existe ninguna práctica formal para gestionirlas, menos una base de datos de contactos central. Por el contrario estas se encuentran altamente descentralizadas y con altos costos de transacción para llegar al “nodo” que concentra los contactos. Es por esto, que mientras antes se encuentren los contactos claves para un proyecto, más tiempo se ahorra como concepto de creación de redes.

Cuando un proyecto entra a OCTANTIS y existe una baja o nula concentración de redes de contacto para apoyarlo, es necesario articular una serie de personas alrededor para facilitar las herramientas necesarias. Este proceso toma tiempo y retrasa el progreso del proyecto produciendo un letargo, poniendo en peligro la imagen de OCTANTIS y creando insatisfacción en los clientes. El tiempo de búsqueda por contacto depende de varios factores tales como el rubro en que se encuentre, los grados de separación, nivel de expertiz, etc.

Actualmente no existen acciones concretas, formales y grupales para expandir las redes de contacto, se utiliza mucho el contacto uno a uno mediante cada ejecutivo utilizando muchos recursos y generando poco conocimiento interno de quién conoce a quién. Por otro lado, la red de contactos de OCTANTIS ha sido creada a lo largo de cinco años, incorporando a diversos personajes, sin embargo, la fidelización y sentido de pertenencia de la gran mayoría de ellos es muy bajo o nulo. En promedio, del total de contactos que se presentan a un emprendimiento por parte de OCTANTIS, 30% provienen de la red ya formada (entre personas y empresas) y el 70% de la búsqueda de contactos afuera de la red⁶⁴. Esto demuestra que hay una baja tasa de utilización de los recursos disponibles de la red, en parte ya que no se cuenta con la información accesible de los contactos.

La cartera de proyectos de OCTANTIS es bastante heterogénea, lo que implica tener redes de contacto en variados rubros trayendo consigo beneficios y contras. El beneficio de contar con una cartera de proyectos de una misma área es que se generan sinergias entre los contactos, sin embargo existe un punto en que estos se saturan y no pueden ser utilizados, por lo que es importante estar continuamente expandiendo las redes. Existen áreas donde OCTANTIS no es experto y no posee suficientes nexos con el mercado por lo que se dificulta la creación de contactos, esto sucede cuando existen pocos proyectos específicos y no se han estimulado lo suficiente las redes.

⁶³ Estudio de Buenas Prácticas: “Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas”. Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)

⁶⁴ Se realizó un levantamiento del total de contactos presentados a seis proyectos en aceleración en una etapa inicial durante dos meses. Se realizó un promedio de los resultados obtenidos.

Las empresas aliadas debieran jugar un papel fundamental en el apoyo de las empresas, esto ya que OCTANTIS no es experto en cada tema. Se dice existir un acuerdo con un grupo de empresas que den soporte en distintos temas a los “startup” como en aspectos legales, imagen corporativa, comunicación estratégica, propiedad intelectual, contabilidad inicial, etc., pero en la realidad este apoyo no es sistematizado ni claro. No existen acuerdos preferenciales claros que beneficien a los emprendedores ni existe un registro de los beneficiados. Mas bien el acuerdo pasa por introducir las “startup” a las empresas más que generar valor. Las alianzas están descuidadas y no está claro a cuales se puede pedir ayuda.

Por último, no hay esfuerzo por crear una comunidad activa del emprendimiento alrededor de OCTANTIS. El modelo actual de redes no está desarrollado de manera de incentivar a sus integrantes a participar activamente. OCTANTIS actúa principalmente como solicitante y no entrega a cambio algo que sus participantes encuentren de valor. Los emprendedores señalan que esperaban entrar al proceso de incubación porque lo veían como una instancia donde compartir experiencias con otros emprendimientos y actores relevantes⁶⁵. No se han desarrollado instancias que permitan conectar a todo tipo de actores relacionados con el emprendimiento.

d) Insuficiente gestión de OCTANTIS

El equipo de AN debe ser capaz de controlar eficientemente a todos los proyectos, atendiendo las variadas solicitudes que incluye el programa a lo largo de su estadía en la cartera. Cumplir con esta labor es bastante complejo y demanda bastante tiempo en coordinar gran cantidad de tareas paralelas, actualmente los ejecutivos se ven sobrepasados en el tiempo, en parte ya que gran parte del trabajo se realiza individualmente. Por otro lado suele pasar que ejecutivos poseen proyectos de rubros distintos lo que aumenta la carga al tener que trabajar con un espectro más amplio de temas. Hacerse cargo de proyectos ya avanzados y abandonados por otros ejecutivos, junto a lo anterior, provoca a veces desmotivación y poco comprometimiento con los emprendimientos afectando directamente la gestión.

Existen algunas herramientas para gestionar individualmente los proyectos, sin embargo están enfocadas en el manejo y rendición del capital semilla L2. En aceleración no hay hitos obligatorios de reporte de avances de los proyectos, solo los relacionados al L2. No existe una herramienta oficial para llevar el control de todos los proyectos, sino que más bien cada ejecutivo realiza el control de tareas a su manera, dejando espacio para cometer errores en caso de no tener la capacidad para controlarlos.

El seguimiento de las metas es algo que no está siendo bien controlado dado la gran cantidad de tareas. La obligación del ejecutivo es controlar y apoyar a los emprendedores a cumplir con los objetivos propuestos en el plan de negocios. Sin embargo, el método actual de control de OCTANTIS sobre los proyectos no está siendo del todo efectivo ya que no poseen herramientas para controlar el real estado de las empresas. Esto se ejemplifica en que han habido proyectos que a simple vista estaban obteniendo resultados positivos pero que en un momento lanzaron señales de quiebres

⁶⁵ Estudio de satisfacción del cliente OCTANTIS, 2008

internos del tipo contable, financiero, deudas, de producto, equipo, etc., que pusieron a la empresa en peligro.

Por último, se produce una brecha entre la propuesta de actividades que ofrece OCTANTIS a los proyectos que entran en AN y lo que realmente se cumple. La propuesta es genérica y se ajusta al inicio según los requerimientos de cada proyecto. Por otro lado, no existe un programa de apoyo estándar para todos los emprendimientos, esto quiere decir que aporte valor independiente del tipo de proyecto.

e) Escasa estrategia, gestión y control de la empresa

El primer punto donde fracasan muchos emprendimientos es el instante en que deben llevar su plan de negocios a la realidad. Luego de haber construido grandes metas y planes para su empresa, deben ser capaces de ejecutar e implementar impecablemente todo lo diseñado. Muchos planes están contruidos sin fundamentos claros que los justifiquen, agrandados para Corfo y con investigación insuficiente que a larga provoca frustración y problemas económicos al no cumplir las metas. Lo principal es ser capaz de crear un plan para el primer año aterrizado, con distintos escenarios y formas de afrontarlos.

De lo anterior puede surgir otro problema que tiene que ver con que los emprendedores están sumergidos completamente en resolver los asuntos tácticos del día a día y olvidan la estrategia o una mirada más global y a largo plazo. Es por esto que el Consejo Asesor debe ser capaz de tener una mirada desde afuera y guiar a la compañía con su experiencia. Cabe notar que faltan herramientas para estos asesores ayuden a la compañía, si bien poseen experiencia en el rubro de la empresa, la gran mayoría no conoce o no ha participado en directorios anteriormente, por lo que poco saben sobre que cosas debiera un directorio controlar. Sucede que en estas sesiones se improvisa y se pierde el foco dado que no hay programa claro que seguir. Otro problema con el Advisory Board es que cuesta conformarlo, ubicar a tres personas relacionadas con la empresa demanda mucho tiempo y extrapolarlo a cuarenta o cincuenta empresas es inviable. Solo 10 emprendimientos que han estado en aceleración han conformado un consejo asesor (29% de 35 proyectos).

La internacionalización de las empresas es un objetivo claro a la hora de hacer el plan de negocios pero es poco efectiva llevarla a la práctica. Esto sucede en parte por un desconocimiento real de los mercados extranjeros, poca investigación de mercado, poca experiencia en exportación y foco en la subsistencia en el mercado local. Falta de foco en los objetivos principales logra consumir gran parte de los recursos en el mercado local olvidando que las grandes oportunidades de crecer se encuentran afuera. De la cartera actual hay 1 emprendimiento que está vendiendo fuera del país y se cuenta con 7 empresas del total de 23 que están realizando prospecciones concretas para exportar.

f) Capacidad Comercial

Aquí radica uno de los principales problemas de los emprendimientos, la capacidad para poder generar ventas. En esta etapa inicial las empresas se sustentan absolutamente en los ingresos que son capaces de generar.

Las estadísticas de ventas de los emprendimientos que han estado en la cartera de aceleración muestran que solo 7 empresas (20%) han vendido más de cincuenta millones de pesos, 11 (31%) registran ventas entre cero y cincuenta millones y 17 (49%) no han generado ventas.

Este problema pasa por varias aristas. En primer lugar, la capacidad de comunicación del emprendedor juega un papel vital para vender su producto a los clientes. Los emprendedores suelen conocer muy bien su producto técnicamente pero no saben como venderlo ni hacerlo interesante frente a un cliente. Esto ya que no poseen habilidades de venta, no entiendan a su cliente, no son capaces de crear una oferta de valor concreta o no tienen los contactos de sus clientes.

En segundo lugar, vender un producto o servicio implica generar una serie de nuevos contactos con los potenciales clientes. Para un emprendedor esto toma tiempo y cuesta llamar la atención del comprador que generalmente no está esperando que aparezca un producto innovador que le solucione la vida.

Por último, los emprendimientos en etapas iniciales no cuentan con gran cantidad de recursos para realizar campañas publicitarias ni promoción, lo que dificulta enormemente la difusión de su producto o servicio en los mercados.

4.2. Validación de los problemas identificados en el proceso de aceleración y determinación de las problemáticas a abordar

Para validar los problemas antes detectados y entender como afectan al programa de aceleración en su capacidad de crear emprendimientos dinámicos, se realizó una sesión junto a gran parte del equipo OCTANTIS, once participantes incluyendo al Gerente General. Esta consistió en una presentación por parte del alumno donde se expuso la situación actual de OCTANTIS, seguido por la información levantada de los problemas y luego un resumen causa-efecto del problema principal y las sub causas.

Luego de la presentación se generó una sesión de trabajo con un formato de "lluvia de ideas", donde se discutieron los puntos presentados por el alumno. Esto condujo a corregir y confirmar las problemáticas propuestas validando el diagnostico realizado. La validación de los problemas detectados se sustenta por los integrantes con mayor experiencia ya que anteriormente se habían detectado algunos problemas pero no se habían tomado acciones para resolverlos.

Como resultado del trabajo conjunto se logró determinar los principales problemas que afectan AN y que tienen prioridad para ser resueltos según la organización. Estos se muestran a continuación ordenados por el impacto que causan en el efecto final, también se evaluó la dificultad para implementar una solución a cada uno, el resultado es el siguiente:

Tabla 8: Impacto e implementación de principales problemas en el efecto final

Problemas principales según impacto en el efecto final		Impacto	Dificultad de Implementación
Equipo emprendedor	Poca habilidad empresarial de los emprendedores en todas las áreas de la empresa	Alto	Difícil
Capacidad Comercial	Escasa habilidad de generación de ventas por parte de los emprendedores	Alto	Media
Gestión de Redes	Lenta generación de contactos nuevos y fidelización de existentes	Alto	Media
	Falta de eventos que generen valor a los emprendimientos en comunidad aprovechando sinergias y dinamizando el ecosistema	Medio	Media
	Necesario mejorar los vínculos con los aliados y claridad de en que consiste la alianza.	Medio	Media
	Falta de metodología y herramientas para gestionar contactos existentes	Medio	Fácil
Operacional	Agotador método de atención individual a las empresas es costoso para la administración. Se transforma en inviable a gran escala	Medio	Media
Internacionalización	No se están aprovechando bien las redes internacionales que se han generado	Medio	Media
Financiamiento	Escasez de posibilidades de inversión y perfiles distintos entre emprendedores e inversionistas	Alto	Media
	Planes de negocios incompletos y con distinto formato al buscado por los inversionistas	Medio	Fácil

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se observan los 11 problemas de mayor impacto para OCTANTIS agrupados en 6 categorías. Para la memoria no se abarcarán todos los problemas detectados poniendo foco solo en los que los que tengan un impacto medio-alto y una implementación media-fácil. Los temas que no se aborden quedarán identificados para un posterior rediseño en caso de que OCTANTIS lo requiera.

La conclusión principal del equipo respecto a la actividad de validación de problemas apunta a que primero es necesario mejorar la gestión de redes de OCTANTIS y de los emprendedores, ya que es principal valor que se ofrece y donde se sustenta el proceso de incubación. Luego, si se cuenta con una red disponible de recursos tanto de personas, servicios y monetarios, es posible impactar en las otras categorías al proponer soluciones que utilicen estos recursos adecuadamente.

En segundo lugar, aparece como clave lograr guiar al equipo emprendedor para que realice una gestión eficiente de la empresa. Es importante tener en cuenta que quién finalmente toma las decisiones por la empresa es el emprendedor, OCTANTIS solo actúa como un facilitador y consejero. Es por esto que es importante disponer de herramientas efectivas de control que logren supervisar a las empresas y suplir las deficiencias de gestión de los emprendedores, y de forma tal que se pueda replicar a varios proyectos ahorrando recursos.

Habiendo analizado y clasificado los problemas relacionados al proceso de aceleración en los puntos anteriores, a continuación se muestra la tabla resumen que señala los problemas que se abordarán:

Tabla 9: Problemas seleccionados para propuesta de rediseño

Lista de problemas para propuesta de rediseño	
Equipo emprendedor	Poca habilidad empresarial de los emprendedores en todas las áreas de la empresa
Gestión de Redes	Lenta generación de contactos nuevos y fidelización de existentes
	Falta de eventos que generen valor a los emprendimientos en comunidad aprovechando sinergias
	Falta de metodología y herramientas para gestionar contactos existentes
Operacional	Agotador método de atención individual a las empresas es costoso para la administración. Se transforma en inviable a gran escala

Fuente: Elaboración propia

En base a los problemas mencionados se desarrollarán las siguientes propuestas que apuntan a mejorar las posibilidades de generar emprendimientos dinámicos:

Redes de contacto

- Proponer una metodología y herramientas de gestión de contactos que faciliten el Networking y disminuya los costos de transacción.
- Proponer una estrategia para estimular y fidelizar las redes del emprendimiento.

Fortalecimiento, control y apoyo a las “startup”

- Proponer un programa de fortalecimiento del equipo emprendedor
- Proponer un sistema de apoyo operacional en las distintas áreas de las “startup” mediante alianzas con empresas o personas expertas

La propuesta de posibles soluciones para estos temas se encuentra en el capítulo 7 donde se encontrarán diversas alternativas para afrontar los problemas.

5. ANÁLISIS Y MODELAMIENTO DE SITUACIÓN ACTUAL

Este capítulo consistirá en describir la situación actual de la etapa de aceleración de negocios, identificando las prácticas que se utilizan actualmente para entender dónde existe posibilidad de hacer mejoras para la propuesta de rediseño.

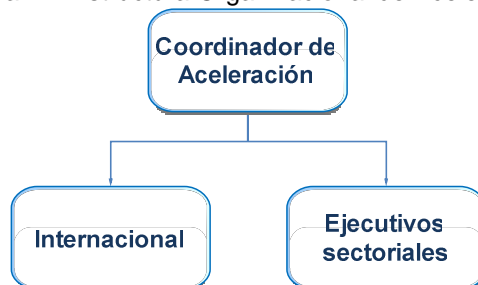
En primer lugar se describirá la estructura organizacional que soporta al área de AN con la descripción de sus cargos.

Luego se hará una descripción de la situación actual enfocada en las categorías seleccionadas en el capítulo anterior. Se modelarán los procesos y se investigarán las herramientas, actividades e información histórica de los emprendimientos apoyados.

5.1. Estructura Organizacional del área de aceleración de negocios

Para poder llevar a cabo el programa de Aceleración de Negocios, OCTANTIS organiza sus recursos humanos de forma de lograr gestionar su cartera de proyectos. El nivel jerárquico más alto es el Coordinador de Aceleración de Negocios (coordinador AN), el es quien lidera el área. Luego se ubica el equipo de ejecutivos de proyecto, los cuales reportan directamente al coordinador AN. Estos ejecutivos se agrupan para formar distintas áreas de trabajo, con objetivos específicos a sectores o rubros, como también comunes para todos. El objetivo de esta estructura es lograr que la información fluya hacia el coordinador y el control se ejerza desde él.

Figura 11: Estructura Organizacional de Aceleración



Fuente: Elaboración propia

Cada integrante del área tiene roles específicos, responsabilidades y habilidades que se complementan con las del resto de los integrantes del equipo en pos de apoyar a cada uno de los proyectos de la cartera.

5.1.1. Coordinador de Aceleración

El coordinador de Diseño de Aceleración es quien lidera el área de aceleración de negocios de la incubadora. A continuación se detallan las funciones que cumple:

Función principal

Coordinar todos los servicios tanto básicos, como de valor agregado, que se entreguen a los emprendedores y emprendimientos dinámicos desde la validación, puesta en marcha, hasta el desarrollo inicial o acompañamiento de la aceleración.

Funciones específicas

- Participar en la definición, búsqueda y selección de entidades que apoyen la entrega de servicios de diseño, comunicaciones, marketing, contabilidad, legales, etc.
- Colaborar en la generación de alianzas institucionales que proporcionen redes de negocios, contactos, potenciales directores y consejeros de las empresas en desarrollo inicial o crecimiento dinámico
- Preparar emprendedores y proyectos para ser presentados a ángeles inversores y fideicomiso
- Colaborar con el seguimiento de las inversiones correspondientes
- Apoyar la formación tanto de directorios como de consejos asesores temáticos, como también supervisar y participar de la ejecución de los mismos para apoyar las empresas en etapa de desarrollo inicial o crecimiento dinámicos
- Administrar la entrega de servicios básicos de incubación incluido los de hospedaje y uso de las instalaciones

5.1.2. Equipo de ejecutivos sectoriales de proyecto

Los ejecutivos son los responsables directos de cada proyecto, desde su seguimiento, supervisión y avance. A cada emprendimiento se le adjudica un ejecutivo que canaliza los requerimientos al equipo OCTANTIS, por lo tanto son la cara visible de la incubadora frente al emprendedor.

Para realizar una mejor sinergia entre proyecto y ejecutivo a cargo, se asignan estos según la empatía, expertiz y conocimientos del ejecutivo. Se han desarrollado pequeños nodos o sectores con el fin de agrupar proyectos similares donde el ejecutivo está a cargo de guiarlo.

Sus roles son:

- Generar satisfacción en los clientes OCTANTIS
- Conectar al emprendedor a redes de valor para él
- Cumplir tiempos y rentabilidad asociadas a los distintos proyectos
- Generar un “ecosistema” asociado al clúster al que pertenece, identificando las redes relevantes y principales agentes validadores y complementadores.
- Cumplir estándares de calidad de OCTANTIS
- Ser “socio” del emprendedor.

5.1.3. Ejecutivos de internacionalización

Estos cumplen los roles de un ejecutivo sectorial ya que toman responsabilidad en algunos proyectos, pero su foco está en crear valor a los emprendimientos a través de redes internacionales que generen nuevas oportunidades de negocio.

Poseen habilidades avanzadas de otros idiomas, una vasta red de contactos en el extranjero, desarrollan lazos con otras incubadoras y representan a OCTANTIS frente a visitas extranjeras. Estos ejecutivos se encargan de desarrollar los programas o consultorías internacionales que se le encargan a OCTANTIS.

5.2. Situación actual de las categorías a desarrollar

El siguiente paso consiste en detallar las actividades que se están realizando actualmente para cumplir con la propuesta de AN de OCTANTIS a los clientes en base a las categorías seleccionadas en el capítulo 4.2.

Es importante señalar que la propuesta de OCTANTIS ofrece gran variedad de servicios que no están definidos en un principio y que se van realizando durante el desarrollo del proyecto. Esto sucede ya que existe una propuesta que es genérica para todo emprendimiento que ingresa a AN. Las etapas a seguir en el proceso de aceleración, tal como se describió en el capítulo 2.5, están sujetas al estado inicial de cada proyecto. Esto quiere decir que dependiendo de las necesidades de los emprendimientos se focalizan los esfuerzos para realizar las actividades correspondientes. Este sistema provoca que cada proyecto sea único y reciba atención personalizada.

OCTANTIS en este momento se encuentra redefiniendo sus objetivos estratégicos como organización los que principalmente conducen a alcanzar la sustentabilidad económica mediante la eficiencia operativa, mayor cantidad de proyectos en cartera, programas de consultoría a otras incubadoras y mayor independencia de los subsidios del Gobierno. Todo esto apunta a escalar la capacidad de atender más proyectos de todo tipo teniendo un programa definido y funcionando mecánicamente. Esto se logra a través de combinar un servicio personalizado pero a la vez regular y masivo, que sustente el crecimiento de la cartera de proyectos y aumente las posibilidades de crear emprendimientos dinámicos.

A continuación se analizará la situación actual de los siguientes temas:

- Supervisión de proyectos por OCTANTIS
- Gestión de Redes de Contacto
- Fortalecimiento y apoyo a los emprendimientos

Primero se explicará como se ejecuta el servicio de atención de los emprendimientos de OCTANTIS. Luego se detallará como se resuelven actualmente las categorías de gestión de redes y fortalecimiento de los emprendimientos.

En la actualidad OCTANTIS no posee ningún tipo de levantamiento de procesos respecto de las categorías seleccionadas anteriormente.

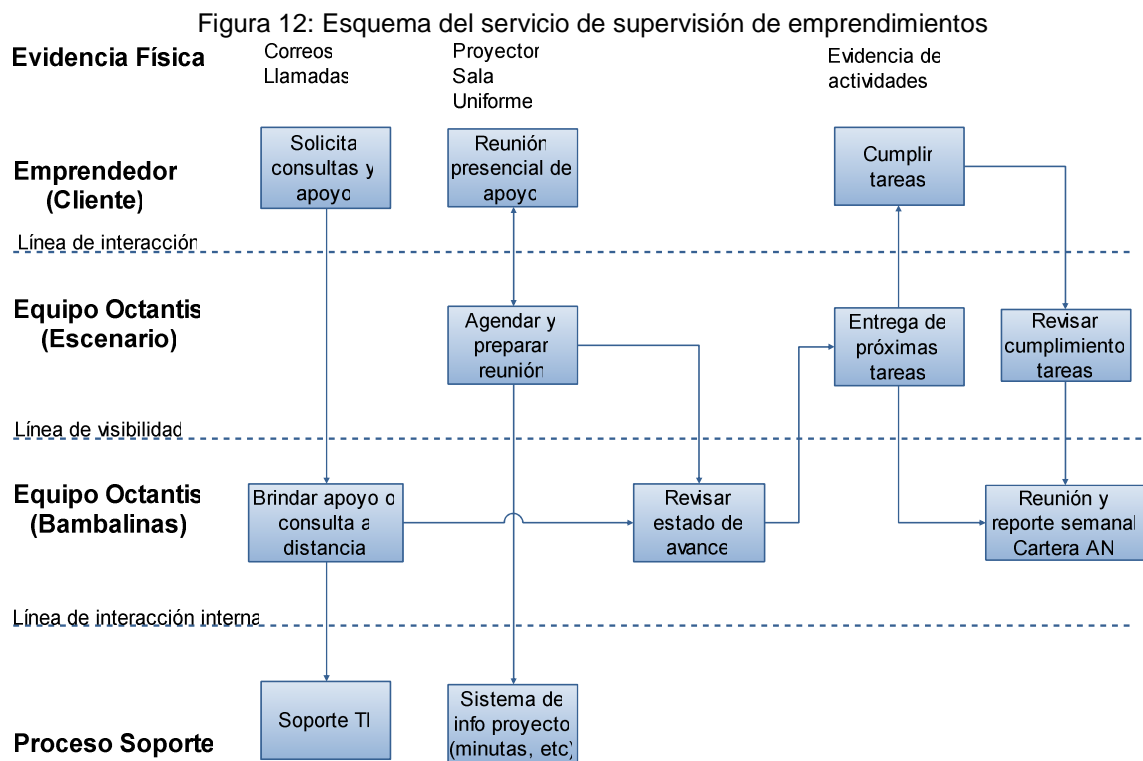
Dado que la incubación es un servicio, se debe entender como se desarrolla la entrega de este con el cliente. Para esto es importante usar el marketing de servicios y los esquemas del servicio, que permiten mediante un diagrama describir visualmente el

proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto del cliente, los papeles del cliente y los empleados, y los elementos visibles del servicio.

5.2.1. Supervisión de proyectos por OCTANTIS

Para entregar el servicio de aceleración OCTANTIS designa un ejecutivo a cada emprendimiento. Esta persona debe ser quién reciba los requerimientos y solicitudes del cliente en primer lugar. Sin embargo el emprendedor puede comunicarse con otras áreas también, como el coordinador de aceleración, el área de administración y la asistente.

Actualmente no existe un levantamiento de procesos que describa la atención del emprendedor. El diagrama siguiente describe la situación actual de como se realiza el proceso de atención de los emprendimientos:



Fuente: Elaboración propia

Acciones emprendedor (Cliente)

Las acciones del emprendedor son gatilladores de la entrega del servicio de OCTANTIS. Este esquema es del tipo cíclico, ya que se repite cada vez que el emprendedor solicita algún servicio a OCTANTIS. El cliente solo observa lo que se realiza sobre la línea de la visibilidad.

El proceso del servicio inicia cuando el cliente solicita algún tipo de ayuda a OCTANTIS. Su solicitud puede ser resuelta vía teléfono o Web, o mediante una reunión presencial con el ejecutivo a cargo o algún facilitador de un servicio. Luego la acción

que realiza es seguir adelante con su empresa según los objetivos fijados con el ejecutivo. El servicio termina una vez que el cliente realiza las tareas de la empresa. La duración de cada acción varía según el tipo de consulta y el emprendimiento.

Acciones equipo OCTANTIS

Externo: El ejecutivo debe conocer el estado del proyecto y sus debilidades mediante la interacción constante con los emprendedores (Llamados y reuniones semanales). De esta forma puede controlar la ejecución de las actividades propuestas y asignar tareas que rectifiquen su correcto desarrollo en caso de no cumplirse los resultados esperados.

Interno: El coordinador puede ejercer control sobre el desarrollo de los proyectos a través de las reuniones de aceleración. Esta reunión se realiza cada semana donde se presentan los estados de avance de algunos emprendimientos y se discute acerca actividades relacionadas a la cartera de aceleración. Esta es una reunión grupal entre el coordinador y los ejecutivos con el fin de tener una visión colectiva sobre los proyectos

Acciones proceso soporte

Existe un soporte TI que apoya al ejecutivo a cumplir con las consultas mediante el uso de una plataforma Web y física (Documentos, correo, página, teléfono) como también un equipo de administración compuesto por dos personas (Jefe de administración y finanzas y una asistente) que asisten en la búsqueda de información y realización de tareas. El soporte TI está enfocado en apoyar en el control de los gastos del capital semilla L2 mediante un sitio Web que posee los objetivos y actividades planteadas por los emprendedores.

El otro proceso de soporte para los ejecutivos es una base de datos para los proyectos. Existe una base de datos online con información de proyectos, la cual se actualiza en conjunto con el emprendedor subiendo minutas y avances. También el ejecutivo cuenta con su propio sistema para guardar información de los proyectos como minutas, material audiovisual, documentos.

Evidencia física

La infraestructura física que se utiliza para la atención de los proyectos pasa por las salas de reuniones de la universidad UAI. También se generan correos, llamadas, como también minutas y trabajos que muestran la evidencia tangible generada por el servicio al cliente. Esta información no es administrada en algún sitio que permita su acceso posterior, es almacenada por el ejecutivo.

Deficiencias en el proceso de supervisión de empresas

- El método actual de supervisión de proyectos es muy a medida y limita al ejecutivo a estar a cargo aproximadamente de seis a ocho proyectos a la vez (entre AN y DN). No existen economías de escala que permitan controlar más proyectos ya que no se cuenta con herramientas claras y un programa estable

que facilite el trabajo del ejecutivo replicando valor para muchos proyectos simultáneamente.

- La supervisión de los proyectos es lenta ya que se destina una gran cantidad de horas interactuando con los sistemas de soporte en búsqueda de información. Las bases de datos solo contienen información de proyectos pasados relacionada a los capitales semilla L2 y no el estado general del proyecto.

5.2.2. Gestión de Redes de Contacto

La gestión de redes es clave en el proceso de incubación y las operaciones de OCTANTIS. Como se mencionó anteriormente, OCTANTIS se define como una incubadora de redes, que articula recursos externos de distintos agentes para potenciar el emprendimiento. La incubadora no es especialista en todos los aspectos que requiere un emprendimiento. Para solucionar esto se encarga de generar redes atingentes que apoyen a las empresas. Por lo tanto, si no se logran articular los recursos necesarios para los emprendimientos en el momento adecuado, se compromete el éxito de los proyectos dificultando la oportunidad de convertirse en dinámicos.

Para entender cómo funciona la gestión de redes actualmente se dividirá en tres categorías:

- Generación de contactos
- Herramientas para la gestión de contactos
- Fidelización de contactos

5.2.2.1. Generación de contactos

Crear nuevos contactos para la organización y los emprendedores no es una tarea fácil, requiere de tiempo, trabajo y confianza con las personas. La búsqueda de contactos tiene una serie de objetivos tales como potenciar a los emprendimientos en ventas, apoyo, conocimiento, como también trabajar en conjunto con OCTANTIS. La creación de contactos se realiza principalmente mediante cuatro canales:

- **Participación en eventos**

OCTANTIS participa en eventos relacionados al emprendimiento e incubación donde levanta contactos de emprendedores, empresas, políticos, inversionistas, etc. Por ejemplo en Noviembre del 2008 se llevó a cabo la semana mundial del emprendimiento donde se realizó un evento en Casa Piedra que contó con la presencia de otras incubadoras, representantes del Gobierno, empresarios y emprendedores. Otros eventos en los que participa son el First Tuesday, congresos ICARE, conferencias, rondas de Inversión, eventos de Chile Empresario, etc.

- **Desarrollo de programas con otras organizaciones**

Mediante programas conjuntos con otras organizaciones se amplía la red de contactos y de colaboradores. Actualmente se está trabajando en paralelo con Movistar para llevar a cabo un programa de captura de emprendimientos de tecnologías móviles. Establecer relaciones de este tipo permite generar valor en el futuro para los emprendimientos al tener aliados especialistas.

Se está desarrollando también un programa internacional con BID (Banco Interamericano de Desarrollo) para potenciar el emprendimiento femenino en Chile. Para esto se han desarrollado eventos masivos para convocar emprendedoras y participantes para el programa. Este se está ejecutando en conjunto con la organización "Chile Emprendedoras".

De esta forma se generan lazos con otras organizaciones que permiten expandir las redes de OCTANTIS a nivel nacional como internacional.

- **Miembro de redes nacionales e internacionales**

OCTANTIS pertenece a una serie de grupos y organizaciones relacionadas al emprendimiento con las cuales está en contacto tales como "Chile Incuba", "NBIA" (National Business Incubator Association), "InfoDev" (Info for Development Program), etc. Regularmente llegan invitaciones a OCTANTIS para participar en eventos en Latinoamérica y el mundo. Gran parte de estas son rechazadas por no contar con los recursos para asistir y no representar un beneficio directo para la incubadora.

- **Búsqueda puntual de contactos**

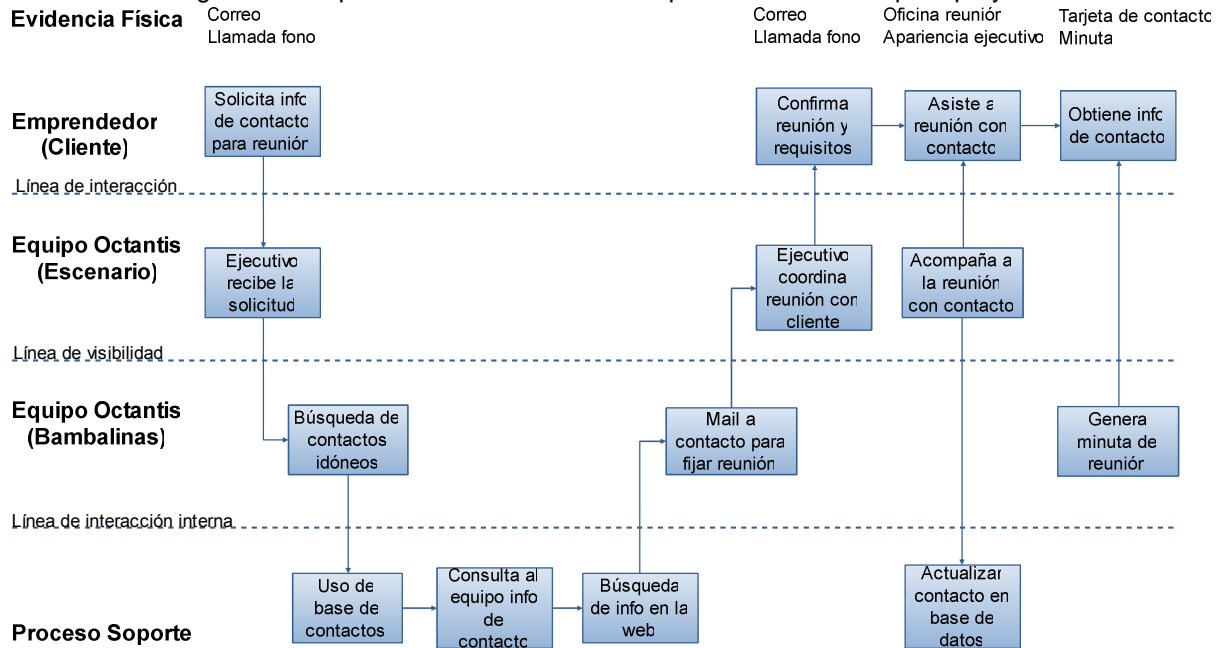
Esta actividad resulta la más compleja ya que requiere un trabajo más elaborado en encontrar contactos específicos y en aterrizarlos a la realidad de las incubadoras y el emprendimiento. En general la gente desconoce cual es la función de una incubadora de negocios. Esta búsqueda se realiza manualmente recopilando información del contacto requerido mediante Internet, teléfono o personas cercanas. OCTANTIS al tener el respaldo de la UAI genera confianza y abre puertas a la hora de contactar personas.

Gran parte de los contactos que se requieren para apoyar los emprendimientos se generan mediante esta vía. Esto sucede ya que OCTANTIS no cuenta con una lista extensa de contactos en todos los rubros, lo cual sería prácticamente imposible. Por lo tanto, para realizar una eficiente búsqueda es necesario combinar toda la información interna que permita generar el contacto requerido.

Actualmente en la búsqueda de contactos, del total de contactos que se presentan a un emprendimiento por parte de OCTANTIS, aproximadamente un 30% provienen de la red ya formada (entre contactos y empresas) y el resto de la búsqueda de contactos afuera de la red. Esto es determinante en los recursos necesarios para la búsqueda de contactos

A continuación se muestra el esquema del servicio para la búsqueda de contactos claves para los emprendimientos. Este diagrama está hecho en base a la situación actual pero está complementado según lo que se plantea para el rediseño.

Figura 13: Esquema del servicio de la búsqueda de contactos para proyectos



Fuente: Elaboración propia

El diagrama permite entender visualmente qué personajes interactúan en la entrega del servicio, que actividades se realizan internamente para poder entregarlo y que evidencias físicas se obtienen.

Acciones emprendedor (Cliente)

El primer paso es la necesidad del cliente de ubicar un contacto clave para el negocio. Esto se solicita al ejecutivo a través de un pedido formal del cliente o una propuesta por parte de OCTANTIS. Sucede a través de una llamada telefónica, correo o reunión. Esto ocurre en el transcurso del programa de aceleración a medida que el emprendimiento se va desarrollando y va requiriendo contactos.

La siguiente acción está asociada en coordinar un horario y asistir a la reunión con el contacto solicitado o uno similar. El tiempo en que esto ocurre pasa directamente por la disponibilidad del emprendedor. El resultado del proceso de búsqueda culmina con la información del contacto y tareas a realizar a posterior.

El proceso total desde la solicitud hasta la realización de la reunión es variable dependiendo de la cercanía con el contacto, el emprendedor y la capacidad del ejecutivo de coordinarlos.

Acciones equipo OCTANTIS

Externo: El ejecutivo en contacto con el cliente debe recibir la solicitud del cliente y elaborar una lista de posibles candidatos que permitan cumplir los objetivos. Luego debe coordinar la reunión con el cliente, asistir para velar por una correcta presentación de los emprendedores y establecer un vínculo personal con el contacto para próximas consultas.

Interno: Hay actividades internas que están asociadas a planificar la búsqueda del contacto como convencer al contacto acerca de OCTANTIS y porque se solicita su ayuda. Por último se genera una minuta de la reunión.

Acciones proceso soporte

Este proceso es clave para el éxito de la búsqueda e influye en gran parte del tiempo que toma. El primer paso es revisar la base de datos de contactos de OCTANTIS para encontrar posibles contactos que sirvan para el cliente. En caso contrario se realizan solicitudes de contactos al equipo OCTANTIS y cercanos en instancias como reuniones o correos. Por último, si no hay contactos disponibles y útiles se recurre a buscar información pública de forma de encontrar datos para ubicarlos. Para ubicar a un contacto se priorizan los lazos personales de forma de tener mejor recepción al solicitar apoyo por parte de un conocido.

Evidencia física

La evidencia física generada y vista por el cliente son correos, llamadas, tarjetas de contacto, minutas. Las reuniones se realizan tanto en las oficinas del contacto como las de la UAI.

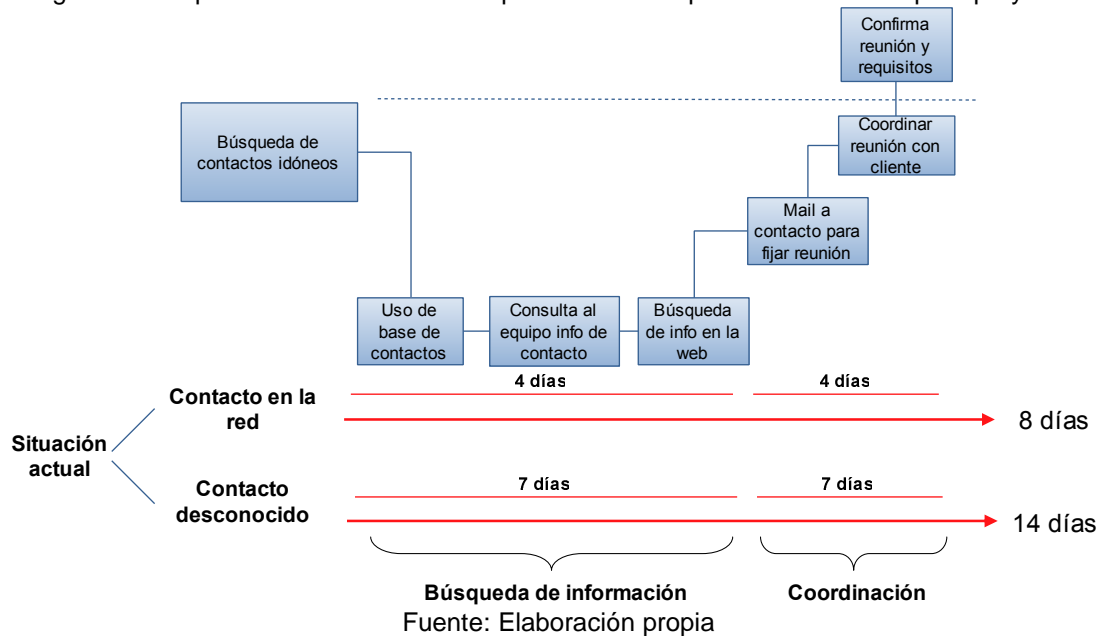
Deficiencias en el proceso de búsqueda de contactos

- El proceso de búsqueda de contactos demora mucho tiempo ya que los ejecutivos no disponen de una base de datos de contactos centralizada que contenga la información de todas las personas que están relacionadas con OCTANTIS. Cada ejecutivo posee sus propias redes y herramientas. Los contactos nuevos generados no se actualizan y no son de conocimiento de todo el equipo.
- Durante la búsqueda de contactos dentro del equipo, se producen costos de transacción altos en tiempo al tratar de acceder al nodo que posee la información. Esto puede tomar horas o días en llegar al nodo que finalmente tiene el contacto y el historial de la relación.
- Gran parte de los contactos buscados no se encuentran en la red de OCTANTIS. Esto influye en un mayor tiempo requerido para encontrarlos y la menor posibilidad de concretarse una reunión dado que no hay nexos con la persona contactada.
- Acompañar a todos los emprendimientos a cada reunión con los contactos generados demanda elevados recursos en horas hombre de los ejecutivos

Del proceso de búsqueda de contactos se puede extraer el sub proceso que es crítico en base a las deficiencias detectadas. Este se inicia con la búsqueda de

información del contacto en la base de datos hasta que se logra coordinar la fecha de la reunión de apoyo. A continuación se muestran los tiempos aproximados para este sub proceso:

Figura 14: Esquema del servicio del sub proceso de búsqueda de contactos para proyectos



Es necesario hacer una distinción si el contacto se encuentra dentro de la red de OCTANTIS o no, ya que influye en si se realizan todos los pasos de soporte indicados. Si el contacto se encuentra en la red, dado las deficiencias existentes, el proceso es lento y toma tiempo encontrar la información para ubicarlo. En caso de no tener nexo alguno, se deben seguir los tres pasos de búsqueda lo que toma más tiempo y donde existe la posibilidad de no tener resultado. El proceso de coordinar la reunión es más fácil y accesible para un contacto que ya conoce OCTANTIS y está dentro de su red. Los que no pertenecen muestran menor disponibilidad e interés por dedicar unos minutos para apoyar emprendimientos.

Para llevar a cabo el proceso actual se ocupa recurso humano, es decir horas hombre del personal de la incubadora. El trabajo de búsqueda lo realiza gran parte del equipo OCTANTIS, los ejecutivos, coordinadores y en menor medida el área de administración. En el caso de está última no es relevante el uso de las redes ya que su interacción es con redes conocidas, el equipo y los emprendedores.

Para estimar las horas hombre ocupadas se plantea una aproximación diaria de 1,5 horas dedicada por ejecutivo para la búsqueda de información de contactos y la coordinación de reuniones⁶⁶, este tiempo es equivalente a buscar 6 contactos dentro de la red. Esto incluye cada una de las actividades modeladas en la figura 14. Un ejecutivo en promedio cuenta con 6 proyectos, a los que mensualmente se les consigue 3 contactos, un total de 18 (6 dentro y 12 fuera de la red, aproximadamente un 30% del

⁶⁶ Las horas hombre (HH) individuales fueron tomadas de manera aproximada. Esto se realizó revisando el tiempo que ocuparon los ejecutivos en las actividades de búsqueda de contactos y coordinar reuniones, para finalmente llegar a un promedio mensual aproximado para 6 contactos.

total de contactos es la tasa de uso de contactos en la red). A continuación se presenta un desglose aproximado de las horas hombre que se invierten en el proceso al mes.

Tabla 10: Recursos humanos involucrados en el sub proceso de búsqueda de contactos

Contacto	N° Ejecutivos ⁶⁷	Días requeridos	HH individual mensual ⁶⁸	HH total mensual
Búsqueda de contactos dentro de la red (6 contactos)	8	8	9 hh	72 hh
Búsqueda de contacto fuera de la red (12 contactos)	8	14	25 hh	200 hh

Fuente: Elaboración propia en base a análisis mensual de recursos humanos

La principal conclusión que se puede obtener de la tabla superior es que para un ejecutivo toma casi toda una semana el proceso de buscar contactos y coordinar reuniones para todos sus emprendimientos. Se hace mucho más fácil y rápido cuando el contacto requerido se encuentra en la red. Otro punto en contra es que dado la actual composición de la red no hay suficientes contactos dentro que permitan apoyar a los emprendimientos por lo que es necesario estar constantemente buscando afuera.

5.2.2.2. Herramientas para la gestión de contactos

Para ser uno de los principales valores que ofrece OCTANTIS, no existe una herramienta general que permita gestionar los contactos existentes. Cada persona utiliza sus propias herramientas para guardar los datos de las personas que contacta, produciendo una descentralización de la información en muchos nodos que dificulta su acceso posterior.

Es común el uso de las planillas Excel para guardar los datos de las personas contactadas pero no existe una práctica de compilar la información levantada. Esto genera pérdida de información una vez que una persona se retira de la organización ya que no hay registro del trabajo generado en un formato común y accesible.

Otra herramienta que se utiliza es el programa Web LinkedIn que permite crear una red social de relaciones laborales. Esta página permite visualizar las redes de tus amigos de forma de solicitar contactos a tus cercanos. Todo el equipo OCTANTIS posee una cuenta donde agrega los contactos que va generando. Sin embargo, esta herramienta solo guarda información de personas registradas al sistema por lo que no sirve como base de datos general.

⁶⁷ El número de ejecutivos promedio en la planilla OCTANTIS es de 8 personas.

⁶⁸ En el caso de búsqueda de contactos dentro de la red se multiplicó 1,5 hh x 6 días hábiles (8 días menos el fin de semana). Para contactos fuera de la red se multiplicó 2,5 hh x 10 días hábiles (14 días menos fines de semana). Se usó 2,5 hh para los contactos afuera de la red ya que se necesitan cubrir el doble en número (12). Se consideró ese valor y no el doble de hh dado que hay sinergias y actividades repetidas.

En la actualidad se soluciona el problema de los contactos al hacer pedidos informales en las reuniones de equipo donde cada uno traspasa sus contactos. Esto genera una demora ya que gran parte de las veces se dice conocer el contacto pero no se tiene registro alguno de sus datos y es necesario hacer la búsqueda nuevamente. Existe una gran cantidad de contactos que son útiles para todos los proyectos y que deben estar a disposición de todo OCTANTIS, en cambio hay otros que rara vez se usan dado su especialidad.

El equipo OCTANTIS está constantemente recibiendo tarjetas de presentación las cuales quedan apiladas en carpetas que prácticamente nadie revisa porque se desconoce su origen. En resumen no hay un responsable que gestione las redes existentes y lleve un registro de los contactos generados por todo el equipo como también un formato estándar donde compilar la información.

5.2.2.3. Fidelización de contactos

Luego de que un contacto es conectado con OCTANTIS debiera existir una forma de retenerlo para futuras actividades, haciendo más eficiente la búsqueda y evitando gastar nuevos recursos para reubicarlos.

Existen distintos niveles de contactos, los que están permanentemente trabajando con OCTANTIS y los que intermitentemente están siendo contactados. Con los últimos existe un problema ya que son contactados una o dos veces al semestre y luego se pierde su rastro. Esto ya que no hay ninguna acción concreta para mantener el vínculo. Actualmente no existe una diferenciación entre los dos tipos de contactos.

Tampoco hay definidos incentivos para que todos los contactos estén interesados en participar en las actividades de OCTANTIS. Existe una excepción para este punto ya que en DN se buscan tutores para los emprendimientos a los que se les remunera por sesión apoyada y en AN se le entrega un 1% de la opción de compra del emprendimiento a cada director que participe del Consejo Asesor. Sin embargo no es posible otorgar un beneficio económico a todos sino que es necesario crear un sentimiento de retribución en los contactos aportando a los emprendimientos.

5.2.3. Fortalecimiento y apoyo a los emprendimientos

5.2.3.1. Fortalecimiento conocimientos y habilidades emprendedor

Esta categoría es clave para el éxito del emprendimiento e incluye desde la conformación de un equipo emprendedor completo hasta el adquirir las habilidades necesarias para hacerse cargo de una compañía.

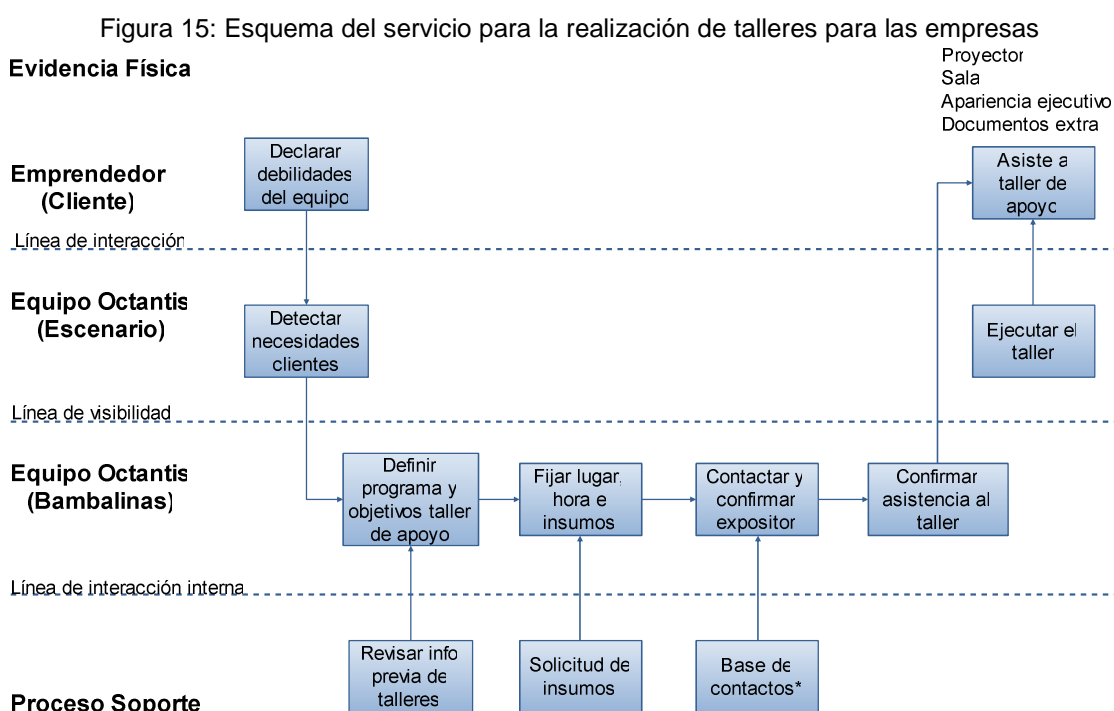
En la actualidad el desempeño de OCTANTIS ha sido bajo respecto a este punto ya que no existe un programa definido y funcionando constantemente en AN que apoye estos puntos. No existe un diagnóstico de las necesidades del emprendimiento por lo que el apoyo realizado es puntual y por necesidad.

Se han realizado actividades esporádicas anteriormente como:

- Taller de ventas sin mucha participación y feedback de los emprendimientos con un destacado profesor de la UAI
- Sesión de revisión de parte de consejo de expertos en finanzas para dos proyectos
- Taller de presentación efectiva para mejorar la capacidad de presentar.
- Reuniones individuales de emprendimientos con expertos de algún área

Las actividades anteriores se desarrollan individualmente para cada proyecto, lo que implica coordinar una gran cantidad de reuniones y recursos por separado.

El siguiente diagrama muestra como se ejecutan actividades de este tipo actualmente en OCTANTIS:



Fuente: Elaboración propia

Acciones emprendedor (cliente)

El cliente constantemente está declarando que posee debilidades y que necesita mejorar sus capacidades de forma de gestionar mejor su empresa. Actualmente no hay una instancia formal donde pueda expresar sus necesidades además de las reuniones.

Acciones equipo OCTANTIS

Externo: Detectar las debilidades de los emprendedores es parte del ejecutivo a cargo. Sin embargo, no existen mecanismos definidos que reciban la declaración del cliente acerca de sus debilidades y necesidades.

La ejecución de los talleres es vital al momento de entregar un servicio de calidad. La experiencia y el nivel de preparación del equipo son clave para que se genere una

instancia de valor para los emprendedores. Comentarios de los clientes han sido que los talleres resultan muy teóricos y alejados de la realidad. Esto debiera reflejarse en mejoras para los siguientes talleres, pero dado que no existe un método de mejora continua no se traspasa para otras instancias

Interno: Cuando se decide realizar un taller o actividad similar, los temas de estos son planteados principalmente por el coordinador de AN y el apoyo de los ejecutivos, quienes definen los objetivos y el programa.

Luego aparecen una serie de acciones de coordinación tales como fijar la reunión, conseguir un expositor y confirmar asistencia de los emprendedores al taller.

Acciones proceso de soporte

Para definir un taller es necesario hacer un levantamiento de información previa de talleres realizados. Existen algunos talleres que se han realizado varias veces por lo que hay documentos, pautas guardadas y evaluaciones que hacen más fácil la tarea de programar uno nuevo, pero con la gran mayoría no ocurre así. En caso de llegar alguien nuevo no tendría donde buscar este historial y material.

Paralelamente, con la ayuda de la asistente de OCTANTIS se deben solicitar los insumos necesarios para llevar a cabo el taller (salas, proyector, alimentos, etc), como también apoyar en el contacto de los emprendedores y expositores a través de la base de datos.

Evidencia física

La evidencia resulta en entregables generados por los talleres tales como material de apoyo, lecturas, etc. Se utilizan las salas e implementos de la UAI.

Deficiencias en el fortalecimiento de conocimientos del emprendedor

- No existen instancias formales donde los emprendedores puedan declarar sus debilidades. Solo se resuelve individualmente lo que no permite tener una mirada global de que necesitan los emprendedores.
- Al término de los talleres no hay una práctica instaurada de utilizar métodos de evaluación del servicio entregado que permita obtener comentarios y sugerencias del emprendedor.
- No hay una base de datos común de OCTANTIS que respalde actividades realizadas anteriormente y que faciliten material para nuevas sesiones
- Son escasos los talleres realizados y no existe un programa regular

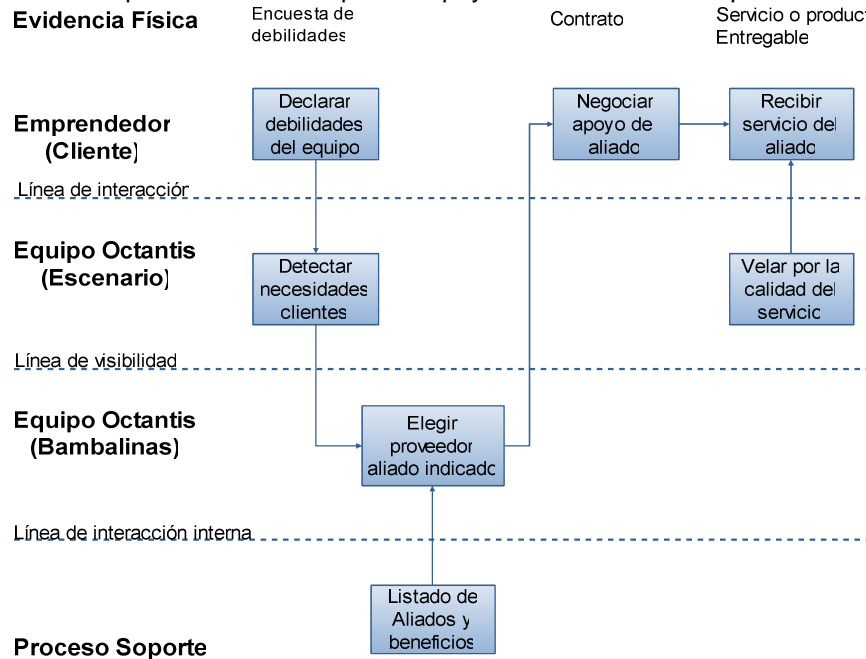
5.2.3.2. Apoyo al emprendimiento mediante alianzas de empresas y otros

Los emprendimientos necesitan constantemente de otras empresas que les faciliten servicios y tareas específicas. Es por esto que están constantemente realizando alianzas con distintos proveedores de forma de externalizar lo que ellos no pueden hacer.

La propuesta de OCTANTIS menciona que existen alianzas con proveedores que facilitan servicios a los emprendedores en las distintas áreas de la empresa. De todas las opciones de aliados las que más se han utilizado han sido servicios de propiedad intelectual con la empresa “Neos”, servicios legales para la creación de empresas y escrituras, y apoyo de una empresa de finanzas y contabilidad.

El siguiente esquema muestra la entrega del servicio mediante el uso de aliados de OCTANTIS:

Figura 16: Esquema del servicio para el apoyo de aliados a los emprendimientos



Fuente: Elaboración propia

Acciones emprendedor (cliente)

El cliente inicia el proceso cuando detecta la necesidad de un servicio para su empresa. Para esto puede buscar en el mercado o solicitar apoyo de empresas aliadas de OCTANTIS. La siguiente etapa visible pasa por negociar las condiciones, entregables y recibir el servicio.

Acciones equipo OCTANTIS

Externo: Detectar las necesidades de apoyo de los emprendedores es parte del ejecutivo a cargo. Sin embargo, no existen mecanismos definidos que reciban la declaración del cliente acerca de sus necesidades. Al terminar el servicio el ejecutivo debe ser capaz de confirmar que el servicio entregado por la empresa haya sido de valor.

Interno: Una vez detectada la necesidad, el ejecutivo debe buscar que proveedor de servicio específico puede ser de valor para el emprendimiento.

Acciones proceso de soporte

Un encargado debe generar alianzas con empresas de servicios que aporten al desarrollo de los emprendimientos para que luego estén disponibles para todo el equipo OCTANTIS.

Evidencia física

La evidencia está asociada a los entregables del servicio o producto generados por la empresa proveedora.

Deficiencias en el apoyo de emprendimientos mediante alianzas de empresas

- El proceso de identificación de debilidades del emprendimiento no tiene mecanismos para ello.
- No hay una evaluación del servicio entregado por los aliados de forma de valorar, mejorar o cambiar la alianza.
- Los emprendimientos terminan siendo atendidos como una empresa más y no reciben beneficios concretos y más personalizados
- No existe registro alguno de los acuerdos con las empresas. No hay una lista que identifique que alianzas existen y cuales son los servicios y beneficios que entregan.
- Escasos mecanismos de apoyo especializado a los emprendedores además de las empresas

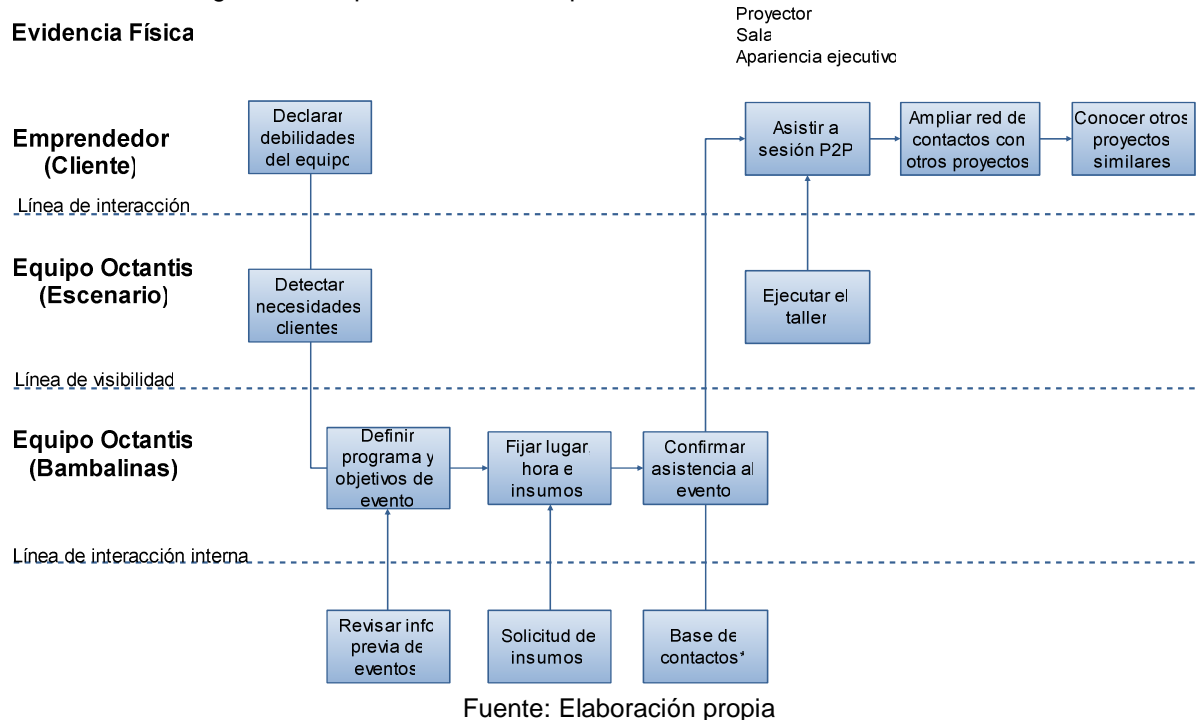
5.2.3.3. Generación de actividades P2P (Peer to peer)

En la actualidad en AN no existe un calendario de actividades que conecten emprendimientos entre sí y con actores relevantes de la industria. Los emprendimientos trabajan cada uno por su cuenta y no existe una instancia donde se conozcan, compartan experiencias y sus redes. No se aprovechan las sinergias que pueden haber entre emprendimientos del mismo rubro. El valor que ofrece OCTANTIS es conectarte a una red o comunidad del emprendimiento, lo que es débil actualmente puesto que faltan instancias que generen esto.

Cada ejecutivo se encarga de conectar sus emprendimientos con otros pero se hace uno a uno aumentando el tiempo destinado a coordinar estas reuniones.

A continuación se muestra el diagrama actual de la entrega del servicio de actividades P2P:

Figura 17: Esquema del servicio para el desarrollo de actividades P2P



Acciones emprendedor (Cliente)

Las actividades P2P buscan abrir oportunidades para los emprendedores al conectarse con otros actores relevantes. El primer paso es que el cliente declare sus necesidades al ejecutivo. Luego el emprendedor participa e interactúa de la actividad preparada por OCTANTIS donde posee objetivos como ampliar su red de contactos, identificar posibles aliados, proveedores y compradores relevantes para el negocio.

Acciones equipo OCTANTIS

Externo: Encargado de identificar las necesidades de los proyectos y ejecutar la actividad P2P de forma de generar valor a los emprendimientos según las metas planteadas en el programa.

Interno: Se fija el programa y los objetivos de las actividades, para luego coordinar los elementos necesarios para su realización.

Acciones proceso soporte

Se levanta información previa de actividades realizadas para recopilar información como documentos, pautas y evaluaciones que hagan más fácil la tarea de programar uno nuevo.

Paralelamente, con la ayuda de la asistente de OCTANTIS se deben solicitar los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad (salas, proyector, alimentos, etc), como también apoyar en el contacto de los emprendedores y expositores a través de la base de datos.

Evidencia física

La evidencia resulta en entregables generados por las actividades tales como material de apoyo, lecturas, etc. Se utilizan las salas e implementos de la UAI.

Deficiencias del proceso de actividades P2P

- No existen instancias formales donde los emprendedores puedan declarar sus debilidades. Solo se resuelve individualmente lo que no permite tener una mirada global de que necesitan los emprendedores.
- Al término de las actividades no hay una práctica instaurada de utilizar métodos de evaluación del servicio entregado que permita obtener comentarios y sugerencias del emprendedor. Por lo tanto no hay un registro que permita medir una mejora continua.
- No hay una base de datos común de OCTANTIS que respalde actividades realizadas anteriormente y que faciliten material para nuevas sesiones
- Son escasas las actividades P2P realizadas y no existe un programa regular.

6. BENCHMARK DE MEJORES PRÁCTICAS EN ACELERACIÓN DE NEGOCIOS

En este capítulo se desarrollará una investigación de buenas prácticas asociadas al proceso de aceleración de empresas, de forma de entender como solucionan otras incubadoras los problemas relacionados a la gestión de redes y el fortalecimiento de los equipos emprendedores.

En primer lugar, se realizará una evaluación de desempeño de distintas incubadoras alrededor del mundo para determinar aquellas que tengan mejores resultados en el proceso de aceleración. Luego se profundizará en sus sistemas, procesos y métodos de incubación para determinar cuales son las buenas prácticas que utilizan. Esta información permitirá situar un punto de comparación de la realidad de OCTANTIS con otras incubadoras, permitiendo seleccionar aquellas prácticas que sean exitosas de forma de aumentar las posibilidades de generar emprendimientos dinámicos.

Por último, se hará una revisión de otras incubadoras que no participaron en el estudio, de modo tal de tener una visión completa de buenas prácticas para la aceleración de emprendimientos dinámicos.

6.1. Benchmark mejores prácticas incubadoras

6.1.1. Metodología benchmark

Esta investigación constará de dos etapas. La primera etapa es del tipo cuantitativa para identificar las incubadoras que tengan un buen desempeño en las distintas áreas de la incubación, y en una fase posterior un análisis de las mejores evaluadas para realizar una investigación cualitativa de sus buenas prácticas y como justifican su buen desempeño.

Para la primera etapa se llevó a cabo una adaptación del cuestionario aplicado por Sandra Díaz el 2008, de Ematriz Consultores Ltda⁶⁹, para un estudio de Innova Chile acerca del sistema de incubación nacional. La decisión de utilizar ese cuestionario responde a que está basado en un listado de mejores prácticas recabado por el NBIA (National Business Incubation Association), la principal asociación de incubadoras en Estados Unidos.

El cuestionario original fue adaptado junto a un psicólogo y otros dos memoristas trabajando en OCTANTIS. Se hicieron ajustes en la cantidad y ponderaciones de las preguntas, ya que el cuestionario original estaba enfocado a la realidad nacional de las incubadoras, y se tradujo el documento al inglés. La evaluación finalmente estuvo compuesta por 46 preguntas divididas en once categorías las que se muestran a continuación:

1. Enfoque a la creación de empresas de alto crecimiento.

⁶⁹ "Propuesta de modelo de medición de desempeño del sistema de incubadoras chilenas para Innova Chile y CORFO". Sandra Díaz, 2008. Ematriz Consultores Ltda, Consultores en Emprendimiento e Innovación.

2. Proceso de atracción y selección de emprendimientos y emprendedores.
3. Procesos y servicios de incubación ofrecidos.
4. Internacionalización de empresas incubadas.
5. Redes de mentores y la vinculación entre emprendedores.
6. Acceso a fuentes de financiamiento.
7. Gobierno corporativo de la organización.
8. Gestión de la organización.
9. Vinculación con conocimiento y tecnologías de alto nivel.
10. Modelo de negocios y sustentabilidad de la organización.
11. Vinculación con el entorno nacional e internacional.

De las categorías anteriores interesan en particular las relacionadas a los procesos y servicios de incubación (3); y redes de mentores y vinculación entre emprendedores (5)⁷⁰.

Para cada una de estas categorías se desarrollaron preguntas que se dirigían a evaluarlas. Para cada pregunta se usó una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor cuando el criterio medido era inexistente y 5 cuando el criterio se encontraba presente de manera que la incubadora puede considerarse como un modelo a seguir. Estas puntuaciones son asignadas en base a las respuestas obtenidas en cada pregunta del benchmark por las incubadoras.

Al igual que las empresas incubadas, la exigencia va aumentando con el tiempo, por lo tanto se proponen criterios cada vez más exigentes a medida que aumenta la antigüedad de las incubadoras. Es así como el sistema de medición de desempeño propone distintos estándares para aquellas incubadoras que tienen menos de tres años, para aquellas que tienen entre 3 y 6 años, e incubadoras que tienen más de 6 años.

Para la aplicación del instrumento, se envió una invitación formal por correo electrónico a las incubadoras seleccionadas. Las respuestas se completaron en dos pasos: 1) Completar una ficha técnica con información histórica de la incubadora; 2) Responder el cuestionario de 46 preguntas disponible a través de Internet. Luego de transcurrido un mes, se obtuvieron cuestionarios completos de 10 de las 28 incubadoras invitadas a participar del proceso (una tasa de respuesta del 36%). A todas las incubadoras se les hizo seguimiento mediante llamadas telefónicas y mail para que participaran y respondieran. Algunas de las incubadoras seleccionadas no contestaron ninguno de los avisos por lo que se asumió que no estaban interesadas.

Para la realización de la segunda etapa cualitativa, se seleccionaron las 4 incubadoras que tuvieron los mejores desempeños en las categorías y preguntas seleccionadas anteriormente. Mediante mail y llamados telefónicos se intentó contactar a cada una, sin embargo solo se tuvo respuesta de dos incubadoras. Una vez coordinada la fecha para la entrevista en profundidad, se realizó una entrevista mediante una conferencia Web con los encargados de las incubadoras.

⁷⁰ En el Anexo N° 12 se encuentran las preguntas asociadas a las categorías seleccionadas

6.1.2. Incubadoras participantes

Para seleccionar la muestra de incubadoras de negocios, se decidió escoger aquellas que operarán en economías emergentes. De modo tal que existiera un ecosistema y apoyo al emprendimiento con características similares a las de Chile.

Las participantes fueron escogidas a partir de un grupo de trabajo internacional de incubadoras de empresas de rápido crecimiento, pertenecientes a InfoDev⁷¹, como también otras incubadoras internacionales colaboradoras de OCTANTIS.

Se decidió no incluir incubadoras de prestigio mundial, tales como las pertenecientes a Silicon Valley, ya que se considera que los ecosistemas en que se desarrolla el emprendimiento dinámico poseen otras características. Los sistemas de incubación entregan servicios enfocados en suplir otro tipo de necesidades a los emprendedores. En el caso de Estados Unidos existe una cultura emprendedora orientada en el fallo constante antes de lograr ser exitoso como también redes avanzadas que facilitan el proceso de emprender.

Tabla 11: Lista de incubadoras invitadas a participar del Benchmark

PAIS	INCUBADORA	CONTACTO
Chile	OCTANTIS	Sebastián Gonzalez
China	Shanghai Technology Innovation Center	Wang Zhen
Colombia	CreaMe	Catalina Escobar
Costa Rica	CIETEC	Eugenia Ferreto
Pakistan	Agribusiness Support Fund	Kamran Niazi
Palestine	Palestine I&C Technology Incubator	Laith I. Kassis
Philippines	Ayala Foundation	Michi Barcelon
Romania	Technology and Business Incubator Center-CITAf	Domnica Cotet
Romania	Timisoara Software Business Incubator	Radu Ticiu
St. Vincent & the Grenadines	St. Vincent Chamber of Commerce And Industry	Telly Onu
Armenia	Enterprise Incubator Foundation	Bagrat Yengibaryan
Brazil	TRINUS Soluções Empresariais - FUMSOFT	Hebert Rodrigo Souza
Uruguay	LATU - Ingenio	Manuel Bello
Mexico	University of Guadalajara Technology Incubator	Juan Villalvazo Naranjo
Brazil	Instituto Gênesis - PUC-Rio	Julia Zardo
South Africa	The Innovation Hub	Jill Sawers
Germany	VDI/VDE Innovation	Uwe Seidel
Colombia	ParqueSoft	Nicolás Llano Naranjo
Bulgaria	Arc Fund	Todor Yalamov
Vietnam	CRC-TOPIC Business Incubator	Cao Cong Minh
Mauritius	National Computer Board - ICT Incubator Centre	Kheeran Bahadoor
Panamá	Aceleradora Tecnológica, Ciudad del Saber	Laru Linares
Costa Rica	Parquetec	Petra Petry
Chile	3IE	Rene Villegas
Colombia	Incubar del Caribe	Karina Quintero
Chile	Ventana	Teresita Prat
Chile	Genera UC	Soledad Fernandez

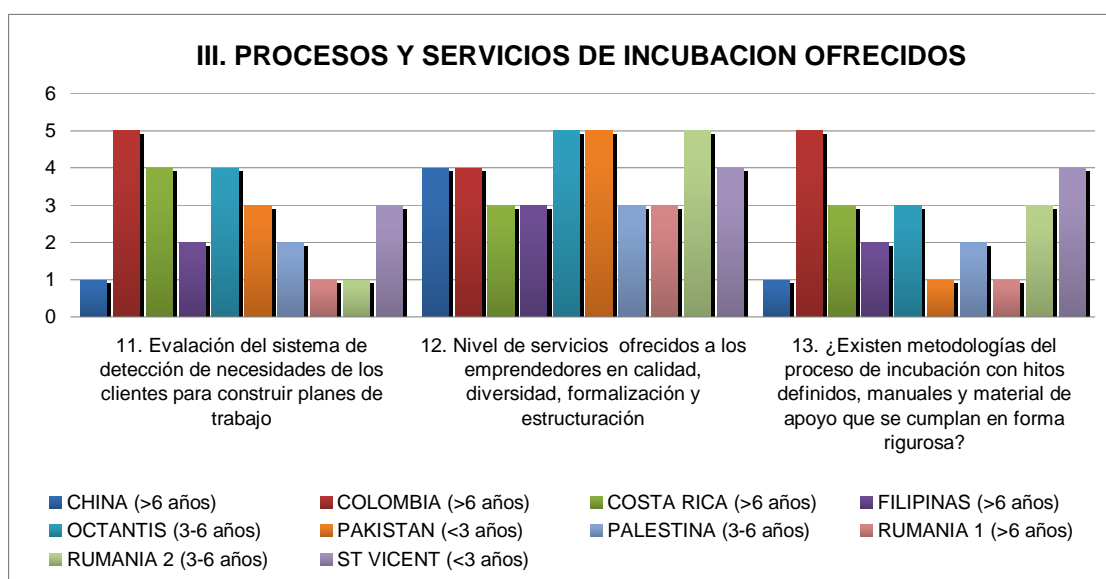
⁷¹ InfoDev es un programa especial del Banco Mundial junto con otras agencia de desarrollo internacional, enfocado en el como el uso de tecnologías de comunicación pueden ayudar a combatir la pobreza, promover oportunidades y favorecer el crecimiento económico de países en desarrollo.

(En negrita se encuentran las incubadoras que finalmente participaron del Benchmark⁷²)
 Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Resultados evaluación de desempeño benchmark

Los siguientes son los resultados obtenidos por las incubadoras participantes en las categorías seleccionadas. Se muestran las principales conclusiones respecto a las preguntas que son relevantes para los temas abordados por la propuesta. Los ítems de la encuesta seleccionados son el III y el V. El resto de las preguntas de las categorías se encuentra en el Anexo N°12.

Ítem III. Procesos y Servicios de Incubación Ofrecidos



A continuación aparecen las alternativas de respuesta y escalas para cada pregunta separadas por la clasificación de antigüedad de las incubadoras.

Pregunta 11			
Escala	Menos de 3 años	Antigüedad de la Incubadora Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1–Capacidad Inexistente	No hay sistema de detección de necesidades ni se realizan planes de trabajo con el emprendedor.	A pesar de que no hay sistema formal de detección de necesidades, se realizan planes de trabajo estandarizados para los emprendedores.	Se realizan planes de trabajo individualizados con los emprendedores contra los cuales se monitorea el progreso.
2- Incipiente	A pesar de que no hay sistema formal de detección de necesidades, se realizan planes de trabajo estandarizados para los emprendedores.	Se realizan planes de trabajo individualizados con los emprendedores contra los cuales se monitorea el progreso.	Se tiene un sistema simple de detección de necesidades y de diseño de planes de trabajo documentado y contra el cual se miden avances regulares.
3-Bueno	Se realizan planes de trabajo individualizados con los emprendedores contra los	Se tiene un sistema simple de detección de necesidades y de diseño de planes de trabajo	Se cuenta con un sistema más complejo de las necesidades que involucra aspectos tanto del

⁷² En el Anexo N° 11 se encuentran la información general de las incubadoras participantes del benchmark

	cuales se monitorea el progreso.	documentado y contra el cual se miden avances regulares.	emprendedor como de los proyectos y contra el cual se construyen planes de trabajo documentados y contra el cual se mide el progreso en forma sistemática.
4-Muy Bueno	Se tiene un sistema simple de detección de necesidades documentado y de diseño de planes de trabajo documentado y contra el cual se miden avances regulares.	Se cuenta con un sistema más complejo de las necesidades que involucra aspectos tanto del emprendedor como de los proyectos y contra el cual se construyen planes de trabajo documentados y contra el cual se mide el progreso en forma sistemática.	Se cuenta con lo anterior, pero además se tienen bitácoras de reuniones, y el emprendedor tiene claro cuales son los avances y progresos realizados respecto de la propuesta de trabajo inicial, y estos en general se cumplen.
5- Modelo a Nivel Nacional	Se cuenta con un sistema más complejo de las necesidades que involucra aspectos tanto del emprendedor como de los proyectos y contra el cual se construyen planes de trabajo documentados y contra el cual se mide el progreso en forma sistemática.	Se cuenta con lo anterior, pero además se tienen bitácoras de reuniones, y el emprendedor tiene claro cuales son los avances y progresos realizados respecto de la propuesta de trabajo inicial, y estos en general se cumplen.	Se tiene un sistema de detección de necesidades de los emprendedores de manera regular, de manera que se reacciona rápido a las necesidades de estos, en forma complementaria a los planes de trabajo establecidos en un inicio.

Pregunta 12

1- Capacidad Inexistente	Básicamente la incubadora funciona como una ventanilla de capital semilla donde recibe las postulaciones y las tramita ante un organismo gubernamental	La incubadora realiza reuniones cada dos meses o más para comprobar progresos y se limita a apoyar a los emprendedores en la parte administrativa de los proyectos.	Se tienen reuniones mensuales con los emprendedores de seguimiento donde se revisan los progresos y se ofrece retroalimentación de negocios.
2- Incipiente	Además de lo anterior, realiza reuniones cada dos meses o más para comprobar progresos y se limita a apoyar a los emprendedores en la parte administrativa de los proyectos.	Se tienen reuniones mensuales con los emprendedores de seguimiento donde se revisan los progresos y se ofrece retroalimentación de negocios.	Además de lo anterior, la incubadora ofrece talleres de capacitación exclusivos para sus emprendedores, ofrece listados de proveedores validados o información relevante para su proyecto.
3- Bueno	Se tienen reuniones mensuales con los emprendedores de seguimiento donde se revisan los progresos y se ofrece retroalimentación de negocios.	Además de lo anterior, la incubadora ofrece talleres de capacitación exclusivos para sus emprendedores, ofrece listados de proveedores validados o información relevante para su proyecto.	Además de lo anterior, ofrece espacio físico para su instalación o facilita su acceso, ofrece coaching o mentoring a través de terceros u otro servicio de apoyo a la incubación o pre-incubación.
4- Muy Bueno	Además de lo anterior, la incubadora ofrece talleres de capacitación exclusivos para sus emprendedores, ofrece listados de proveedores validados o información relevante para su proyecto.	Además de lo anterior, ofrece espacio físico para su instalación o facilita su acceso, ofrece coaching o mentoring a través de terceros u otro servicio de apoyo a la incubación o pre-incubación.	Además de lo anterior, la incubadora ha desarrollado servicios especializados como valorización de empresas, apoyo en licenciamiento, internacionalización de empresas que han sido usados con éxito por los emprendedores
5- Modelo a Nivel Nacional	Además de lo anterior, ofrece espacio físico para su instalación o facilita su acceso, ofrece coaching o mentoring a través de terceros u otro servicio de apoyo a la incubación o pre-incubación.	Además de lo anterior, la incubadora ha desarrollado servicios especializados como valorización de empresas, apoyo en licenciamiento, internacionalización de empresas que han sido usados con éxito por los emprendedores	La incubadora tiene servicios especializados y sofisticados para la incubación y post-incubación, donde se tienen servicios para la presentación a capital de riesgo, servicios de consultoría de alto nivel, planes estratégicos, etc.

Pregunta 13

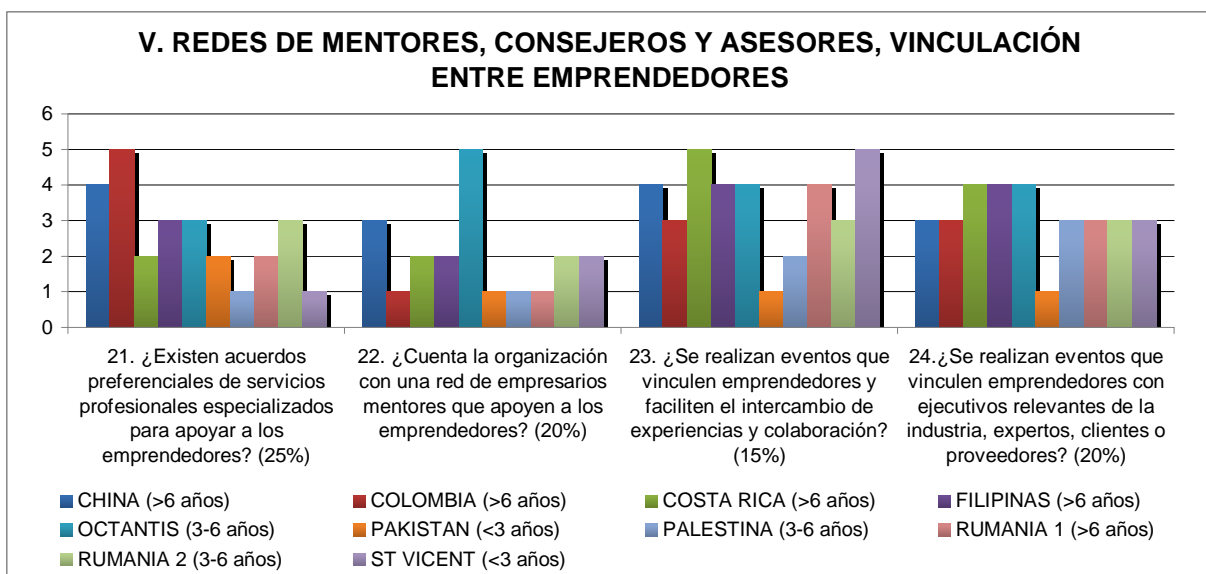
1- Capacidad Inexistente	No se cuenta con metodologías escritas.	Se tiene metodología escrita de pre-incubación e incubación.	Se tienen metodologías de pre-incubación, incubación y post-incubación y otros servicios ofrecido (documentados)
2- Incipiente	Se tiene metodología escrita de pre-incubación.	Se tienen metodologías de pre-incubación, incubación y post-incubación y otros servicios ofrecido (documentados)	Se tiene metodologías de los servicios, escritas y contra el cual se miden progresos de los emprendedores (comprobable).

3- Bueno	Se tiene metodología escrita de pre-incubación e incubación.	Se tiene metodologías de los servicios, escritas y contra el cual se miden progresos de los emprendedores (comprobable).	Se tiene lo anterior pero además, se tienen manuales y todo un completo set de apoyo a estos procesos que son entregados a los emprendedores para apoyar el proceso.
4- Muy Bueno	Se tiene metodología de pre-incubación e incubación, escritas y contra el cual se miden progresos de los emprendedores (comprobable)	Se tiene lo anterior pero además, se tienen manuales y todo un completo set de apoyo a estos procesos que son entregados a los emprendedores para apoyar el proceso.	Además de lo anterior, se cuenta con una plataforma computacional simple para realizar el seguimiento de los procesos que puede ser accedida tanto por el cliente como por los ejecutivos de la incubadora.
5- Modelo a Nivel Nacional	Se tiene lo anterior pero además, se tienen manuales y todo un completo set de apoyo a estos procesos que son entregados a los emprendedores.	Además de lo anterior, se cuenta con una plataforma computacional simple para realizar el seguimiento de los procesos que puede ser accedida tanto por el cliente como por los ejecutivos de la incubadora.	Se tiene un sistema o plataforma (software) con información centralizada de cada cliente, con toda la información para apoyar los procesos de pre-incubación e incubación, que es actualizada periódicamente.

La institución “CreaMe” de Colombia aparece como la incubadora que mejor detecta las necesidades del cliente y por ende crea planes de trabajo efectivos y medibles. En la calidad y diversidad de servicios aparecen varias instituciones bien evaluadas como “Agribusiness Support Fund” de Pakistán, “OCTANTIS” de Chile, “Technology and Business Incubator Centre” de Rumania y “CreaMe” de Colombia. Esta pregunta considera como servicios entregados y utilizados por emprendedores talleres de capacitación, listados de proveedores validados, espacio físico, coaching o mentoring de expertos, servicios especializados, consultorías de alto nivel, planificación estratégica, etc. Para apoyar estos servicios “CreaMe” aparece como la mejor evaluada en metodologías con hitos definidos. Esto mediante el uso de una plataforma con información de cada cliente que permite apoyar todos los procesos.

Resulta interesante revisar la incubadora de Colombia para conocer sus prácticas en la entrega de servicios y proceso de apoyo a los emprendimientos.

Ítem V: Redes de Mentores, Consejeros y Asesores. Vinculación entre emprendedores



A continuación aparecen las alternativas de respuesta y escalas para cada pregunta separadas por la clasificación de antigüedad de las incubadoras.

Pregunta 21			
Escala	Menos de 3 años	Antigüedad de la Incubadora Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1–Capacidad Inexistente	No se cuenta con listado de proveedores ni acuerdos preferenciales.	Se tiene información acerca de proveedores en distintas áreas pero la mayoría no ha sido validada por la incubadora ni se cuenta con información sistemática acerca de su eficacia y competencia.	La incubadora cuenta con un listado de proveedores en distintas áreas que ha sido validado y evaluado en su competencia y eficacia.
2- Incipiente	Se tiene información acerca de proveedores en distintas áreas pero la mayoría no ha sido validada por la incubadora ni se cuenta con información sistemática acerca de su eficacia y competencia.	La incubadora cuenta con un listado de proveedores en distintas áreas que ha sido validado y evaluado en su competencia y eficacia.	Se cuenta con acuerdos con proveedores validados por la incubadora y con algunos pocos se han establecido acuerdos preferenciales que han beneficiado a los incubados.
3– Bueno	La incubadora cuenta con un listado de proveedores en distintas áreas que ha sido validado y evaluado en su competencia y eficacia.	Se cuenta con acuerdos con proveedores validados por la incubadora y con algunos pocos se han establecido acuerdos preferenciales que han beneficiado a los incubados.	Se cuenta con acuerdos preferenciales con proveedores validados por la incubadora en la mayoría de los principales ámbitos de la incubación de empresas.
4– Muy Bueno	Se cuenta con acuerdos con proveedores validados por la incubadora y con algunos pocos se han establecido acuerdos preferenciales que han beneficiado a los incubados.	Se cuenta con acuerdos preferenciales con proveedores validados por la incubadora en la mayoría de los principales ámbitos de la incubación de empresas.	Se cuenta con acuerdos preferenciales que permiten acceder a servicios premium a un costo muy reducido o incluso gratis en algunos casos.
5– Modelo a Nivel Nacional	Se cuenta con acuerdos preferenciales con proveedores validados por la incubadora en la mayoría de los principales ámbitos de la incubación de empresas.	Se cuenta con acuerdos preferenciales que permiten acceder a servicios premium a un costo muy reducido o incluso gratis en algunos casos.	La incubadora cuenta con acuerdos que permiten acceder a proveedores nacionales e internacionales a un costo muy atractivo para los emprendedores y éstos ya se han beneficiado de estos acuerdos.
Pregunta 22			
1–Capacidad Inexistente	No hay mentores ni un programa asociado	Se está formalizando una red de mentores pero todavía no hay una experiencia concreta.	Se tiene una red de voluntarios que han realizado reuniones de mentoring con incubados de manera esporádica, pero aún no hay programa establecido.
2- Incipiente	Se está formalizando una red de mentores pero todavía no hay una experiencia concreta.	Se tiene una red de voluntarios que han realizado reuniones de mentoring con incubados de manera esporádica, pero aún no hay programa establecido.	Se cuenta con el sistema montado, con voluntarios en la red, documentado y formalizado, y se está realizando los primeros casos de mentoring con incubados.
3– Bueno	Se tiene una red de voluntarios que han realizado reuniones de mentoring con incubados de manera esporádica, pero aún no hay programa establecido.	Se cuenta con el sistema montado, con voluntarios en la red, documentado y formalizado, y se está realizando los primeros casos de mentoring con incubados.	Se tiene los primeros casos de un sistema de mentoring formalizado y documentado, con buenos resultados comprobables (evaluación de los clientes).
4– Muy Bueno	Se cuenta con el sistema montado, con voluntarios en la red, documentado y formalizado, y se está realizando los primeros casos de mentoring con incubados.	Se tiene los primeros casos de un sistema de mentoring formalizado y documentado, con buenos resultados comprobables (evaluación de los clientes).	Más del 50% de los clientes accede a un programa de mentoring, y está documentado.
5– Modelo a Nivel Nacional	Se tiene los primeros casos de un sistema de mentoring formalizado y documentado, con buenos resultados comprobables (evaluación de los clientes).	Más del 50% de los clientes accede a un programa de mentoring, y está documentado.	Más del 75% de los clientes accede a un programa de mentoring, y está documentado.

Pregunta 23

1-Capacidad Inexistente	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.
2- Incipiente	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción entre emprendedores.	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción entre emprendedores.	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción entre emprendedores.
3- Bueno	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores pero muy ocasionalmente	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores pero muy ocasionalmente	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores pero muy ocasionalmente
4- Muy Bueno	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores y el coaching entre ellos	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores y el coaching entre ellos	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores y el coaching entre ellos
5- Modelo a Nivel Nacional	Se ha implementado un programa de eventos y formas de vincular emprendedores con el fin de compartir experiencias y potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos y formas de vincular emprendedores con el fin de compartir experiencias y potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos y formas de vincular emprendedores con el fin de compartir experiencias y potenciar la incubación.

Pregunta 24

1-Capacidad Inexistente	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.
2- Incipiente	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción de emprendedores con ejecutivos de empresa.	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción de emprendedores con ejecutivos de empresa.	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción de emprendedores con ejecutivos de empresa.
3- Bueno	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa pero muy ocasionalmente.	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa pero muy ocasionalmente.	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa pero muy ocasionalmente.
4- Muy Bueno	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa, ya sea de forma grupal o individual.	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa, ya sea de forma grupal o individual.	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa, ya sea de forma grupal o individual.
5- Modelo a Nivel Nacional	Se ha implementado un programa de eventos para vincular emprendedores y ejecutivos de empresas con el fin de potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos para vincular emprendedores y ejecutivos de empresas con el fin de potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos para vincular emprendedores y ejecutivos de empresas con el fin de potenciar la incubación.

Tener una virtuosa red de mentores, consejeros y vinculación entre emprendedores, es clave al momento que la empresa crezca. Contar con apoyo externo facilita el desarrollo, aporta conocimiento y genera un nexo con la industria. Respecto a esta capacidad destacan las incubadoras “OCTANTIS” de Chile, “Shanghai Technology Innovation Center” de China y “CreaMe” de Colombia.

“CreaMe” obtiene el mayor puntaje en acuerdos preferenciales para emprendedores con aliados de todo tipo seguido por la incubadora China. Revisar que alianzas, actores y beneficios poseen estas incubadoras resulta interesante para evaluar el impacto de estos acuerdos en el desarrollo de las empresas.

“CIETEC” de Costa Rica aparece destacada por un buen programa de eventos para la interacción entre emprendedores y con ejecutivos de la industria, por lo que sería bueno evaluar que actividades y métodos utilizan. La incubadora China destaca también por su habilidad para concretar eventos entre emprendedores generando un programa regular por semestre.

Para conocer buenas prácticas en relación al uso de redes; acuerdos preferenciales y servicios; y eventos de networking entre emprendedores y actores relevantes, resulta recomendable estudiar las prácticas de la incubadora “Shanghai Technolgy Innovation Center” de China y “CreaMe” de Colombia.

6.1.4. Resultados benchmark: Incubadora CreaMe de Colombia

La incubadora CreaMe fue elegida para realizar la segunda etapa del benchmark donde se profundizó en sus mejores prácticas dado el buen resultado que tuvo en la primera evaluación. Para la entrevista se contactó, mediante una video conferencia, al Gerente General Diego Sánchez. Los puntos más relevantes de la entrevista se muestran a continuación.

La incubadora CreaMe se puede considerar como una “incubadora de incubadoras”, dado que trabajan con una estructura de nodos de creación de empresas. CreaMe es la matriz que busca aliados especializados por temas o por áreas, de manera tal de contar con una serie de pequeñas incubadoras especializadas por rubro. Esto le permite tener una cobertura nacional. Su función por ende es realizar la creación, el desarrollo empresarial y el acompañamiento de los nodos. Cada nodo define cuales son sus políticas, sus estrategias y cuales son sus métodos de acompañamiento.

Un ejemplo de estos nodos es el Centro de Desarrollo Rural dedicado a la agroindustria, Medellín Digital, que está en alianza con un operador de telefonía digital en búsqueda de proyectos que pueden ser útiles para ellos como operadores de telefonía móvil, InterSoftware. Esta que es una corporación que agrupa a las 25 compañías de software más grandes del país entre otros.

Dado que los emprendimientos en cada rubro requieren de servicios diferentes es que en cada nodo el modelo de acompañamiento es definido y personalizado según el rubro y la necesidad, pero siempre de acuerdo al modelo base que presenta la incubadora CreaMe. A continuación se muestran las prácticas que utiliza CreaMe para controlar y generar valor a sus empresas.

Tabla 12: Prácticas de la incubadora CreaMe en la supervisión de proyectos

Supervisión de proyectos	
Tema	Prácticas
Supervisión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un coordinador por cada nodo temático. Luego están los gestores empresariales o ejecutivos que se hacen cargo de las empresas apoyando en las áreas comercial, financiera, técnica, etc. • Los gestores empresariales se responsabilizan por cada empresa llevando un acompañamiento básico-intermedio. Para esta tarea se soportan en un centro de servicios especializados y en una red de consultores especializados (Unidad de

	<p>desarrollo empresarial, consultorías específicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control de las empresas es riguroso según el plan de trabajo definido con los emprendedores, el cual deben cumplir justificadamente si no se cancela el apoyo por parte de la incubadora. Se analizan las metas al final del período. El plan de trabajo se construye en un inicio con los servicios que la incubadora que puede prometer. Existen parámetros y tiempos específicos para cada etapa.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Para supervisar al ejecutivo se utilizan indicadores de gestión, búsqueda, tiempo, productos y resultados, los que evalúan el desempeño de sus empresas. Indicadores como: Cuantos proyectos están en una etapa inicial, cuantos proyectos venden, cuantos consiguieron inversiones, cuantos empleos generaron, cuantos consiguen contactos relevantes.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Política de cancelar incubación evita desgastes por parte de los emprendedores y la incubadora al apoyar proyectos por mucho tiempo ya que se cancela el apoyo si no hay resultados según el plan de trabajo. • Etapa de puesta en marcha o aceleración del negocio dura entre 6 a 12 meses según plan de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Prácticas de la incubadora CreaMe en servicios para el emprendimiento

Servicios para el emprendimiento	
Tema	Prácticas
Servicios entregados	<p>Existen dos bloques de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio fundamental: Conjuntos de servicios enfocados en generar un modelo de negocios apropiado, crear un plan de mercado y gestión comercial, plan financiero y búsqueda de recursos, apoyo legal, contable, red de trabajo y contactos claves para el negocio. • Portafolio Transversal: servicios especializados de apoyo a la empresa en el área de publicidad, imagen corporativa, propiedad intelectual, etc.
Herramientas	<p>Ambos portafolios son soportado por 2 herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Business trace” (herramienta de seguimiento y trazabilidad del acompañamiento que se le da al emprendedor). • “Business core” (mide 6 aspectos y 103 indicadores para determinar el nivel de madurez que alcanzan las iniciativas en el tiempo (variable según tipo de proyecto). Mide toda la

	<p>organización, aspecto administrativo, financiero, legal, operativo, situación de mercado, nivel de internacionalización, servicios. De esta forma se puede tener un control de todas las áreas del emprendimiento. Tiene como fin mostrar a los emprendedores los avances obtenidos gracias al proceso de incubación, mediciones al inicio del acompañamiento y revisión de resultados al final. Importante para gestionar la satisfacción del cliente.</p> <p>Para medir los resultados de los servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se generan indicadores de resultados para todos los servicios entregados y documentación (80% de documentos de los servicios). Acta de asesoría por cada servicio que se lleva al “business trace”, que se mide al final del programa. Se pueden tomar conclusiones respecto de cada asesoría según el resultado de la empresa. • Encuestas de satisfacción periódicas. 1 por año en la puesta en marcha o aceleración y 2 en la etapa de diseño del negocio. Encuestas enfocadas en el logro de la empresa.
<p>Pago por servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay empresas aliadas que no cobran por los servicios. Se utiliza una modalidad donde el emprendedor se compromete a disponer horas hombre después en charlas, talleres, uso de imagen, etc. • Hay empresas que ofrecen gratis sus servicios pero solicitan hasta un 7% en participación en acciones o participación en ventas máximas de un 2.5%, dependiendo del producto del emprendimiento. • La empresa aliada y CreaMe aportan servicios a la empresa y luego se reparten parte de las utilidades generadas en iguales proporciones. CreaMe también recibe un porcentaje de la empresa por los servicios de incubación facilitados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Prácticas de la incubadora CreaMe en la gestión de redes

Gestión de redes	
Tema	Prácticas
<p>Generación y uso de redes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redes se utilizan constantemente desde la etapa de diseño hasta la puesta en marcha. Primero se usan para validar los negocios y luego para apoyar comercialmente. • Han generado diversas redes y alianzas con cámaras de comercio, fundaciones, otros nodos, empresas de tecnologías, cooperativas, universidades, cajas de compensación familiar, incubadoras.

	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizan distintos servicios a través de universidades para apoyo legal, tecnológico, de laboratorios, consultorías, etc. • Importantes alianzas con empresas de servicios. Para integrar una empresa a su red de contactos, definen un perfil que deben cumplir para apoyar los emprendimientos. Usan regularmente los servicios de las empresas. • Existen alianzas con empresas para facilitar horas de sus profesionales para apoyar emprendimientos. Profesionales apadrinan proyectos y los guían en su desarrollo. Han desarrollado programas regionales con diversas empresas. • Se realizan instancias de networking para capturar las experiencias de emprendimientos exitosos y transmitirlos a las nuevas empresas • El apoyo de redes se compone en un 70% de apoyo institucional mediante empresas y un 30% de apoyo mediante personas individuales o mentores.
--	---

Fuente: Elaboración propia

La incubadora Colombiana utiliza un modelo de incubación basado en redes al igual que OCTANTIS. Sin embargo, dado su mayor trayectoria y experiencia ha desarrollado una gestión de redes más eficiente generando lazos profundos con otras instituciones de forma de apoyar a sus emprendimientos. Al ser una incubadora de segundo piso posee redes generales a nivel de incubadora como también posee redes específicas a través de sus nodos tecnológicos. Su actual nivel de redes les permite definir con claridad que servicios son capaces de entregar y cumplir al término de la incubación

El trabajo de los gestores empresariales o ejecutivos está apoyado por un centro de servicios especializados y una red de consultores especializados. Por lo que su principal función es actuar como un articulador de todos los recursos existentes y supervisar el cumplimiento de las metas. De esta forma se fortalece al equipo emprendedor apalancando recursos externos supliendo sus debilidades de gestión empresarial.

6.1.5. Resultados benchmark: Incubadora Shangai Technolgy Innovation Center de China

Se realizó una video conferencia con el señor Wang Zhen, alto ejecutivo del centro de innovación tecnológica de Shangai. En la entrevista, se logró profundizar en algunas de las prácticas que utiliza la incubadora China para fortalecer las habilidades de sus emprendedores.

“STIC” se caracteriza por tener un programa completo para fortalecer las habilidades de los emprendedores. Este incluye diversos aspectos mencionados anteriormente pero integra un elemento nuevo que es un programa de capacitación

guiado por ellos. Disponen de un departamento de entrenamiento dedicado a capacitar a los emprendedores. A continuación se muestran una parte de los servicios más relevantes que entregan.

Tabla 15: Prácticas de la incubadora China en servicios para el emprendedor

Servicios entregados	
Tema	Descripción
Servicio de formación	<p>Ofrecen servicios de formación a las empresas para mejorar su capacidad global, fortalecer sus competencias básicas y aumentar el nivel de la innovación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Entrenamiento profesional para los emprendedores entre ellos cursos técnicos y de gestión, tales como asesoramiento legal y fiscal, gestión financiera, política, curso de tecnología, propiedad intelectual, etc. 2) Entrenamiento de formación para obtener el grado de CTO (Chief Technology Official). Certifican a los emprendedores mediante cursos de formación que aumentan sus habilidades como administradores de tecnología 3) Cursos de formación MBA 4) Participación en diversas actividades como foros y talleres
Servicios de intermediación	<p>Crean plataformas de servicios para las empresas. Establecen relaciones de cooperación con diversos tipos de agencias intermediarias, por ejemplo, oficinas legales, contables, consultoras, inversionistas.</p>
Servicios Especiales	<p>Designan un “entrenador” o ejecutivo para cada emprendimiento. Esto es una persona especialmente cualificada para ser responsable de la coordinación y el seguimiento del crecimiento de la empresa. Su función es ayudar a resolver los problemas de desarrollo que las empresas encuentren en temas de innovación tecnológica y de gestión. Esta persona está encargada de coordinar los expertos y especialistas necesarios para ayudar a las empresas en aspectos operacionales, de gestión y desarrollo.</p>
Otros servicios	<p>Establecer plataformas de comunicación para los emprendimientos a través de diversas actividades para generar visibilidad en el mercado</p>

Fuente: Elaboración propia

Es importante recalcar que la incubadora China utiliza en parte el modelo tradicional de incubación que considera el alquiler de espacios y oficinas para los emprendimientos. Para esto cuenta con instalaciones que poseen los servicios básicos de oficina como también salas disponibles para reuniones, conferencias y exposiciones. Dado que la incubadora arrienda espacio físico a sus emprendedores,

genera un micro ecosistema del emprendimiento. Esto permite que los emprendedores estén constantemente en contacto compartiendo sus ideas, contactos y experiencias, lo que aumenta las posibilidades de generar sinergia entre proyectos similares. De todas formas existen instancias complementarias de networking como lo son participación en ferias tecnológicas, talleres de formación, foros de inversión, etc.

Los entrenadores poseen gran efectividad a la hora de contactar contactos relevantes para los proyectos. Esto ya que tienen identificado cuales son los actores principales en el área de la tecnología y han generado importantes redes con parques tecnológicos y universidades, como también con empresas locales.

6.2. Revisión de literatura sobre buenas prácticas en otros países

La literatura de la incubación y puesta en marcha de empresas de alto crecimiento resalta buenas prácticas obtenidas a través de instituciones que han completado con éxito esta etapa. A continuación se señalan algunos antecedentes recopilados de mejores prácticas de otros países que no participaron en el benchmark anterior, pero que si aportan valiosa información para conocer de qué forma abordan el proceso de puesta en marcha.

6.2.1. Benchmark a incubadoras en Estados Unidos

Al analizar los 16 casos de incubadoras calificadas como “best in class” por un estudio realizado⁷³, es posible ver que incubadoras tecnológicas exitosas tienen en común lo siguiente:

- Tienen una relación significativa con una universidad, centro tecnológico o empresa intensiva en I+D de alto nivel, ya sea porque son incubadoras universitarias o porque han desarrollado alianzas potentes.
- Las incubadoras orientadas a emprendedores menos sofisticados tienen procesos muy estructurados con metas bien definidas y revisiones periódicas obligatorias. Las incubadoras orientadas a emprendedores más sofisticados y experimentados, cuentan con apoyo *on-demand* del staff de la incubadora, que generalmente tiene experiencia emprendedora previa.

6.2.2. Benchmark a estudio de “NBIA”

La Asociación de Incubadoras NBIA, recopiló las mejores prácticas de incubación de empresas⁷⁴. Las mejores prácticas en incubación de empresas son descritas divididas en 10 áreas:

1. Programas de Asistencia Global de Negocios.

⁷³ A National Benchmarking Analysis of Technology Business Performance and Practices, NBIA, US Department of Commerce, 2003. www.nbia.org

⁷⁴ Libro “*Best Practices in Action*”, Desarrollado por NBIA

2. Infraestructura Profesional.
3. Capitalización y Financiamiento de Empresas Clientes.
4. Redes de Clientes.
5. Transferencia Tecnológica y Comercialización.
6. Alianzas con Laboratorios Universitarios y Estatales.
7. Instalaciones Básicas.
8. Equipo y Dirección.
9. Selección de Clientes y Graduación.
10. Evaluación del Programa de Incubación.

A continuación, se describen las áreas que son relevantes para este trabajo:

1. Programas de asistencia global de negocios

Es necesario que las incubadoras cuenten con un programa de procesamiento sistemático de la información de sus clientes que les permita evaluar de forma correcta las necesidades de sus clientes. Así como monitorear su progreso en el tiempo. Contar con procesos de incubación robustos: definidos primero con una evaluación de necesidades de los clientes, lo que da lugar a un coaching especializado y luego a un monitoreo continuo.

2. Infraestructura profesional

Las incubadoras deben contar con un equipo profesional completo, combinando los sectores privado y académico asegurando las herramientas técnicas y de negocios, que permitan manejar el *know-how* para el completo desarrollo de la empresa. La incubadora debe tener la capacidad de identificar a las personas más competentes, tenerlas en su equipo y asegurar que se reúnan periódicamente con los clientes, y así servir como mentores para los clientes.

3. Capitalización y financiamiento de empresas clientes

Se debe proveer el acceso a créditos y capital de inversión para asegurar y sostener el crecimiento del cliente, generando enlaces entre inversionistas ángeles, inversionistas en capital de riesgo e inversionistas corporativos a través de redes de capital y contactos personales, considerando también la generación de fondos propios para financiar, además de crear lazos con organismos proveedores de servicios de desarrollo, manufactura y ventas para los clientes en la incubadora.

4. Redes de clientes

Alentar y promover las redes de clientes para establecer y sostener el ambiente dentro de la incubadora, generando las instancias para esta comunicación, permitiendo a los emprendedores intercambiar ideas y compartir experiencias y recursos. La incubadora debe manejar este valor de interacción y red de clientes y su capacidad de facilitar el proceso, poniendo atención en el diseño de las instalaciones en el impacto en la red. Generar Redes de asesores, mentores y directorios provisorios de buen nivel. Vinculación entre los emprendedores mediante eventos y plataforma para el networking entre pares.

5. Alianzas con laboratorios universitarios y estatales

La incubadora tiene que asegurar el acceso a activos que estas entidades pueden proveer a los emprendedores, además de usar estas alianzas para proveer a los clientes con servicios de consultoría tecnológica, y acceso a instalaciones técnicas y equipamiento, bases de datos, etc., asegurando la entrega de valor.

7. PROPUESTA DE REDISEÑO

A continuación se desarrollará una propuesta de rediseño para el proceso de aceleración de negocios de OCTANTIS, enfocada en resolver la gestión de redes y fortalecer los equipos emprendedores. Para plantear la propuesta se utilizará la información generada en la situación actual, los problemas detectados como también se incluirán las buenas prácticas encontradas en el benchmark.

En este capítulo se abordarán las propuestas para la nueva gestión de redes y el fortalecimiento de los equipos emprendedores, las cuales apuntan a mejorar la capacidad de OCTANTIS de generar emprendimientos dinámicos. Al término se mencionan los puntos relacionados a los recursos necesarios, la factibilidad de la solución y los beneficios y costos de implementar la propuesta.

7.1. El Nuevo Proceso de Gestión de Redes de OCTANTIS

Generar una red de contactos efectiva pasa por entender cada una de las características que la componen y dan vida. Tanto como para OCTANTIS como para los emprendedores una red activa debe ser capaz de aportar variados recursos que soporten las distintas actividades requeridas.

Para llegar a construir una red de contactos de valor es importante entender los siguientes conceptos:

- Los mejores tejedores de redes se ubican a ellos mismos en puntos clave y se aseguran que toda la información estratégica pase siempre por sus manos
- Las mejores redes son las que sirven para incrementar la expertise profesional
- Los networkers más efectivos mantienen un comportamiento ético en todo momento. Su alto prestigio les permite establecer relaciones de calidad
- Cualquier contacto (no solo clientes o los contactos importantes) es estratégico en una red de contactos
- Cuanto más amplia y plural sea la red de contactos, más cerca se tendrá a los contactos estratégicos que podrán proporcionar mejores oportunidades de negocio

En resumen, para mejorar la gestión de redes de OCTANTIS es necesario:

- Aumentar el número total de contactos
- Aumentar la calidad y disponibilidad de los recursos de la red
- Hacer eficiente la utilización de los recursos
- Medir el uso de la red y buscar mejoras

A continuación se indican los pasos a seguir sobre cómo debe ser construida y gestionada la red de contactos de forma tal que genere valor para los emprendimientos y para OCTANTIS, como también que sea administrable.

7.1.1. Definición y objetivo de la red

La definición de OCTANTIS como incubadora de redes es ser un orquestador de recursos de la sociedad. Esto implica que la incubadora debe conocer las limitaciones y posibilidades del medio, por lo tanto saber cómo orquestar las capacidades y recursos disponibles propios y de terceros para apoyar emprendimientos dinámicos. Por ello, para acelerar compañías una incubadora tiene que apalancarse en múltiples y variadas alianzas así como en múltiples contactos de negocios.

Para conformar una red es necesario que sus integrantes comprendan cuáles son los objetivos que hay detrás. Pertenecer a una red es más que tener información de algunas personas, sino que tiene que haber un objetivo que una a todos sus integrantes. En el caso de la red de OCTANTIS, el objetivo principal es:

Objetivo principal de la red: Generar una red de colaboración para el emprendimiento que genere un intercambio de experiencias y que apalanque recursos que aumenten las posibilidades de las empresas de convertirse en exitosas.

Es importante recalcar que los recursos de OCTANTIS y de los emprendimientos son escasos, por lo que la red debe ser capaz de apalancar eficientemente sus activos para generar valor tanto para los emprendimientos como para los participantes. La red debe ser capaz de entregar algo a cambio a cada persona que participa en ella.

Un objetivo secundario, que se planteado por el alumno para la nueva red debe ser aumentar la utilización de sus recursos e integrantes. Esto pasa por disminuir la tasa de búsqueda de contactos actual afuera de la red de un 70% a un 50%. Es decir que los recursos necesarios para un emprendimiento sean obtenidos al menos en la mitad de las veces por la red de OCTANTIS y el resto afuera. Esto se deduce de las prácticas encontradas en la incubadora Colombiana Creame, quienes extraen mayor valor de las instituciones aliadas que de contactos puntuales, es decir utilizan mejor sus redes.

7.1.2. Diagrama e integrantes de la red

Una vez definido el objetivo de la red es necesario definir cuáles son los actores que deben pertenecer y son claves. Es por esto que se propone un modelo para que OCTANTIS identifique a cada participante de su red según su nivel de cercanía, función y uso. Este es un ejercicio simple pero que permite entender globalmente como se compone la red actual.

Se definen 4 grupos de acuerdo a su participación en la red:

Tabla 16: Descripción de categorías para la red de OCTANTIS

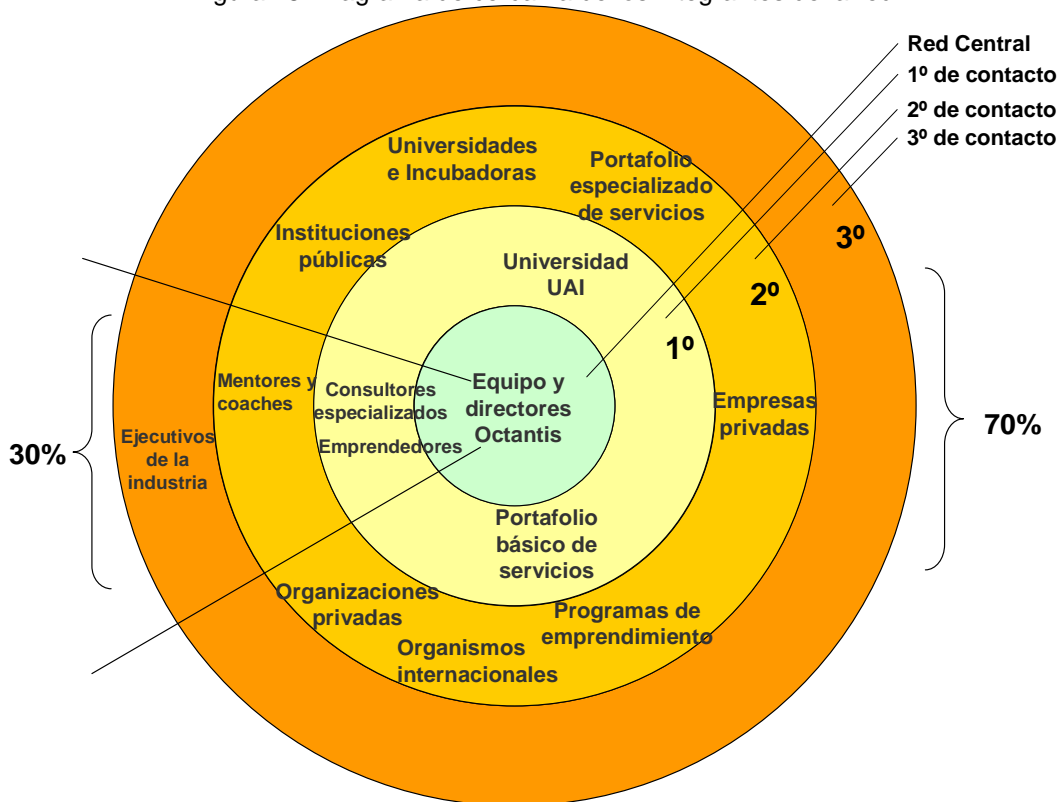
Nivel	Descripción
Red central:	Integrantes de la célula básica de la red de OCTANTIS. Información de Contacto: Sí Frecuencia de uso: Diaria

Contacto de 1º cercanía	Actores de uso constante para el desarrollo del emprendimiento Información de Contacto: Sí Frecuencia de uso: Semanal
Contacto de 2º cercanía	Actores de contacto ocasional para aportar recursos Información de Contacto: La mayoría Frecuencia de uso: Mensual
Contacto de 3º cercanía	Actores de uso puntual para validar emprendimientos Información de Contacto: No es necesario Frecuencia de uso: Cada dos meses

Fuente: Elaboración propia

El siguiente diagrama muestra cómo se ubica cada integrante de la red alrededor de OCTANTIS:

Figura 18: Diagrama de cercanía de los integrantes de la red



Fuente: Elaboración propia

Los dos primeros niveles son claves en la red y deben estar totalmente identificados para asegurar el funcionamiento normal de apoyo a los emprendedores. Tiene que existir un compromiso fuerte de estos participantes con la red para estar disponible. A medida que se aleja del centro, los lazos de contacto se hacen más débiles. Para el tercer nivel debe existir un levantamiento de los actores más importantes, no es necesario tenerlos a todos. El grado de compenetración con la red

de estos participantes es menor y su uso son ocasionales. El último nivel se caracteriza por tener un menor compromiso y su uso es bastante irregular.

La siguiente tabla describe de manera general a cada participante de la red de OCTANTIS:

Tabla 17: Descripción y cercanía de los actores de la red de OCTANTIS

Red central de OCTANTIS	
Actores	Función
Equipo OCTANTIS	El centro de la red se compone por todos los integrantes que trabajan en la incubadora. Este grupo es la base medular de la red y determina las posibilidades de conectividad que posee la incubadora. El total de contactos depende de la suma de cada uno de sus integrantes menos las intersecciones. Sin embargo, existen redes inherentes a la institución que se mantienen en caso de la fuga de algún empleado. Su función guiar y supervisar el desarrollo de los emprendimientos
Directores OCTANTIS	Los fundadores de la incubadora deben ser partícipes del apoyo del emprendimiento. En este caso, ellos son claves dado su experiencia y nivel de contactos como empresarios.
Contacto de 1º	
Actores	Función
Emprendedores	Equipo de personas que dirigen y toman las decisiones de la empresa. Su nivel de interacción y disposición con OCTANTIS debe ser constante para recibir el asesoramiento adecuado.
Universidad UAI	Interacción con la universidad es clave para poder disponer de todos los recursos disponibles que posee. Infraestructura, docentes, MBA, capacitación.
Consultores especializados	Especialistas en distintas áreas técnicas que apoyan a OCTANTIS a validar el desarrollo de los proyectos. No pertenecen a la organización, sin embargo, están comprometidos y poseen disponibilidad de horas para apoyar proyectos gratuitamente o por una remuneración simbólica.
Portafolio básico de servicios	Conjunto de empresas aliadas a OCTANTIS que ofrecen los servicios básicos que necesitan todos los emprendimientos para funcionar. Asesorías contables, legales, financieras, etc. Estos proveedores deben tener una relación estrecha con la incubadora de forma de transparentar la información de acuerdo a parámetros establecidos permitiendo que OCTANTIS esté al tanto del estado real de las empresas.
Contacto de 2º	
Actores	Función
Directores, coaches y tutores	Personas que apoyan y validan el desarrollo de los emprendimientos. Los directores participan regularmente del consejo asesor de cada emprendimiento con el fin de aportar visión, estrategia y contactos de negocio a la empresa. Los mentores y coaches apoyan intermitentemente a las empresas según necesidad.
Portafolio especializado de servicios	Conjunto de empresas aliadas a OCTANTIS que entreguen servicios especializados a los emprendimientos según necesidad puntual. Servicios como desarrollo de imagen y marca, publicidad, diseño de producto, laboratorios certificadores, propiedad intelectual, estudios de mercado, etc. Es importante generar un listado de proveedores para cada área y validar sus servicios para que estén de acuerdo a los requerimientos de una pequeña empresa.
Programas de emprendimiento	Desarrollar alianzas y programas conjuntos con otras redes de apoyo al emprendimiento
Empresas privadas	Generar alianzas con empresas que estén dispuestas a generar un espacio para apoyar e integrar productos y servicios generados por los emprendimientos.
Instituciones públicas	Desarrollar nexos con organizaciones que estén interesadas en innovación, desarrollo empresarial y crecimiento de nuevas empresas. Debe existir disponibilidad para facilitar horas de consulta, generar charlas, etc.

Organizaciones privadas	Desarrollar nexos con instituciones que estén interesadas en innovación, desarrollo empresarial y crecimiento de nuevas empresas. Debe existir disponibilidad para facilitar horas de consulta, generar charlas, etc.
Universidades, Incubadoras, Centros tecnológicos	Identificar red de instituciones locales y establecer programas conjuntos para potenciar el ecosistema del emprendimiento. Generar buenas prácticas que beneficien con recursos disponibles para los emprendedores.
Organismos internacionales	Desarrollar nexos con organismos internacionales que velen por el desarrollo económico de los países y apoyen el desarrollo del emprendimiento
Contacto de 3º	
Actores	Función
Ejecutivos de la industria	Miembros activos en distintas industrias que están en el perfil de cliente, proveedor, competidor o complementador del nuevo emprendimiento. Representan a las empresas y poseen el poder de decisión sobre los productos y servicios que las empresas buscan.

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se tiene el diagrama y los actores generales, el siguiente paso consiste en identificar los contactos actuales de forma de clasificarlos. Esto permitirá agrupar correctamente los actores de la red de modo de que toda la organización conozca quién la compone. La clasificación debe contener principalmente la información de contacto, el perfil, el recurso que aporta y la disponibilidad de uso. Esto permite identificar en qué puntos la red es débil en contactos y debe ser mejorada. Esta tarea debe ser realizada en una sesión individual y grupal del equipo OCTANTIS donde se haga el levantamiento completo de las redes de contactos según la clasificación y diagrama propuesto. Este paso es clave para definir la base inicial de la red.

Para construir la red es necesario dividir la red central de OCTANTIS según las áreas temáticas o nodos que posea su estructura organizacional. De esta forma se pueden separar los contactos que son comunes y usados por todos, y los específicos para los nodos. Los nodos actuales están relacionados a las áreas de biotecnología, tecnologías de información, industrias culturales y de entretenimiento, proyectos inclusivos, consumo masivo, etc. Es por esto que cada nodo debe tener un responsable encargado de aumentar las redes de apoyo correspondientes a su área. Cada contacto nuevo que se genere debe ser clasificado según el diagrama propuesto.

Para que la red tenga mayor robustez, en términos de cantidad de contactos y calidad, es necesario desarrollar nexos principalmente con instituciones. Esto ya que es más fácil apalancar mayores recursos que buscar contactos individuales puntualmente. Una institución es capaz de proveer con mayor seguridad un recurso. Tal como se muestra en el diagrama la proporción debiera ser aproximadamente un 70% de contactos mediante instituciones o empresas, y el otro 30% en personas⁷⁵.

⁷⁵ Del estudio del benchmark se observó que la incubadora CreaMe de Colombia ha desarrollado su exitoso programa de redes basado mayormente en alianzas con instituciones obteniendo aproximadamente un 70% de sus contactos mediante esta vía.

7.1.3. Perfil de los miembros de la red

Los integrantes de la red deben cumplir con un perfil específico que esté en beneficio de generar una cultura emprendedora en el país. El perfil que deben tener los integrantes de la red debe contar con parte de las siguientes características:

- Ejecutivos con la visión clara de la misión de la incubadora y capacidad para motivar equipos emprendedores
- Personas con contactos en fondos de inversiones, redes de expertos, empresas e instituciones
- Directores de empresas proveedoras de servicios relevantes para la incubadora que aporten con sus consejos y puedan movilizar recursos
- Directores de fondos de riesgo, inversionistas ángeles o banqueros que entiendan sobre valuación y financiamiento de nuevas empresas.
- Emprendedores exitosos que entreguen su experiencia empresarial
- Profesionales en busca de oportunidades nuevos negocios
- Contactos de personas y empresas con estas características muestran mayores posibilidades de comprometerse con una red de apoyo al emprendimiento.

7.1.4. Proceso de búsqueda de contactos dentro y fuera de la red

Una vez que existe una comunidad o red de contactos definida alrededor de OCTANTIS, aparece la tarea de utilizar estos recursos generados. Para esto es necesario definir los mecanismos necesarios para poder hacer uso de la información eficientemente.

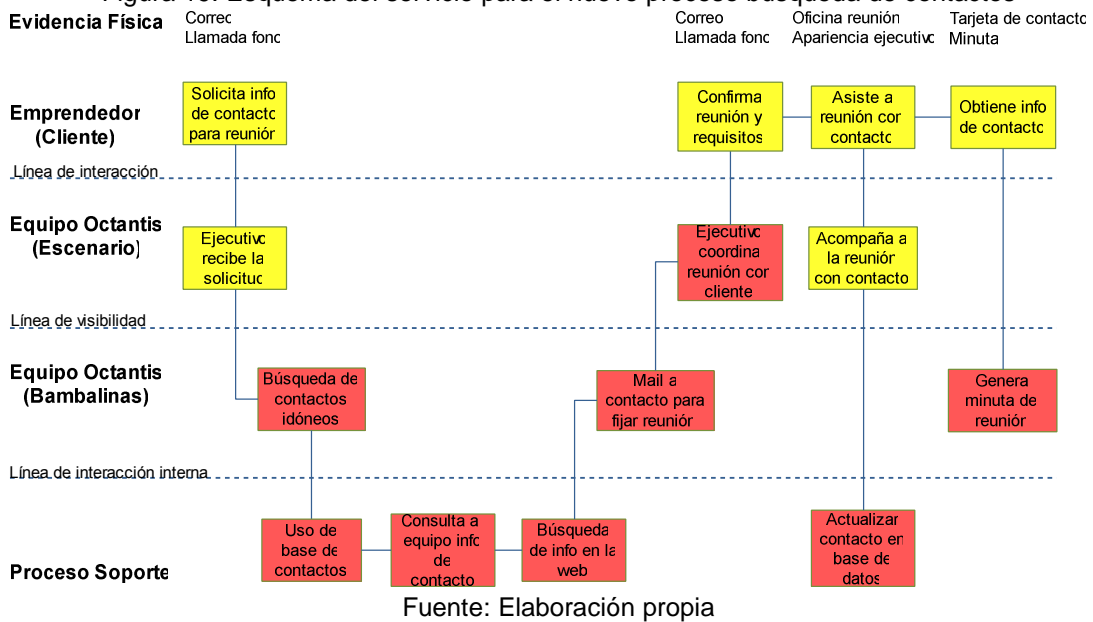
A continuación se modelarán el proceso de búsqueda de contactos dentro de la red OCTANTIS en tres pasos:

- Modelamiento de servicio deseado para la búsqueda de contactos
- Selección de acciones y comportamientos claves para determinar estándares, medidas y niveles meta
- Resultados esperados del proceso búsqueda de contactos

7.1.4.1. Modelamiento de servicio deseado para la búsqueda de contactos

Parte clave de la gestión de redes es la búsqueda de contactos relevantes para el desarrollo de los emprendimientos. Según la etapa del proyecto se necesita contactar personas que aporten al negocio conocimientos técnicos, experiencia y respaldo como también es necesario realizar contactos comerciales con las personas claves para abrir canales y las primeras ventas. Es por esto que la siguiente propuesta apunta a hacer más eficiente la búsqueda de estos contactos. A continuación se muestra el esquema del servicio propuesto para el proceso de búsqueda de contactos.

Figura 19: Esquema del servicio para el nuevo proceso búsqueda de contactos



El diagrama permite entender los pasos que son necesarios una vez que el cliente inicia el servicio de solicitud de contactos relevantes para el negocio. Los cuadros rojos representan acciones que deben ser estandarizadas y las amarillos acciones que son una mezcla entre personalizadas y estándar. El diagrama también es válido para el equipo OCTANTIS en caso de necesitar un contacto, solo que cambia el cliente, en vez de ser un emprendedor es un ejecutivo.

Si bien la búsqueda de contactos puede parecer un proceso simple, es necesario definir los pasos y herramientas necesarias para realizarla de manera de eficiente.

Acciones emprendedor (Cliente)

El primer paso es captar las necesidades del cliente respecto a los contactos claves que necesita para el desarrollo del negocio. El emprendedor en conjunto con el ejecutivo deben realizar una lista de contactos cada mes para anticipar y facilitar las acciones a realizar para buscar personas. Esto permite que se creen metas de contactos medibles al final del mes. El emprendedor también debe hacer uso de sus redes de contacto para facilitar la búsqueda de oportunidades. Esto permite ampliar los contactos de OCTANTIS a través de sus emprendedores. Parte importante de un instalar un nuevo sistema es la capacidad de medir el desempeño de los procesos versus las metas propuestas una vez implementado.

La siguiente acción está asociada en coordinar un horario y asistir a la reunión con el contacto solicitado o uno similar. El tiempo en que esto ocurre pasa directamente por la disponibilidad del emprendedor y del contacto. Se asiste a la reunión junto al emprendedor y se realizan las acciones correspondientes como consultas del negocio, acercamiento comercial o apoyo. El resultado del proceso de búsqueda culmina con la información del contacto y tareas a realizar a posteriori.

Acciones equipo OCTANTIS

Externo: El ejecutivo en contacto con el cliente debe recibir la solicitud del cliente e iniciar el proceso de búsqueda. Luego debe coordinar la reunión con el cliente y asistir para velar por una correcta presentación de los emprendedores y establecer un vínculo personal con el contacto para próximas consultas. No es necesario que el ejecutivo asista a todas las reuniones sino que a las más importantes.

Interno: Hay actividades internas que están asociadas a planificar la búsqueda del contacto. Luego de ubicar al contacto es necesario convencerlo acerca de OCTANTIS y por qué se solicita su ayuda. Por último se genera una minuta que se guarda como registro de la actividad para medir las metas de contactos presentados por OCTANTIS.

Acciones proceso soporte

Una vez definido los contactos relevantes, el ejecutivo debe iniciar la búsqueda de estos mediante una serie de tres pasos. El primero es consultar la base de contactos de OCTANTIS. Esta base de datos debe contener información completa de toda la gente que se ha relacionado con OCTANTIS a través de los emprendimientos, programas con otras empresas, gobierno, etc. Este primer paso es importante ya que OCTANTIS posee una vasta red con la que se conecta regularmente, lo que facilita la búsqueda de contactos relevantes para los emprendimientos.

El segundo paso, consiste en solicitar información de contactos relevantes al equipo OCTANTIS mediante pedidos públicos, reuniones, correos o en persona. También se debe consultar a organismos cercanos que tengan sus propias redes y que estén dispuestos a compartirlas. Este paso debiera suplir el primero en caso de no tener información o complementarlo con mayores detalles acerca de posibles contactos personales o de trabajo no incluidos en la base de datos.

Por último, si no se consigue información de contactos, se debe realizar un levantamiento mediante datos públicos en diarios, revistas y la Web. A través de estos datos generales se contacta a la persona y se introduce a OCTANTIS para solicitar apoyo. Esto es una práctica común que tiene buenos resultados actualmente pero es costosa en tiempo y no siempre efectiva. Es por esto que se debe potenciar los dos primeros pasos aprovechando la información levantada antes de recurrir a este.

El proceso OCTANTIS termina cuando el ejecutivo guarda la información del contacto en la base de datos para que posteriormente sea accesible para el resto del equipo y otros emprendimientos. Esta última etapa es clave para hacer el proceso más eficiente en tiempo y recursos utilizados. Para la actualización de la base de datos se propone que cada ejecutivo lleve un registro diario de los contactos generados, los cuales deberán ser actualizados en la base general clasificando todas las categorías correspondientes. Esto debe ser a través de un sistema en línea que permita su fácil y rápido acceso a otros.

Para que el proceso de soporte cumpla su labor exitosamente, este deber ser analizado desde el punto de vista de la gestión del conocimiento. La organización debe

estar alineada en generar información, almacenarla y compartirla, facilitando el uso a todos.

Evidencia física

La evidencia física generada y vista por el cliente son correos, llamadas, tarjetas de contacto, minutas. Las reuniones se realizan tanto en las oficinas del contacto como las de la UAI.

La secuencia de búsqueda termina cuando el emprendedor recibe el apoyo del contacto clave y guarda su información. De esta forma el nexo está hecho y puede contactarse en otras oportunidades. El éxito de la reunión no está garantizado y depende el emprendedor y su oferta de valor. La satisfacción del emprendedor pasa por la ejecución de la reunión, la información del contacto y el apoyo recibido en pro de su negocio. Es importante registrar el grado de satisfacción de los emprendedores después de cada actividad para detectar problemas o buenas prácticas de forma recurrente.

7.1.4.2. Selección de acciones y comportamientos claves para determinar estándares, medidas y niveles meta

Para que el servicio de búsqueda de contactos se realice correctamente se identificaron las acciones que son importantes para un rápido proceso. Dado el ritmo cambiante que posee Octantis, es clave fijar estándares para los procesos. Se propone utilizar medidas y estándares para estas acciones de manera de que los empleados comprendan cuales son los márgenes que tienen disponibles para efectuar el proceso. La definición de estándares permite solucionar una parte de los problemas actuales asociado a la ejecución de los procesos, los pasos mínimos que se deben cumplir y los tiempos estimados de cada actividad.

A continuación se muestra la tabla con estándares y metas para las acciones más importantes. Se separan las acciones que impactan directamente sobre las expectativas del cliente del servicio, con las que son internas y operativas de OCTANTIS.

Tabla 18: Estándares, medidas y metas para el proceso de búsqueda de contactos

	Comportamientos y acciones	Estándares	Flexibilidad	Medida	Meta
Cliente	Solicitar información de contactos	Cada mes definir una lista de contactos relevantes para facilitar búsqueda	Flexible	Lista de contactos	1 Lista de contactos por mes
	Asiste a reunión con contacto	Concertar reuniones al menos con el 50% de la lista de contactos o alternativas	Inflexible	Numero de reuniones	100% de efectividad
	Obtener información de contactos	Datos de al menos el 50% de la lista de contactos o alternativas	Inflexible	Número de contactos	100% de efectividad
Octantis	Uso de base de contactos	Obtener info de contacto en máximo medio día	Inflexible	Tiempo	80% de cumplimiento
	Consulta al equipo por contactos	Obtener info de contacto en máximo 2 días	Inflexible	Tiempo	80% de cumplimiento
	Búsqueda de contactos mediante info pública	Obtener info de contacto en máximo 2 días	Inflexible	Tiempo	80% de cumplimiento
	Actualizar base de datos	Cada semana actualizar datos de contactos levantados	Inflexible	Base datos actualizada	100% de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

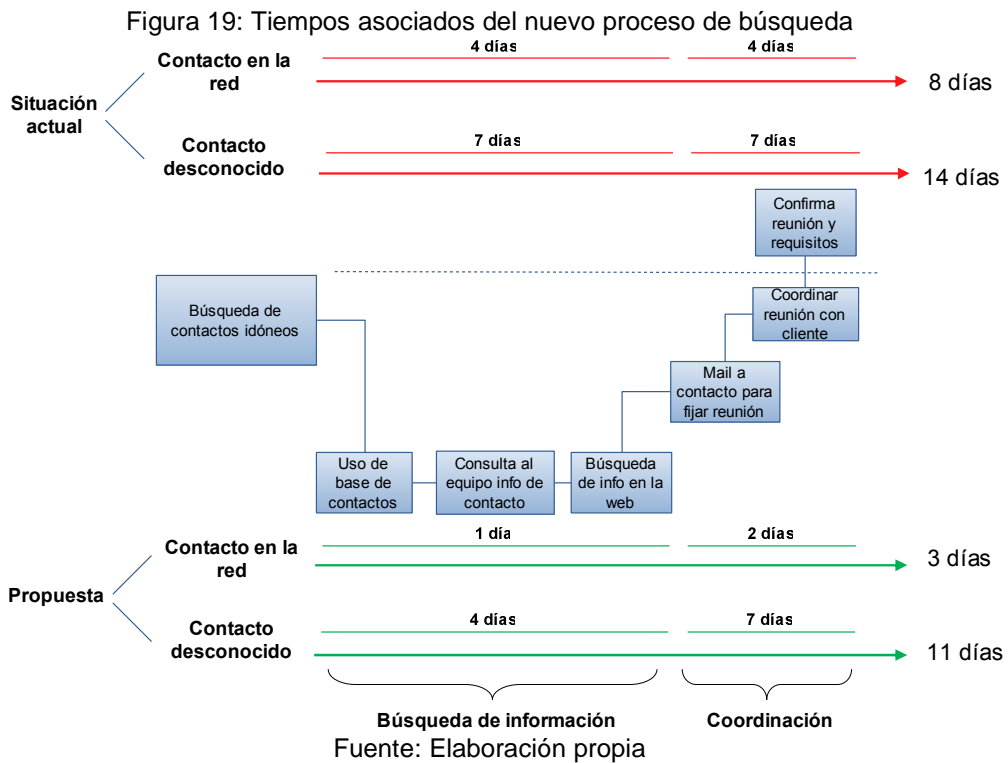
Los estándares deben ser internalizados por los empleados de OCTANTIS de forma de realizar un proceso eficiente. De esta forma al ofrecer el servicio debe cumplir con los estándares propuestos y no improvisar o demorar injustificadamente. Los estándares anteriores están enfocados en reducir los tiempos del proceso de búsqueda de contactos como también aumentar la satisfacción del cliente en base al cumplimiento de promesas.

Para el cumplimiento de los estándares descritos es necesario desarrollar mecanismos de control que permitan evaluarlos. El coordinador de aceleración debe ser un responsable de controlar los estándares mediante reuniones personales con los ejecutivos donde se revisen las metas semanalmente. Al mismo tiempo es importante monitorear si los estándares están actuando como trabas de los empleados al fijar metas poco exigentes que inciten a cumplir solo con lo necesario.

7.1.4.3. Resultados esperados del proceso búsqueda de contactos

Habiendo definido una propuesta para el proceso de búsqueda de contactos se puede estimar cuánto impacta en los tiempos de ejecución. El resultado del proceso de búsqueda depende dos factores claves: si el contacto existe en la red o no. Esto determina los tiempos y recursos asociados que tomaría ubicar un contacto. Si el contacto pertenece a la red, el grado de cercanía influye también. En el caso que el contacto no esté en la red de OCTANTIS, su nivel de especialización influye negativamente en la posibilidad de hallarlo.

La parte clave del proceso de búsqueda se considera desde el inicio de la búsqueda del contacto hasta que se confirma la fecha de la reunión, es por esto que solo se evalúa el impacto en este sub proceso, la continuación del proceso está asociada a factores externos por lo que no se abordará. En la figura 19 se muestran los tiempos aproximados para el proceso. Los tiempos de las actividades están calculados en días ya que la búsqueda de contactos no es un proceso lineal. Lo importante es cuanto demora el proceso completo y los sub-procesos.



La propuesta apunta a disminuir los tiempos asociados a algunas actividades claves de forma tal de reducir el tiempo total del proceso. Los resultados esperados debieran ser los siguientes:

Tabla 18: Diferencias de tiempo de búsqueda actual y propuesta nuevo proceso

	Tiempo (días)			
	Situación actual		Propuesta	
	Contacto en la red	Contacto desconocido	Contacto en la red	Contacto desconocido
Búsqueda de información de contacto	4	7	1	4
Introducir Octantis y coordinar reunión de apoyo	4	7	2	7
Total	8	14	3	11

Fuente: Elaboración propia

La propuesta estima que en caso de contactar alguien perteneciente a la red el tiempo del proceso debiera durar un máximo de 3 días. Esto ya que el proceso de búsqueda de la información del contacto debiera ser máximo un día y al ser una persona dentro de la red, no debiera tomar más de 2 días en coordinar una reunión. Los tiempos para coordinar propuestos son más cortos que los actuales de OCTANTIS, ya que se estima que existirá una mayor cohesión de los integrantes de la red y por ende un mayor interés en apoyar emprendimientos.

En cambio si la persona no perteneciera a la red, el tiempo de búsqueda de su información debiera ser de un máximo de 4 días, siguiendo los tres pasos descritos. Al contar con una red estructurada la posibilidad de contactar alguien desconocido es

mucho más alta que en el caso actual donde no está definida. Una vez contactada, se estima un tiempo máximo de 7 días en introducirla a OCTANTIS y coordinar la reunión. De todas formas se entiende que los tiempos estimados están sujetos a factores externos que podrían demorar los procesos, por ejemplo que un contacto de la red no esté disponible por lo que habría que buscar un contacto similar.

Al evaluar la propuesta del punto de vista interno del proceso de búsqueda de contactos, la definición de un proceso regular con estándares definidos para la búsqueda de contactos disminuye los tiempos de operación que destina cada empleado para este proceso. Por lo tanto existe una distribución de horas hombre que serán utilizadas para otras actividades o proyectos.

Para estimar las horas hombre utilizadas según la propuesta se recurrirá a los mismos supuestos descritos en la situación actual⁷⁶. Según los objetivos declarados anteriormente hay que agregar una condición más que está relacionada a utilizar mejor los recursos de la red. Esto pasa por la búsqueda de la mitad de los contactos dentro de la red de OCTANTIS y la otra mitad afuera. Por esto se modifica el número de búsquedas para cada caso. Los resultados son los siguientes:

Tabla 19: Recursos humanos involucrados en el proceso de búsqueda de contactos

	Contacto	N° Ejecutivos	Días requeridos	HH individual mensual	HH total mensual
Octantis	Búsqueda de contactos dentro de la red (6 contactos)	8	8	9 HH	72 HH
	Búsqueda de contacto fuera de la red (12 contactos)	8	14	25 HH	200 HH
Propuesta	Búsqueda de contactos dentro de la red (9 contactos)	8	3	6 HH	48 HH
	Búsqueda de contacto fuera de la red (9 contactos)	8	11	18 HH	144 HH
				HH libres	80 HH

Fuente: Elaboración propia en base a análisis mensual de recursos humanos

Se puede concluir que un ejecutivo debiera tardar 10 horas hombre menos en generar 18 contactos para todos sus emprendimientos en comparación a la situación actual. Esto en parte porque los procesos de búsqueda demoran menos tiempo ya que se buscan más recursos dentro de la red teniendo mayores posibilidades de encontrarlos, lo que es más efectivo y fácil de realizar como se explico antes. Esto representa un ahorro para la organización de 80 HH reflejado en la distribución de horas hombre de sus ejecutivos para otras actividades.

⁷⁶ Ver capítulo 5.2.2 a) para supuestos. Existe un supuesto extra para este caso que es el tiempo promedio dedicado a las actividades de la propuesta. Se considera que se usan 2 horas en promedio para cada actividad de la propuesta ya que ahora se modificaron el número de contactos buscados a 9 para ambos casos de búsqueda.

Por último, la siguiente tabla 20 muestra la comparación entre las deficiencias detectadas en la situación actual respecto a la gestión de redes⁷⁷ y como la propuesta del nuevo proceso las resuelve.

Tabla 20: Comparación de las deficiencias actuales con las propuestas de solución

Deficiencias actuales y propuestas de solución	
Situación Actual	Nuevo Proceso
OCTANTIS no posee un levantamiento de las redes que tiene disponible lo que dificulta su acceso	Redes de contactos están clasificadas según categorías de función, cercanía y nodos, que permiten acceder más rápido a los contactos
No existe un proceso de búsqueda de contactos definido, ni metas ni estándares que lo rijan	Se define un proceso y se definen estándares que aportan a hacer más eficiente el proceso de búsqueda como también la actualización de los datos
Se utilizan muchos contactos que no se encuentran en la red de OCTANTIS para apoyar emprendimientos (Uso de red interna 30%)	Red de contactos más completa permite utilizar mejor los recursos internos y disminuir búsqueda afuera (Uso de red interna 50%)

Fuente: Elaboración propia

Puesto que la búsqueda de contactos es una actividad transversal al programa de aceleración, la propuesta favorece el desarrollo de gran parte de las categorías de servicios ofrecidos. Esto impacta en las operaciones internas al generar un proceso más rápido y eficiente de búsqueda de contactos y en la disponibilidad de recursos para apoyar el emprendimiento.

Por otro lado se puede predecir que la satisfacción del cliente también debiera aumentar, en base al desempeño del servicio entregado respecto a los contactos levantados, su calidad y aporte al negocio. Para este trabajo no se evaluará el impacto que se produce en la satisfacción del cliente dado que requiere otro enfoque metodológico como el de las brechas del cliente, para esto sería necesario considerar un conjunto de atributos cualitativos como cuantitativos asociados a las percepciones y expectativas.

7.1.5. Incremento y fidelización de la red

Habiendo clasificado los contactos existentes de la red, a continuación es necesario preguntarse cuáles son los recursos que faltan y que deben ser agregados para satisfacer las necesidades del emprendimiento. Esto puede surgir por necesidad o para fortalecer la red ante futuros requerimientos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que fidelizar los antiguos contactos es una tarea más sencilla y cuesta menos recursos. Aumentar el tamaño de una red y a la vez fidelizarla, es un proceso sistemático de conocer contactos como también de alimentar relaciones de largo plazo.

⁷⁷ Ver modelamiento de situación actual de la gestión de redes

Es importante entender que OCTANTIS busca crear una red de contactos, sin embargo, para que esto funcione lo que debe hacer es crear una comunidad con un propósito compartido. Este propósito es apoyar al emprendimiento y generar nuevas oportunidades de negocio con valor para la sociedad. La comunidad cobra fuerza cuando las personas quieren participar por iniciativa propia, no porque las obligan. De esta forma si la comunidad tiene un propósito claro será más fácil contar con una red cohesionada y accesible. Para lograr que crezca el tamaño de la red de OCTANTIS es necesario formar una comunidad alrededor del emprendimiento. Si no hay un motor común, difícilmente existirán ganas de pertenecer a la red.

Es por esto que OCTANTIS debe ser capaz de alinear su objetivo de generar emprendimientos con una comunidad que sustente este desarrollo. A través de distintas herramientas debe generar instancias que favorezcan la creación y fidelización de contactos haciendo accesible sus competencias a un menor costo de tiempo y recursos.

Potenciar una comunidad pasa por hacer esfuerzos tanto presenciales como en el medio online o Web. Se proponen las siguientes medidas para fomentar la comunidad OCTANTIS acompañados de algunos indicadores para medir la fidelización de la red.

Tabla 21: Actividades e indicadores propuestos para fidelizar la red de OCTANTIS

Acción Online	Indicadores
Gestión de una página Web con contenido de calidad y que se renueve constantemente. Esta debe dar a conocer la organización y sus objetivos, mostrar las actividades regulares y mostrar sus participantes	Nº de visitas mensuales
Crear instancias de participación activa de los integrantes en la Web, donde puedan encontrarse y compartir experiencias. Se puede desarrollar una Web 2.0 donde se incentive a los usuarios a generar sus propios contenidos en torno al emprendimiento donde podrán realizar pedidos, consultar información, enviar sugerencias, etc.	Nº de usuarios Nº de usuarios activos al mes Nº de temas generados al mes
Uso de boletines informativos para resaltar las actividades mensuales e invitar a participar, dar a conocer a los integrantes y mostrar los resultados de los apoyos realizados	Nº de registrados Nº de desertores boletín
Acción Presencial	Indicadores
Entregar valor a los participantes de la red a través de talleres para ser un Coach certificado que disponga de las habilidades para guiar emprendimientos. Desarrollar una red de tutores gratuitos disponibles para apoyar emprendimientos, compuesta por ejecutivos deseosos de compartir su experiencia y conocimientos.	Nº total de tutores certificados Nº de tutores utilizados al mes Nº de tutores integrados al mes
Crear instancias de participación de los integrantes junto con los emprendedores en actividades presenciales guiadas por un tema específico	Nº de actividades P2P al mes Nº de participantes

Crear instancias de participación entre los integrantes en actividades presenciales para expandir sus redes	Nº de actividades P2P al mes Nº de participantes
---	---

Fuente: Elaboración propia

Construir una red, no trata solo de conseguir más contactos sino que hay que profundizar la relación con ellos para que sea una relación de ganar para los dos. Justamente, el valor de un buen networking es mejorar la capacidad profesional de sus integrantes. Las conexiones no sólo sirven para conseguir recursos sino también para impulsar el rendimiento de sus integrantes.

7.1.6. Efectividad e indicadores de la red

Una vez construida la red es importante determinar indicadores que permitan evaluar su desempeño en el mediano plazo. Esto nos permite entender como se están utilizando los recursos disponibles. Para medir una red de contactos se debe tener en cuenta principalmente dos factores básicos:

Cantidad: Número de contactos que posee la red (Indicador de accesibilidad)

Calidad: Cercanía con los contactos de la red (Indicador de uso y valor del recurso)

La base de datos de contactos general contiene la recopilación de toda la información generada por el equipo OCTANTIS. En base a estos datos es posible generar indicadores generales de la red. Otros indicadores de la red también permiten medir la utilización de los recursos y sus resultados.

Tabla 22: Indicadores posibles para medir la calidad y uso de la red de OCTANTIS

Indicadores de la red
Nº total contactos: Como indicador de contactos accesibles en la red
Nº de contactos de la red central y tasa de generación mensual
Nº de contactos de 1º cercanía y tasa de generación mensual
Nº de contactos de 2º cercanía y tasa de generación mensual
Nº de contactos de 3º cercanía y tasa de generación mensual
Tasa utilización red mensual por emprendimiento = Nº de contactos Utilizados de la red / Total contactos utilizados emprendimiento
Nº de veces utilizado contacto mensual

Fuente: Elaboración propia

Para construir todos estos datos es necesario que cada integrante del equipo lleve un registro de sus acciones a modo de generar la información correspondiente y poder medirlos mensualmente. Al mismo tiempo esta herramienta no debe generar dificultades ni entorpecer la labor actual del equipo sino que debe generar herramientas simples que permitan evaluar la efectividad del valor principal de OCTANTIS, sus redes.

7.2. El Nuevo Proceso de Fortalecimiento y Apoyo a los Equipos Emprendedores de OCTANTIS

El emprendimiento y éxito de las empresas depende en gran parte de sus equipos emprendedores y su capacidad de gestión. Es por esto que el nuevo proceso pone especial énfasis en generar un programa que ofrezca un conjunto de servicios que ayuden a las empresas a aumentar las posibilidades de desarrollarse con éxito.

7.2.1. Diseño del programa de apoyo al emprendedor

Del benchmark realizado se observa que tanto la incubadora Colombiana como China, declararon poseer como pilar fundamental un programa de servicios para apoyar a los emprendedores. El valor de su proceso de incubación es actuar como supervisor y articulador de recursos a través de un conjunto amplio de servicios definidos como claves para los emprendimientos.

Al mismo tiempo, si se observa la realidad de los emprendedores a través de los estudios realizados a emprendimientos dinámicos, aparecen un conjunto de necesidades que deben ser atendidas a lo largo del desarrollo de su empresa.

El programa de apoyo al emprendedor debe ser construido de forma de fortalecer los equipos emprendedores como también mejorar su capacidad de gestión de la empresa. Esto quiere decir que el programa deber ser capaz de:

- **Capacitar:** Mejorar las habilidades de los emprendedores y contar con un equipo emprendedor completo que posea todas las competencias necesarias para dirigir una empresa
- **Apoyar:** Facilitar todo tipo de servicios a la empresa para que cuente con todas las herramientas necesarias para desarrollarse exitosamente
- **Controlar:** Supervisar y monitorear eficientemente a las empresas

7.2.2. Objetivos del programa

El objetivo principal es crear un programa de servicios que apoye las distintas necesidades de los emprendimientos con el fin de generar empresas dinámicas a través de una eficiente gestión de su capital humano como de la empresa.

Para cumplir con los objetivos propuestos el programa debe ser capaz de utilizar eficientemente los recursos generados por la red de modo de no aumentar su costo de implementación. Es decir debe generar la mayor cantidad de valor utilizando los integrantes y recursos que provee la red.

7.2.3. Diagrama de servicios del programa

El nuevo programa de apoyo al emprendedor utiliza los recursos identificados en la propuesta de la gestión de redes. Al contar con una red de contactos activa es

posible utilizar los recursos que genera de forma de crear valor tanto para el emprendimiento como para sus participantes.

El siguiente esquema de actividades muestra los servicios propuestos que estarán disponibles para los emprendedores. Estos servicios buscan cumplir con los tres conceptos anteriores.

Diagrama 20: Diagrama de servicios del nuevo programa de apoyo a los emprendedores según los conceptos capacitar, apoyar y controlar.



Fuente: Elaboración propia

La descripción breve de cada actividad se muestra en la tabla 23:

Tabla 23: Descripción de los servicios entregados por el nuevo programa de apoyo al emprendedor

Actividad	Descripción	Recursos utilizados
Talleres y cursos	Desarrollar instancias regulares de capacitación para los emprendedores a través de aliados y programas existentes	Cursos Chile Empresario Cursos UAI Cursos OCTANTIS
Tutores	Generar una red de tutores para apoyar o entrenar emprendimientos en temas específicos	Tutores de "Chile Empresario" "Emprendimiento Femenino" OCTANTIS
Consultores MBA	Desarrollar instancias de participación conjunta con alumnos MBA que realicen sus tesis en consultorías o investigaciones para los emprendimientos	MBA de la UAI
Actividades P2P	Sesiones grupales orientadas al intercambio de experiencias entre emprendedores y expertos para generar retroalimentación de buenas prácticas para las empresas	Ejecutivos de la industria emprendedores

Portafolio especializado de servicios	Desarrollar una alianza con un conjunto de proveedores que realicen servicios especializados para las empresas según necesidad	Empresas aliadas de servicios
Portafolio básico de servicios	Conjunto de proveedores que realizan servicios básicos para todas las empresas y que monitorean estado de los emprendimientos a OCTANTIS	Empresas aliadas de servicios
Consultores especializados	Especialistas en distintas áreas técnicas que apoyan a OCTANTIS a controlar y apoyar el desarrollo de los proyectos.	Consultores emprendedores
Consejo Asesor	Aporta una visión estratégica, experiencia y contactos para los emprendimientos como también reportan a OCTANTIS	Directores o tutores

Fuente: Elaboración propia

Los servicios anteriores en conjunto son una herramienta de apoyo para el emprendedor que debiera aumentar las posibilidades de éxito de la empresa. A continuación se detallan los servicios propuestos en la tabla como también el desarrollo de un programa junto a “Chile Empresario”.

7.2.3.1. Alianza programa “Chile Empresario”

Chile Empresario⁷⁸, es el principal concurso de planes de negocios del país, organizado por el Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad Adolfo Ibáñez. Su objetivo clave es ser una instancia de apoyo real para la creación de negocios innovadores con alto potencial de generar impacto económico y social en Chile y el Mundo. Se ha convertido, gracias a sus emprendedores, auspiciadores, premios, cobertura, tutores y colaboradores, en la principal iniciativa que promueve el desarrollo e implementación de proyectos de calidad con capacidad para convertirse en empresas globales. **Chile Empresario** al ser un proceso de formación emprendedora, más que una simple competencia, ha llegado a ser la única iniciativa disponible en el mercado que congrega a la totalidad de los agentes que conforman el ecosistema del emprendimiento nacional, creando un espacio de oportunidades reales para emprender, por eso: "Tu tienes tu idea, nosotros tu Oportunidad".

A través de sus 6 años de vida, ha sido capaz de convertirse en el instrumento de soporte a emprendedores más concreto y difundido a nivel país, contando con más de 1.800 emprendedores, 690 proyectos, 148 tutores y una cartera cercana a los 5.000 emprendedores activos en red.

Uno de los grandes méritos del programa es haber logrado integrar una red de tutores gratuitos disponibles para apoyar emprendimientos, subir una serie de empresas de distintos rubros que evalúan los planes de negocios y además de disponer una plataforma online de networking para sus participantes. La red de tutores se ha formado con ejecutivos de experiencia deseosos de compartir su experiencia y conocimientos. Los emprendedores se benefician de un proceso de acompañamiento para desarrollar su plan de negocio. El acompañamiento consiste en un apoyo por parte de los tutores y además de capacitaciones en temas técnicos.

⁷⁸ <http://www.chileempresario.cl>

El valor que genera el programa para sus participantes es que ofrece un proceso de certificación para los tutores. Al mismo tiempo las empresas privadas se benefician al evaluar futuras empresas que pueden llegar a ser proveedoras de soluciones innovadoras.

Una alianza de este tipo favorece enormemente a “Chile Empresario”⁷⁹ al integrar la expertise de OCTANTIS en el apoyo y puesta en marcha de emprendimientos, otorgándole un mayor prestigio y respaldo de su personal. Para la incubadora el valor se encuentra en la capacidad de “Chile Empresario” para formar una red completa y activa de los actores principales para apoyar el emprendimiento.

7.2.3.2. Talleres y cursos

Es importante ofrecer instancias de capacitación para los emprendedores de forma tal que suplan las debilidades que poseen en temas técnicos, legales, contables, de gestión de empresas, etc. La evidencia de los emprendedores muestra que la gran parte posee grado universitario, pero pocos son los que están relacionados a carreras de gestión o ingeniería. Al ofrecer talleres de capacitación, pueden estar mejor preparados para guiar la compañía los primeros años cuando todavía no conforman un equipo gerencial completo que guíe la empresa.

Se proponen las siguientes actividades:

- Realizar una alianza con “Chile Empresario” de la UAI, de forma de aprovechar su programa actual de capacitación. Disponen aproximadamente de 10 cursos durante el semestre los cuales son impartidos por docentes de la UAI y otros expertos. La disponibilidad de usar estos cursos está conversado con su coordinadora. Además de capacitar, estas instancias son provechosas para el networking entre los emprendedores.
- La UAI dispone de una serie de cursos y docentes que pueden ser aprovechados para OCTANTIS y los emprendedores. Se propone establecer un programa especial de talleres para los emprendedores con la ayuda del Centro de Innovación y Emprendimiento de la UAI. Estos cursos deben tener como objetivo capacitar y entrenar a los emprendedores. Se propone crear un curso que certifique las habilidades mínimas que deben tener los emprendedores como también mejore y desarrolle otras nuevas.
- OCTANTIS a través de su personal y tutores puede programar una serie de talleres especiales para potenciar habilidades específicas

OCTANTIS debe ser capaz de agendar un programa regular de capacitación cada semestre que entregue valor adicional al proceso de aceleración y que complemente las habilidades de los equipos emprendedores. Para realizar estas actividades solo se necesitan horas hombre de los ejecutivos para coordinar los recursos y los emprendedores.

⁷⁹ Se conversó con la Coordinadora de “Chile Empresario”, Michelle Ballesteros.

7.2.3.3. Tutores

OCTANTIS en su red, tal como se describió antes, debe contar con un conjunto de tutores que estén disponibles para apoyar emprendimientos. Estas personas deben ser idealmente empresarios, ejecutivos activos o retirados, con experiencia en distintas industrias. El valor está en crear una red activa de tutores para realizar consultas de todo tipo que permitan orientar a los emprendedores, como también crear oportunidades de negocio y compartir contactos.

Se debe desarrollar una red certificada de tutores gratuitos que este disponible para los emprendimientos OCTANTIS. Para esto se puede seguir el modelo que ha realizado el concurso “Chile Empresario”, que ha integrado 148 tutores certificados y que están disponibles para sus participantes. Por otro lado, el programa de “Emprendimiento Femenino” realizado por OCTANTIS considera dentro de su ejecución la capacitación de 30 mujeres para tutoras.

En resumen, todos estos recursos están disponibles y deben ser apalancados para uso interno mediante actividades que presenten a los tutores con las empresas a modo de apadrinarlas y eventualmente llegar a ser co-emprendedores. Los tutores son un recurso de fácil acceso y su uso es generalmente para una o dos reuniones por lo que es un recurso escalable para todos los proyectos.

El proceso de aceleración aumenta considerablemente su valor si cuenta con una red activa de tutores disponibles para consultas y apoyo a los emprendedores. Al mismo tiempo los tutores se benefician al poder compartir experiencias con otros empresarios y emprendedores de la red.

7.2.3.4. Consultores MBA

La UAI posee una escuela de negocios bastante reconocida en el medio local, la que cuenta con un gran número de alumnos que realizan constantemente postgrados en negocios. Por lo tanto existe una gran cantidad de recursos inteligentes disponibles y gratuitos que pueden ser utilizados. El requisito para que los alumnos se gradúen es realizar una tesis grupal de investigación compuesta por 4 a 5 personas de una duración de 3 meses.

Se propone utilizar los recursos de los MBA para realizar consultorías y trabajos de investigación para los emprendimientos. Al ser una instancia final y decisiva del grado de MBA, los alumnos están comprometidos a realizar un trabajo de calidad que les permita obtener una buena nota. Al mismo tiempo, la investigación es guiada por los profesores del magíster, por lo que existe un gran conocimiento colectivo detrás del proyecto.

Los temas para las consultorías deben ser escogidos entre los alumnos y los emprendedores, de manera tal que los primeros realicen un trabajo en su área de expertise y los últimos obtengan información de calidad que les permita mejorar su negocio. Esta es una excelente oportunidad para los alumnos de evaluar una empresa en acción donde pueden aplicar los conocimientos adquiridos. Los temas a abarcar pueden ser a modo de ejemplo, desarrollar un plan de ventas y marketing, prospección

comercial de mercados, evaluación financiera de la empresa, desarrollo de nuevas líneas de productos, etc.

Se ha conversado con la coordinadora MBA de la UAI⁸⁰ y existe interés en desarrollar un programa conjunto donde los alumnos tengan la posibilidad de escoger y evaluar un emprendimiento. Esta actividad se realizaría dos veces al año y podría ser utilizada por aproximadamente por 10 emprendimientos.

7.2.3.5. Actividades P2P y de networking

Realizar sesiones de trabajo grupales entre emprendedores y ejecutivos expertos de las industrias, es una instancia sumamente productiva para generar intercambio de prácticas, experiencias, aumentar el número de contactos de negocio, generar posibles ventas y alianzas.

Se pueden realizar actividades donde participen emprendimientos de todos los rubros o empresas similares. Esto según el objetivo de la actividad. Se debe definir un programa de sesiones mensuales que integre a un grupo de compañías de rubros similares con el fin de que cada grupo presente su caso en detalle recibiendo retroalimentación tanto del especialista como de las otras compañías. De esta forma los emprendedores se pueden preparar para cada sesión y plantear metas concretas. Estas actividades toman aproximadamente 2 horas en realizarse y debe ser guiada por un ejecutivo de OCTANTIS. Puesto que existen nodos de áreas de proyectos, estas sesiones debieran realizarse mensualmente por cada nodo para generar una instancia regular que ofrezca el programa de aceleración donde las empresas puedan generar visibilidad en el mercado al compartir con ejecutivos o gerentes de cada industria.

La importancia de esta actividad radica en que los emprendedores no tienen una mirada externa acerca de cómo están gestionando la compañía y cómo pueden mejorar. Al mismo tiempo las actividades P2P son una instancia fácil de coordinar y que genera valor para un gran número de emprendimientos.

7.2.3.6. Portafolio especializado de servicios

Para apoyar a los emprendimientos en su desarrollo empresarial es necesario contar con un conjunto de empresas aliadas que provean servicios especializados. El valor de estas empresas está en desarrollar servicios a la medida para el nivel de desarrollo de los emprendimientos. Para esto es importante que exista disposición en dedicar horas hombre para evaluar los proyectos como también beneficios concretos de acuerdos preferenciales. Para la empresa, ser un aliado de una incubadora como OCTANTIS es generador de prestigio y visibilidad para generar otras oportunidades de negocios.

Las empresas deben facilitar formas alternativas de cobrar los servicios entregados, entendiendo que existe una apuesta a futuro del emprendimiento donde tendrá más recursos y demandará más servicios. Para esto deben plantear precios preferenciales en un inicio con opciones alternativas de pago a futuro como lo son un

⁸⁰ Paulina Donoso Vidaurre, Coordinadora Admisión Executive MBA

porcentaje de las ventas generadas o una opción de compra por una pequeña parte de la empresa. Esto genera un compromiso de parte de la empresa aliada para entregar un buen servicio y recibir mayor valor a futuro. Otra alternativa de pago, es la retribución en horas hombre por parte de los emprendedores para charlas o difusión del servicio entregado. Su utilización es según necesidad de los emprendedores.

Los servicios especializados a modo de ejemplo son:

- Desarrollo de imagen y marca
- Publicidad
- Diseño de producto
- Laboratorios certificadores
- Propiedad intelectual
- Estudios de mercado

7.2.3.7. Portafolio básico de servicios

Todo emprendimiento necesita en sus inicios llevar un control exhaustivo de aspectos básicos de la gestión de la empresa, de forma tal de no entrar en conflicto a futuro con detalles que impidan el desarrollo del negocio. Es por esto que OCTANTIS debe formar un conjunto de empresas aliadas de confianza que realicen el control de las empresas en aspectos básicos pero fundamentales como la contabilidad, el aspecto legal y el financiero.

Esta modalidad apunta a tener un portafolio de empresas proveedoras de servicios obligatorias que reporten mensualmente el estado de los emprendimientos en las áreas descritas. De esta forma OCTANTIS desliga estos aspectos técnicos a una empresa experta y solo se preocupa de hacer seguimiento de los resultados de los emprendimientos. Esto permite delegar horas hombre del ejecutivo en otras tareas y solo revisar el estado de cada empresa al fin de mes. Para esto es necesario establecer un formato estándar de entrega de la información con cada proveedor de forma de generar un registro continuo del estado de los emprendimientos.

El pago por estos servicios se puede negociar con acuerdos o beneficios de parte de las empresas proveedoras por la cantidad de clientes que les facilita OCTANTIS. Otra posibilidad es utilizar fondos de la línea de capital semilla L2 para cubrir estos servicios.

7.2.3.8. Consultores especializados

Es necesario contar con un grupo de consultores especialistas que apoyen la labor de los ejecutivos OCTANTIS en la supervisión y guía de los proyectos. Idealmente, estos deben contar con experiencia empresarial previa que valide sus conocimientos.

El personal de la incubadora está dividido en áreas temáticas, sin embargo, su principal competencia es la gestión de proyectos. Es por esto que deben existir consultores externos disponibles para apoyar y validar áreas técnicas del negocio. De

esta forma OCTANTIS se asegura de que no existan riesgos asociados como tecnológicos, de producto, modelo de negocios, etc. Estas personas están disponibles para OCTANTIS por iniciativa propia y en forma de retribución de su experiencia acumulada a futuros emprendedores, por lo que su remuneración es mucho menor y facilitada por la incubadora. Su apoyo es puntual y según necesidad de OCTANTIS.

7.2.3.9. Consejo Asesor

Su objetivo es aportar en la visión del negocio y en la toma de decisiones de los emprendedores que están partiendo con sus empresas. Brindar contactos de negocios que puedan ser cruciales para el desarrollo de las compañías. Al mismo tiempo entregar reputación a la compañía solo por ser miembro del consejo de éste. La frecuencia de reunión es una vez al mes. Este es un mecanismo importante de control y apoyo a las empresas donde se deben discutir el estado de avance, los problemas, la estrategia y los próximos pasos. Cada consejo asesor debe generar un reporte de la reunión para ser facilitado al ejecutivo de cada proyecto de modo que se pueda controlar las tareas y metas a posteriori.

7.2.4. Proceso de los servicios entregados a los emprendimientos

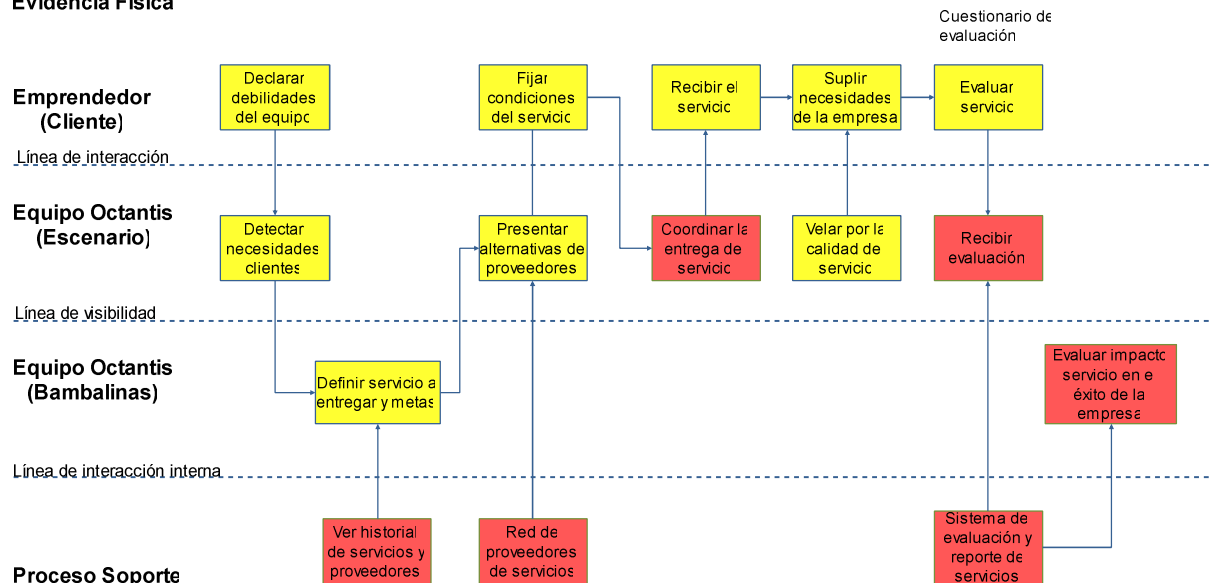
Para los servicios propuestos, es importante definir cómo deben ejecutarse de forma tal que se realicen correctamente. Dado el funcionamiento y las características similares de todas las actividades, se puede agruparlas bajo un mismo proceso general que describe los pasos a realizar para la entrega correcta de los servicios. Esto sucede ya que los servicios propuestos funcionan principalmente mediante la detección de una necesidad, la coordinación de un recurso o servicio y el seguimiento de este por parte de OCTANTIS.

7.2.4.1. Modelamiento de servicio deseado para la entrega de los servicios

El siguiente diagrama general muestra cómo deben ejecutarse los servicios de fortalecimiento y apoyo a los emprendedores.

Figura 21: Esquema del servicio para la realización de servicios para las empresas

Evidencia Física



Fuente: Elaboración propia

En rojo se enmarcan las actividades que deben ser estándar por proyecto. Los cuadros amarillos representan acciones que son personalizadas por proyecto pero también poseen estándares de entrega.

Acciones emprendedor (cliente)

El cliente declara que posee debilidades y que necesita mejorar sus capacidades de gestionar mejor su empresa. El ejecutivo junto con el emprendedor deben realizar una lista de necesidades para la empresa cada mes, de forma tal de identificar los problemas más importantes y tener un registro de compromisos.

Acciones equipo OCTANTIS

Externo: Detectar las debilidades de los emprendedores es tarea del ejecutivo a cargo. Sin embargo, para realizar un control detallado de los emprendimientos y como apoyo, se utilizarán las empresas de servicios básicos (control mensual) y consultores especializados de OCTANTIS los que deberán ejecutar chequeos regulares a las empresas (3 veces al año).

El ejecutivo debe presentar a los emprendedores las distintas alternativas de servicios de apoyo que puede generar en base a la red disponible de recursos. Luego coordinar y velar por la correcta ejecución del servicio. Al final debe generar un registro de satisfacción del emprendedor respecto del servicio entregado.

Interno: Una vez detectada las necesidades del cliente, el ejecutivo debe evaluar que servicios dispone OCTANTIS que puedan cumplir con los requisitos y las metas definidas con el emprendedor. Esto en base a un registro previo de servicios utilizados por otros emprendimientos.

La última etapa, es evaluar el impacto que tuvo el servicio en la empresa de forma de replicar buenas prácticas generadas para otros proyectos. Esto permite también evaluar los servicios entregados y elegir los mejores proveedores. Es importante generar esta información ya que permite crear indicadores que midan los servicios entregados a los emprendedores.

Acciones proceso de soporte

Es necesario contar con un levantamiento de información de los servicios utilizados anteriormente como también de una base de datos completa de la red y sus recursos. Para entregar los servicios es necesario coordinar una serie de elementos back office que se realizan con la ayuda de la asistente de OCTANTIS. Estos son solicitar insumos necesarios para llevar a cabo las actividades (salas, proyector, alimentos, etc), como también apoyar en el contacto con los emprendedores y proveedores a través de la base de datos.

Evidencia física

La evidencia resulta en entregables generados por los servicios tales como material de apoyo, lecturas, productos, asesorías, documentos, etc. Para la entrega de los servicios se utilizan las salas e implementos de la UAI como los recursos de los proveedores.

7.2.4.2. Selección de acciones y comportamientos claves para determinar estándares, medidas y niveles meta

Para que los servicios de apoyo se realicen correctamente se identificaron las acciones que son importantes para el proceso. Se propone utilizar medidas y estándares para estas acciones de manera de que los empleados comprendan cuales son las acciones que deben cumplir para efectuar el proceso. Se separan las acciones que impactan directamente sobre las expectativas del cliente del servicio, con las que son internas y operativas de OCTANTIS.

A continuación se muestra la tabla con estándares y metas para las acciones más importantes:

Tabla 24: Estándares, medidas y metas para el proceso de entrega de servicios

	Comportamientos y acciones	Estándares	Flexibilidad	Medida	Meta
Clientes	Declarar lista de necesidades junto al ejecutivo	Cada 1 mes definir una lista con los problemas más relevantes y necesidades	Flexible	Lista de necesidades	1 lista de necesidades por mes
	Evaluar los servicios recibidos	1 evaluación por cada servicio recibido	Flexible	Evaluación completada	100% de cumplimiento
	Conseguir proveedores de servicios	Servicios al menos para el 50% de la lista de necesidades	Inflexible	Número de servicios	100% de cumplimiento
Octantis	Revisar evaluaciones de servicio de las empresas	Al término del servicio evaluar desempeño del proveedor	Flexible	Evaluación revisada	100% de cumplimiento
	Actualizar base de datos de servicios realizados por empresa a modo de bitácora	Cada evaluación de servicios actualizarla en el reporte de servicios	Flexible	Base datos actualizada	100% de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

Mediante estos estándares es posible definir metas concretas para los ejecutivos de forma de que los procesos se realicen correctamente y cumplan con los requisitos definidos, como también permitan entregar un servicio de calidad al emprendedor aumentando su satisfacción en base al cumplimiento de promesas.

7.2.4.3. Resultados esperados proceso de apoyo a los emprendedores

La siguiente tabla 25, muestra la comparación entre las deficiencias detectadas en la situación actual respecto a los servicios evaluados⁸¹ y como la propuesta del nuevo proceso las resuelve.

Tabla 25: Comparación de las deficiencias actuales con las propuestas de solución

Deficiencias actuales y propuestas de solución	
Situación Actual	Nuevo Proceso
No existe un programa de servicios definido para el emprendedor. Se realizan acciones esporádicas	Mapa detallado del programa de servicios, proveedores y sus funciones de apoyo al emprendedor en OCTANTIS
No existen instancias formales donde los emprendedores puedan declarar sus debilidades	Cada mes, el emprendedor y el ejecutivo realizarán una lista con las necesidades y problemas a resolver
No hay métodos de evaluación para los servicios entregados a través de OCTANTIS que permitan obtener comentarios y sugerencias del emprendedor	Cada servicio entregado debe ser evaluado por el emprendedor y registrado en una bitácora o base de datos para estimar su impacto en las empresas
Escasos mecanismos de control y apoyo especializado de los emprendimientos por parte de OCTANTIS	Nuevos mecanismos de control de las empresas mediante recursos disponibles en la red de contactos

Fuente: Elaboración propia

7.2.5. Efectividad e indicadores del programa de apoyo

Es importante ser capaz de medir el impacto del programa de apoyo al emprendedor en la generación de emprendimientos dinámicos en el mediano plazo. Para poder medir el desarrollo del programa es importante definir indicadores que permitan revisar el estado de cumplimiento del programa y realizar conclusiones cada año acerca de que actividades se realizaron y generaron mayor valor. A continuación en la tabla 26 se muestran algunos indicadores para cada servicio.

Tabla 26: Indicadores para los servicios del programa de apoyo al emprendedor

	Indicadores de servicios de apoyo al emprendimiento
Talleres y cursos	Nº de cursos y talleres impartidos por mes Nº de emprendedores que asistieron por sesión

⁸¹ Ver modelamiento de situación actual de fortalecimiento de los equipos emprendedores

Tutores	Nº de tutores totales utilizados por mes Nº de tutores utilizados por emprendimiento
Consultores MBA	Nº de consultorías realizadas por semestre
Actividades P2P	Nº de actividades realizadas al mes Nº de actividades realizadas por nodo Nº de emprendimientos que asistieron por sesión
Portafolio especializado de servicios	Nº total de servicios utilizados al mes Nº de servicios utilizados por emprendimiento
Portafolio básico de servicios	Nº total de servicios utilizados al mes Nº de servicios utilizados por emprendimiento
Consultores especializados	Nº de consultores disponibles Nº de consultores utilizados por empresa al mes
Consejo Asesor	Nº de emprendimientos con consejo asesor Nº de sesiones de directorio realizadas al año

Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo, los indicadores permiten hacer un recuento de los servicios entregados a los emprendimientos durante el año de apoyo en aceleración. Esto es una herramienta que sirve para gestionar la satisfacción del cliente al mostrar evidencia de las actividades realizadas.

Para construir todos estos indicadores es necesario que cada integrante del equipo lleve un registro de sus acciones y la de los emprendimientos a modo de generar la información correspondiente y poder medirlas mensualmente.

7.3. Recursos humanos

Para llevar a cabo las actividades propuestas por los nuevos procesos, se necesitan recursos en horas hombre disponibles por parte del personal. La propuesta considera utilizar principalmente los recursos ya existentes, por lo tanto, solo es necesario ajustar las horas hombre dedicadas por el personal de OCTANTIS.

En primer lugar, en la tabla 27 se muestra el detalle de las horas necesarias por un ejecutivo para cada actividad de la propuesta de fortalecimiento de los equipos emprendedores según las actividades diseñadas. Luego se describe el desglose total de horas hombre disponible por cada ejecutivo en OCTANTIS en la tabla 28, acompañado del resumen de horas requeridas para la propuesta y por proyecto.

Tabla 27: Horas hombre al mes requeridas para desarrollar la propuesta de apoyo al emprendedor

Actividad	HH necesarias para la propuesta ⁸²
Talleres y cursos	1 HH ejecutivo
Tutores	4 HH ejecutivo
Consultores MBA	2 HH ejecutivo
Actividades P2P	3 HH ejecutivo
Portafolio especializado de servicios	2 HH ejecutivo
Portafolio básico de servicios	1 HH ejecutivo
Consultores especializados	4 consultores 40 HH (extra)
Consejo Asesor	2 HH ejecutivo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Descripción horas hombre de un ejecutivo OCTANTIS al mes

Descripción HH de un ejecutivo mensualmente	HH
Actividades internas	50 ⁸³
Actividades proyectos	150
Total HH disponibles al mes	200
HH propuesta fortalecimiento equipos	15 ⁸⁴
HH propuesta gestión de contactos	4 ⁸⁵
HH libres para proyecto	6
Disponibilidad de HH por proyecto	25

Fuente: Elaboración propia

⁸² Las HH consideran el seguimiento y coordinación de las actividades una vez implementada la propuesta. Estas fueron estimadas en base a promedio de tiempo de actividades previas realizadas en OCTANTIS. Las horas hombre están estimadas para un ejecutivo a cargo de un proyecto. No se consideró las horas hombre del Coordinador de aceleración para las actividades propuestas ya que su labor es velar por la generación y coordinación de estos recursos de forma tal que los ejecutivos puedan usarlos sin problemas para todos sus proyectos.

⁸³ Se consideró como actividades internas la participación en paneles de ingreso mensuales, reuniones de cartera de proyectos de diseño y aceleración de negocio, y en horas hombre de back office.

⁸⁴ Horas hombre necesarias para la propuesta obtenida de la tabla 27

⁸⁵ Horas hombre necesarias para buscar información y coordinar una reunión para 3 contactos por proyecto. En base a estimación de HH mensuales en 7.1.5 punto 3.

7.4. Factibilidad de la solución e implementación

La memoria entrega una propuesta de rediseño para el fortalecimiento de los equipos emprendedores y la gestión de redes, donde el mayor desafío se encuentra en este último tema. OCTANTIS debe ser capaz de articular una serie de recursos del ecosistema para apoyar emprendimientos. Mirando los nuevos procesos propuestos, estos no representan una gran dificultad para implementar ya que utilizan recursos ya existentes como lo son una planilla de ejecutivos, horas hombre, recursos físicos e infraestructura de la UAI.

Existen diversos factores que pueden afectar la ejecución de la propuesta incidiendo en el cumplimiento de los objetivos esperados. Para una exitosa implementación del rediseño se debe tener especial énfasis en lo siguiente:

- **Recursos humanos:** La implementación de la propuesta pasa directamente por designar un encargado capaz de articularla y llevarla a cabo. Al mismo tiempo debe existir un compromiso por parte de los empleados de la organización para cambiar sus actuales prácticas y cultura de forma de readecuarse a los nuevos procesos y objetivos. Debe existir una instancia de entrenamiento que permita cambiar gradualmente los procesos.
- **Rotación personal:** La propuesta genera nuevas prácticas que deben ser adquiridas por su personal y transmitidas a futuros empleados. La solución propuesta tiene un tiempo de implementación corto pero debe contar con seguimiento a mediano plazo para evaluar sus resultados, por lo que debe existir un encargado regular del proyecto.
- **Disponibilidad de recursos externos:** Una parte importante de la propuesta considera la interacción de personas y empresas externas a OCTANTIS para el desarrollo de las soluciones. Por lo tanto, si estos recursos no se encuentran disponibles disminuye las posibilidades de entregar un servicio de calidad afectando el desarrollo de los emprendimientos. El nivel de desarrollo del ecosistema del emprendimiento es clave para que OCTANTIS integre estos recursos.
- **Variabilidad introducida por los emprendedores:** En la entrega de servicios, existe el concepto de variabilidad que generan los clientes. Esto significa que cada emprendedor es distinto, con necesidades y características únicas como también en sus capacidades y nivel de esfuerzo. Por lo tanto, aunque se tenga un programa de servicios completo y de calidad, existe el factor emprendedor que puede hacerlo fracasar al no ajustarse.
- **Poder de decisión:** Por último y uno de los factores más importantes, es el emprendedor, ya que es quién finalmente tiene el poder de elegir que acciones tomar para su empresa, pudiendo ser correctas o no. OCTANTIS actúa solo como un asesor y no tiene poder de ningún tipo sobre el emprendimiento. Solo se pueden ejercer control sobre el emprendedor en lo relacionado a las condiciones legales y monetarias de OCTANTIS como las del capital semilla L2 de CORFO.

Una vez que es implementada la propuesta es importante realizar un seguimiento de esta de forma de evaluar y validar en que proporción está solucionando los problemas identificados. Para esto se propone que durante los primeros meses se ponga a prueba el desarrollo de la propuesta de forma de evaluar las fortalezas y debilidades. Para que esto tenga sentido es necesario hacer una evaluación previa, interna como externa, de forma de tener un diagnóstico inicial con el cual contrastar los avances al término de esta. La evaluación al término de la prueba pasa por incluir la opinión del equipo Octantis como de los emprendedores, quienes finalmente son los que se benefician. Para esto se pueden utilizar herramientas como entrevistas de satisfacción del servicio, talleres grupales con emprendedores, testeo de las herramientas y programas utilizados.

El desarrollo de la propuesta soluciona solo una parte del problema principal de OCTANTIS, generar emprendimientos dinámicos. Tal como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el éxito de las empresas pasa por varios factores, es por esto que es importante que OCTANTIS sea capaz de articular una propuesta general que abarque todas las etapas del proceso de incubación de forma de gestionar eficientemente los emprendimientos. El caso de la incubadora CreaMe de Colombia es un modelo a seguir respecto a la gestión de sus proyectos. Mediante su sistema de monitoreo son capaces de generar un plan de trabajo, seguir la evolución de sus proyectos, y detectar las necesidades a tiempo en base a cada programa o actividad realizada por los emprendimientos.

El resultado de la propuesta debiera medirse al término de un año, aplicado a los proyectos nuevos que han iniciado la fase de aceleración junto con la implementación de la propuesta y los que llevan hasta máximo seis meses siendo incubados. De esta forma podemos evaluar el impacto producido por la propuesta en emprendimientos nuevos y en los que han utilizado los métodos antiguos. Los principales indicadores para medir el desempeño de un emprendimiento son los asociados a las ventas y financiamiento. A continuación se muestran los indicadores posibles en base a la propuesta de las redes y fortalecimiento de los equipos.

Tabla 28: Costos para implementar la propuesta de rediseño

Principales indicadores de resultados a partir de la propuesta	
Ventas	Total de ventas al final del año 1 Total de ventas generadas por contactos presentados por OCTANTIS Nº contactos presentados que generaron ventas
Inversión	Total inversión levantado para la empresa Total inversión levantada por contactos presentados por OCTANTIS Nº contactos presentados que generaron inversiones

Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores son una referencia y dependen del estado del proyecto, por lo que deben ser utilizados con criterio dependiendo de las necesidades puntuales de cada uno. La obtención de buenos resultados para estos indicadores pasa directamente por un buen desempeño en la gestión de redes y en contar con un equipo emprendedor capacitado.

7.5. Beneficios de la solución propuesta

La implementación de la propuesta de rediseño trae consigo un conjunto de beneficios para la incubadora de carácter pecuniario como no pecuniario. Estos se muestran a continuación:

- **Ingresos**

No existen ingresos directos por la implementación de la propuesta, sin embargo, el disponer de un programa de aceleración de valor y con éxito probado, se impacta en la demanda de emprendimientos que querrían entrar a la incubadora, de los cuales ingresarían los que tengan potencial de ser dinámicos. Esto eventualmente se vería reflejado en un mayor número de emprendimientos en el proceso de incubación general y por ende en la última etapa de puesta en marcha generando utilidades por concepto de patrocinio de capital semilla L1 y L2 de CORFO como también por el pago del servicio de incubación⁸⁶.

El número de potenciales emprendimientos que entren al proceso de aceleración puede estimarse en 7 por año en base a la historia. Esto genera un ingreso de \$9.900.000 por cada empresa, lo que da un total de \$69.300.000 pesos por año a partir del segundo año. El número de proyectos debiera aumentar cada año según los resultados de la incubadora.

- **Necesidades emprendedores**

La propuesta está dirigida a satisfacer las principales necesidades que afrontan los emprendedores al momento de gestionar su empresa según la evidencia de OCTANTIS y los emprendimientos dinámicos en Chile (el acceso a redes y la capacidad de gestión). Por lo tanto, al contar más y mejores herramientas de este tipo para el apoyo al emprendedor, se aumentan las posibilidades de éxito de las empresas mejorando los indicadores de cumplimiento de la incubadora.

- **Costo oportunidad**

Existe un costo oportunidad asociado, de recursos y horas hombre, por cada empresa que es apoyada en aceleración y que pudiera ser destinada a otra. Por lo tanto, la nueva solución propone una vez terminado el primer año de incubación decidir si continuar o graduar a los emprendimientos en base al cumplimiento de metas por parte de la incubadora y los emprendedores. De esta forma se liberan recursos monetarios como de personal OCTANTIS para atender proyectos que tengan más posibilidades de ser exitosos.

Los recursos necesarios para apoyar una empresa en aceleración alcanzan aproximadamente \$200.000 pesos mensuales⁸⁷. Si se guía por el criterio fijado

⁸⁶ Ingresos por emprendimiento en capital semilla L2 correspondientes a \$6.000.000 pesos y \$3.900.000 pesos por pago de servicios de incubación.

⁸⁷ Recursos monetarios correspondientes a costos fijos y variables, entre ellos las personas encargadas de gestionar el proyecto como lo son el ejecutivo a cargo, coordinador de aceleración y apoyo del área de administración y finanzas.

anteriormente de empresas incubadas por más de un año, de la cartera actual se podrían desvincular 11 empresas del total de 23⁸⁸, liberando un equivalente total de \$2.200.000 pesos para atender nuevos proyectos.

- **Tasa de emprendimientos dinámicos**

Al rediseñar el programa de aceleración se integra una serie de recursos atingentes y críticos para el desarrollo de las empresas, lo que influye en que existen mayores posibilidades de que los emprendimientos se conviertan en dinámicos. Esto debiera aumentar la tasa actual de 6,5%⁸⁹ por lo menos al doble para alcanzar las estadísticas de empresas nacientes en el medio local. Esto es equivalente a contar con 7 empresas nuevas dinámicas (aparte de las 7 existentes).

- **Valor futuro**

El principal valor de incubar emprendimientos para OCTANTIS, es el valor futuro de sus emprendimientos. Al iniciar aceleración se firma un contrato por opciones de compra de las empresas entre un 10-20% del valor futuro a 5 años. Por lo tanto, si se aumenta la tasa de emprendimientos dinámicos de OCTANTIS se generan mayores ingresos por concepto de opciones de compra.

El valor aproximado de una empresa dinámica en 5 años es de USD \$1.000.000⁹⁰. Si se logra aumentar la tasa de empresas dinámicas al doble se generaría un ingreso al quinto año equivalente a \$378.000.000 pesos⁹¹.

- **Mejorar imagen**

OCTANTIS, al ofrecer un programa incubación y aceleración estructurado, con énfasis en la disponibilidad de redes de apoyo y fortalecimiento de los equipos emprendedores, y con buenos resultados en la generación de emprendimientos dinámicos, mejora su imagen y prestigio como incubadora exitosa. Esto le permite acercarse a su objetivo de convertirse en la incubadora líder de Latinoamérica. Al mismo tiempo le permite potenciar sus otras líneas de negocios como lo son las consultorías y programas internacionales, obteniendo mayores oportunidades para ser rentable.

⁸⁸ Las 11 empresas corresponden a las que llevan incubadas más de un año en aceleración y no cumplen con condiciones dinámicas. Revisar planteamiento del problema en el punto 3.1.1.

⁸⁹ Información en planteamiento del problema en el punto 3.1.1.

⁹⁰ Considerando que una empresa dinámica inicia con ventas de \$ 100.000 dólares al primer año y crece a una tasa del 35%, se obtiene un nivel de ventas de \$ 332.000 dólares al quinto año. Sin embargo, resulta bastante engorroso determinar el valor de la empresa sólo conociendo su nivel de ventas, dado que influyen diversos factores como el tipo de emprendimiento y las circunstancias. Expertos en el tema de valorización de empresas tecnológicas, como Olav Carlsen (Ex CFO y responsable del diseño de OPA's de diversos start ups en Silicon Valley) ha estimado que un emprendimiento dinámico debería alcanzar al quinto año un valor de un millón de dólares. Gabriel Hidalgo, Gerente General de OCTANTIS, coincide con esta estimación.

⁹¹ Equivalente a 7 nuevas empresas dinámicas. Considerando una opción de compra por el 10%. Se considera el valor del dólar en 540 pesos.

7.6. Costos de la solución propuesta

Para implementar la propuesta se debe incurrir en costos, actividades y herramientas que permitan desarrollarla. La solución de la propuesta requiere principalmente el uso de recursos en horas hombre, las cuales se obtienen de una reagrupación de los recursos del personal existente en OCTANTIS, por lo que no existe un costo significativo asociado (Ver tabla 28). Al mismo tiempo es necesario infraestructura física y herramientas las cuales se obtienen de las dependencias de la UAI y su unidad de soporte tecnológico.

Los costos adicionales asociados a implementar la propuesta están calculados para un año y se muestran a continuación:

Tabla 30: Costos para implementar la propuesta de rediseño

	Recurso	Descripción	HH	Dinero
RRHH	4 Consultores especializados	Consultores part time disponibles para consultas al mes	40 HH mensual	\$ 840.000 ⁹²
	Coordinador de aceleración	Activar y generar alianzas para apoyar emprendedores al mes	40 HH mensual	-
	Encargada de comunicaciones	Generar información y noticias de valor para la red	20 HH mensual	-
	Equipo OCTANTIS	Capacitación de nuevos procesos el primer mes (reuniones, trabajo individual) ⁹³	105 HH	-
Herramientas	Software de contactos	Herramienta y base de datos para gestión de contactos		\$ 50.000 ⁹⁴ mensual
	Plataforma Web 2.0	Desarrollar una plataforma 2.0 para potenciar el networking el primer mes		\$ 200.000 ⁹⁵
Total			165 HH	\$1.190.000

Fuente: Elaboración propia

Los costos asociados para implementar la propuesta corresponden a 105 HH adicionales por parte del equipo OCTANTIS el primer mes. Los recursos monetarios iniciales equivalen a \$200.000 pesos para implementar un software. Luego existe un costo mensual durante un año equivalente a \$10.680.000 pesos más 60 HH mensuales del coordinador de aceleración y la encargada de comunicaciones. No se descarta que puedan existir costos extras para la implementación asociados a la demanda de nuevos profesionales o cargos, material complementario, etc., sin embargo, es importante entender que el modelo de OCTANTIS es integrar diversos agentes que estén dispuesto a trabajar en pro del emprendimiento y no generar gastos excesivos. El modelo de redes ofrece valor a sus participantes de muchas formas y no solo económicamente.

⁹² Se estima el valor del servicio de un consultor en 1 UF por hora. Se estiman 8 HH disponibles por cada consultor

⁹³ La capacitación considera a 15 empleados de OCTANTIS incluyendo Coordinadores, Gerentes y ejecutivos. Las horas hombre están calculadas para dos reuniones de 2 hrs. con el equipo y 3 hrs. de trabajo individual para levantar información necesaria para iniciar la propuesta.

⁹⁴ Equivalente al pago mensual de un software de gestión de contactos mensual. Esta es una herramienta de sugerencia y OCTANTIS debe evaluar que herramienta calza mejor con sus sistemas de información.

⁹⁵ Pago a un programador Web para que desarrolle una plataforma 2.0 de networking para la red de OCTANTIS. En caso de desarrollar alianza con Chile Empresario se podría usar su plataforma gratis o pagar un pequeño impuesto.

Es importante entender que los costos monetarios y de horas hombre son solo una parte de la implementación de la propuesta. La ejecución de esta pasa por coordinar una serie de otros recursos como el equipo Octantis, los emprendedores, la cultura organizacional, entre otros. Las organizaciones presentan inercias que dificultan los cambios por lo que debe haber un esfuerzo extra en cambiar las prácticas de las personas que inicie y sea liderado desde los altos mandos.

8. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Habiendo cumplido con el plan de trabajo para el desarrollo de la propuesta de rediseño para el servicio de aceleración de OCTANTIS, se presenta a continuación un análisis de los principales resultados, conclusiones y recomendaciones finales para el lector.

8.1. Resultados

El resultado principal de esta memoria es la entrega de una propuesta de rediseño para el proceso de aceleración de negocios de la incubadora OCTANTIS. El objetivo principal de la incubadora es articular diversos recursos para favorecer el desarrollo de emprendimientos dinámicos supliendo las necesidades que poseen los emprendedores. La realización de este trabajo se justifica en que el proceso de incubación actual no ha logrado generar suficientes emprendimientos dinámicos o pequeñas empresas (6,5% del total de empresas creadas) en comparación al medio local de empresas nuevas (11,39%). Esto indica que por diversos motivos, pareciera que existen mayores oportunidades de convertirse en una pequeña empresa sin ayuda de la incubadora. Para el caso particular de la etapa de aceleración de negocios, el historial muestra que 7 empresas han cumplido con características dinámicas del total de 35 (un 20%). El 80% restante aún se encuentra en una etapa lejana para llegar a tener características dinámicas.

Revisando las posibles causas del problema detectado, se puede indicar que una parte importante del por qué la mayoría de los emprendimientos no logran ser exitosos, es debido a la falta de acceso oportuno a diversos recursos claves para su desarrollo como también la experiencia previa y capacidad de gestión del equipo emprendedor. Esto se evidencia tanto en los emprendimientos incubados por OCTANTIS como en los emprendimientos dinámicos en Chile.

El nuevo proceso de aceleración propuesto busca hacerse cargo de estas causas, de forma de suplir las principales necesidades de los emprendimientos y con esto, aumentar las posibilidades de que sean exitosos. El desarrollo de la propuesta contempla mejorar la gestión de recursos a través de redes y generar más espacios para apoyar y fortalecer a los equipos emprendedores.

Para desarrollar la solución se integraron elementos del benchmark de buenas prácticas en otras incubadoras, elementos de las redes sociales y comunidades, servicios necesarios para las empresas en crecimiento y modelamiento de procesos de servicios. Resulta interesante ver las experiencias de las incubadoras de China y Colombia, las cuales poseen una historia de vida mucho más grande que OCTANTIS. Esto les ha permitido evolucionar mejorando sus prácticas, creando nuevas oportunidades y generando un polo de emprendimiento potente en sus respectivos ecosistemas.

Para mejorar la gestión de redes y recursos disponibles en OCTANTIS se plantea rediseñar la estructura actual. Generar y manejar una red no es solo conocer personas y contactarlos ocasionalmente. Es por esto que se propone una metodología

para gestionar eficientemente la red de contactos a través de la definición de un objetivo para la red; la clasificación, fidelización y aumento de sus integrantes; el uso adecuado de los recursos y formas de medir su impacto en los emprendimientos. Es decir, el objetivo del nuevo proceso de gestión de redes es crear una verdadera comunidad alrededor de OCTANTIS dispuesta a facilitar el emprendimiento.

Para el nuevo proceso de fortalecimiento y apoyo de los emprendimientos se diseña un programa que integre los conceptos de capacitar, apoyar y controlar. Se adopta este enfoque, ya que es clave contar con un equipo emprendedor con las capacidades y habilidades para gestionar la compañía. El nuevo proceso se implementará mediante una serie de servicios propuestos que debe ofrecer OCTANTIS. El valor de estos servicios es que cada uno suple una necesidad específica en las distintas áreas de los emprendimientos permitiéndoles contar con recursos atingentes para su desarrollo. Para la incubadora el valor se encuentra en su capacidad de obtener diversos recursos a través de la red de contactos que ha generado, es decir son recursos disponibles y que no representan mayor costo que el de coordinarlos.

En resumen, la propuesta de rediseño combina una serie de recursos para los emprendimientos de forma que puedan contar con mayores herramientas y posibilidades para desenvolverse en los mercados, apoyado por la adecuada utilización de los recursos disponibles en la comunidad OCTANTIS. Por lo tanto, el programa de aceleración al contar con estas propuestas debiera ser capaz de generar más emprendimientos dinámicos en el corto plazo disminuyendo las principales brechas detectadas.

Los recursos necesarios para implementar la propuesta de rediseño se componen de 105 HH adicionales por parte del equipo OCTANTIS el primer mes. Los recursos monetarios iniciales ascienden a \$200.000 pesos para implementar un software. Luego existe un costo mensual durante un año equivalente a \$10.680.000 pesos más 60 HH mensuales del coordinador de aceleración y la encargada de comunicaciones.

Los datos anteriores representan los recursos asociados a la nueva solución, sin embargo, al implementar cualquier tipo de propuesta en una organización existen otros factores que deben ser considerados y que no representan costos directos. Algunos factores son la cultura y la inercia organizacional, las personas, la motivación, experiencia, compromiso, entre otros. Estos pueden hacer fracasar cualquier cambio sea bueno o malo dado la resistencia que pueden producir generando recursos adicionales no identificados.

A partir de la implementación de la propuesta se establecen una serie de beneficios para OCTANTIS. Se aumenta la imagen y prestigio de la incubadora, debido al aumento de emprendimientos dinámicos apoyados, al mismo tiempo que se tienen más ingresos por patrocinio de capital semilla y asesoría de incubación. Existe un costo oportunidad asociado que se libera al contar con un proceso más estricto de incubación y se generan mayores ingresos por el concepto del valor futuro de las empresas exitosas que es captado a través de opciones de compra. Los beneficios obtenidos se estiman en al menos \$400 millones de pesos al quinto año. De esta forma se logra

encaminar a OCTANTIS a cumplir su objetivo estratégico de ser líder en la incubación de emprendimientos en Latinoamérica y rentable económicamente.

8.2. Conclusiones

Mediante el análisis del ecosistema del emprendimiento, sus características e integrantes, se observa que el proceso de crear emprendimientos dinámicos es una tarea compleja, donde se deben sortear un gran número de obstáculos para avanzar de un emprendimiento a una empresa al menos de pequeña clasificación, auto sustentable, con potencial de crecimiento, innovación y capacidad de diferenciarse. Las condiciones del ecosistema chileno han dado grandes pasos en la creación de espacios adecuados para los emprendimientos pero aún existe mucho por mejorar para estar a la par de países desarrollados donde la actividad emprendedora posee un gran impacto en el desarrollo económico como el bienestar de sus habitantes.

Es necesario mejorar las condiciones de entrada y salida de negocios, disminuyendo los tiempos de creación de empresas y los costos de salida. Facilitar la salida de empresas es positivo e incentiva a generar re-emprendedores. Los emprendedores exitosos que crean empresas dinámicas aprenden de sus experiencias fallidas. En Chile una quiebra puede tomar hasta cinco años en completarse, esto representa un alto costo en términos comparativos incluso en América Latina.

Resultados de varios estudios en Chile, recalcan que la conectividad social de los emprendedores es débil. Esto dificulta las opciones que poseen para tener acceso a redes, recursos y oportunidades comerciales. La incubadora debe ayudar a cerrar esa brecha para evitar que empresas fracasen por no contar con acceso a información, debiendo potenciar a las empresas a nivel nacional, mejorando la disponibilidad de redes de contacto y creando programas de apoyo. Es necesario aumentar el capital social de los emprendedores y conectarlos de una mejor manera con el personal técnico o científico y ejecutivos expertos que complementen los equipos.

Chile es un país que está cambiando su pirámide de edad con una creciente jubilación de personas altamente calificadas. En el país, no existe ni la historia ni la cultura de voluntariado para mantener activas a estas personas. Estas personas cuentan con experiencia y reputación como también recursos en forma de conocimientos, capital monetario o social, con el cual pueden generar nuevas iniciativas. OCTANTIS cuenta con un gran desafío para lograr integrar estos recursos a una comunidad activa donde puede generar oportunidades concretas de integración.

Observando los principales casos de éxito de OCTANTIS aparecen como común denominador un equipo con mucha experiencia previa, cohesionado, perseverante y con personalidad para abrir puertas en la sociedad, esto es ampliando sus redes. Si bien la mayoría poseen innovaciones importantes, el factor crítico es la capacidad de sus emprendedores. Es por esto que se debe poner especial énfasis en los proyectos que son incubados para que cuenten desde sus inicios con equipos emprendedores completos o se realicen acciones concretas para complementarlos.

El aporte que está generando la incubadora es valioso para el país, al enfocarse en apoyar los emprendimientos que crean mayor valor para la sociedad, los dinámicos. En este aspecto OCTANTIS a través de sus cortos 5 años como incubadora, ha logrado crear un modelo a seguir obteniendo reconocimiento local por su perseverancia y logros. Sin embargo, la institución no pretende quedarse en los reconocimientos y está trabajando activamente en superarse definiendo objetivos ambiciosos que la lleven a ser líder en América Latina y convertirse en un puente entre los emprendimientos locales y Estados Unidos. Para lograr esto, es necesario evaluar constantemente las debilidades de la institución como también las fortalezas, siendo capaz de madurar para lograr establecerse con bases sólidas que le permitan seguir creciendo, lo que de seguro terminará con el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por último, para que el emprendimiento se desarrolle con éxito en el país debe incentivarse la cultura emprendedora desde pequeño, incentivar la búsqueda del éxito en las personas, entender el fracaso como una experiencia valiosa de aprendizaje y dejar de ser negativo frente al fallo. Debe existir una alineación de todo un país desde el gobierno, las empresas privadas y la cultura, que apoyen la creación de nuevos negocios innovadores que impulsen el desarrollo del país. Aprovechar los momentos de crisis para mirar internamente y buscar en la innovación la respuesta a los problemas. La meta es hacer de Chile un país más competitivo.

8.3. Recomendaciones finales

Desarrollar alianzas con distintos actores representa un paso clave para OCTANTIS en la búsqueda de servicios para el emprendimiento. Respecto a este punto no se dieron claves sobre como deberían realizarse las alianzas. Para esto se debe investigar en estrategias sobre como crear relaciones de largo plazo que beneficien a las empresas y la incubadora

Una vez que se ha desarrollado una red de contactos, el fuerte de OCTANTIS debe estar en lograr articular y supervisar una gran cantidad de recursos. Si bien se dieron algunas soluciones sobre cómo gestionar la red de contactos, se recomienda profundizar en teorías sobre rentabilizar o manejar carteras de clientes. Existen aspectos similares respecto a la integración de nuevos clientes, la retención y fidelización, y el valor generado por cada contacto para la empresa. También es interesante ahondar en los conceptos de creación de comunidades o tribus. Entender cuales son las motivaciones y parámetros que las mueven para entender como se pueden potenciar las redes bajo un propósito común.

En los servicios, es importante considerar al cliente como parte de la cadena de producción, ya que introducen variabilidad de distintas formas que pueden perjudicar el resultado final (variabilidad en la llegada, pedidos, esfuerzo, capacidad y motivación). Por esto se sugiere investigar en mayor detalle la teoría del trade off entre la personalización y estandarización de los servicios, como también en formas de buscar alternativas para reducir o acomodar la variabilidad impuesta por los emprendedores de forma de hacer rentable las operaciones de la incubadora.

Un punto que OCTANTIS debe revisar es como generar acciones reales para medir la satisfacción de sus clientes. Como proveedor de servicios, es importante recibir la evaluación del cliente emprendedor para estar constantemente mejorando tanto en la entrega como en la definición de los servicios. En la propuesta se integran acciones para recibir las evaluaciones de los servicios pero no se profundiza en como gestionar la satisfacción del cliente.

Por último, es necesario notar que la incubadora OCTANTIS posee una característica peculiar como organización, está constantemente innovando, cambiando y rediseñándose, lo que le genera tanto beneficios como problemas. En este sentido, el desarrollo de propuestas como la realizada en este trabajo, deben ser capaces de amoldarse a la realidad de la organización. Esto implica que la implementación de nuevas prácticas puede ser un proceso muy difícil si no se conoce la dinámica de la organización. El cambio debe provenir de un trabajo en equipo generado desde adentro, alineado con los objetivos estratégicos y donde los principales actores sean sus empleados.

9. BIBLIOGRAFÍA

- AMOROS, JOSE ERNEST. GUERRA, MASSIEL. CARRILLO, JORGE MIGUEL. 2007. "Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2007". Primera Edición. Ediciones Universidad del Desarrollo. Santiago, Chile.
- ASPILCUETA, ALDO. 2007. "Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Emprendimientos Dinámicos". Octantis, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.
- A. ZEITHAML, VALARIE. 2002. "Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa". Segunda edición. Mc Graw Hill
- BENAVENTE, JOSÉ MIGUEL. 2004. "Desarrollo Emprendedor en Chile". Washington DC.
- CRESPI, G. 2003. "Pyme en Chile: Nace, Crece y... Muere". Fundes Internacional. Santiago, Chile.
- DIAZ, SANDRA. 2008. "Propuesta de modelo de medición de desempeño del sistema de incubadoras chilenas para InnovaChile – Corfo". Ematris Consultores Ltda, Consultores en Emprendimiento e Innovación.
- ECHECOPAR, GERMAN. 2006. "Incubating Innovative Startups: Some Lessons for Chile". Universidad Adolfo Ibañez. Financed by the Institute for Latin American Business (ILAB) of Babson College. Santiago, Chile.
- GERENS S.A. 2006. "Evaluación de Incubadoras – Innova Chile". Informe de Gerens S.A para Innova Chile. Santiago, Chile.
- GLADWELL, MALCOM. 2000. "El momento clave".
- ISHIKAWA, K. (Lu. D. J. trans.). 1985. "What is Total Quality Control?". Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- KANTIS, HUGO. 2004. "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional". Fundes Internacional. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC, USA. ISBN 1931003785.
- KANTIS, HUGO Y DÍAZ, SANDRA. Abril 2008. Estudio de Buenas Prácticas "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Endeavor Chile.
- KAWASAKI, GUY. 2004. "The art of the start: the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything".

- KIM, W. CHAN. MAUBORGNE, RENEE. 2005. "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant". Harvard Business School Press. ISBN 1591396190.
- RUELAS-GOSSI, ALEJANDRO. SULL, DONALD N. 2006. "La orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global". HBRAL. Reimpresión r0611b-e.
- SCARAMUZZI, ELENA. 2002. "Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives".
- ChileEmpresario. 2009. [En línea] <http://www.Chileempresario.cl>. Santiago, Chile.
- HBR. 2005. "Creatividad e Innovación". Gestión 2000. ISBN 8423417069.
- HBR. AMABILE, TERESA M. 1998. "How to Kill Creativity". Harvard Business Review Article.
- HBR. IBARRA, HERMINIA Enero 2007. "Cómo los líderes crean y utilizan sus redes. Harvard Business Review Article". R0701C-E.
- HBR. FRANCES, X. FREI. Agosto 2007. "Como romper el trade off entre eficiencia y servicio". Harvard Business Review Article.
- Incubadora CreaMe de Colombia. 2009. [En línea] <https://www.cream.com.co>
- Incubadora Shanghai Technology Innovation Center. 2009. [En línea] <http://www.tic.stn.sh.cn/en/>

10. ANEXOS

10.1. Anexo 1: Propuesta de servicios ofrecidos por OCTANTIS para la etapa de aceleración de negocios

a) Agenda Estratégica

Se realizarán dos talleres asociados a la implementación de la empresa.

- Mapa Estratégico
- Agenda Estratégica

El propósito de ambos consiste en la definición de actividades, plazos y responsabilidades en los que se enmarcará cada acción conducente al desarrollo posterior del Equipo Emprendedor. De esta manera se definirá con mayor detalle las acciones conjuntas Equipo Emprendedor – OCTANTIS a desplegar para el desarrollo de la misma. Será responsabilidad del gerente general, o quien ejerza un cargo similar, del Equipo Emprendedor mostrar los resultados alcanzados en una sesión del Consejo Asesor. Al cabo de 6 meses se revisará el mapa estratégico, se considerarán nuevos elementos y reagentarán las actividades a desarrollar.

b) Fortalecimiento del Equipo Emprendedor

Este módulo se orienta a asesorar a la compañía en la búsqueda de una persona que conozca en forma práctica el sector o la industria en la que está inmerso el Equipo Emprendedor, con el fin de fortalecer su gestión y procurar los lineamientos estratégicos necesarios, en el rol de Co Emprendedor , Gte General, Comercial, etc.

La labor de OCTANTIS se enmarca en realizar las siguientes actividades, siempre que el Equipo Emprendedor así lo requiera:

- Definición del perfil de nuevos integrantes y esquema de incentivos (basados en participación en la propiedad de la compañía y comisiones de desempeño).
- Búsqueda de candidatos para el Equipo Emprendedor y apoyo en el proceso de selección.

Esta búsqueda tiene un límite práctico de 3 candidatos, quienes son entrevistados por OCTANTIS, y los seleccionados son presentados al equipo emprendedor. Es importante indicar que se busca una persona que se asocie con los emprendedores actuales, tomando participación en la compañía (en base a sus resultados en la misma).

c) Conformación del Consejo Asesor de la Compañía

Se busca asesorar a la empresa para la conformación de un Consejo Asesor, que conozca el sector o la industria en la que está inmersa la compañía, con el fin de

fortalecer y generar oportunidades para la misma, así como para orientar sus lineamientos estratégicos.

Este Consejo Asesor es conformado por tres personas de alta credibilidad en la industria, de manera que los emprendedores puedan lograr los siguientes resultados:

- Acceso a clientes estratégicos con los cuales se pueda implementar pilotos comerciales y generar ventas para la compañía.
- Orientación y apoyo en la dirección estratégica, así como establecer buenas prácticas de gestión en alta gerencia.
- Contar con referentes creíbles para captar fondos de inversión.

d) Redes de Contactos Comerciales

Esta labor consiste en facilitar el contacto de los emprendedores con potenciales clientes, con el propósito de impactar en las ventas del Equipo Emprendedor. Dicho acompañamiento reforzará los esfuerzos iniciales de venta, con el ánimo de asegurar y acelerar la masa crítica de clientes que se requieran para el cumplimiento de las metas comerciales del Equipo Emprendedor. Las tareas asociadas son:

- Elaborar un listado de potenciales clientes y alianzas relevantes.
- Elaborar en conjunto con los emprendedores una ruta de ventas, para la toma de contacto con los eventuales clientes identificados.
- Asesorar para la ejecución del Plan de Ventas.
- Asesorar para la confección de propuestas para nuevos clientes y acuerdos con aliados.
- Seguimiento del estado de las conversaciones.

La meta de este programa implica que para cada emprendimiento se alcance la facturación propuesta en los planes de negocio a través de contactos de OCTANTIS. Es importante indicar que el rol de OCTANTIS consiste en facilitar los contactos, la obtención de las ventas y la ejecución de las mismas es de exclusiva competencia de los emprendedores.

e) Financiamiento de Expansión de la Empresa

Con el propósito de financiar y potenciar la expansión y crecimiento de la empresa, se asesora al Equipo Emprendedor en el desarrollo de una estrategia de financiamiento conectándolo con diversas formas de financiamiento, entre las que se encuentran:

- CORFO (Capital semilla, Innovación empresarial, transf. Tecnológica, etc.),
- CONICYT
- Redes de Inversionistas Ángeles nacionales e internacionales
- Fondos de Capital de riesgo nacionales e internacionales
- Financiamiento a través de instrumentos bancarios

- Fondos de Organismo multilaterales (BID, Banco Mundial, CAF, etc.)

Para mejorar las posibilidades del emprendimiento en el proceso, se contempla una jornada de ensayos con el fin de preparar la presentación (taller de elevator pitch), en la que el equipo gestor recibirá las herramientas necesarias para hacer una presentación efectiva ante inversionistas y en las distintas instancias.

f) Redes de Aliados Institucionales

Esta parte del programa dispone de una serie de empresas aliadas a OCTANTIS, capaces de prestar servicios a los emprendedores a un menor costo y con mayor facilidad. Entre los servicios y nexos que pueden facilitarse se encuentran:

- Legales
- Imagen Corporativa
- Diseño Industrial
- Comunicación Estratégica
- Propiedad Intelectual
- Contabilidad
- Redes de Asociaciones Empresariales y Gremiales

g) Internacionalización de la Empresa

OCTANTIS apoya la expansión internacional del Equipo Emprendedor a través de la facilitación de contactos con agentes relevantes. Específicamente se ha creado un "Global Advisory Board"; grupo de expertos en distintos ámbitos relacionados con el emprendimiento e innovación, radicados fuera de Chile comprometidos con el apoyo de iniciativas chilenas escalables.

También se ha construido una extensa red de colaboradores en diversas regiones del mundo tales como; Australia, EE.UU. (Seattle, Miami, Boston y San Francisco- Silicon Valley), Canadá, España, Suecia y otros diez países en el mundo, lo cual permite apoyar la internacionalización de empresas OCTANTIS.

OCTANTIS es miembro activo en la NBIA (National Business Incubator Association) lo que le brinda acceso a una red de incubadoras en 49 países en el mundo y especialmente 100 incubadoras a lo largo y ancho de todo EEUU. En la región de Latinoamérica y el Caribe se cuenta con el acceso a una red de incubadoras en Argentina, Panamá, Colombia, Costa Rica, Perú, Republica Dominicana, Uruguay y Brasil⁹⁶.

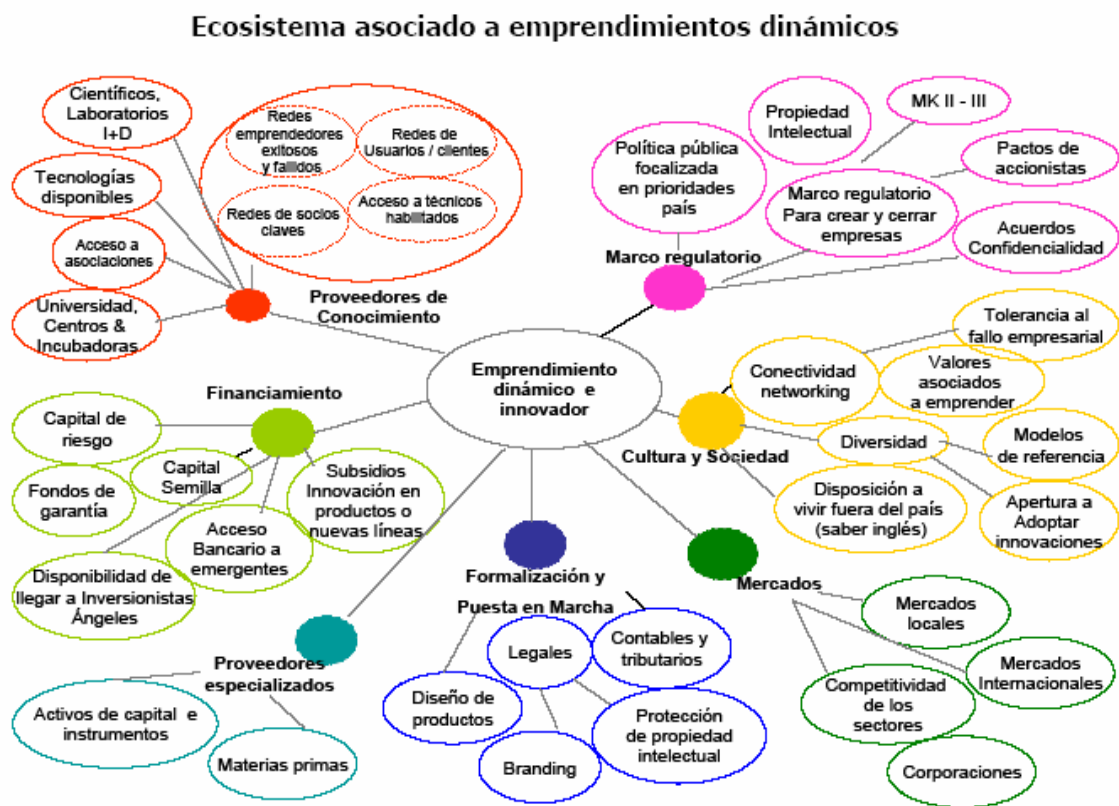
Así también OCTANTIS dispone de infraestructura propia en Miami y redes de contactos de negocios para apoyar la prospección de mercados en EEUU.

La propuesta de internacionalización busca atender los siguientes puntos:

⁹⁶ Con el fin de explorar conversaciones para que el emprendedor acceda a espacio de bajo costo así como a un entorno que facilite el desarrollo del emprendimiento.

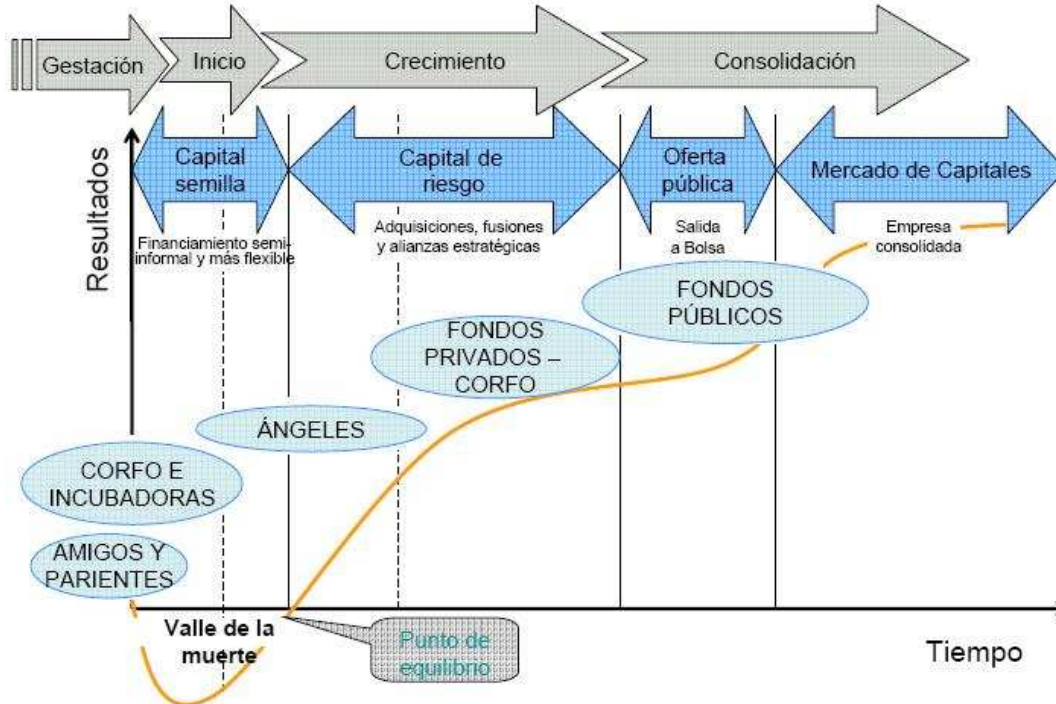
- Acceder a contactos para diseñar el modelo de internacionalización de la compañía
- Acceder a incubadoras que les permita realizar un “aterrizaje suave” en el país de destino
- Conectar con otros emprendedores que faciliten la llegada y prospección de mercados de destino
- Acceder a socios que puedan realizar desarrollo tecnológico de menor costo (especialmente en software)

10.2. Anexo 2: Diagrama de Ecosistema de emprendimientos dinámicos



Fuente: Elaboración propia

10.3. Anexo 3: Cadena de Financiamiento de una empresa



Fuente: Red de Inversionistas Southern Angels

10.4. Anexo 4: Diferencias entre productos y servicios

Productos	Servicios	Implicancias
Tangibles	Intangibles	Los servicios no pueden inventariarse Los servicios no pueden patentarse Los servicios no pueden presentarse y explicarse fácilmente Es difícil determinar su precio
Estandarizados	Heterogéneos	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente
Producción separada de consumo	Producción y consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan Los clientes se afectan unos a otros Los empleados afectan el resultado del servicio La descentralización puede ser fundamental
No perecederos	Perecederos	Es difícil producirlos masivamente Resulta problemático sincronizar la oferta y demanda de los servicios Los servicios no pueden devolverse ni revenderse

Fuente: Libro Marketing de servicios. Valarie A. Zeithaml

10.5. Anexo 5: Mezcla ampliada del Marketing de Servicios

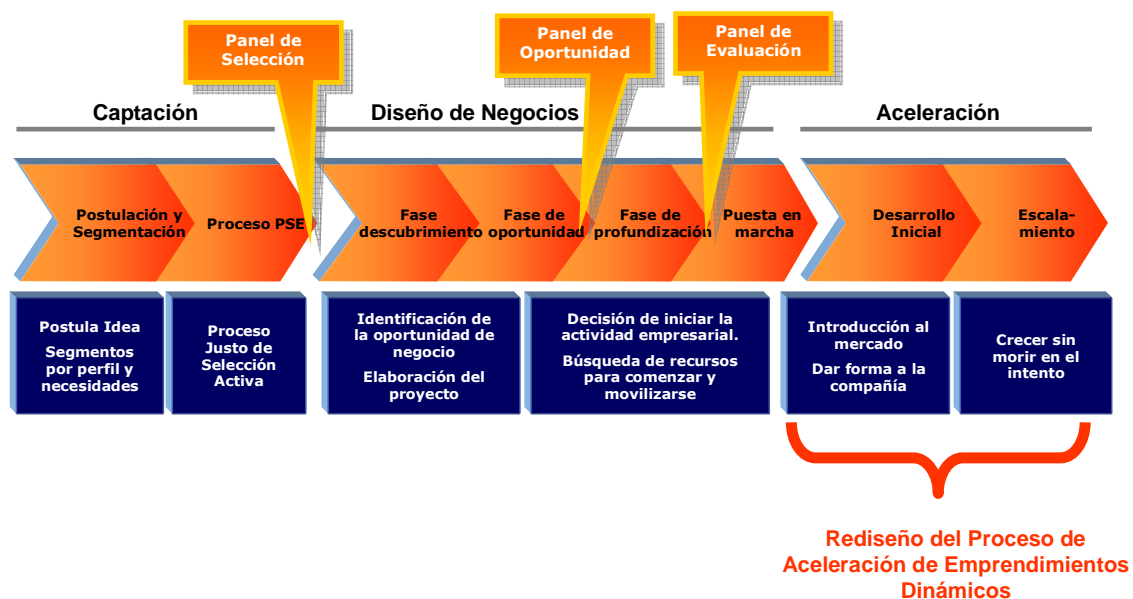
Mezcla ampliada del Marketing de Servicios

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Características físicas del producto	Administración de canales	Mezcla promocional	Flexibilidad
Nivel de calidad	Exposición	Vendedores	Nivel de precio
Accesorios	Intermediarios	Número	Términos
Empaque	Transporte	Selección	Diferenciación
Garantías	Almacenamiento	Entrenamiento	Descuentos
Líneas de productos	Tipo de canal	Incentivos	Bonificaciones
Marca	Ubicación de los establecimientos	Publicidad	
		Objetivos meta	
		Tipo de medios	
		Tipo de anuncios	
		Fuera del mensaje publicitario	
		Promoción de ventas	
		Publicidad no pagada	

Personas	Evidencia física	Proceso
Empleados	Diseño del local comercial	Flujo de actividades
Reclutamiento	Equipo	Estandarizadas
Entrenamiento Motivación	Señalización	Personalizadas
Recompensas	Vestuario de los empleados	Número de pasos
Trabajo en equipo	Otros tangibles	Simple
Clientes	Reportes	Complejo
Educación	Tarjetas de negocio	Participación del cliente
Entrenamiento	Estados de cuenta	
	Garantías	

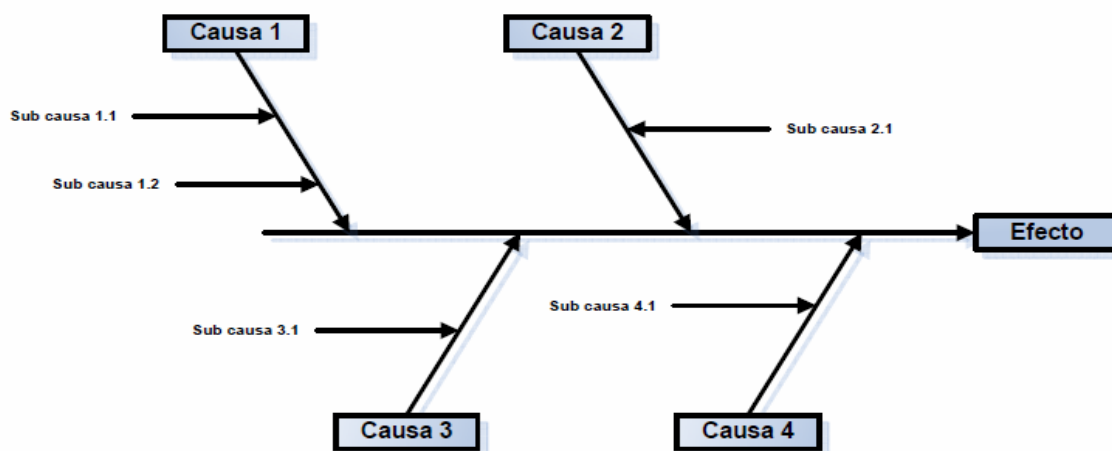
Fuente: Libro Marketing de servicios. Valarie A. Zeithaml

10.6. Anexo 6: Proceso de incubación en OCTANTIS



Fuente: Incubadora OCTANTIS

10.7. Anexo 7: Diagrama Ishikawa de causa-efecto



Fuente: Kaoru Ishikawa

10.8. Anexo 8: Descripción de hitos de termino de la fase de diseño de negocio

La fase de diseño de negocios debe cumplir varios hitos para finalizar, que velan por la elección de buenos proyectos de negocio y por el desecho de los malos, evaluando también la capacidad del equipo emprendedor.

- a. Una vez terminado el plan de negocio por parte de los emprendedores, el ejecutivo a cargo debe revisarlo. Luego algún senior en OCTANTIS, como por ejemplo el Gerente General o de Operaciones, realiza la última revisión.
- b. Se realiza un panel final donde se evalúa el progreso y estado final de cada negocio. Para esto se invitan aproximadamente cinco personas ajenas al desarrollo del proyecto a conformar el panel, entre los cuales se encuentran directores de OCTANTIS, aliados, y expertos, todos con experiencia en emprendimientos, empresas y conocimientos acerca de variados sectores productivos. En esta etapa se decide si el negocio y el equipo están lo suficientemente preparados para desarrollar su idea, si se cumplen los requisitos solo falta aprobar la última etapa. En caso de no pasar el panel, el plan de negocio no puede ser presentado para obtener el subsidio L2 y se remueve de la cartera de proyectos de OCTANTIS.
- c. Por último se utiliza una válvula de control de proyectos externa mediante la evaluación por parte del panel de directores de CORFO, conformado por tres personas. El equipo emprendedor dispone de diez minutos para realizar una presentación acerca del negocio y convencer al panel. Si el proyecto es aprobado, se otorga el subsidio L2 a OCTANTIS para administrar las platas del equipo emprendedor durante un año. En caso de no ser aprobado, OCTANTIS desecha al proyecto la mayoría de las veces, puesto que no posee el financiamiento inicial para subsistir el primer año.

10.9. Anexo 9: Caso de éxito: Emprendimiento Rethink

La empresa Rethink es considerado un caso de éxito asociado a la incubadora OCTANTIS. Su éxito se debe a un conjunto de factores como un equipo sólido, conocedor de la industria y sus problemas, una buena red de contactos y la visión de innovar y entrar al mercado en un “océano azul” libre de competencia.

Su producto estrella es SaviaGrapes, el cual soluciona la deshidratación de la uva una vez cortada, prolongando la vida de la uva post cosecha. Este permite solucionar el problema de los exportadores ya que los largos tiempos de viaje perjudican la calidad y frescura de la uva, afectando el precio final. La innovación es crear un dispositivo que simula los nutrientes entregados por la parra y por lo tanto prolonga la vida del racimo.

El año 2007 Rethink vendió aproximadamente US\$ 8.000. Este número aumenta considerablemente para el 2008 donde la facturación esperada es de alrededor de US\$ 30.000. Sin embargo el gran año de SaviaGrapes proyecta ser el 2009, con una proyección de US\$ 1.7 millones. Al observar las ventas de los primeros dos años, no cumplen con las esperadas de un emprendimiento dinámico, sin embargo el tercer año se disparan una vez que la empresa logra establecerse. En el caso de Rethink el retraso en su expansión se debió a una demora en la creación de patentes intelectuales y en las pruebas obligatorias asociadas al producto para su comercialización según los estándares de calidad mundial.

Para el producto SaviaGrapes, Rethink realizó un “Joint Venture” con Decofrut formando así SaviaGrapes S.A., donde el 50% corresponde a Rethink S.A. y el otro 50% a Decofrut S.A. con una inversión comprometida de US\$ 1.5 millones.

Rethink entró a OCTANTIS en Octubre del 2005, terminando la primera fase de incubación en Mayo del 2007. Actualmente se encuentra en la última fase de apoyo a la puesta en marcha hasta hoy. El apoyo por parte de la incubadora en estos momentos es principalmente la generación de contactos para ventas. La opción de compra de OCTANTIS aún no es ejercida dado que se espera que la empresa aumente su valor.

El aporte de OCTANTIS en el desarrollo de Rethink se resume en la incubación y definición de la idea de negocio, aporte de capitales semilla (Línea 1 y Línea 2), búsqueda de tutor de apoyo experto en la industria (Gerente de calidad de Dole), apoyo en la creación de una patente nacional e internacional, apoyo en la formalización de la compañía, apoyo en conseguir las primeras ventas, facilitador de levantamiento de capitales con un inversionista y por último una red de contactos que facilitaron la aceleración del negocio.



SAVIAGRAPES

ALWAYS FRESH

10.10. Anexo 10: Resumen de proyectos OCTANTIS en cartera de aceleración

Proyecto	EMPRENDIMIENTO DINAMICO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	CONTROL OCTANTIS	PRODUCTO O SERVICIO	ADVISORY BOARD	EQUIPO EMPRENDEDOR	FINANCIAMIENTO		
							Inversión Privada levantada	\$ Ventas Internacionales 2008	\$ Ventas Nacionales 2008
Alta Dental Aceleración	Fracaso	Resumen del proyecto	Sí	Completo	Sí	2			\$170 MM
AquaFood Aceleración	En proceso	Servicios Dentales	Sí	Completo	No	4			\$28 MM
BIOMEC	En proceso	Congelados	Sí	Completo	No	2			\$ 0
BluelMax	En proceso	Servicios médicos	Sí	Completo	No	2			\$ 0
BotryStop	En proceso	Publicidad	Sí	En desarrollo	No	2			\$ 0
B2Print	En proceso	Solución Anti hongos	Sí	En desarrollo	No	2			\$ 0
BioRobotica	Fracaso	Servicios de impresiones	No	-	-	2			\$ 0
Bleu Organique	Fracaso	Microrobot de biotecnología	No	-	-	2			\$ 0
Chileansky	En proceso	Cosmetología	No	Completo	No	2			\$ 0
Codal	En proceso	Astronomía	Sí	Completo	Sí	2			\$ 0
Defensas Judiciales	En proceso	Bebidas gaseosas	Sí	Completo	No	2			\$36 MM
Dentoxol	En proceso	Servicios Judiciales	Sí	Completo	No	2			\$10 MM
Dreamline	Sí	Enjuagatorio bucal	Sí	Completo	Sí	2			\$ 0
Emporio Nacional	Sí	Contenidos digitales	No	Completo	-	2		USD \$200 MM	USD \$1 MM
FILE TV	En proceso	Productos Gourmet	Sí	Completo	No	3		USD \$100 MM	\$125 MM
FMF	Fracaso	Distribución contenidos digitales	No	Completo	Sí	2			\$40 MM
LABEL	En proceso	Librería Digital musical	No	En desarrollo	No	2			\$ 0
Mallas Mineras	En proceso	Servicios de etiquetado	Sí	Completo	No	2			\$40 MM
Masas de Chile	En proceso	Fortificación túneles	Sí	En desarrollo	No	3			\$ 0
VPT	Sí	Barquillos y masas	Sí	Completo	Sí	4		USD \$70 M	\$190 MM
Multiverze	En proceso	Tecnologías Call Centers	No	Completo	Sí	2			\$30 MM
Movix	Fracaso	Exportación de comics	No	Completo	-	2			\$ 0
MTW	Sí	Contenido para celulares	No	Completo	No	2			USD \$2 MM
Media Control	En proceso	Productora de Animación	Sí	Completo	No	2		USD \$100 M	\$30 MM
Nowire	En proceso	Control de Audio Zonal	Sí	Completo	No	2			\$31 MM
Claps	Fracaso	Soluciones inalámbricas	No	Completo	No	1			\$ 0
Pensado para Radio	Fracaso	Partituras simplificadas	No	Completo	No	1			\$ 0
Recicla	En proceso	Plataforma comunicacional	Sí	Completo	No	2			\$10 MM
RETHINK	Sí	Reciclaje E-waste	No	Completo	Sí	2		JSD \$1.5 MM	USD \$2.5 MM
SantiagoVision	Sí	Preservación frutas	Sí	Completo	No	2			\$ 0
Superficies Iluminadas	En proceso	Turismo	Sí	Completo	No	2			\$20 MM
Surikat	En proceso	Eficiencia energética	Sí	Completo	Sí	2			\$22 MM
V.Y.A.PDME	En proceso	Protección radiológicas	Sí	Completo	Sí	3		JSD \$400 MM	\$ 0
Visuali	Fracaso	-	No	-	-	1			\$ 0
Wiseconn	En proceso	Simulación virtual	Sí	Completo	No	1			\$ 22 MM
Where and How	Sí	Control Remoto	Sí	Completo	Sí	3		JSD \$250 MM	\$ 210 MM
	Fracaso	-	No	-	-	-			\$ 0

10.11. Anexo 11: Información sobre las incubadoras participantes del Benchmark

Tabla 30: Principales informaciones sobre las incubadoras participantes

Incubadora	País	Año Inicio Operación	Número de Profesionales	Sectores económicos incubados	Financiamiento público	Financiamiento privado
Shanghai Technology Innovation Center	CN	1988	20	Uso mixto, TICS, biotecnología	2,8 millones US\$	No
Crea-Me	CO	1996	55 directamente 75 indirectamente	Uso mixto, TICS, biotecnología, ingeniería aplicada, alimentos, agroindustria, textiles, construcción, energía	Autosustentada	
CIETEC	CR	1994	5	Uso mixto, TICS, biotecnología, farmacología, electrónica	Incubadora de universidad nacional	
Agribusiness Support Fund	PK	2006	20	Agroindustria	50%	50% postulantes
Technology and Business Incubator Center	RU	1992	8	Ingeniería en construcción, TICS, automatización, vestuario	61%	39%
Timisoara Software Business Incubator	RU	2004	2	TICS	Subsidio fundadores (192.000 Euros para 2004-2007 y 107.000 Euros en 2008)	
St. Vincent & the Grenadines National Business Incubator Centre	SV	2008	4	TICS	400.000 Euros	
The Palestine Information and Communications Technology Incubator	PL	2004	3	TICS		225.000 US\$ acumulados
Ayala TBI	PH	2000	s/i	Ciencia y tecnología	s/i	s/i
OCTANTIS	CL	2003	25	Uso mixto	+ 1 MM US\$ capital semilla	1,2 US\$

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por las propias incubadoras

Tabla 31: N° de Proyectos en cada etapa (total y año 2008)

	Pre incubados		Incubados		Graduados		Empresas creadas	
	Total	2008	Total	2008	Total	2008	Total	2008
China				92	26	5		60
Colombia	379	75	208	28	116	80	206	42
Costa Rica	94	0	92	7	72	7	92	5
Pakistán	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Rumania (CITAF)	357	4	136	11	68	10	85	4
Rumania (Timisoara)	35	8	23	14	7	3	0	0
San Vicente	6	3						
Palestina		50	8	5	3	0	11	
Filipinas	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Chile	300	35		25	0	0	108	

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por las propias incubadoras

10.12. Anexo 12: Preguntas y criterios del cuestionario utilizado para el benchmark

A continuación se muestran los ítems y preguntas relevantes a analizar y que generan información relevante para realizar el benchmark de buenas prácticas del proceso de aceleración.

ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS

Pregunta 11: Evalúe el sistema que tiene la organización para detección necesidades de sus clientes, el cual le permite construir los planes de trabajo.			
Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No hay sistema de detección ni se realizan planes de trabajo con el emprendedor.	A pesar de que no hay sistema formal de detección de necesidades, se realizan planes de trabajo estandarizados para los emprendedores.	Se realizan planes de trabajo individualizados con los emprendedores contra los cuales se monitorea el progreso.
2 - Incipiente	A pesar de que no hay sistema formal de detección de necesidades, se realizan planes de trabajo estandarizados para los emprendedores.	Se realizan planes de trabajo individualizados con los emprendedores contra los cuales se monitorea el progreso.	Se tiene un sistema simple de detección de necesidades y de diseño de planes de trabajo documentado y contra el cual se miden avances regulares.
3 - Bueno	Se realizan planes de trabajo individualizados con los emprendedores	Se tiene un sistema simple de detección de necesidades y de diseño	Se cuenta con un sistema más complejo de las

	contra los cuales se monitorea el progreso.	de planes de trabajo documentado y contra el cual se miden avances regulares.	necesidades que involucra aspectos tanto del emprendedor como de los proyectos y contra el cual se construyen planes de trabajo documentados y contra el cual se mide el progreso en forma sistemática.
4 – Muy Bueno	Se tiene un sistema simple de detección de necesidades documentado y de diseño de planes de trabajo documentado y contra el cual se miden avances regulares.	Se cuenta con un sistema más complejo de las necesidades que involucra aspectos tanto del emprendedor como de los proyectos y contra el cual se construyen planes de trabajo documentados y contra el cual se mide el progreso en forma sistemática.	Se cuenta con lo anterior, pero además se tienen bitácoras de reuniones, y el emprendedor tiene claro cuales son los avances y progresos realizados respecto de la propuesta de trabajo inicial, y estos en general se cumplen.
5 – Modelo a Nivel Nacional	Se cuenta con un sistema más complejo de las necesidades que involucra aspectos tanto del emprendedor como de los proyectos y contra el cual se construyen planes de trabajo documentados y contra el cual se mide el progreso en forma sistemática.	Se cuenta con lo anterior, pero además se tienen bitácoras de reuniones, y el emprendedor tiene claro cuales son los avances y progresos realizados respecto de la propuesta de trabajo inicial, y estos en general se cumplen.	Se tiene un sistema de detección de necesidades de los emprendedores de manera regular, de manera que se reacciona rápido a las necesidades de estos, en forma complementaria a los planes de trabajo establecidos en un inicio.

Pregunta 12: Evalúe el nivel de servicios ofrecidos a los emprendedores, tanto su calidad como diversidad de servicios, como su grado de formalización y estructuración. (Ej: pre-incubación, incubación, asesoría financiera, asesoría comercial, seminarios, talleres, eventos de networking, servicios post-incubación, entre otros).

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	Básicamente la incubadora funciona como una ventanilla de capital semilla donde recibe las postulaciones y las tramita ante un organismo gubernamental.	La incubadora realiza reuniones cada dos meses o más para comprobar progresos y se limita a apoyar a los emprendedores en la parte administrativa de los proyectos.	Se tienen reuniones mensuales con los emprendedores de seguimiento donde se revisan los progresos y se ofrece retroalimentación de negocios.
2 - Incipiente	Además de lo anterior, realiza reuniones cada dos meses o más para comprobar progresos y	Se tienen reuniones mensuales con los emprendedores de seguimiento donde se	Además de lo anterior, la incubadora ofrece talleres de capacitación

	se limita a apoyar a los emprendedores en la parte administrativa de los proyectos.	revisan los progresos y se ofrece retroalimentación de negocios.	exclusivos para sus emprendedores, ofrece listados de proveedores validados o información relevante para su proyecto.
3 - Bueno	Se tienen reuniones mensuales con los emprendedores de seguimiento donde se revisan los progresos y se ofrece retroalimentación de negocios.	Además de lo anterior, la incubadora ofrece talleres de capacitación exclusivos para sus emprendedores, ofrece listados de proveedores validados o información relevante para su proyecto.	Además de lo anterior, ofrece espacio físico para su instalación o facilita su acceso, ofrece coaching o mentoring a través de terceros u otro servicio de apoyo a la incubación o pre-incubación.
4 – Muy Bueno	Además de lo anterior, la incubadora ofrece talleres de capacitación exclusivos para sus emprendedores, ofrece listados de proveedores validados o información relevante para su proyecto.	Además de lo anterior, ofrece espacio físico para su instalación o facilita su acceso, ofrece coaching o mentoring a través de terceros u otro servicio de apoyo a la incubación o pre-incubación.	Además de lo anterior, la incubadora ha desarrollado servicios especializados como valorización de empresas, apoyo en licenciamiento, internacionalización de empresas que han sido usados con éxito por los emprendedores (comprobable).
5 – Modelo a Nivel Nacional	Además de lo anterior, ofrece espacio físico para su instalación o facilita su acceso, ofrece coaching o mentoring a través de terceros u otro servicio de apoyo a la incubación o pre-incubación.	Además de lo anterior, la incubadora ha desarrollado servicios especializados como valorización de empresas, apoyo en licenciamiento, internacionalización de empresas que han sido usados con éxito por los emprendedores (comprobable).	La incubadora tiene servicios especializados y sofisticados para la incubación y post-incubación, donde se tienen servicios para la presentación a capital de riesgo, servicios de consultoría de alto nivel, planes estratégicos, etc.

Pregunta 13: La institución cuenta con metodologías de pre-incubación/incubación/otras con hitos definidos, manuales y material de apoyo del proceso que cumple en forma rigurosa.

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se cuenta con metodologías escritas.	Se tiene metodología escrita de pre-incubación e incubación.	Se tienen metodologías de pre-incubación, incubación y post-incubación y otros servicios ofrecido (documentados)
2 - Incipiente	Se tiene metodología escrita de pre-	Se tienen metodologías de pre-incubación,	Se tiene metodologías de los

	incubación.	incubación y post-incubación y otros servicios ofrecido (documentados)	servicios, escritas y contra el cual se miden progresos de los emprendedores (comprobable).
3 - Bueno	Se tiene metodología escrita de pre-incubación e incubación.	Se tiene metodologías de los servicios, escritas y contra el cual se miden progresos de los emprendedores (comprobable).	Se tiene lo anterior pero además, se tienen manuales y todo un completo set de apoyo a estos procesos que son entregados a los emprendedores para apoyar el proceso.
4 – Muy Bueno	Se tiene metodología de pre-incubación e incubación, escritas y contra el cual se miden progresos de los emprendedores (comprobable)	Se tiene lo anterior pero además, se tienen manuales y todo un completo set de apoyo a estos procesos que son entregados a los emprendedores para apoyar el proceso.	Además de lo anterior, se cuenta con una plataforma computacional simple para realizar el seguimiento de los procesos que puede ser accedida tanto por el cliente como por los ejecutivos de la incubadora.
5 – Modelo a Nivel Nacional	Se tiene lo anterior pero además, se tienen manuales y todo un completo set de apoyo a estos procesos que son entregados a los emprendedores.	Además de lo anterior, se cuenta con una plataforma computacional simple para realizar el seguimiento de los procesos que puede ser accedida tanto por el cliente como por los ejecutivos de la incubadora.	Se tiene un sistema o plataforma (software) con información centralizada de cada cliente, con toda la información para apoyar los procesos de pre-incubación e incubación, que es actualizada periódicamente.

Pregunta 14: Se cuenta con un sistema de monitoreo de las empresas en el tiempo (incubadas y graduadas) sobre: ventas nacionales e internacionales, crecimiento, empleo, entre otros.

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se hace seguimiento	Se hace seguimiento cuando la entidad patrocinadora lo solicita	Se hace seguimiento más o menos regular y documentado. Se tiene información de los que contestan nada más, con tasas de respuesta bajas.
2 - Incipiente	Se hace seguimiento cuando la entidad patrocinadora lo solicita	Se hace seguimiento más o menos regular y documentado. Se tiene información de los que contestan nada más, con tasas de respuesta bajas.	Se hace seguimiento regular y documentado, la mayoría de las que contestan son las empresas incubadas. Tasas de respuesta de más del 30%.
3 - Bueno	Se hace seguimiento	Se hace seguimiento	Seguimiento regular y

	más o menos regular y está documentado. Se tiene información de los que contestan nada más, con tasas de respuesta bajas.	regular y documentado, la mayoría de las que contestan son empresas incubadas. Tasas de respuesta de más del 40%.	documentado de la mayoría de las empresas, graduadas e incubadas. Cuando no contestan se hace seguimiento telefónico hasta tener el 75% de los datos necesarios.
4 – Muy Bueno	Se hace seguimiento regular y documentado, la mayoría de las cuales son a empresas incubadas. Tasas de respuesta de más del 50%.	Seguimiento regular y documentado de la mayoría de las empresas, graduadas e incubadas. Cuando no contestan se hace seguimiento telefónico hasta tener el 75% de los datos necesarios.	Las empresas graduadas e incubadas tienen la obligación de proveer de esta información a la incubadora y la cumplen en la mayoría de los casos (90% o más).
5 – Modelo a Nivel Nacional	Seguimiento regular, cuando no contestan se hace seguimiento, hasta tener casi el 100% de la información de las empresas incubadas y pre-incubadas.	Las empresas graduadas e incubadas tienen la obligación de proveer de esta información a la incubadora y la cumplen en la mayoría de los casos (90% o más).	Las empresas graduadas e incubadas están comprometidas con la organización y colaboran entregando información relevante a la incubadora en forma regular, contando con información casi completa respecto de un número importante de variables de medición.

Pregunta 15: Evalúe el sistema de evaluación de satisfacción de clientes de la organización (Rigurosidad y sistemacidad).

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se evalúa la satisfacción de clientes.	Se evalúa en forma verbal pero no hay registros.	Se ha hecho algunas veces, y se cuenta con documentación al respecto pero no es un sistema implementado todavía.
2 - Incipiente	Se evalúa en forma verbal pero no hay registros.	Se ha hecho algunas veces, y se cuenta con documentación al respecto pero no es un sistema implementado todavía.	Es un sistema implementado que se corre regularmente (por ejemplo cada 6 meses).
3 - Bueno	Se ha hecho algunas veces, y se cuenta con documentación al respecto pero no es un sistema implementado todavía.	Es un sistema implementado que se corre regularmente (por ejemplo cada 6 meses).	Sistema implementado para medir satisfacción en forma más regular o luego de proveer cada uno de los servicios al emprendedor.
4 – Muy Bueno	Es un sistema implementado que se corre regularmente (por	Sistema implementado para medir satisfacción en forma más regular o	No tan sólo hay un sistema como encuesta de satisfacción de los

	ejemplo cada 6 meses).	luego de proveer cada uno de los servicios al emprendedor.	clientes implementado en la incubadora, sino también se complementa con llamadas regulares de un ejecutivo para saber el nivel de satisfacción de cliente.
5 – Modelo a Nivel Nacional	Sistema implementado para medir satisfacción en forma más regular o luego de proveer cada uno de los servicios al emprendedor.	No tan sólo hay un sistema como encuesta de satisfacción de los clientes implementado en la incubadora, sino también se complementa con llamadas regulares de un ejecutivo para saber el nivel de satisfacción de cliente.	Además de lo anterior, se tiene un sistema rápido de soluciones de problemas o satisfacciones de clientes que puede ser comprobado conversando con incubados y existe documentación y procedimientos al respecto. Por ejemplo: política de responder dentro de las próximas 24 horas a los clientes, devolución de pagos, etc,

Pregunta 16: Indique los resultados de su encuesta de satisfacción de clientes:

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se tienen resultados	No se tienen resultados	No se tienen resultados
2 - Incipiente	Escasa satisfacción de clientes (menos del 25% de los clientes satisfechos)	Escasa satisfacción de clientes (menos del 25% de los clientes satisfechos)	Nivel aceptable: 50% o más de clientes satisfechos.
3 - Bueno	Nivel aceptable: 50% o más de clientes satisfechos.	Nivel aceptable: 50% o más de clientes satisfechos.	75% o más de clientes satisfechos.
4 – Muy Bueno	75% o más de clientes satisfechos.	75% o más de clientes satisfechos.	90% o más de clientes satisfechos.
5 – Modelo a Nivel Nacional	90% o más de clientes satisfechos.	90% o más de clientes satisfechos.	Alto nivel de satisfacción comprobable (más del 90% de clientes satisfechos o muy satisfechos) y que declaran que sus reclamos han sido solucionados en forma satisfactoria y rápida.

Pregunta 17: Evalúe el grado en que se ha empleado la información de la medición de satisfacción de clientes para retroalimentar los procesos y servicios de la organización

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No evaluamos la satisfacción de los clientes.	No evaluamos la satisfacción de los clientes.	No evaluamos la satisfacción de los clientes.
2 – Incipiente	Se obtienen comentarios verbales de los clientes pero no se hace nada con esta información.	Se obtienen comentarios verbales de los clientes pero no se hace nada con esta información.	Se obtienen comentarios verbales de los clientes pero no se hace nada con esta información.
3 – Bueno	Se reciben evaluaciones de los clientes, se discute con el staff pero no se traduce en acciones concretas y documentadas.	Se reciben evaluaciones de los clientes, se discute con el staff pero no se traduce en acciones concretas y documentadas.	Se reciben evaluaciones de los clientes, se discute con el staff pero no se traduce en acciones concretas y documentadas.
4 – Muy Bueno	Se reciben evaluaciones regulares y se hace un plan simple de mejoramiento, hay documentos de estos planes.	Se reciben evaluaciones regulares y se hace un plan simple de mejoramiento, hay documentos de estos planes.	Se reciben evaluaciones regulares y se hace un plan simple de mejoramiento, hay documentos de estos planes.
5 – Modelo a Nivel Nacional	No tan sólo se realizan planes de mejora sino que se miden los avances respecto al plan y hay un responsable de que las mejoras se implementen de acuerdo al plan y hay documentación al respecto.	No tan sólo se realizan planes de mejora sino que se miden los avances respecto al plan y hay un responsable de que las mejoras se implementen de acuerdo al plan y hay documentación al respecto.	No tan sólo se realizan planes de mejora sino que se miden los avances respecto al plan y hay un responsable de que las mejoras se implementen de acuerdo al plan y hay documentación al respecto.

Pregunta 18: Porcentaje de empresas que continúan operando después de 3 años de salir/graduarse de la institución. Además indique el hito que señala la graduación de un emprendimiento: _____

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se mide ya que no hay graduados	No se mide ya que no hay graduados	No se mide ya que no hay graduados
2 – Incipiente	Se tienen muy pocos graduados	Se tienen muy pocos graduados	Se tienen muy pocos graduados
3 – Bueno	De los pocos graduados, la mayoría sobrevive pero no se tienen mediciones al respecto.	De los pocos graduados, la mayoría sobrevive pero no se tienen mediciones al respecto.	De los pocos graduados, la mayoría sobrevive pero no se tienen mediciones al respecto.
4 – Muy Bueno	De los graduados, se tiene un seguimiento regular, y a la fecha más del 50% ha sobrevivido.	De los graduados, se tiene un seguimiento regular, y a la fecha más del 50% ha sobrevivido.	De los graduados, se tiene un seguimiento regular, y a la fecha más del 50% ha sobrevivido.
5 – Modelo a Nivel Nacional	De los graduados, se tiene un seguimiento regular, y a la fecha	De los graduados, se tiene un seguimiento regular, y a la fecha	De los graduados, se tiene un seguimiento regular, y a la fecha

más del 75% ha sobrevivido. más del 75% ha sobrevivido. más del 75% ha sobrevivido.

ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES

Pregunta 21: ¿Cuenta la organización con acuerdos preferenciales para la provisión de servicios profesionales especializados para apoyar a los emprendedores en áreas como legal, propiedad intelectual y contabilidad, entre otros?

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se cuenta con listado de proveedores ni acuerdos preferenciales.	Se tiene información acerca de proveedores en distintas áreas pero la mayoría no ha sido validada por la incubadora ni se cuenta con información sistemática acerca de su eficacia y competencia.	La incubadora cuenta con un listado de proveedores en distintas áreas que ha sido validado y evaluado en su competencia y eficacia.
2 - Incipiente	Se tiene información acerca de proveedores en distintas áreas pero la mayoría no ha sido validada por la incubadora ni se cuenta con información sistemática acerca de su eficacia y competencia.	La incubadora cuenta con un listado de proveedores en distintas áreas que ha sido validado y evaluado en su competencia y eficacia.	Se cuenta con acuerdos con proveedores validados por la incubadora y con algunos pocos se han establecido acuerdos preferenciales que han beneficiado a los incubados.
3 – Bueno	La incubadora cuenta con un listado de proveedores en distintas áreas que ha sido validado y evaluado en su competencia y eficacia.	Se cuenta con acuerdos con proveedores validados por la incubadora y con algunos pocos se han establecido acuerdos preferenciales que han beneficiado a los incubados.	Se cuenta con acuerdos preferenciales con proveedores validados por la incubadora en la mayoría de los principales ámbitos de la incubación de empresas.
4 – Muy Bueno	Se cuenta con acuerdos con proveedores validados por la incubadora y con algunos pocos se han establecido acuerdos preferenciales que han beneficiado a los incubados.	Se cuenta con acuerdos preferenciales con proveedores validados por la incubadora en la mayoría de los principales ámbitos de la incubación de empresas.	Se cuenta con acuerdos preferenciales que permiten acceder a servicios premium a un costo muy reducido o incluso gratis en algunos casos.
5 – Modelo a Nivel Nacional	Se cuenta con acuerdos preferenciales con proveedores validados por la incubadora en la mayoría de los principales ámbitos de la incubación de empresas.	Se cuenta con acuerdos preferenciales que permiten acceder a servicios premium a un costo muy reducido o incluso gratis en algunos casos.	La incubadora cuenta con acuerdos que permiten acceder a proveedores nacionales e internacionales a un costo muy atractivo para los emprendedores y éstos ya se han beneficiado de estos acuerdos.

Pregunta 22: ¿Cuenta la organización con una red de empresarios mentores que dediquen horas al apoyo de los emprendedores?

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No hay mentores ni un programa asociado	Se está formalizando una red de mentores pero todavía no hay una experiencia concreta.	Se tiene una red de voluntarios que han realizado reuniones de mentoring con incubados de manera esporádica, pero aún no hay programa establecido.
2 - Incipiente	Se está formalizando una red de mentores pero todavía no hay una experiencia concreta.	Se tiene una red de voluntarios que han realizado reuniones de mentoring con incubados de manera esporádica, pero aún no hay programa establecido.	Se cuenta con el sistema montado, con voluntarios en la red, documentado y formalizado, y se está realizando los primeros casos de mentoring con incubados.
3 – Bueno	Se tiene una red de voluntarios que han realizado reuniones de mentoring con incubados de manera esporádica, pero aún no hay programa establecido.	Se cuenta con el sistema montado, con voluntarios en la red, documentado y formalizado, y se está realizando los primeros casos de mentoring con incubados.	Se tiene los primeros casos de un sistema de mentoring formalizado y documentado, con buenos resultados comprobables (evaluación de los clientes).
4 – Muy Bueno	Se cuenta con el sistema montado, con voluntarios en la red, documentado y formalizado, y se está realizando los primeros casos de mentoring con incubados.	Se tiene los primeros casos de un sistema de mentoring formalizado y documentado, con buenos resultados comprobables (evaluación de los clientes).	Más del 50% de los clientes accede a un programa de mentoring, y está documentado.
5 – Modelo a Nivel Nacional	Se tiene los primeros casos de un sistema de mentoring formalizado y documentado, con buenos resultados comprobables (evaluación de los clientes).	Más del 50% de los clientes accede a un programa de mentoring, y está documentado.	Más del 75% de los clientes accede a un programa de mentoring, y está documentado.

Pregunta 23: ¿Organiza la institución eventos que tengan por objetivos vincular a los emprendedores y posibilitar el intercambio de experiencias y colaboración entre ellos? Indique el número de eventos de este tipo realizados en el año 2008 y cada cuánto tiempo se efectúan.

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.
2 - Incipiente	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción

3 – Bueno	entre emprendedores. Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores pero muy ocasionalmente	entre emprendedores. Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores pero muy ocasionalmente	entre emprendedores. Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores pero muy ocasionalmente
4 – Muy Bueno	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores y el coaching entre ellos	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores y el coaching entre ellos	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores y el coaching entre ellos
5 – Modelo a Nivel Nacional	Se ha implementado un programa de eventos y formas de vincular emprendedores con el fin de compartir experiencias y potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos y formas de vincular emprendedores con el fin de compartir experiencias y potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos y formas de vincular emprendedores con el fin de compartir experiencias y potenciar la incubación.

Pregunta 24: ¿Organiza la institución eventos que vinculen a los emprendedores con ejecutivos relevantes de la industria, expertos en las principales áreas temáticas de la entidad, potenciales clientes o proveedores? Indique el número de eventos de este tipo que se realizaron el año 2008 y su periodicidad.

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.	No se organizan eventos de este tipo.
2 - Incipiente	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción de emprendedores con ejecutivos de empresa.	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción de emprendedores con ejecutivos de empresa.	En los mismos eventos que realizamos para otros objetivos se produce interacción de emprendedores con ejecutivos de empresa.
3 - Bueno	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa pero muy ocasionalmente.	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa pero muy ocasionalmente.	Se han organizado algunos eventos para vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa pero muy ocasionalmente.
4 – Muy Bueno	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa, ya sea de forma grupal o individual.	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa, ya sea de forma grupal o individual.	Se organizan eventos con cierta sistematicidad (2 a 3 eventos al semestre) con el fin de vincular a emprendedores con ejecutivos de empresa, ya sea de forma grupal o individual.
5 – Modelo a Nivel Nacional	Se ha implementado un programa de eventos para vincular emprendedores y ejecutivos de empresas con el fin de potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos para vincular emprendedores y ejecutivos de empresas con el fin de potenciar la incubación.	Se ha implementado un programa de eventos para vincular emprendedores y ejecutivos de empresas con el fin de potenciar la incubación.

Pregunta 25: Evalúe la capacidad de la organización y su equipo profesional para gestar y concretar reuniones de los emprendedores con directivos de bancos, fondos de inversión, gerentes de empresas, expertos nacionales e internacionales.

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	No se realizan contactos de este tipo.	No se realizan contactos de este tipo.	No se realizan contactos de este tipo.
2 - Incipiente	Se entrega contacto de este tipo en forma muy puntual y entregando sólo la información de contacto.	Se entrega contacto de este tipo en forma muy puntual y entregando sólo la información de contacto.	Se entrega contacto de este tipo en forma muy puntual y entregando sólo la información de contacto.
3 – Bueno	Se realiza los contactos a través de un correo electrónico donde se intenta concretar reuniones, algunos con buenos resultados y otros no tanto.	Se realiza los contactos a través de un correo electrónico donde se intenta concretar reuniones, algunos con buenos resultados y otros no tanto.	Se realiza los contactos a través de un correo electrónico donde se intenta concretar reuniones, algunos con buenos resultados y otros no tanto.
4 – Muy Bueno	Se realiza el contacto a través de una llamada telefónica que permite que el emprendedor pueda llegar más fácilmente al nuevo contacto.	Se realiza el contacto a través de una llamada telefónica que permite que el emprendedor pueda llegar más fácilmente al nuevo contacto.	Se realiza el contacto a través de una llamada telefónica que permite que el emprendedor pueda llegar más fácilmente al nuevo contacto.
5 – Modelo a Nivel Nacional	Se concretan reuniones donde el ejecutivo facilita el contacto a un alto nivel en fondos de inversión, gerentes de empresas y hay evidencia comprobada de los resultados de estos contactos.	Se concretan reuniones donde el ejecutivo facilita el contacto a un alto nivel en fondos de inversión, gerentes de empresas y hay evidencia comprobada de los resultados de estos contactos.	Se concretan reuniones donde el ejecutivo facilita el contacto a un alto nivel en fondos de inversión, gerentes de empresas y hay evidencia comprobada de los resultados de estos contactos.