

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

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

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CLAUDIO BARAHONA JACOBS

**PROFESOR GUÍA:
JUANITA CECILIA GANA QUIROZ**

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

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2009**

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

El presente trabajo de título tuvo como objetivo proponer un rediseño del proceso de captación de emprendimientos dinámicos para la incubadora de negocios OCTANTIS, con el propósito de mejorar el flujo de proyectos entrantes en términos de número y potencial.

La oferta de valor de la incubadora es la generación de emprendimientos dinámicos y consta de tres etapas: Captación, Diseño de Negocios y Aceleración. Este trabajo se focalizó en el proceso de captación de nuevos emprendimientos. La necesidad de un rediseño de dicha etapa se justifica debido a que el año 2008 ingresaron sólo 22 nuevos proyectos, cifra que está por debajo de los 100 proyectos fijados como meta anual por el directorio. Además, en lo referente al potencial que tienen los proyectos seleccionados resulta preocupante que la tasa de pérdida —esto es la proporción de proyectos que efectivamente se transforman en un emprendimiento respecto del total de proyectos que son aceptados— sea de un 22%, cifra bastante superior al promedio internacional de 15%.

La metodología utilizada para identificar las causas del problema y posibles soluciones consistió en el modelamiento de la situación actual, mediante herramientas como los diagramas de roles y ciclos de trabajo. Asimismo, se realizaron entrevistas a emprendedores, profesionales y directivos de OCTANTIS. Además se incorporó en la investigación un estudio de mejores prácticas internacionales de este tipo de procesos.

La investigación identificó como una de las principales causas de la problemática las deficiencias del mecanismo de selección, dado que éste se enfoca sólo en el atractivo de las ideas de negocio presentadas y no evalúa a quien las presenta en términos de sus competencias para llevar adelante el emprendimiento. Buenas ideas con un emprendedor con un nivel de competencias para emprender insuficiente tienen una gran probabilidad de no materializarse.

La propuesta de rediseño del proceso está enfocada en la búsqueda de emprendedores con competencias adecuadas, como la disposición a correr riesgos, la capacidad de identificar oportunidades, tener perseverancia y alta capacidad de comunicación. La solución propone la construcción de un perfil de competencias y la aplicación de técnicas de medición de competencias al momento de realizar la selección.

Los beneficios de la implementación de la propuesta consistirían principalmente en la duplicación del número de proyectos captados en el primer año, lo que significaría una facturación anual adicional de \$ 26,4 millones. Por su parte, el costo anual de la implementación, asociado principalmente a los recursos humanos requeridos, ascendería a los \$ 11,3 millones. Por lo tanto, es una solución que es capaz de cubrir los costos.

A los beneficios anteriormente señalados, se agrega el crecimiento del valor esperado de las opciones de compra de las empresas incubadas, en aproximadamente \$ 1.188 millones, y el positivo efecto sobre la imagen de la incubadora OCTANTIS.

A mi padre, de todo corazón...

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. ANTECEDENTES	9
2.1. OCTANTIS – Potenciadora de Negocios	9
2.2. Misión	10
2.3. Objetivos estratégicos.....	10
2.4. Líneas de negocio de OCTANTIS.....	10
2.5. Clientes.....	11
2.6. Proceso de incubación OCTANTIS.....	12
2.7. Proceso de captación de emprendimientos dinámicos.....	14
2.8. Resultados.....	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.1. El problema a abordar	17
3.2. Análisis de información histórica del flujo de proyectos entrantes.....	19
3.2.1. Flujo de proyectos en término de números.....	19
3.2.2. Flujo de proyectos en términos de potencial	23
3.2.3. Conclusiones del análisis del flujo de proyectos entrantes	26
4. OBJETIVOS, MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGIA	27
4.1. Objetivos.....	27
4.1.1. Objetivo General	27
4.1.2. Objetivos Específicos	27
4.2. Marco conceptual	28
4.2.1. El emprendimiento	28
4.2.2. ¿Qué es el emprendimiento dinámico?	29
4.2.3. ¿Cómo se apoya el emprendimiento dinámico?.....	30

4.2.4.	Emprendimiento dinámico en Chile	31
4.2.5.	¿Que es la captación de emprendedores?.....	32
4.3.	Metodología	34
4.4.	Alcances	38
4.5.	Resultados esperados	39
5.	LEVANTAMIENTO DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA	40
5.1.	Problemas y sus causas detectadas en el proceso de captación.....	40
5.2.	Validación de los problemas identificados y determinación de las problemáticas a abordar	48
6.	ANÁLISIS Y MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	51
6.1.	El proceso actual: Proceso justo de selección activa de emprendedores (PSE) ..	51
6.2.	Modelamiento de procesos	56
6.2.1.	Modelamiento de los procesos desde el punto de vista de las operaciones internas.....	56
6.2.2.	Modelamiento de los procesos desde el punto de vista del cliente.....	61
6.3.	Investigación sobre actividades	62
6.4.	Investigación sobre los recursos utilizados en el proceso	67
6.5.	Estudio a los clientes	69
6.5.1.	Estudio de segmentación de emprendedores	69
6.5.2.	Entrevista al proyecto BackMedia	71
6.5.3.	Entrevista al proyecto ECCO.....	72
7.	BENCHMARK DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN PROCESOS DE CAPTACIÓN ...	74
7.1.	Metodología.....	74
7.2.	Incubadoras internacionales participantes	76
7.3.	Benchmark de medición de desempeño de incubadoras participantes.....	78
7.4.	Benchmark de mejores prácticas: Incubadora CreaMe de Colombia	80

7.5.	Benchmark de mejores prácticas: Shanghai Technology Innovation Center de China.....	83
7.6.	Revisión de antecedentes y mejores prácticas de otros países	84
8.	PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....	88
8.1.	Hipótesis posible solución.....	88
8.2.	Perfil del emprendedor modelo	89
8.2.1.	¿Quiénes son los emprendedores innovadores chilenos?	98
8.3.	Elementos de psicología.....	101
9.	PROPUESTA DE REDISEÑO.....	103
9.1.	El nuevo proceso: Selección de Nuevos Emprendimientos Dinámicos (SNED): Transparencia - de Selección Activa - Presencial - En busca de emprendedores.....	104
9.1.1.	Eventos y alianza ChileEmpresario	118
9.1.2.	Un proceso presencial (cara a cara).....	123
9.1.3.	Doble segmentación: por perfiles y área industrial	125
9.1.4.	Un nuevo criterio de selección (50% idea – 50% perfil).....	127
9.1.5.	Plan de marketing	129
9.2.	Modelamiento del rediseño de los procesos	137
9.2.1.	Modelamiento de los nuevos procesos desde el punto de vista de las operaciones internas.....	137
9.2.2.	Modelamiento de los nuevos procesos desde el punto de vista del cliente	144
9.3.	Factibilidad de la solución	146
9.4.	Consideraciones importantes antes de implementar la propuesta	147
9.5.	Beneficios de la solución propuesta.....	149
9.6.	Costos de la solución propuesta	151
9.7.	Utilidades de la propuesta de rediseño	152
10.	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	153
11.	GLOSARIO.....	156

12.	BIBLIOGRAFÍA.....	159
13.	ANEXOS	163
13.1.	Anexo 1: Conceptos de Innovación e Innovación Abierta	163
13.2.	Anexo 2: Diagrama de Roles Proceso Actual.....	166
13.3.	Anexo 3: Diagrama de Roles del Nuevo Proceso (Rediseño)	167
13.4.	Anexo 4: Documento de evaluación de proyectos	169
13.5.	Anexo 5: Nuevo documento de evaluación de proyectos.....	170
13.6.	Anexo 6: Estadística mensual del flujo de proyectos entrantes.....	171
13.7.	Anexo 7: Preguntas y criterios para la evaluación de cada ámbito considerado en el Benchmark.....	174
13.8.	Anexo 8: Información sobre las incubadoras participantes del Benchmark	185
13.9.	Anexo 9. Concurso de Planes de Negocio ChileEmpresario.....	187

1. INTRODUCCIÓN

El año 2007 en su discurso anual la presidenta Michelle Bachelet señaló que “uno de los ejes de mi gobierno es la innovación y el emprendimiento”, enfatizando que “Chile es un país con ganas de surgir, de aprender, de ser más. Son muchos los compatriotas que tienen el potencial de aportar con una nueva idea, un nuevo producto, una técnica novedosa y ¿por qué no? una nueva empresa”¹. A ello agregó que “yo quiero que operen a toda máquina esos motores del crecimiento, que son el emprendimiento y la innovación”. Estas palabras fueron esbozadas en el marco de la serie de medidas que implementará el gobierno para mejorar las condiciones de vida y el funcionamiento de los distintos sectores de nuestro país.

Considerando estas palabras es que la serie de instituciones existentes en nuestro país que se dedican a la creación y el fortalecimiento de emprendimientos han tomado medidas para mejorar sus servicios en aras de lograr que la innovación y el emprendimiento sean los impulsores del crecimiento de nuestra economía.

Parte de estas instituciones son las llamadas 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, consultorías en planes de negocios, servicios administrativos, servicios de propiedad intelectual, coaching de negocios, entre otros. Generalmente las incubadoras se especializan en distintos segmentos: existen 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 incubadoras². Alrededor de un tercio de éstas 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 entregado por InnovaChile de CORFO que tiene como fin crear incubadoras dedicadas a orientar estratégica, técnica y administrativamente a emprendedores con proyectos innovadores³, además de cumplir el rol de patrocinador de capitales semilla entregados por la institución.

La mayoría de las incubadoras cobran por el espacio físico y los servicios básicos prestados al emprendedor, lo cual normalmente no es suficiente para cubrir los costos de la incubadora. Debido a esto en países como EEUU e Israel, la fuente más común de ingresos para las incubadoras proviene de la toma de

¹ Discurso anual de su excelencia la presidenta de la república el 21 de mayo de 2007.

² Estimación de la Asociación Norteamericana de Incubadoras de Negocios.

³ Este subsidio llega hasta un 70% del monto total del proyecto, con un tope máximo de \$300 millones.

participación sobre las compañías y del pago de royalties a la incubadora por una cantidad de años gracias a la comercialización de un nuevo producto o servicio⁴.

En Chile gran parte del ingreso de las incubadoras proviene del concepto de patrocinador ante capitales semillas CORFO y cobros por prestación de servicios a los emprendedores. Sin embargo estos ingresos no alcanzan para que las incubadoras nacionales logren sustentarse, al igual que la gran mayoría de las incubadoras del mundo, debiendo recurrir a financiamiento de organizaciones externas, como las universidades. Debido a esto el gran desafío de las incubadoras es encontrar un método para lograr la rentabilidad económica y la auto sustentabilidad.

Una de las maneras que tienen las incubadoras para lograr este objetivo estratégico es aumentando el número de emprendimientos que apoyan, lo cual les significa por un lado mayores ingresos y por el otro prestigio e imagen internacional.

Justamente es de esto último de lo que se hace cargo este trabajo de memoria, que busca aumentar el número y el potencial de emprendimientos apoyados por una incubadora de negocios: OCTANTIS. El poder rediseñar el proceso actual de la institución para captar nuevos emprendimientos tiene no sólo una importancia estratégica para la incubadora, sino que además puede dar directrices de caminos a seguir para las demás instituciones dedicadas a fortalecer el emprendimiento en nuestro país.

⁴ Scaramuzzi, Elena. 2002. "Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives". InfoDev Program. The World Bank. Washington DC, USA.

2. ANTECEDENTES

2.1. OCTANTIS – Potenciadora de Negocios

OCTANTIS Potenciadora de Negocios fue fundada conjuntamente por la Universidad Adolfo Ibáñez, la consultora especialista en innovación IGT del grupo Invertec y la Corporación Clima de Emprendimiento Organizado (CEO). La oferta de valor que ofrece a sus emprendedores consiste en un servicio de incubación y aceleración empresarial, con un modelo de trabajo que se basa en la agregación de valor a través de la generación de redes de contacto y de conocimientos relevantes y pertinentes a cada iniciativa, así como en el acceso a redes empresariales y financieras nacionales e internacionales.



El término “potenciadora” es una creación de los propios fundadores de OCTANTIS y única en el mundo que opera bajo este concepto. La definen como una “organización cuyo foco es incrementar significativamente (potenciar) el valor de una compañía o start up para convertirla en una empresa de alto crecimiento (empresa dinámica) y donde por lo tanto hay promesas explícitas respecto a resultados empresariales concretos (tales como incrementos en venta o contar con recursos de inversión) a obtenerse mediante una combinación de esfuerzos de los emprendedores y del propio staff de la potenciadora.⁵

⁵ OCTANTIS. 2007. “Propuesta OCTANTIS hacia INNOVA Chile”. OCTANTIS, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.

2.2. Misión

La misión de OCTANTIS es “orquestrar, articular o agenciar los elementos apropiados del ECOSISTEMA DE NEGOCIOS⁶ 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 lo demás.”⁷

2.3. Objetivos estratégicos

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. La estrategia que se definió para lograr este objetivo es aumentar el valor de su cartera y convertirse en la incubadora líder de América Latina. Esto último formando un gran conglomerado con otras incubadoras del continente para llevar emprendimientos dinámicos latinoamericanos a Estados Unidos. Para esto planea localizarse en Estados Unidos y constituirse como una incubadora norteamericana con sedes en los distintos países del cono sur.

2.4. Líneas de negocio de OCTANTIS

Para lograr esta estrategia de internacionalización y de auto sustentabilidad, OCTANTIS está llevando a cabo varias líneas de negocio simultáneamente.

2.4.1. Cartera de proyectos en incubación

Consiste en el proceso de incubación⁸, levantamiento de capital y redes de contacto con el objetivo de incrementar el valor futuro de las compañías incubadas. A cambio OCTANTIS toma una opción de compra de un porcentaje del valor futuro de las compañías incubadas y cobra un monto fijo a cada emprendedor por el proceso de incubación. Estos montos y porcentajes son variables según cada proyecto y representan actualmente el 10% aprox. de los ingresos de la organización.

⁶ Para saber actuar se necesita entender ese ecosistema y el rol de su organización dentro de él (“La estrategia como Ecología”. Marco Iansisti y Roy Levien).

⁷ Misión planteada el año 2007. Actualmente se esta en un proceso interno de replanteamiento de la misión. OCTANTIS. 2007. “Propuesta OCTANTIS hacia INNOVA Chile”. OCTANTIS, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.

⁸ La incubación de empresas busca dar apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos de gestión empresarial (plan de negocio, marketing, finanzas, etc.) como en el acceso a instalaciones y recursos a muy bajo precio e incluso de forma gratuita (local, teléfono, etc.). Con este apoyo se pretende disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo negocio.

2.4.2. Capitales semilla de CORFO

La incubadora recibe un porcentaje por cada capital semilla levantado en InnovaChile de CORFO por concepto de patrocinador⁹. Este ingreso resulta importante para OCTANTIS, debido a que actualmente representa cerca del 30% de sus ingresos totales. Por esta razón es vital para la incubadora que la mayor cantidad de proyectos en cartera logren la adjudicación de capital semilla de InnovaChile.

2.4.3. Proyectos especiales – Consultorías internacionales

Por otra parte, y debido a la excelente imagen nacional e internacional que tiene OCTANTIS, 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 y representa actualmente el 30% de los ingresos totales de la organización.

2.4.4. Proyectos estratégicos con el BID u otros organismos

Consisten en proyectos estratégicos financiados por el BID u otros organismos tanto nacionales como internacionales, 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.

2.5. Clientes

OCTANTIS busca atraer, conectar y potenciar iniciativas emprendedoras con alto potencial de crecimiento, factores de innovación relevantes y/o altamente diferenciados y potencial internacional.

Si bien las iniciativas pueden partir pequeñas, se espera que alcancen ventas sobre los USD \$100.000 en el primer año de operación (50 millones de pesos), con un crecimiento sostenido de 35% a lo menos, año a año. Son empresas que tienen el potencial de ser al menos medianas y cuyos equipos emprendedores tienen la pasión y la capacidad de llevar a cabo el negocio, o bien de apalancar redes de contacto que les permitan lograr sus metas. En OCTANTIS se valora la experiencia

⁹ Por capital semilla L1 de InnovaChile 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 InnovaChile, donde se entregan \$40.000.000, de los cuales \$36.000.000 son para la puesta en marcha del negocio y \$4.000.000 para el patrocinador.

del equipo emprendedor: el fallo no es malo, sino que permite hacer el aprendizaje y seguir adelante.

Por lo tanto los clientes de OCTANTIS son emprendedores cuyos proyectos pueden ser potencialmente apoyados por la institución mediante el proceso de incubación.

2.6. Proceso de incubación OCTANTIS

La forma de apoyar la generación de emprendimientos dinámicos tiene que ser fluida y consistente con el proceso emprendedor, cuyas etapas elementales son: gestación, puesta en marcha, desarrollo inicial, escalamiento y consolidación. La figura 2.1 muestra como la cadena de valor de OCTANTIS va acorde a las necesidades del proceso emprendedor.

Figura 2.1: Proceso Emprendedor y Cadena de Valor OCTANTIS



Fuente: OCTANTIS

La cadena de valor OCTANTIS consta de tres principales procesos:

- **Captación:** Proceso que consiste en la búsqueda y selección de los nuevos emprendimientos que apoyará la organización.
- **Diseño de Negocios:** Proceso de experimentación con la industrial mediante el cual un equipo emprendedor diseña el plan de negocios de su compañía. Aquí se realizan una serie de fases para fortalecer el plan de negocio que luego es patrocinado en la postulación al capital semilla línea 2 de InnovaChile.
- **Aceleración Empresarial:** Proceso inducido por una o varias entidades externas mediante el cual una compañía o emprendimiento en etapas iniciales o con hasta 42 meses de vida (estándar GEM) multiplica su valor empresarial en un periodo de tiempo de 1-2 años. Consiste en dar forma a la compañía y apoyar el rápido crecimiento y escalamiento, para lograr la consolidación de la empresa.

Figura 2.2: Proceso General OCTANTIS



Fuente: Elaboración propia

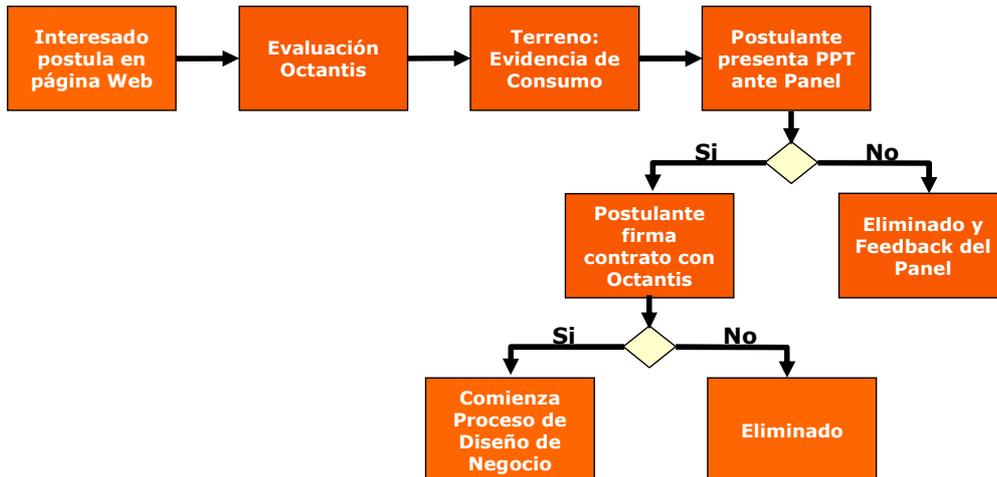
Para llevar a cabo estos procesos es que la estructura organizacional está planteada acorde a la cadena de valor señalada en la figura 2.1. Cada proceso principal tiene un coordinador a cargo¹⁰, cuya responsabilidad es velar por el correcto funcionamiento del proceso y supervisar que cada emprendimiento cumpla correctamente cada etapa. En la figura 2.2 se presentan las principales etapas de cada proceso. Luego está el ejecutivo de proyectos cuya función es relacionarse directamente con los emprendimientos asignados, acompañarlos durante todo el proceso y ser la cara visible de OCTANTIS ante los emprendedores.

¹⁰ Coordinador de Diseño de Negocios: Coordinar todos los servicios tanto básicos, como de valor agregado, que se entregan a los emprendedores desde que ingresan al proceso hasta la elaboración del plan de negocios. Su responsabilidad es velar por el correcto funcionamiento del proceso y supervisar que cada emprendimiento cumpla correctamente cada etapa.

2.7. Proceso de captación de emprendimientos dinámicos

Para este trabajo resulta importante observar más en detalle el proceso de captación de nuevos emprendimientos y sus principales hitos.

Figura 2.3: Proceso actual de captación de emprendimientos dinámicos de OCTANTIS



Fuente: Elaboración propia

Primero el emprendedor que desea postular a OCTANTIS para obtener los servicios de incubación debe llenar en la página Web un formulario con las principales informaciones sobre su emprendimiento. Estas postulaciones son evaluadas por OCTANTIS realizando un primer filtro de aquellas que definitivamente no están de acuerdo al perfil de emprendimiento¹¹ buscado por OCTANTIS. A los restantes se les entregan tareas para buscar evidencias de consumo en terreno y para preparar una presentación de 5 minutos ante el panel de selección, en la instancia denominada “Elevator Pitch”¹². En dicho panel las ideas de negocio y los emprendedores serán evaluados por una comisión o “panelistas”, que deciden si este emprendimiento es o no aceptado para ingresar a la fase de diseño de negocio. El panel de selección está constituido por directores de OCTANTIS y especialistas en negocios invitados para cada ocasión.

Los proyectos que son aceptados por el panel reciben la propuesta del programa de diseño de negocio y aceleración empresarial y proceden a la firma del contrato de prestación de servicios con OCTANTIS. Además deben documentar¹³ el valor

¹¹ El perfil de emprendimiento que se buscan son los de la categoría denominados “emprendimientos dinámicos”: que alcancen ventas sobre los USD \$100.000 en el primer año de operación, con tasas de crecimiento del al menos 35% al año, con elementos diferenciadores y de innovación, y el potencial de convertirse al menos en una empresa mediana.

¹² El “Elevator Pitch” es una descripción rápida de una empresa y de por qué se diferencia de las demás. Se llama así porque el discurso debe ser lo suficientemente breve para que pueda reproducirse en lo que dura un trayecto en ascensor. Se trata de responder a la pregunta de “por qué debería interesarme en tu empresa” en un minuto.

¹³ El pago de los servicios se realiza mediante la extensión de seis cheques por el monto indicado.

por dichos servicios, que asciende a \$1.200.000.- para los proyectos que ingresan a la fase de diseño de negocios y de \$3.900.000.- al pasar a la fase de aceleración.

Además OCTANTIS establece un modelo de sociedad con sus emprendedores, tomando una opción de participación en la compañía. Esta opción tiene un vencimiento a tres años, una vez firmado el pacto accionario entre las partes, y contempla un 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).

El contrato de prestación de servicio que suscribe el emprendedor es estándar, presentando sólo diferencias en las tareas asignadas a cada emprendimiento luego del panel de selección.¹⁴

De esta manera culmina el proceso de captación y el proyecto ingresa a la fase de diseño de negocios.

2.8. Resultados

En sus 5 años de vida operativa, OCTANTIS ha logrado destacados resultados¹⁵ en incubación de empresas a nivel nacional:

- Más de 4.000 prospectos de negocios evaluados.
- Más de 234 proyectos apoyados.
- 108 ideas transformadas en negocio.
- Sólo el año 2008 se crearon 27 nuevas compañías.
- Actualmente 60 proyectos en cartera.
- Obtención de 14 patentes internacionales en 12 empresas.
- \$10 millones de dólares en venta agregada de las empresas OCTANTIS (primer semestre 2007)
- \$2.1 millones de dólares en fondos de capital semilla e inversión ángel levantada para las empresas OCTANTIS.

¹⁴ Todos los emprendedores reciben el mismo contrato. La única diferencia está en que dentro del contrato se estipulan las observaciones que realizó el panel de selección, con algunas tareas que deben realizar el emprendedor y OCTANTIS.

¹⁵ Fuente: Sitio Web OCTANTIS. 2009. <http://www.octantis.cl> . y OCTANTIS. 2007. "Propuesta OCTANTIS hacia INNOVA Chile". OCTANTIS, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.

- Formación de la primera red de inversionistas ángeles (Southern Angels) que ha invertido sobre un millón trescientos mil dólares.
- Presencia en Miami (Adolfo Ibáñez School of Management) y San Francisco, Palo Alto (USA).
- Advisory Board Internacional, con representantes de industrias TIC, Biotecnología, entre otras.
- Cuenta con una potente red de contactos internacionales, que incluye espacios de colaboración con Latinoamérica, España, India, Israel, USA, Suecia, UK, entre otros.
- Se encuentra apoyando iniciativas en diversos países de América Latina.
- Ejecutando proyectos estratégicos en emprendimiento dinámico femenino, fallo empresarial y en sectores de energía y biotecnología.

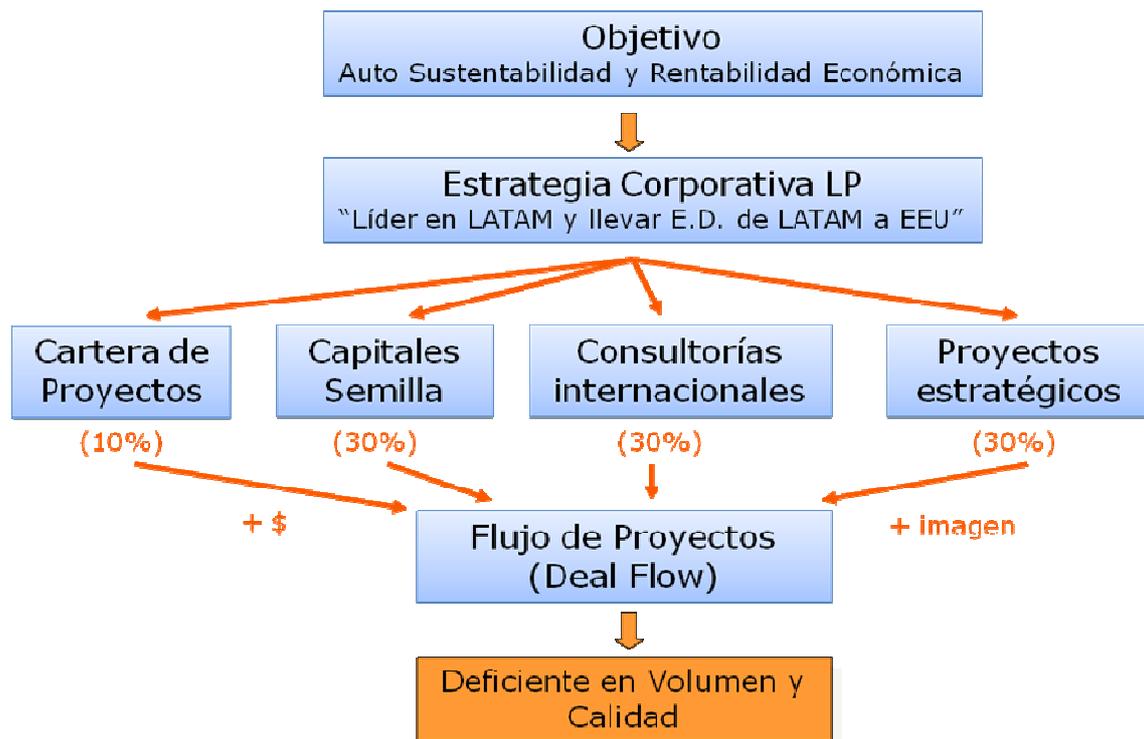
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. El problema a abordar

En la industria mundial de las incubación de negocios, son muy pocas las instituciones que logran la rentabilidad económica necesaria para sustentarse. OCTANTIS se declara como una organización con fines de lucro y no es la excepción a la regla, teniendo problemas para ser económicamente rentable, al igual que la gran mayoría de las incubadoras del mundo.

Sin embargo, la organización cuenta con una estrategia definida a largo plazo para lograr esta auto sustentabilidad, basada en la posibilidad de convertirse en la incubadora líder de América Latina y formar un gran conglomerado con otras incubadoras del continente para llevar emprendimientos dinámicos latinoamericanos a Estados Unidos. Para esto planea localizarse en Estados Unidos y constituirse como una incubadora norteamericana con sedes en los distintos países del cono sur.

Figura 3.1: Planteamiento del problema



Fuente: Elaboración propia

Dadas las líneas de negocios¹⁶ de OCTANTIS es vital poder contar mensualmente con un alto flujo de proyectos entrantes¹⁷ en términos de número y que tengan el potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos. Esto no sólo debido a que se logra aumentar el valor de la cartera de proyectos, los capitales semillas levantados y los ingresos derivados, sino que además influye fuertemente en la imagen de OCTANTIS y en la construcción de la marca a nivel internacional que permite su auto sustentabilidad.

Contar con un buen flujo de proyectos entrantes en términos de número y potencial es el objetivo del proceso de captación, que se dedica a buscar, evaluar y seleccionar los nuevos emprendimientos que postulan a OCTANTIS.

Es importante considerar que el alumno plantea el supuesto de que las deficiencias del proceso de captación se expresan en el bajo número del flujo de proyectos y en el poco potencial que estos presentan al momento de ingresar. Para validar o invalidar los supuestos con respecto a estos dos aspectos, se realizó el siguiente análisis de la información histórica del flujo de proyectos entrantes.

¹⁶ Ver 2.4. Líneas de negocio de OCTANTIS.

¹⁷ Al flujo de proyectos entrantes también se le conoce como "Deal Flow". De aquí en adelante este término se aplicará exclusivamente a los flujos de proyectos entrantes, es decir al número de proyectos que firman el contrato de prestación de servicios con la incubadora en un mes.

3.2. Análisis de información histórica del flujo de proyectos entrantes

Ocupando la información disponible en la base de datos de las postulaciones recibidas durante el año 2008 es posible analizar detalladamente los números asociados al flujo de proyectos entrantes de ese periodo. De esta manera también se pueden conocer los proyectos que finalmente firmaron con OCTANTIS, para realizar la evaluación del potencial asociado a estos emprendimientos.

3.2.1. Flujo de proyectos en término de números

A continuación se presentan las estadísticas mensuales del proceso de captación del año 2008. El detalle mensual se encuentra en el Anexo 6.

Tabla 3.1: Flujo de proyectos entrantes en términos de número

ESTADISTICA DE FLUJO GENERAL AÑO 2008						
Mes	Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	¿Evento?
Ene-08	14	3	3	2	2	
Feb-08	88	27	20	1	1	
Mar-08	50	17	0	0	0	
Abr-08	60	16	9	2	2	
May-08	50	8	7	1	0	
Jun-08	30	7	4	0	0	
Jul-08	47	13	7	5	2	
Ago-08	65	6	4	2	1	
Sep-08	88	35	16	6	4	ENGINE UP
Oct-08	30	14	0	0	0	
Nov-08	144	36	20	4	4	
Dic-08	188	129	15	7	6	FEMENINO
Promedio Mensual	71,2	25,9	8,8	2,5	1,8	
Total Anual	854	311	105	30	22	2

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos proyectos 2008

Uno de los datos más importantes que se puede obtener de la tabla superior es que el filtro de selección del proceso es de aprox. un 90%, es decir que sólo son aceptados el 10% del total de proyectos que son evaluados, sin embargo este porcentaje no asegura la correcta elección de proyectos con potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos, factor que será analizado más adelante.

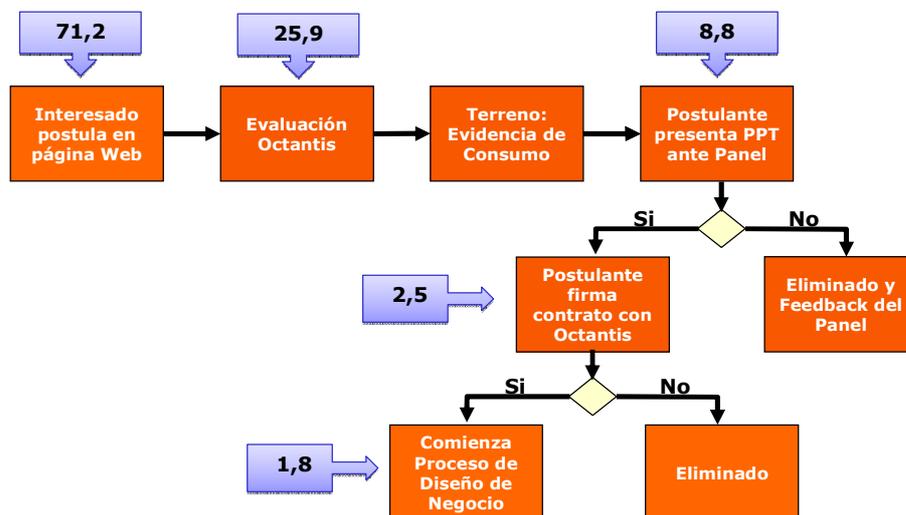
En la tabla superior se puede observar que en total durante el año 2008 postularon 854 proyectos, de los cuales solamente 311 pasaron la evaluación inicial. Esto significa que sólo el 34,6% de las postulaciones que se reciben en el sistema son potenciales emprendimientos que puedan ser apoyados por la incubadora. El resto son postulaciones mal efectuadas, de proyectos irreales o que claramente no cumplen con el perfil que busca OCTANTIS, que es de potenciales emprendimientos dinámicos.

Un dato aún más interesante que sale a la luz de estas estadísticas es que el 76,3% de los postulantes que pasaron la evaluación inicial, terminan no presentándose al panel de selección. La causa de esto es que principalmente no responden el correo inicial con las instrucciones para continuar en el proceso o que los postulantes definitivamente se arrepienten de presentar su Elevator Pitch en persona. A este fenómeno se le llamará de aquí en adelante “auto-selección”, es decir que el filtro de proyectos que no continúan en carrera se produce sin la intervención de OCTANTIS y por propia voluntad del postulante.

Otro aspecto importante a considerar es que hay gran rigurosidad en el filtro por parte del panel de selección al elegir los proyectos que son aceptados con respecto al total que expone en esta instancia, dado que sólo el 28,5% de éstos logra la aprobación.

Una información no menor es que de los 30 emprendimientos que fueron aceptados durante el año 2008, firmaron finalmente 22 el contrato con OCTANTIS. Es decir que hubo 8 proyectos que fueron aceptados por el panel, pero que por diversas razones terminaron por no firmar el contrato y desistir de la posibilidad de ser incubados. Este número es preocupante, ya que esto significa que el 26,6% de potenciales clientes seleccionados se arrepintieron por alguna razón de aceptar la propuesta OCTANTIS. Considerando los esfuerzos que se realizan en el proceso de captación y la dificultad que significa encontrar potenciales emprendimientos dinámicos es que se considera que esto es un porcentaje demasiado alto para potenciales clientes perdidos.

Figura 3.2: Flujo promedio mensual sobre proceso de captación actual



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos proyectos 2008

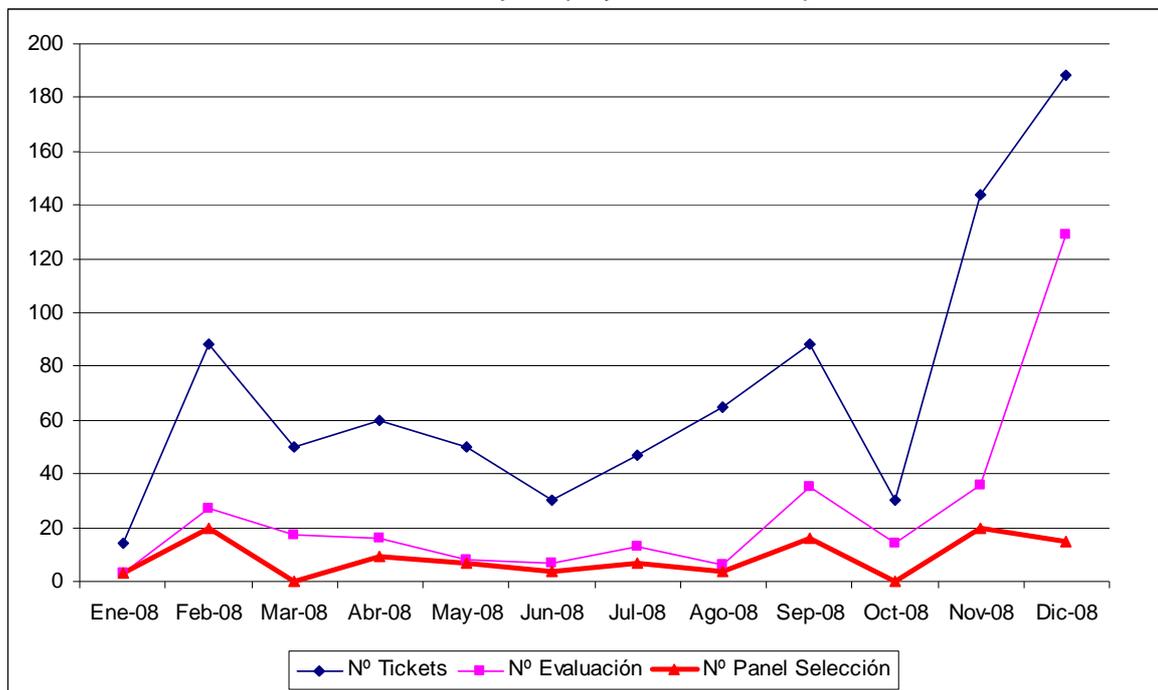
En el diagrama superior se pueden observar los promedios mensuales sobre cada fase del proceso de captación. Aquí queda en evidencia no sólo los altos

porcentajes de deserción anteriormente mencionados, sino que además que el número de proyectos que firman el contrato en un mes (Qf) es en promedio de 1,8. Esto es un número muy bajo tomando en cuenta los objetivos estratégicos planteados por el directorio de la incubadora.

En las metas planteadas por la institución para el año 2008 se menciona el objetivo de que firmen 100 nuevos emprendimientos durante ese periodo.¹⁸ Si bien este número fue planteado por el directorio de la incubadora, no existe un mayor fundamento sobre el como se llegó a esta cifra. Todo indica que este objetivo se planteó más bien enfocado en lograr metas financieras, que en un análisis más abarcado sobre el mercado. Sin embargo en este trabajo no se discutirá en mayor detalle esta cifra, tomándola como un dato válido planteado dentro de los objetivos anuales. El que durante el año 2008 sólo se haya logrado captar 22 potenciales emprendimientos dinámicos deja en clara evidencia el incumplimiento de esta meta y que resulta necesario mejorar el flujo de proyectos entrantes en términos de número, objeto de este trabajo de memoria.

A continuación se puede observar un gráfico que incluye las primeras tres estadísticas del proceso de captación y a raíz del cual se pueden obtener conclusiones sobre la convocatoria de postulaciones.

Gráfico 3.1: Flujo de proyectos entrantes por mes



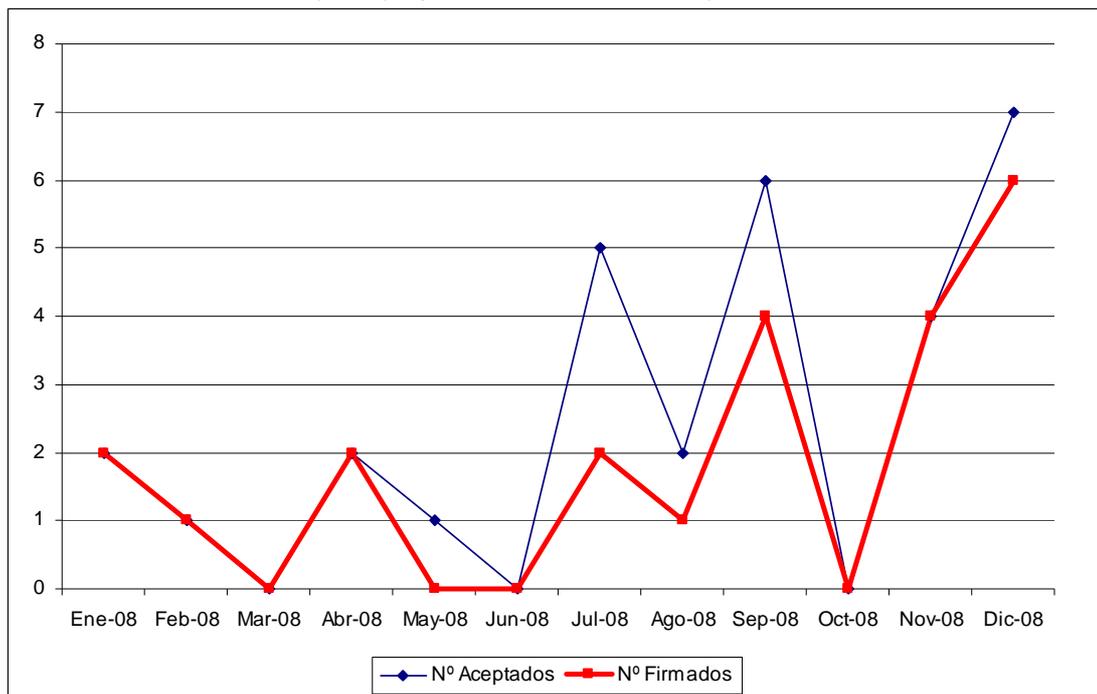
Fuente: Elaboración propia basado en base de datos proyectos 2008

¹⁸ Objetivo planteado al encargado de captación por el directorio de OCTANTIS al iniciarse el año 2008.

Claramente se puede observar que durante los meses de febrero, agosto, noviembre y diciembre se obtuvieron la mayor cantidad de postulaciones. Esto sin embargo no explica un aumento demasiado significativo en el número de postulantes que terminan presentando en el panel de selección. De hecho se puede observar fácilmente durante el mes de septiembre y diciembre una gran diferencia en el número de evaluados y que finalmente presentan ante panel. Esto en parte se explica por el hecho de que en particular en esos dos meses se realizaron eventos especiales de captación, que aumentaron significativamente la convocatoria de postulaciones iniciales. Estos eventos fueron el “EngineUp” llevado a cabo durante el mes de septiembre, donde se buscaban emprendimientos web 2.0; y el evento “Emprendimiento femenino: Despertando la ambición emprendedora” dirigido especialmente a emprendedoras y que en su convocatoria contó con la colaboración de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS).

También es posible concluir que estos eventos definitivamente sirven para aumentar el número de proyectos que firman, dado que justo esos dos meses fueron los que obtuvieron la mayor cantidad de emprendimientos captados.

Gráfico 3.2: Flujo de proyectos entrantes: N° Aceptados v/s N° Firmados



Fuente: Elaboración propia basado en base de datos proyectos 2008

Al observar en mayor detalle el gráfico del número de proyectos aceptados contra el número de proyectos que finalmente firmó el contrato, se puede nuevamente deducir que hay un problema real en la captura del potencial cliente, dada la oferta de valor propuesta o dadas las condiciones del contrato de la incubadora.

A continuación se expone el listado de proyectos que fueron aceptados, pero que finalmente no firmaron con OCTANTIS. Esta lista es de relevancia al momento de realizar el estudio a los clientes, para conocer el por qué tomaron la decisión de finalmente no tomar los servicios ofrecidos.

EMPRENDIMIENTOS ACEPTADOS, PERO QUE NO FIRMARON	
LoudWords (Mayo 2008)	Barrios Sustentables (Julio 2008)
Sistema de captura (Julio 2008)	Alimento para caracoles (Julio 2008)
Audio Tour Empresa (Agosto 2008)	Impacto Verde (Septiembre 2008)
Tu doctor amor (Septiembre 2008)	ECCO (Diciembre 2008)

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos proyectos 2008

La conclusión del análisis del flujo de proyectos entrantes en términos de números, es que la captación de nuevos emprendimientos durante el año 2008 fue muy deficiente con respecto a las metas planteadas y que se producen preocupantes pérdidas de potenciales clientes durante el proceso, especialmente una vez que son aceptados y deben proceder a firmar el contrato.

Otra conclusión relevante es que los eventos especiales de captación si ayudan significativamente en la captura de nuevos emprendimientos, aunque esto signifique que un gran número de los postulantes en estos eventos termine no presentándose ante el panel, lo cual a la larga no tiene mayor importancia dado que lo que se busca es aumentar el número final de proyectos que firman el contrato de prestación de servicios con la incubadora.

3.2.2. Flujo de proyectos en términos de potencial

Para que un proyecto se considere con el potencial de convertirse en un emprendimiento dinámico, debe cumplir con al menos cuatro de las siguientes características:

- 1) Potencial de tasas de crecimiento de al menos un 35% durante los primeros 5 años.
- 2) Contar con elementos innovadores.
- 3) Alto grado de diferenciación, que otorguen ventajas comparativas únicas.
- 4) Que muestre un potencial de escalabilidad.
- 5) Que apunte a una necesidad clara por cuya solución hayan clientes identificables y dispuestos a pagar.
- 6) Potencial de ser al menos una mediana empresa.
- 7) Que cuente con equipos de características emprendedoras.

El que se deban cumplir cuatro de las siete características de calidad fue propuesto conjuntamente con la incubadora en base a la definición internacional de

“emprendimiento dinámico”¹⁹, de forma tal de poder definir un concepto bastante ambiguo como lo es el “potencial de convertirse en un emprendimiento dinámico”. Esto en gran parte debido a que no se puede saber previamente si un emprendimiento en el futuro será o no dinámico. Sin embargo, contar con más de la mitad de las características definidas resulta un índice de potencial bastante razonable para la organización.

Durante el año 2008 fueron captados en total 22 emprendimientos. Para medir el potencial asociado a estos proyectos es que se realizó una encuesta interna a parte del equipo OCTANTIS²⁰, donde se pedía de manera individual calificar cada una de las siete características de potencial para cada proyecto. Esto en una escala de “Muy en desacuerdo” (1) hasta “Muy de acuerdo” (5). Se considera como proyecto con potencial, aquellos emprendimientos que cuentan al menos con cuatro de las siete características. Para contar con una característica es necesario que al menos el 51% del equipo OCTANTIS este de acuerdo con que el proyecto posee esta característica, lo cual en la escala anteriormente mencionada significa tener una nota en promedio mayor a 3. Los resultados se indican a continuación:

Tabla 3.2: Potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos, proyectos 2008

PROYECTO	¿Potencial de tasas de crecimiento de al menos un 35% durante los primeros 5 años?	¿Cuenta con elementos innovadores?	¿Cuenta con un alto grado de diferenciación, que otorguen ventajas comparativas únicas?	¿Muestra potencial de escalabilidad?	¿Apunte a una necesidad clara por cuya solución hayan clientes identificables y dispuestos a pagar?	¿Tiene el potencial de ser al menos una mediana empresa?	¿El equipo cuenta con características emprendedoras?	Nº de caract. > 3 / Nº total de caract.	¿POTENCIAL DE EMPRENDIMIENTO DINÁMICO?
LUF	2,5	3,9	3	3,4	3,5	3	3,1	4 / 7	SI
Emporio Nacional	3,8	3,1	3,1	3,9	3,4	4,1	3,4	7 / 7	SI
Dentoxol	4	4,4	4,4	3,8	3,9	3,9	3,8	7 / 7	SI
Joyas de Barro	2	2,3	1,5	2	3	2,3	3,3	0 / 7	NO
Natura Nativa	4,1	4,1	4,1	4,2	4,2	4	3,6	7 / 7	SI
Infofondos	3	3	3	2,8	3,2	3,4	3	2 / 7	NO
MonsterTruck	3	2,3	2,7	2,2	3,3	3,2	4,2	3 / 7	NO
Backmedia	3,4	4,1	3,5	3,3	4,1	3,3	4,5	7 / 7	SI
Descuento Express	2,6	2	2,4	2,6	2,4	2,4	2,2	0 / 7	NO
Mi Estilo	2,8	3,4	3	3	3,3	3,3	3,7	4 / 7	SI
Redgol	3,7	3,3	3,3	3,7	4,3	3,3	4	7 / 7	SI
Pelotea	3	3,3	2,8	3,3	3	2,5	2,5	2 / 7	NO
Minería sustentable	2	2	1,8	2,4	2,8	3	2,6	0 / 7	NO
TermitaScan	4,2	3,7	3,5	3,7	4,5	4	4,5	7 / 7	SI
Imagina Retail	3,5	3,2	3,3	3,5	3,3	3,2	2,7	4 / 7	SI
Agroils	3,7	3,7	3,7	3,7	3,9	3,4	4,3	7 / 7	SI
Flautas	3,6	3,9	4,1	3	3,7	3,4	2,4	5 / 7	SI
Extra Virgin	2,8	3,5	3,2	2,7	3,3	3	4,3	4 / 7	SI
Refill	2,8	2,4	2,8	2,6	3,2	2,6	2,2	1 / 7	NO
Loft Japones	3,2	3	3,4	3,4	3,4	3,2	4,2	6 / 7	SI
Kahi Tuna	3,8	4	3,8	4	4,2	4	4,5	7 / 7	SI
Divinas	3,2	3,8	3,6	3,2	4,6	3,6	4,2	7 / 7	SI

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos proyectos 2008 y encuesta de evaluación

¹⁹ Amorós, José Ernesto. Guerra, Massiel. Carrillo, Jorge Miguel. 2007. “Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2007”. Primera Edición. Ediciones Universidad del Desarrollo. Santiago, Chile. ISBN 9789567961191.

²⁰ Las personas que participaron en la evaluación post-ingreso del potencial de los proyectos que ingresaron el año 2008 a cartera, fueron parte del staff de apoyo de la incubadora brinda a cada uno de los proyectos. Debido a ello es que los evaluadores tienen un conocimiento más acabado y cercano de cada uno de los proyectos. Los evaluadores fueron en total 10 personas, siendo de ellos la mayoría ejecutivos de proyectos.

Lo que queda en evidencia en la tabla 3.2 es que sólo el 68% de los proyectos que fueron aceptados durante el 2008 cuentan con el potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos. Peor aún es que según se observa en la tabla 3.2, hay tres proyectos del total de 22 que no poseen ni una sola de las características evaluadas.

Por otra parte justamente los siete proyectos que fueron calificados mediante este mecanismo como no poseedores de potencial de emprendimiento dinámico, fueron también los proyectos que abandonaron en algún momento la etapa de Diseño de Negocio, ya sea por propia voluntad de los emprendedores o por la falta de cumplimiento de los hitos y objetivos acordados. Este hecho puede también haber influenciado en la evaluación, sin embargo las limitaciones de la herramienta de evaluación de potencial se señalarán más adelante.

Al tomar en cuenta entonces que el 68% de los proyectos que ingresaron durante el año 2008 siguen en carrera y que si cumplieron con los hitos propuestos, se llega a una tasa de pérdida de un 22%, es decir que 7 proyectos dejaron el proceso de un total de 22. Aquí resulta importante recalcar que esta tasa de pérdida puede también tener elementos asociados al servicio que está entregando OCTANTIS, pero el análisis de esta situación supera los alcances de este trabajo por lo que se deja de lado una investigación más acabada sobre estos elementos.

El estudio MEIA²¹ realizado por infoDev señala que en promedio las tasas de pérdida del proceso de incubación no son mayores a un 15%, es decir que el 75% de los proyectos que ingresan a una incubadora terminan cumpliendo los hitos propuestos y no abandonan el proceso prematuramente. La tasa de pérdida que presentó OCTANTIS el año 2008 es claramente superior (22% > 15%), lo cual en gran parte se debe a la mala selección de proyectos, como queda en evidencia en la tabla 3.2. La comparación de la tasa de pérdida de la incubadora con la tasa de pérdida señalada como el promedio mundial deja la convicción de que se debe realizar un mejoramiento en este aspecto para estar al nivel de las incubadoras internacionales.

Otro aspecto importante a considerar en esta evaluación y que tiene relación con la tesis de posible solución que se plantea más adelante²², es que el equipo cuente con características emprendedoras. Si bien durante esta evaluación no se detalló cuales son estas características, dejando esta definición subjetiva a manos de los encuestados, será un aspecto muy importante a tratar en el rediseño planteado por este trabajo.

Observando la tabla 3.2 se puede ver que sólo 15 de los 22 proyectos (68%) cuentan con equipos de características emprendedoras. Es relevante considerar que no se realizó ningún estudio psicológico más detallado a cada emprendedor, sin

²¹ infoDev. Sin año. The MEIA Study, <http://www.idisc.net/en2/Page.MEIA.Study.Overview.html>

²² Ver 8.1 Hipótesis posible solución.

embargo estos resultados pueden dar indicios de que hay serias deficiencias en el proceso captación, que actualmente no esta captando equipos con características emprendedoras.

Finalmente se debe mencionar que esta evaluación de potencial cuenta con serias limitaciones, principalmente debido a que es una evaluación muy débil y subjetiva para identificar futuros emprendimientos dinámicos. Esto debido al hecho de que recién se pueda categorizar de emprendimiento dinámico a una empresa que ya tenga al menos 5 años de vida. Una posible solución a esta limitante sería acompañar el proceso de incubación con una serie de evaluaciones periódicas relacionadas al potencial a cada proyecto, durante al menos un año. De esta manera podría ser posible ir evaluando la evolución de cada una de las siete dimensiones, con lo cual se pueden obtener conclusiones más relevantes que las presentadas en este trabajo. Sin embargo incluso esto no asegura que un proyecto que se evalúe como de poco potencial, termine resultando en un caso exitoso con o sin la ayuda de OCTANTIS. No obstante el desarrollo posterior de este trabajo dejará este hecho como una limitante de la definición y evaluación del término “potencial”, dando la posibilidad a futuras investigaciones de ahondar más en este tema.

3.2.3. Conclusiones del análisis del flujo de proyectos entrantes

Durante el año 2008 ingresaron solamente 22 nuevos emprendimientos a la incubadora, cifra que esta muy por debajo de la meta anual de captación, que planteaba que debían ingresar 100 nuevos proyectos durante ese año. Para lograr este objetivo el promedio mensual de proyectos que firman con la incubadora debería ser en realidad cuatro veces el número actual, que es de 1,8 proyectos al mes.

Por otra parte una cifra preocupante es que el 26,6% de potenciales clientes seleccionados se arrepintieron por alguna razón de aceptar la propuesta de la incubadora.

En lo que respecta al potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos, sólo el 68% de los proyectos analizados cuenta con estas características, produciéndose además una tasa de pérdida de un 22%, bastante superior al 15% del promedio mundial.

Quedando entonces en evidencia la deficiencia del flujo de proyectos entrantes en términos de volumen y potencial, es que se propondrá un rediseño del proceso de captación que aumente el número de proyectos entrantes que firmen el contrato con OCTANTIS y donde un alto porcentaje de estas postulaciones cuenten con el potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos. Esta propuesta persigue además un objetivo mayor, enfocado en lograr cumplir la estrategia a largo plazo, para encaminar a OCTANTIS hacia la rentabilidad económica.

4. OBJETIVOS, MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGIA

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

Proponer un rediseño del proceso de captación de emprendimientos dinámicos con el objetivo de mejorar el flujo de proyectos entrantes en términos de número y potencial.

4.1.2. Objetivos Específicos

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Aumentar flujo de proyectos entrantes	Presentar una propuesta de un modelo de captación que pueda generar un flujo de postulaciones ²³ significativamente mayor al actual.
Mejorar el potencial del flujo de proyectos entrantes	Proponer un modelo de captación que genere que un alto porcentaje de las postulaciones cuente con las condiciones necesarias para poder ser incubados por OCTANTIS, donde esto último se refiere a que sean emprendimientos con el potencial ²⁴ de convertirse en dinámico.

²³ El flujo se mide como el número de proyectos que firman el contrato de prestación de servicios con la incubadora en un mes (Qf). Este número fue en promedio mensualmente durante el 2008 de 1,8 proyectos.

²⁴ Para que un proyecto se considere con el potencial necesario (calidad), debe cumplir con al menos cuatro de las siguientes características²⁴: 1) Potencial de tasas de crecimiento de al menos un 35% durante los primeros 5 años. 2) Contar con elementos innovadores. 3) Alto grado de diferenciación, que otorguen ventajas comparativas únicas. 4) Que muestre un potencial de escalabilidad. 5) Que apunte a una necesidad clara por cuya solución hayan clientes identificables y dispuestos a pagar. 6) Potencial de ser al menos una mediana empresa. 7) Que cuente con equipos de características emprendedoras. El que se deban cumplir cuatro de las siete características de calidad fue propuesto conjuntamente con la Incubadora, de forma tal de poder definir un concepto bastante ambiguo como lo es el "potencial de convertirse en un emprendimiento dinámico". Esto en gran parte debido a que no se puede saber previamente si un emprendimiento en el futuro será o no dinámico. Sin embargo, contar con más de la mitad de las características definidas resulta un índice de calidad bastante razonable para la organización.

4.2. Marco conceptual

El emprendimiento que se denomina dinámico se diferencia principalmente del emprendimiento común o de supervivencia por el hecho de contener elementos innovadores, por lo cual se debe comenzar por entender bien el concepto de la innovación.

Innovar²⁵ es crear o modificar un producto, proceso o servicio e introducirlo en el mercado. Si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación. Además la innovación es el elemento clave de la competitividad.

Sin embargo según Henry Chesbrough, la innovación y el cómo se desarrolla dentro de las organizaciones ha cambiado a través del tiempo, rompiendo los paradigmas establecidos y dando origen al concepto de innovación abierta²⁶.

Este concepto²⁷ fue introducido por Henry Chesbrough, modificando el tradicional embudo de la innovación donde las ideas e innovaciones surgen sólo dentro de la organización sin una mayor colaboración externa, por el embudo de desarrollo de productos desde el paradigma de la innovación abierta.

En esta nueva teoría se argumenta que incluso puede ser que algunas de las ideas descartadas dentro del proceso del embudo, puedan crear valor bajo otro modelo de negocio distinto al de la organización y que es posible capturar dicho valor. Esta creación de valor puede ser capturada mediante un “spin off” o licenciamiento.

Estos conceptos de innovación son trascendentales para la creación de nuevos negocios con alto potencial de crecimiento, dado que la innovación es considerada esencial para lograr la diferenciación, ventajas comparativas y satisfacer nuevas oportunidades de mercado.²⁸

4.2.1. El emprendimiento

Un individuo que está haciendo todo lo necesario para constituir un negocio es un emprendedor. Así mismo, 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

²⁵ Información más detallada sobre el concepto innovación en el Anexo 1.

²⁶ Información más detallada sobre el concepto innovación abierta en el Anexo 1.

²⁷ Chesbrough, Henry. 2006. “Open Innovation: Research in New Paradigm”. New Ed edition. OUP Oxford. ISBN-10: 0199290725.

²⁸ Kim, W. Chan. Mauborgne, Renée. 2005. “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”. Harvard Business School Press. ISBN 1591396190.

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”. Si bien esta definición es bastante amplia, da la posibilidad de estudiar la dinámica emprendedora de forma sistemática y rigurosa poniendo énfasis en la figura del emprendedor.

Un aspecto importante de la actividad emprendedora tiene que ver con la capacidad de innovación, la competitividad y sustentabilidad de la misma. El economista Joseph Schumpeter sentó las bases para vincular el emprendimiento con la innovación. Su teoría de “destrucción creativa”²⁹ plantea que hay emprendedores que son capaces de “romper” el equilibrio en el mercado porque pueden introducir nuevos productos o servicios o innovaciones. Estas innovaciones pueden hacer más competitivo el mercado y a su vez, ampliar las posibilidades de eficiencia y productividad. Así, la innovación es un medio por el cual los emprendedores pueden contribuir al crecimiento económico.

4.2.2. ¿Qué es el emprendimiento dinámico?

Se considera un emprendimiento dinámico un nuevo negocio empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva como para al menos convertirse en una mediana empresa y que crece por encima de la media de su sector. 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 desfavorables.³⁰

En términos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el emprendimiento dinámico se define como “un emprendimiento capaz de vender \$100 mil dólares el primer año y que tiene tasas de crecimiento entre el 20% y 35% durante los primeros cuatro años de vida. Posee un alto grado de diferenciación aunando algún tipo de innovación en productos, procesos, modelo de negocios o mercado. Además debe contar con la voluntad de creación de riqueza y posibilidades ciertas de llegar a ser al menos una mediana empresa.”³¹

El emprendimiento dinámico representa sólo una pequeña porción de toda la actividad emprendedora. Sin embargo explica la mayor parte del nuevo crecimiento³² y de la creación de nuevos empleos, dado que entre el 1% y el 7%

²⁹ Schumpeter, Joseph. 1911. “The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle”. Transaction Publishing. USA. ISBN 0878556982.

³⁰ Aspilcueta, Aldo. 2007. “Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Emprendimientos Dinámicos”. Octantis, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.

³¹ Amorós, José Ernesto. Guerra, Massiel. Carrillo, Jorge Miguel. 2007. “Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2007”. Primera Edición. Ediciones Universidad del Desarrollo. Santiago, Chile. ISBN 9789567961191.

³² ídem.

de las nuevas empresas esperan emplear 50 o más empleados en los próximos cinco años³³.

Lo significativo del potencial económico se puede apreciar en que esta categoría de emprendimientos es responsable de hasta el 80% del total de empleos que todos los emprendimientos combinados esperan crear.³⁴

4.2.3. ¿Cómo se apoya el emprendimiento dinámico?

La materialización de un emprendimiento dinámico es un proceso muy complejo que requiere que los emprendedores sean capaces de superar barreras de consideración. Existen dos componentes del mercado de especial relevancia para la creación y desarrollo pleno del potencial de los emprendimientos:

- La disponibilidad de productos financieros diseñados a la medida de las necesidades de cada etapa del desarrollo del emprendimiento, es decir la etapa de la gestación, la puesta en marcha, el desarrollo inicial y finalmente el escalamiento y la consolidación.³⁵
- El acceso a redes y servicios de apoyo empresarial de alto valor añadido que suplan y corrijan las carencias del emprendedor. Esto en ámbitos como contar con 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. Bajo esto se pueden considerar posibles socios tanto de talento como de capital y/o consejeros y colaboradores, para definir un buen rumbo, adquirir prestigio, obtener clientes y también hacer la empresa naciente más talentosa.

Otros factores necesarios son un ambiente cultural propicio a la creatividad, la diferencia y la combinación de ideas e iniciativas. Tampoco se puede dejar de mencionar que resulta importante contar con un marco regulatorio favorable a la creación y cierre de empresas. Además de la necesidad de una creciente disposición a proporcionar recursos financieros en forma de inversión y de servicios hacia esta clase de iniciativas.

Está claro que es imposible que una sola organización pueda aportar todos estos elementos, por esto la clave se encuentra en orquestar³⁶, articular o agenciar

³³ Amorós, José Ernesto. Guerra, Massiel. Carrillo, Jorge Miguel. 2007. "Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2007". Primera Edición. Ediciones Universidad del Desarrollo. Santiago, Chile. ISBN 9789567961191.

³⁴ Aspilcueta, Aldo. 2007. "Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Emprendimientos Dinámicos". Octantis, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.

³⁵ Más detalles sobre estas etapas en 2.6. Proceso de incubación OCTANTIS.

³⁶ Ruelas-Gossi, Alejandro. Sull, Donald N. 2006. "La orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global". HBRAL. Reimpresión r0611b-e.

los elementos apropiados del **Ecosistema de Negocios**³⁷ que ayuden a la generación de emprendimientos, poniendo especial énfasis en la gestión de redes atingentes a cada etapa de los emprendimientos, como elementos esenciales para la ocurrencia de todo lo demás.

4.2.4. Emprendimiento dinámico en Chile³⁸

El Proyecto Global Entrepreneurship Monitor Chile se inició en 2002 y es parte del proyecto GEM Mundial del cual participan 78 universidades en 42 países. Este proyecto tiene por objeto medir la actividad emprendedora y sus condicionantes, buscando identificar áreas de oportunidad para la aplicación de políticas públicas eficientes en promover el emprendimiento. El Reporte Nacional GEM Chile 2007 indicó que el 13,4% de la población adulta está involucrado en actividades emprendedoras en etapas iniciales. Esto significa un aumento del 46% con respecto a la medición del año 2006, explicado en el estudio principalmente por el aumento en el número de emprendedores que son auto empleados, es decir trabajadores por cuenta propia que no tienen empleados y por el aumento de la participación femenina en actividades emprendedoras.

El nivel de actividad emprendedora en Chile es similar al de otros países que poseen un PIB per cápita parecido³⁹. Sin embargo, se observan pocas iniciativas de emprendimientos de alto potencial de creación de riqueza, concentrándose la mayoría en negocios de escaso potencial de crecimiento y poca innovación, según el estudio mencionado. De hecho sólo el 23% de la actividad emprendedora en etapas iniciales está ofreciendo productos o servicios totalmente innovadores. Si bien este porcentaje es bastante bajo, Chile se encuentra por encima del promedio de la región que alcanza un 19%.

De acuerdo a un estudio realizado por G. Crespi sobre la PYME en Chile con bases de datos de impuestos internos⁴⁰, entre los años 1996 y 2001 se generaron 70 mil nuevas empresas y sólo 13 de ellas llegaron a ser grandes en el mismo lapso de tiempo⁴¹. El Reporte Nacional GEM Chile 2007 señala que si las PYMES pudieran mantener el régimen de crecimiento sostenido, podrían llegar a aportar entre medio punto a dos puntos de crecimiento a la economía cada año.

³⁷ 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.

³⁸ Amorós, José Ernesto. Guerra, Massiel. Carrillo, Jorge Miguel. 2007. "Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2007". Primera Edición. Ediciones Universidad del Desarrollo. Santiago, Chile. ISBN 9789567961191.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ Crespi, G. 2003. "Pyme en Chile: Nace, Crece y... Muere". Fundes Internacional. Santiago, Chile.

⁴¹ Una empresa grande factura anualmente más de 100.001 UF. Mediana: 25.001 a 100.000 UF. Pequeña: 2.401 a 25.000 UF. Micro: menos de 2400 UF. Fuente SOFOFA.

El Reporte Nacional GEM Chile 2007 recomienda en sus conclusiones fomentar el emprendimiento dinámico e innovador en nuestro país, mejorar la cadena de financiamiento para el emprendedor dinámico y establecer las plataformas que permitan la internacionalización de emprendimientos.

4.2.5. ¿Que es la captación de emprendedores?

La captación de emprendimientos es en realidad lo mismo que la captación de nuevos clientes, por lo que se aplican a este concepto las mismas herramientas que se utilizan en cualquier empresa de servicios para llegar a obtener nuevos clientes.

Antes de conocer cómo captar nuevos clientes es necesario recordar que las ventas de una empresa provienen básicamente de dos grupos: 1) los clientes actuales y 2) los nuevos clientes. Por tanto, si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener a ambos tipos de clientes. Pero, si desea crecer o incrementar esos volúmenes de venta debe realizar actividades orientadas a la "captación de nuevos clientes", que es justamente el caso que se está analizando.

Si bien, es cierto que cada empresa y cada tipo de cliente necesita un proceso adaptado a sus características y particularidades propias, también es cierto que se puede tomar como modelo un proceso general para que sirva de guía para la elaboración de uno más específico. En ese sentido, a continuación se explica un proceso general de tres pasos para la captación de nuevos clientes⁴²:

- 1. Identificación de clientes potenciales:** Este primer paso consiste en identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden llegar a adquirir el producto o servicio. Para ello se realizan por ejemplo investigaciones de mercado. En el caso de este trabajo el cliente potencial esta bastante identificado, tratándose de potenciales emprendedores dinámicos.
- 2. Clasificación / segmentación de los clientes potenciales:** Después de identificar a los clientes potenciales, deben ser clasificados considerando su disposición para comprar, capacidad económica para hacerlo y autoridad para decidir la compra. De esa manera, se obtendrán los segmentos de potenciales clientes, en este caso los segmentos de potenciales emprendedores dinámicos.
- 3. Conversión de "candidatos a clientes":** Este paso es crucial para la captación de nuevos clientes, debido a que es la ocasión en la que el candidato a cliente puede entrar en contacto con el producto o servicio, y de esa manera, puede verificar, constatar o comprobar la calidad de éste. Por ello, es recomendable que la fuerza de ventas trabaje, primero, investigando todo lo necesario para conocer todo lo que puedan acerca del potencial emprendedor dinámico (cliente) en términos de qué servicios han usado o

⁴² Kotler, Philip. 2000. "Dirección de Marketing". Págs. 52 y 55. Edición del Milenio. Pearson Educación S.A.

usan en la actualidad para satisfacer su necesidad, cuáles son sus intereses, actividades y hábitos, de manera tal de potenciar el momento en que se presenta el mensaje de venta, para lograr el objetivo de que el cliente realice la compra y tenga una experiencia satisfactoria al hacerlo.

Estos tres pasos conceptuales relacionados al Marketing tienen mucha relación con la captación de emprendedores, donde éstos son los clientes del servicio de incubación ofrecido por OCTANTIS.

4.3. Metodología

A continuación se describe la metodología que se utilizará en cada etapa de la realización de este trabajo:

1. Levantar la información de las principales causas de la problemática principal que afecta el proceso de captación de la incubadora.

Metodología:

Entrevistas. Mediante reuniones de conversación y entrevistas se plantea como objetivo poder detectar las principales problemáticas que actualmente presenta el proceso de captación de la incubadora. Estas reuniones se realizan con prácticamente todo el personal de la incubadora, tanto del proceso general como los encargados del proceso de captación, y también con clientes seleccionados de forma aleatoria que están pasando por dicho proceso y otros que ya lo hayan superado, incluyendo entre estos últimos aquellos que finalmente firmaron el contrato como también los que no lo hicieron. Las entrevistas se realizan de forma abierta con cada entrevistado por separado, buscando que en la conversación surjan temas que puedan no estar considerados en una estructura rígida de preguntas y respuestas. Como resultado se obtiene la minuta con los apuntes sobre los principales temas abordados y problemas detectados.

Involucrarse en los procesos. El alumno se involucrará participando activamente en el proceso de captación para detectar problemas que no se descubrieron en las entrevistas y reconocer de primera fuente las problemáticas a abordar. Esta participación del alumno será incorporándose de forma activa en todas las etapas del proceso de captación durante dos meses.

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

Metodología:

Diagrama de Ishikawa. Se utilizarán diagramas de causa-efecto de Ishikawa, para establecer las causas y las consecuencias de los problemas dentro de un proceso. Para construir un diagrama de Ishikawa se utiliza el siguiente proceso: 1) Se dibuja un diagrama en blanco. 2) Se escribe de forma breve el problema o efecto. 3) Se escriben las categorías que se consideran apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, etc., son los más comunes y se aplican en muchos procesos. 4) Se realiza una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y se relacionan a cada categoría. En esta parte se utiliza el levantamiento de problemas realizado anteriormente. 5) Se pregunta ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces. 6) Finalmente se enfoca la realización de

del rediseño en las causas seleccionadas como fáciles de implementar y de alto impacto para los objetivos del rediseño.

3. Entender y modelar la Situación Actual del proceso de captación.

Metodología:

Modelamiento de procesos. Mediante el uso de diagramas IDEF0⁴³ y Diagrama de Roles⁴⁴ se realizará el modelamiento de la situación actual del proceso de captación. Aquí resulta importante además incorporar un modelamiento donde se pueda observar la interacción de los clientes con el proceso, por lo cual se utilizarán Diagramas de Ciclos de Trabajo (workflow). Éstos se basan en que los procesos son redes de acciones y compromisos entre clientes y ejecutores que buscan coordinar las actividades para satisfacer un requerimiento.

Analizar información histórica del flujo de proyectos entrantes. Para conocer en detalle el flujo histórico de proyectos entrantes y sus características, se efectuará una recopilación de información y de bases de datos, para posteriormente realizar un análisis sobre estos datos. Este análisis se realizará para toda la data histórica del año 2008, considerando los proyectos exitosos, los que fueron aceptados firmando el contrato, como también con un especial énfasis a aquellos casos que fallaron, donde a pesar de ser aceptados no firmaron el contrato.

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

Investigación sobre actividades de captación. Resulta necesario recopilar información histórica sobre actividades y eventos realizados por la incubadora o donde ésta haya tenido presencia. Esto tiene importancia dado que las actividades de captación influyen fuertemente de forma positiva en el número del flujo de proyectos entrantes. Esta recopilación de información se realizará mediante una búsqueda en los archivos de prensa y de gestión comercial, además de la conversación con empleados que estuvieron involucrados en estos eventos.

Estudiar a los clientes. Con el fin de conocer mejor a los clientes (emprendedores) se examinarán estudios que fueron realizados anteriormente por OCTANTIS. En específico se trata de un estudio de segmentación de clientes y un estudio de satisfacción del cliente, ambos realizados durante el año 2008. Resulta

⁴³ IDEF0 es una metodología para representar de manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

⁴⁴ Los Diagramas de Roles se emplean para representar las etapas de un proceso, la secuencia de estas etapas, su interacción y los responsables de cada etapa.

importante incorporar la valiosa información disponible en estos estudios en el modelamiento de la situación actual y concluir cuales son los aspectos positivos y negativos del proceso actual desde el punto de vista de la satisfacción del cliente. Al modelar la situación actual, la estrategia se centrará en descubrir insatisfacciones del cliente con el proceso, para lo cual se utilizará la diagramación de ciclos de trabajo y entrevistas con clientes que pasan y pasaron por el proceso de captación para conocer sus puntos de vista, insatisfacciones y problemas.

4. Validar los problemas identificados en el punto anterior con la dirección de OCTANTIS.

Metodología:

Validación. Se presenta a la alta plana ejecutiva de OCTANTIS el diagrama de Ishikawa, las causas detectadas del problema principal y las causas seleccionadas a las que se les proporcionará una solución con este trabajo de rediseño. Finalizada la presentación, la plana ejecutiva validará los problemas a abordar y/o señalará los cambios necesarios a realizarse.

5. Realizar un benchmarking mundial para conocer las mejores prácticas en los procesos de captación de las incubadoras.

Metodología:

Benchmarking. El objetivo del benchmarking es poder identificar las mejores prácticas en procesos de captación de emprendimientos dinámicos, para dar indicios de posibles soluciones que ya han dado resultados en otras instituciones. Primero se realizará una recopilación de información y contactos necesarios para llevar a cabo un benchmarking que sea a nivel mundial. Esta selección de incubadoras participantes será considerando que están insertos en un ecosistema similar al chileno, para poder identificar prácticas que estén de acuerdo al proceso emprendedor que se vive en nuestra realidad nacional, de manera tal que estas experiencias puedan ser aplicables en el proceso OCTANTIS. Luego se efectuará el benchmarking de las mejores prácticas utilizadas por distintas incubadoras en el mundo en relación a la captación de emprendimientos. El benchmarking es un proceso sistemático para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o "benchmarks" a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. Este benchmark estará basado en la metodología de desempeño de incubadoras propuesto por la consultora Sandra Díaz, de Ematriz Consultores Ltda.

6. **Proponer un rediseño del proceso o parte de sus subprocesos, con el fin de resolver las problemáticas identificadas y validadas en el punto 4, sobre la base del análisis / modelamiento de procesos y del benchmarking realizado.**

Metodología:

Modelamiento del rediseño de los procesos. Se plantea un rediseño mediante el uso de diagramas IDEF0, Diagrama de Roles y Diagramas de Ciclos de Trabajo.

Diseño de propuestas. Realización de propuestas, procedimientos y planificaciones para la solución de las problemáticas identificadas. Las propuestas tomarán elementos del benchmarking realizado y buscarán dar solución a los problemas detectados en el modelamiento de los procesos y entrevistas realizadas a clientes. El objetivo de estas propuestas es aumentar en número y potencial el flujo de proyectos entrantes.

4.4. Alcances

Resulta importante destacar antes de señalar los alcances que el proceso de captación comienza desde el momento de la generación de la idea por parte del emprendedor hasta el instante en que éste firma el contrato de prestación de servicios con OCTANTIS.

Debido a lo anterior es relevante mencionar que esta memoria no resuelve las problemáticas relacionadas al proceso de diseño de negocios, al proceso de aceleración de empresas, a los procesos generales o transversales a la institución como por ejemplo la alta rotación de personal.

Esta memoria tampoco pretende discutir, analizar o rediseñar la estrategia corporativa de la incubadora de negocios⁴⁵, sino que pretende solucionar un problema (flujo de proyectos entrantes deficiente en número y potencial) que actualmente afecta el alcanzar los objetivos planteados por esta estrategia.

Acorde a los problemas detectados en el proceso de captación se estableció que el principal problema que se pretende resolver es el relacionado al bajo número de “Deal Flow” y el bajo potencial de éste durante el último año. Este hecho queda en evidencia en el estudio del flujo histórico realizado en esta memoria.⁴⁶ Por lo tanto el alcance de este trabajo de título consiste en dar solución a este problema y todas las posibles causas que se identifiquen.

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

⁴⁵ Ver 1. Introducción.

⁴⁶ Más detalles en 3.2. Análisis de información histórica del flujo de proyectos entrantes.

4.5. Resultados esperados

Los resultados que esta propuesta espera obtener son los que se detallan a continuación.

En relación al **Levantamiento de información**:

- Un análisis de las causas y los efectos de los problemas identificados en el proceso de captación.
- Una validación de los problemas identificados con la dirección de OCTANTIS y la determinación de las problemáticas que serán abordadas.

En relación al **Proceso de Captación** son:

- Propuesta de un modelo de captación que genere que un alto porcentaje de las postulaciones cuenten con el potencial y las condiciones necesarias para poder ser incubados por OCTANTIS.
- Propuesta de un modelo de captación y gestión comercial que permita aumentar el número de proyectos que firman el contrato de prestación de servicios con la incubadora en un mes (Qf).

5. LEVANTAMIENTO DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Para recopilar la información de los problemas que se presentan en el proceso de captación de la potenciadora de negocios OCTANTIS se realizaron una serie de entrevistas al personal involucrado en el proceso. En total se efectuaron 10 entrevistas a personas con más de 2 años de experiencia laboral en la empresa, abarcando todas las áreas de la empresa y todos los niveles jerárquicos. Por otra parte el investigador se involucró en los procesos, participando en la labor diaria para identificar e interiorizarse de mejor forma de los problemas.

Los puntos a desarrollar a continuación son:

1) Levantar la información de los principales problemas que afectan el proceso de captación de la incubadora. Luego analizar las causas y los efectos de los problemas identificados en el proceso de captación.

2) Validar los problemas identificados en el punto anterior con la dirección de OCTANTIS y determinar las problemáticas que serán abordadas.

5.1. Problemas y sus causas detectadas en el proceso de captación

Para detectar los problemas y sus causas del proceso de captación se realizaron una serie de entrevistas al personal de la incubadora. Por otra parte el alumno observó y participó en los procesos, con el fin de poder detectar todas las problemáticas que presenta actualmente la captación. El fin de esta metodología es evitar abordar los problemas desde probables prejuicios del alumno y de la gerencia de la incubadora, por lo cuál se realiza primero un levantamiento general de todas las problemáticas, para luego focalizarse en aquellas que presentan un mayor impacto en los objetivos y una menor dificultad de implementación.

A continuación se detallan las problemáticas identificadas, agrupados según la categoría y sub-categoría a la cual cada problema pertenece.

Tabla 5.1: Problemas detectados en proceso de captación

FASE	Categoría	SubCategoría	Problema Detectado
C A P T A C I Ó N	Flujo de proyectos entrantes (Deal Flow)	Mayor Volumen en el Flujo	Irregularidad en el flujo de proyectos (2006 muchos, 2007 pocos)
			Estamos en busca de volumen de nuevos proyectos (100 a fin de año), lo cual no se esta cumpliendo.
			Estamos en crisis de deal flow. Y están llegando malos proyectos.
			Estamos debiles en captación
			El asunto de los 10 dinámicos trajo una serie de problemas, como que por ejemplo en este tiempo se paraliza (estancado) en cierto sentido la captación y a la larga se podrían haber apoyado muchos más proyectos.
		Lo importante es que haya un gran caudal, de muchos proyectos buenos y que exista un exigente criterio de selección.	
		Segmentación por Cluster	Llegan muchos proyectos de un solo cluster. Variabilidad en nº de proyectos de cada cluster en la llegada y en la cartera Octantis
		"Potencial" de proyectos que llegan	Hay un filtro "automático" en el emprendimiento. Ver GEM. Cantidad vs Potencial, no porque aumente la cantidad de proyectos que entren, va a aumentar o mantenerse el potencial de los proyectos. Se debe mirar no sólo el número anual, sino que también el potencial asociado a este número Sería bueno realizar un seguimiento histórico a los tickets.
	Plan de Marketing	Difusión Octantis	No nos damos a conocer Aspectos culturales: en EEUU un seminario o taller se llena solo, aquí hay que hacer grandes llamadas y campañas de difusión.
		Segmentar y enfocar la difusión al emprendedor target	Donde salimos a buscar a los emprendedores? Qué hacen? Qué leen? Cúales son sus características?
			Deberíamos saber de dónde viene la gente que postula a Octantis. Hoy nadie tiene esta respuesta!
			Puede ser que estemos buscando los proyectos donde NO hay que buscarlos. Se necesita emprendedores calificados, de buen nivel, para tener proyectos con potencial La principal herramienta de captación es la página web
	Eventos de captación	Calendarización y Constancia de Eventos	No se trata de hacer solamente un Engineup, sino que de cómo hacer para que siempre nos estén mirando.
			Octantis fundó su marca con un buen proceso de captación que tenia antes. Eramos buenos haciendo eventos. Despertaba la ambición emprendedora. Necesario una mayor planificación de los eventos. Mensual?
		Planificación, responsables y roles de eventos	Con respecto a los eventos hay muchos cambios y "peloteo"
	Panel de Selección	Calendarización, Estandarización y Constancia de Panel de Selección	Peloteo y cambios en las fechas lleva a que emprendedores se vayan desilusionando y desincentivando los postulantes
Personas del equipo no saben cuando es el proximo panel, el proximo taller. Todos deberiamos estar en absoluto conocimiento de las fechas y hechos importantes, calendario público de los hitos importantes Problemas de comunicación con respecto a los tipos de panel.			
Tiempo de Directores		Problema de que no puedes invitar los directores cada dos semanas. Son necesarios? Hay ocasiones donde algunos directores se fueron luego del coffee break en un panel de selección. Esto puede mostrar poco interés en el papel que juegan o definitivamente poca disponibilidad de tiempo.	
		Los directores tienen más bien una obligación moral de venir. Hay que dosificar su presencia. Hay que entregarle información digerida a los directores, perfiles más claros.	
		Cuando se hacía el proceso de selección por Casting era todo muy informal, todos los viernes llegaba el que llegaba. Dificultaba feedback y verdadero análisis de las ideas.	

FASE	Categoría	SubCategoría	Problema Detectado
C A P T A C I Ó N	Contrato / Oferta Octantis	Condiciones Octantis (pago y % participación)	Tema crítico en la tasa de deserción al momento de la negociación para ingresar (aprox. 40%). Dicen que no ceden participación.
			Hay grandes complejidades con respecto al contrato, lo cual dificulta la comprensión de los emprendedores y la posterior decisión a firmar el contrato
			El emprendedor desconoce la oferta de Octantis al momento de postular.
			Fuerte reacción del emprendedor al momento de la negociación y conocer la oferta y condiciones de Octantis. Necesario incorporar esto más temprano
		Oferta / Producto que adquiere el emprendedor	Que es lo mínimo que tenemos que exigirle a la persona que viene para acá?
			Se debe cumplir lo que se promete, muchos se sienten a veces abandonados. Emprendedores compran la "certeza" de que esto va a funcionar.
			Actualmente no se conocen bien cuales son las expectativas del emprendedor
			Es importante decirle a los emprendedores que ellos son el motor del proyecto
	Criterio Selección	Error tipo 1	Hay que dejar claro ANTES del panel al emprendedor que es lo que hace Octantis
			Importante que todos alineados en lo que es la oferta.
			Se deben tomar los proyectos buenos y no necesariamente más sólo por cumplir un número.
			Error tipo 1: estar metiendo los proyectos equivocados
		Error tipo 2	Algo que al comienzo se definía como embudo, termino en realidad siendo un tunel.
			"No había una salida temprana de proyectos"
			En los 10 dinámicos nos dimos cuenta que hicimos un error seleccionando 10, ya que elegimos proyectos que en realidad no debieron haber sido elegidos.
			Error tipo 2: decir que un proyecto es malo, siendo que en realidad es bueno. Esto se comprueba cuando fuera del proceso esa idea es exitosa.
		Perfil del emprendedor	Panel de Directores puede identificar un campeón, pero no necesariamente será el que se termine apoyando (negociación, contrato)
			Perfil de los emprendedores es vital en la selección. No sirve un proyecto millonario si el emprendedor no está dispuesto a ceder nada, no cierra con inversionistas, o no cierra el contrato, etc.
			Necesario una evaluación del perfil del emprendedor
			Hay que tener cuidado con los perfiles problemáticos
Ejecutivos malos seleccionando	Más probabilidad de éxito de una no tan buena idea con un excelente equipo, que una buena idea con un equipo mediocre.		
	"Somos malos seleccionando". Los ejecutivos no contamos con todo el conocimiento necesario como para ser buenos seleccionadoras		
	Rigurosidad en la selección	Algo pasa en la selección. Tesis de Gaston. Falta rigurosidad en la selección. No me debería molestar rechazar 20 postulaciones si realmente no hay ninguno bueno. Si ocurre!	
		El primer filtro en octantis es alrededor del 4/10, mientras que la literatura habla de 1/1000	
En los directores pueden existir incentivos propios ya que "pertenecen" a la incubadora, lo cual puede influir en su criterio de selección.			
Es clave que hagan la pega al principio... viendo el gráfico de failure, success.			
Feedback	Rapidez y eficacia en Feedback	Herramienta de evaluación es ineficiente. No deja claro ciertas cosas y por eso mismo hubo problemas.	
		No somos rápidos en dar feedback. El emprendedor quiere que lo llamen pronto, quiere saber que ocurre con su postulación. Frenamos las postulaciones	
Satisfacción del Cliente	Calidad del servicio	No estuvimos bien en la etapa preparatoria (panel anterior). Es necesario ser un coach antes, para que no pase esto mismo que ocurrió antes. Se pierden excelentes proyectos, buenos emprendedores, solo por presentar mal.	
		Dependemos fuertemente de la calidad de servicio que entregamos.	
Financiamiento	Presupuesto y sustentabilidad	Tener un buen proceso de captación es vital para todos los procesos que lo suceden	
		En realidad no nos debería importar femenino o reemprendimiento, ya que deberíamos dedicarnos totalmente al negocio, pero hay un tema de dinero detrás, ya que Octantis necesita sustentarse.	
Tecnología / Herramientas	Sistema de Tickets ineficiente	Hay restricciones de RRHH y Presupuesto	
		El sistema tecnológico de postulación no cuenta con las posibilidades de poder ser personalizado y tampoco incorpora preguntas con respecto al perfil del emprendedor	

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la tabla 5.1, los problemas detectados fueron ordenados en 10 categorías y 20 sub-categorías. En base a lo anterior se validó cuales son las categorías y sub-categorías de problemas más relevantes a ser resueltos en el corto plazo y cuyo resultado puede influir significativamente en el objetivo principal

de este trabajo, que es aumentar el flujo y la calidad de proyectos entrantes (Deal Flow).

Las categorías y sub-categorías seleccionadas son:

Tabla 5.2: Principales categorías y sub-categorías de problemas detectados

CATEGORÍA	SUB CATEGORIA
Flujo (Deal Flow) – Problema Principal	- Mayor volumen en el flujo. - Potencial de los proyectos que llegan.
Plan de Marketing	- Segmentar y enfocar la difusión al emprendedor target.
Eventos de Captación	- Calendarización y constancia de eventos - Planificación, responsables y roles de eventos.
Irregularidad en Panel de Selección	- Calendarización, estandarización y constancia de panel de selección.
Contrato / Oferta OCTANTIS	- Condiciones OCTANTIS (pago y porcentaje de participación). - Oferta / Producto que adquiere el emprendedor.
Criterio de Selección	- Perfil del emprendedor
Feedback	- Lentitud e ineficacia en Feedback
Tecnología y Herramientas	- Sistema tecnológico de postulación ineficiente.

Fuente: Elaboración propia

La justificación del por qué se seleccionaron las sub categorías anteriores, es debido a que todas las sub categorías identificadas en la tabla 5.1. fueron presentadas en una reunión grupal ante los gerentes de la empresa y la persona encargada del proceso de captación. En esta reunión⁴⁷ se eligieron aquellas sub categorías que podrían causar un mayor impacto positivo a los objetivos del proceso al ser abordadas en este trabajo de rediseño.

Para simplificar el análisis posterior se decide insertar la categoría “Feedback” dentro de la categoría de “Panel de Selección”, debido a la estrecha relación que tienen ambas categorías.

Con este análisis previo es entonces posible realizar un diagrama de causa-efecto de Ishikawa⁴⁸. El primer paso consiste en detectar cuál es el problema principal o efecto. Dado el planteamiento del problema realizado en el tercer capítulo y la reunión grupal con los gerentes de la empresa, se define que la

⁴⁷ Reunión grupal con gerentes de la empresa (gerente general, gerente de operaciones, coordinador de diseño de negocios, coordinador de aceleración, encargado de captación), se realizó el 19/12/2008.

⁴⁸ El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1953.

principal problemática a resolver es la deficiencia del flujo de proyectos entrantes, tanto en términos de volumen como de potencial.

Luego se escriben las categorías apropiadas y causantes del problema principal. Aquí se incluyeron entonces las seis categorías anteriormente mencionadas:

- 1.- No existe un plan de marketing
- 2.- Falta de planificación de eventos
- 3.- Irregularidad en paneles de selección
- 4.- Deficiencia en contrato, oferta y condiciones
- 5.- Criterio de selección
- 6.- Deficiente sistema tecnológico de postulación

El siguiente paso es preguntar el ¿por qué? de cada categoría y sus causas específicas. Esto se realiza mediante una lluvia de ideas y/o un análisis más profundo como el realizado anteriormente en el levantamiento de problemas.

Con todo lo anterior es posible dibujar el diagrama causa-efecto de acuerdo a lo especificado por Ishikawa:

Figura 5.1: Diagrama Causa-Efecto sobre Deal Flow deficiente



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama causa-efecto se pueden entonces apreciar seis causas, cada uno con un subconjunto de causas que les dan origen, que afectan al flujo de

proyectos entrantes (Deal Flow) ocasionando que éste sea deficiente en volumen y potencial.

Resulta entonces importante analizar más detalladamente cada una de estas causas, para así poder determinar con más certeza los problemas que se van a abordar para resolver con mayor eficiencia el problema central o efecto de estas causas.

5.1.1. No existe un plan de marketing

En la situación actual prácticamente no existe una segmentación, ni por tipo / perfil de emprendedor, ni por área específica o cluster. Si bien esta segmentación está estipulada teóricamente en los manuales de la organización, el proceso actual está diseñado de forma tal que esto no se lleva a la práctica.

Es muy distinto atender un emprendedor que ya lleva años emprendiendo con un alto expertise en el área en el cual desarrolla su emprendimiento, que atender un postulante que está recién egresado de la universidad y está emprendiendo por primera vez. Debido a esto resulta importante poder segmentar por perfiles, dado que cada perfil tiene necesidades distintas y busca una oferta ad-hoc a esas necesidades. Por otra parte es probable que un emprendedor novato necesite un mayor feedback o una mejor preparación para la presentación de postulación que un emprendedor senior.

Actualmente OCTANTIS no realiza ningún tipo de difusión, entendiéndose con esto avisos en diarios, revistas, radios u otros medios de publicidad. Las únicas difusiones sobre la incubadora y sus servicios son cuando aparece mencionada en reportajes sobre emprendimientos o innovación. Por otra parte el único canal de captación donde se explicita públicamente los servicios de OCTANTIS, es la página Web institucional. Al no existir difusión, los potenciales clientes se enteran de la existencia de la incubadora principalmente por el boca a boca, referencias o buscando en Internet.

Un problema en este punto es que debido a lo anteriormente mencionado, no se segmenta ni se enfoca la difusión al emprendedor target. OCTANTIS actualmente no se da a conocer y tampoco lleva un registro de donde provienen los clientes actuales, es decir en la institución no se tiene conocimiento de dónde viene la gente que postula a OCTANTIS y cómo supieron de sus servicios. Sobre este tema surgen preguntas como ¿Dónde salimos a buscar a los emprendedores? ¿Qué hacen, que leen, cuáles son sus características? Puede ser que en la actualidad se esté buscando los proyectos donde NO hay que buscarlos.

5.1.2. Irregularidad en paneles de selección

Los paneles de selección son el hito principal del proceso de captación debido a que en esta instancia se toma la decisión de si un proyecto ingresa o no a la incubadora. Estos cuentan actualmente con serias deficiencias e irregularidades. No existe una calendarización clara, produciendo insatisfacciones en los clientes postulantes y produciendo incluso internamente confusiones sobre cuándo son las fechas.

Los cambios de fecha, la falta de constancia y la improvisación llevan a que los emprendedores se vayan desilusionando con el proceso y terminen por desistir en su postulación. Por otra parte no hay un estándar de panel definido, lo que produce un proceso caótico y lentitud e ineficacia en los feedback necesarios para los emprendedores.

Además el hecho de que los panelistas sean los directores de OCTANTIS, produce problemas en la programación, debido al poco tiempo que tienen disponible para estas actividades. Este hecho sólo aumenta las irregularidades debido a que se producen cambios de fecha por la falta de directores disponibles.

5.1.3. Falta de planificación de eventos

Los eventos especiales de captación que se realizan en la actualidad, como por ejemplo el concurso “EngineUp” que buscaba solamente emprendimientos Web 2.0, son sólo esporádicos y no cuentan con una planificación estructurada. No existe una planificación anual ni tampoco responsables o roles definidos. La realización de estos eventos es más bien improvisada y se deben a iniciativas particulares de ciertos empleados. Sin embargo este punto cae más bien dentro de un plan de marketing, el cual como se mencionó anteriormente, no existe.

5.1.4. Criterio de selección

El criterio de selección es el factor clave en el proceso de captación, debido a que produce un claro trade off entre volumen y potencial. Se puede aumentar el volumen de proyectos entrantes al ser menos exigente en el criterio de selección y viceversa. Por esto mismo es que se planteó desde los inicios del diseño del proceso de captación que los panelistas que tomen la decisión deben ser directores o especialistas invitados que no formen parte del día a día de la organización⁴⁹. La filosofía detrás de esto es evitar ser juez y parte.

Sin embargo a los panelistas se les entregan ciertas pautas y herramientas sobre las que deben evaluar al postulante, para asegurar que todos entiendan de la

⁴⁹ Los panelistas de selección realizan esta actividad de forma gratuita y más bien motivados por una distinción honorífica (ad-honorem).

misma manera lo que se busca en un proyecto y cómo se define el concepto de potencial. Pero la decisión final queda en manos del panel de directores.

Los problemas que se presentan en esta dimensión son la falta de una herramienta de evaluación eficiente, la falta de evaluar el perfil del emprendedor debido a que lo que entra en discusión es prácticamente sólo la idea de negocio; y la poca rigurosidad en la selección donde muchas veces la decisión se toma por simple intuición.

Esto último produce errores del tipo 1 y tipo 2, que terminan afectando no sólo el proceso de captación sino que también el proceso de diseño de negocios. Bajo error del tipo 1 se entiende ingresar un mal proyecto considerándolo bueno. Es decir dar atributos de buena calidad a un proyecto que en realidad no los tiene. Este es el error más frecuente que se comete.⁵⁰ Bajo error de tipo 2 se entiende dejar fuera un proyecto de buena calidad, al considerarlo malo. Es decir no aceptar un proyecto por considerar que no cuenta con los atributos de calidad necesarios, siendo que en realidad si los tiene. Existen muy pocos casos de ejemplo⁵¹ de este error, el cual sólo se logra evidenciar al ver que el proyecto logró gran éxito sin el apoyo de OCTANTIS.

5.1.5. Deficiencia en contrato y oferta

El proceso actual cuenta con serias deficiencias en dar al cliente postulante un completo conocimiento sobre cuál es la oferta, el contrato y las condiciones de OCTANTIS. Esto también tiene relación a la inexistencia de un plan de marketing que eventualmente solucione estas deficiencias.

Por una parte el postulante desconoce en lo que consiste la oferta completa, gran parte debido a que ésta tiene sus complejidades y no es simple comunicarla completamente en un documento. Esto ya que la oferta va variando en muchos aspectos acorde a cada proyecto. Por otra parte el postulante desconoce muchas veces cuáles son las condiciones de OCTANTIS y tampoco conoce los detalles del contrato de prestación de servicios. Esto ha producido en reiteradas ocasiones que proyectos que quedan seleccionados, finalmente no firman el contrato debido a estar en desacuerdo con las condiciones. Son frecuentes las reacciones negativas por parte de los postulantes al momento de conocer las condiciones del contrato, sobre todo en lo relacionado a la opción de compra del porcentaje señalado.⁵²

Estos aspectos producen no sólo insatisfacción en los clientes, sino que además hacen gastar recursos de la organización en proyectos que pasan por todo el

⁵⁰ Esto ha quedado en evidencia en el análisis del flujo histórico actual. Ver 3.2.2 Flujo de proyectos en términos de potencial.

⁵¹ El único ejemplo reconocido en la incubadora es el caso del emprendimiento Web Needish.com, que no fue aceptado por el panel de selección de OCTANTIS y que luego logró tener bastante éxito.

⁵² Un ejemplo de este fenómeno se exhibe en 6.5.3. Entrevista a proyecto ECCO.

proceso de postulación para finalmente no ingresar por estar en desacuerdo con el contrato.

5.1.6. Deficiente sistema tecnológico de postulación

La herramienta que actualmente se ocupa para recibir las postulaciones es un formulario online que se encuentra en el sitio Web de la institución, también conocido como “Sistema de Tickets”. Este sistema cuenta con serias deficiencias en su operabilidad y tiene bajas posibilidades de customización. Sin embargo el mayor problema es que está totalmente enfocado a la recepción de ideas de negocio y no incorpora mayores elementos de recopilación y evaluación del perfil del emprendedor.

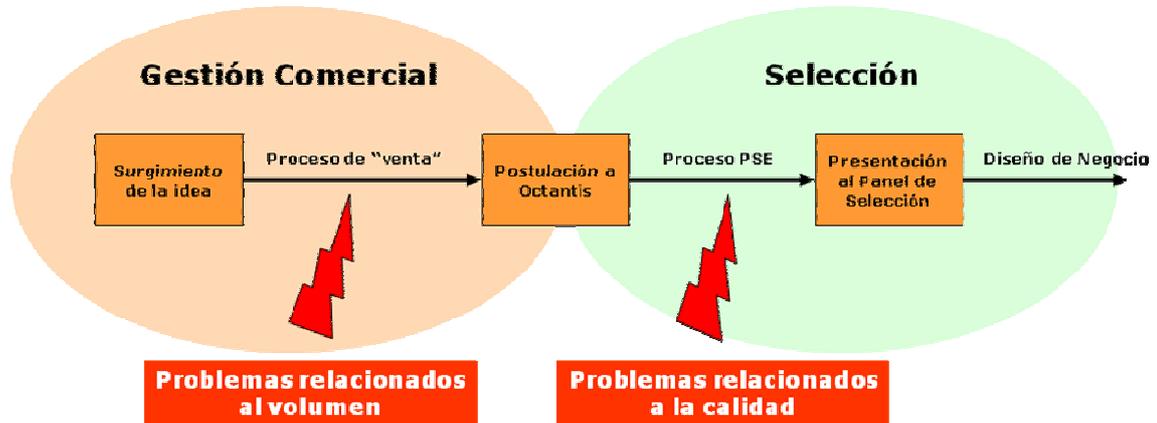
5.2. Validación de los problemas identificados y determinación de las problemáticas a abordar

En reunión con la alta plana ejecutiva de la incubadora de negocios se realizó la presentación de los problemas anteriormente identificados para su validación y posterior determinación de cuáles van a ser las problemáticas que este trabajo deberá resolver.

Las problemáticas identificadas fueron completamente validadas, sobre todo lo relacionado al problema principal detectado, un Deal Flow deficiente en términos de número y potencial, haciendo hincapié en algunos aspectos de la espina de pescado de Ishikawa anteriormente señalada. Uno de estos aspectos es que en realidad las dimensiones de “Deficiencia en contrato y oferta” y “Falta de planificación de eventos” son en realidad parte de la espina “No existe plan de marketing”, señalando que un plan de marketing adecuado debería justamente solucionar también las otras dos causas.

Otro aspecto señalado es que estos problemas identificados se encuentran en realidad enmarcados en dos grandes procesos: gestión comercial o el cómo se logra atraer en gran volumen proyectos a OCTANTIS y proceso de selección o el cómo se diseña un proceso de manera de poder identificar los que tienen el potencial de convertirse en dinámicos, es decir proyectos de calidad.

Figura 5.2: Principales sub procesos del proceso de captación



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto las espinas del diagrama de Ishikawa, “No existe un plan de marketing”, “Deficiencia en contrato y oferta” y “Falta de planificación de eventos” tienen relación con la gestión comercial; mientras que las espinas “Criterio de selección”, “Irregularidad en panel de selección” y “Deficiente sistema de tickets” tienen relación con los problemas relacionados al proceso de selección.

Para decidir en qué espinas del diagrama se realizarán las modificaciones de rediseño, se toma la decisión de seleccionar aquellas causas donde las variaciones son fáciles de implementar y produzcan un alto impacto. Para ello se realizó un análisis junto a la plana ejecutiva para determinar para cada causa su nivel de dificultad de implementación y el grado de impacto que podría significar en el efecto principal. El resultado determina el orden prioritario de las causas a abordar.

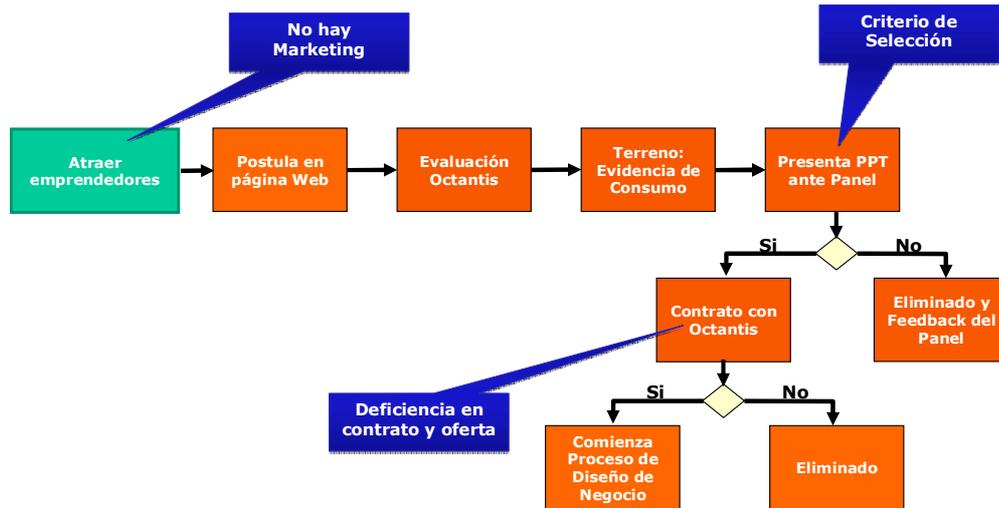
Tabla 5.3: Prioridades definidas para focalizar variaciones en las causas

	Dificultad de implementación	Impacto	PRIORIDAD
No existe un plan de marketing	Medio	Alto	3
Irregularidad en panel de selección	Medio	Medio	4
Falta de planificación de eventos	Difícil	Alto	5
Criterio de selección	Medio	Alto	2
Deficiencia en contrato y oferta	Fácil	Alto	1
Deficiente sistema de tickets	Difícil	Medio	6

Fuente: Elaboración propia

Según se señala en la tabla 5.3 las problemáticas a abordar en este trabajo, debido a su bajo costo de implementación y alto impacto serán “Deficiencia en contrato y oferta”, “Criterio de selección” y “No existe un plan de marketing”. Visto desde el punto de vista del proceso actual cada problemática está asociada a una etapa del proceso, tal como se señala en la figura 5.3.

Figura 5.3: Problemáticas a abordar y su relación con las etapas del proceso de captación



Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS Y MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se analizará en profundidad el actual proceso de captación de emprendimientos de la incubadora, introduciendo primero al lector en las principales etapas del proceso para luego entrar en detalle en el modelamiento de los procesos desde el punto de vista de las operaciones internas y desde el punto de vista de los clientes.

En el tercer punto de este capítulo se expondrán los resultados de la investigación realizada sobre las actividades y eventos de captación que se llevaron a cabo durante el último año, para incorporar estas conclusiones al análisis de la información histórica del flujo y poder obtener conclusiones relevantes.

El cuarto punto expondrá la investigación sobre los recursos y las tecnologías involucradas en el proceso que pueden resultar relevantes para un posible rediseño. Y para finalizar se exponen las conclusiones de un estudio realizado a los clientes, para descubrir cuáles son los aspectos positivos y negativos del proceso actual desde el punto de vista de la satisfacción del cliente.

6.1. El proceso actual: Proceso justo de selección activa de emprendedores (PSE)

La definición que actualmente plantea la incubadora sobre el proceso, incluye dos principios fundamentales:

- Brindar un **proceso justo**⁵³ y proporcionar una selección activa. Por brindar un proceso justo se refiere a que los participantes tienen que tener las reglas del juego claras sobre lo que se espera de ellos, junto con la posibilidad de ser apoyados debidamente para completar los requisitos que les permitan equiparse con los elementos de valor buscados, en caso de ser eliminados deben ser muy claras las razones – concursado, con participación de terceros, retroalimentado - e idealmente con opciones de volver a intentarlo o tomar un rumbo alternativo más adecuado.

- La **selección activa**⁵⁴ supone no descartar a los participantes cuando no presentan todos los elementos necesarios para la carrera final, sino más bien imaginar su potencial y establecer los elementos que deben ser corregidos para que los emprendedores puedan completarlos debidamente y tener la posibilidad de lograr la selección y apoyo de las siguientes fases.

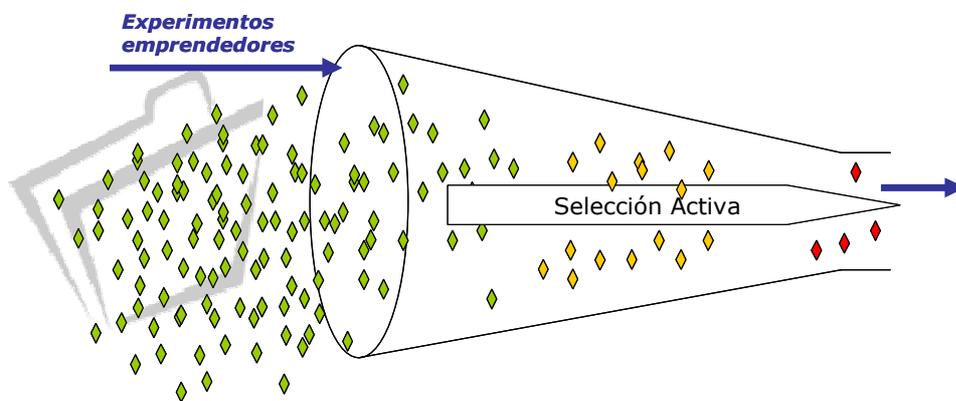
⁵³ La idea de proceso justo está tomada de Chan Kim y Rene Moulbource HBR 2002.

⁵⁴ La noción de “selección activa” se inspiró en Gary Hammett y otros, sobre como innovar con pocos recursos HBR 2005.

Otro elemento esencial es ver a los emprendimientos como “experimentos” que tienen que avanzar el proceso emprendedor cursando acciones que vayan validando o rectificando las ideas que tienen sobre el negocio. La noción de experimentación baja el estrés sobre cada proyecto y sobre el emprendedor, ayuda a éste a tomarse el proceso como un proceso de descubrimiento donde avanza de manera flexible a medida que va alcanzando una mayor validación y por ende compromiso, financiero, personal, entre otros⁵⁵.

De esta forma se concibe el concepto denominado **Proceso justo de selección activa de emprendedores (PSE)**, que se ilustra en el siguiente diagrama.

Figura 6.1: Esquema Proceso justo de selección activa de emprendedores (PSE)



Fuente: OCTANTIS

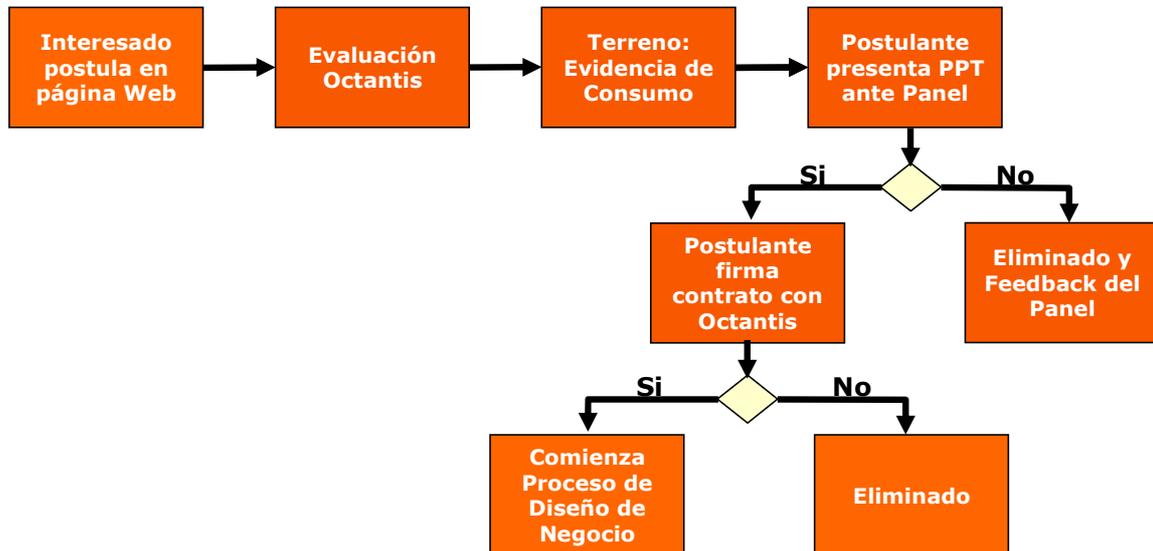
El proceso de captación se realiza actualmente con una serie de etapas que debe realizar el emprendedor interesado en ingresar a OCTANTIS.

Este proceso comienza con la postulación en la página web y finaliza con la firma del contrato de prestación de servicios de OCTANTIS en caso de ser aceptado o con el cierre de la ficha de postulación con el feedback respectivo en caso contrario.

⁵⁵ La idea de “experimento” se inspira en varias fuentes a la vez, desde Stefan Tomke, Shomeaker hasta Rita Gunter HBR 2007 (reciente).

El proceso general se puede observar en la siguiente figura:

Figura 6.2: Proceso actual de captación de emprendimientos dinámicos de OCTANTIS



Fuente: Elaboración propia

Este proceso de postulación de OCTANTIS tiene 4 etapas principales:

- Etapa 1: Llenado de Formulario Web, descarga y revisión de archivos
- Etapa 2: Evaluación de OCTANTIS
- Etapa 3: Terreno: Evidencia de Consumo
- Etapa 4: Selección de Ideas de Negocio: Elevator Pitch y Panel

Etapa 1: Llenado de Formulario Web, descarga y revisión de archivos

Consiste en el ingreso de la información del proyecto o idea de negocio en el sitio web de OCTANTIS. Una vez ingresado al sistema tickets, se asigna un número único que permite hacer un seguimiento al proyecto y conocer el avance del mismo a través del proceso. El sistema consiste en una herramienta informática que sirve para administrar postulaciones realizadas en línea.

Para la transparencia del proceso de postulación, el postulante deberá descargar 6 archivos que incluyen lo que hace OCTANTIS y su oferta de valor, documentos que indican cómo realizar algunas actividades básicas para validar su idea o proyecto, y otros archivos que ayudan al postulante a llegar mejor preparado

para su sesión de Elevator Pitch⁵⁶. La principal deficiencia de esto, es que los postulantes prácticamente nunca leen los documentos y tienen pocas posibilidades de resolver sus dudas con respecto a lo que es la oferta de valor. Esto produce el ya mencionado problema de que existe una seria deficiencia en comunicar el contrato y la oferta.

Los documentos que se entregan son:

- *Presentación Corporativa OCTANTIS*. Esto con el fin de que el postulante sepa que es OCTANTIS y cual es su oferta de valor.
- *HBR: Desarrollo de un “Elevator Pitch” para su empresa*. Para que el postulante sepa realizar una buena presentación ante el panel de selección.
- *La estrategia del Océano Azul*. Expone al emprendedor el concepto de innovar y diferenciarse con su idea de negocio.
- *Resumen de los “Seis grados de separación”*. Hace tomar al emprendedor conciencia sobre la importancia y el valor que tienen las redes de contacto.
- *Evidencia de Consumo: Un desafío OCTANTIS*. Explica el por qué es importante contar con evidencia de consumo y de qué forma se puede obtener.
- *PPT tipo de Elevator Pitch OCTANTIS*. Una presentación tipo para que el postulante sepa qué información presentar sobre la idea de negocios, y así el emprendedor también este en conocimiento que es lo que el panel desea escuchar durante la presentación.

Etapas 2: Evaluación de OCTANTIS

Una vez ingresado el formulario de postulación, el trabajo de OCTANTIS consiste en evaluar la idea e identificar las redes de contacto relevantes para profundizar y validar el potencial del negocio y descartar ideas o proyectos similares o competitivos que ya tiene en cartera. Este proceso puede demorar aproximadamente unos 20 días.

Una vez concluida la etapa de evaluación, OCTANTIS se comunica con el emprendedor para: a) informar que está en condiciones para presentarse al Panel

⁵⁶ El “Elevator Pitch” es una descripción rápida de una empresa y de por qué se diferencia de las demás. Se llama así porque el discurso debe ser lo suficientemente breve para que pueda reproducirse en lo que dura un trayecto en ascensor. Se trata de responder a la pregunta de “por qué debería interesarme en tu empresa” en un minuto.

de selección y exponer a través del Elevator Pitch, generalmente a fin de cada mes; b) informar si falta algún tipo de información o, c) informar que la idea de negocios es buena pero no se ajusta al perfil de los emprendimientos que apoya la incubadora.

Etapa 3: Terreno: Evidencia de Consumo

Esta etapa es realizada por los emprendedores y es ejecutada en paralelo a la Etapa 2. Ello con el ánimo de que el emprendedor se vaya preparando para lo que sigue y reunir antecedentes para la presentación ante el panel de selección de OCTANTIS. El objetivo de esto es no sólo evaluar la evidencia de consumo obtenida durante el panel de selección, sino que también evaluar al emprendedor y su compromiso con el trabajo asignado.

Es sumamente importante que desde el primer momento los emprendedores tomen contacto directo con sus potenciales consumidores y clientes. Si bien es cierto que muchos emprendedores llegan con una idea de quién será su cliente, consumidor final o usuario de su producto, muchas veces esta idea está basada en conversaciones sostenidas con amigos cercanos, familiares, colegas o en un entorno poco objetivo, que puede sesgar al emprendedor.

Para esto, se sugiere llevar a cabo entrevistas a agentes no involucrados con el contexto del emprendedor, a "desconocidos", con el fin de contrastar ciertas hipótesis o ideas preconcebidas, respecto a cuáles son las necesidades de los potenciales clientes o si la idea emprendedora realmente resuelve una necesidad de manera innovadora.

Para facilitar lo anterior, se entrega un breve documento que orienta cómo realizar esta actividad. Además, el emprendedor recibe una orientación general a través de un contacto telefónico por parte del equipo OCTANTIS.

Otro aspecto muy importante es que el emprendedor pueda testear su '**prototipo**', el cual se entiende como *"cualquier tipo de máquina en pruebas, o un objeto diseñado para una demostración de cualquier tipo"*. Si no lo tiene, debe construir uno. Puede ser una maqueta, un collage, un demo web, etc., aquí el emprendedor se debe poner creativo, pues se busca tangibilizar el producto o servicio. En la etapa de Diseño de Negocios el emprendedor tendrá acceso a un Taller de Prototipo, donde OCTANTIS ayudará a construir o mejorar el que ya tiene.

Etapa 4: Selección de Ideas de Negocio: Elevator Pitch y Panel

Los proyectos a los cuales se les haya comunicado que aprueban y hayan concluido satisfactoriamente la Etapa 3, podrán tener la oportunidad de exponer durante 5 minutos su Elevator Pitch ante un Panel OCTANTIS. Luego dicho Panel

podrá hacerle preguntas durante 5 minutos y evaluará su presentación (evidencia + prototipo + potencial de negocios).

El panel de selección está compuesto por los directores de OCTANTIS que conocen a la perfección el criterio de selección (es decir que se buscan proyectos con el potencial de convertirse en emprendimientos dinámicos) y tienen el expertise de reconocer emprendimiento dinámicos altamente innovadores y con gran potencial. Además participan en cada ocasión panelistas invitados, con el fin de aportar nuevas visiones en cada panel e incorporar especialistas de ciertas industrias que puedan aportar valor no sólo en la selección de proyectos, sino que también en el feedback que recibe cada postulante.

Al término de la actividad el emprendedor recibirá un feedback formal vía e-mail sobre su presentación y su idea de negocios, señalando -si corresponde- los pasos a seguir, en caso que su proyecto sea aprobado.

Cada proyecto seleccionado recibe la Propuesta Programa de Diseño de Negocios y Programa de Aceleración OCTANTIS, la que de ser aceptada por el equipo emprendedor se formalizará a través de un Contrato de Prestación de Servicios.

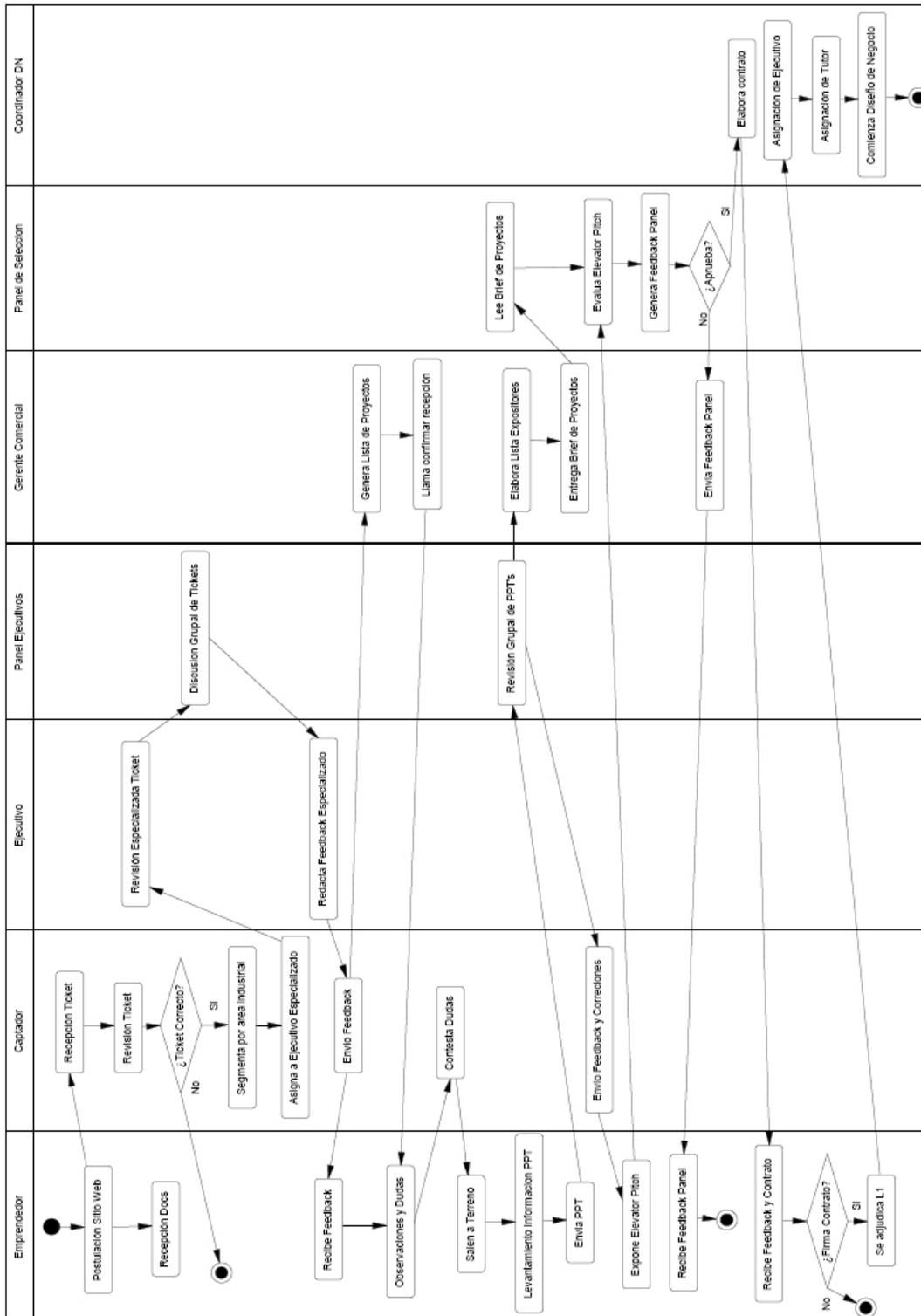
6.2. Modelamiento de procesos

El modelamiento de los procesos debe ser realizado en dos ámbitos, el primero desde el punto de vista de las operaciones internas para conocer el flujo de los procesos y el rol que cumple cada uno de los actores involucrados, mientras que además es importante modelar los procesos desde el punto de vista de los clientes ya que éstos tienen una importante participación en el proceso.

6.2.1. Modelamiento de los procesos desde el punto de vista de las operaciones internas

Para realizar un análisis del proceso desde el punto de vista de las operaciones internas se utiliza la metodología de los Diagramas de Roles. Los Diagramas de Roles se emplean para representar las etapas de un proceso, la secuencia de estas etapas, su interacción y los responsables de cada etapa. El siguiente diagrama de roles representa la situación actual en las operaciones del proceso de captación en OCTANTIS.

Figura 6.3: Diagrama de roles del proceso desde el punto de vista de las operaciones internas



Fuente: Elaboración propia

El proceso ilustrado en la figura 6.3 se desarrolla de la siguiente manera:

- 1) El emprendedor postula en el sitio web llenando el formulario en el sistema de tickets, que es el sistema de postulación electrónico utilizado en OCTANTIS. Al postular recibe automáticamente los seis archivos relevantes y de utilidad para el emprendedor.
- 2) El encargado de captación⁵⁷ de OCTANTIS recibe los formularios en el sistema y revisa si la postulación está correcta y si cuenta con toda la información solicitada.
- 3) Al pasar este primer filtro, el encargado de captación segmenta las postulaciones por área industrial (retail, biotecnología, Internet, TIC's, etc.) y asigna cada postulación a un ejecutivo especializado⁵⁸ en cada área.
- 4) Este ejecutivo realiza una revisión más específica de la postulación, investigando superficialmente cada tema y preparando apuntes claves para posteriormente exponerlo a la sesión grupal de captación.
- 5) El panel de ejecutivos junto al encargado de captación se reúnen para discutir cada postulación, en base a las investigaciones realizada por cada ejecutivo. La reunión finaliza con un pequeño feedback grupal al proyecto.
- 6) El ejecutivo especializado redacta el feedback para el proyecto en base a lo discutido en el panel grupal de ejecutivos. Este feedback es enviado al encargado de captación el que luego lo redirige al postulante.
- 7) Por otra parte el Gerente Comercial comienza a realizar una lista de proyectos aptos para ser presentados ante el panel de selección.
- 8) El emprendedor recibe el feedback por parte del encargado de captación y puede plantear observaciones y dudas al encargado de captación. Además el Gerente Comercial y el encargado de captación realizan llamados telefónicos a los proyectos que se encuentran en la lista para confirmar la recepción del correo y del feedback.
- 9) El emprendedor debe salir a terreno para buscar evidencias de consumo, según lo señalado en la etapa 3. Al mismo tiempo comienza a levantar la información para su "Elevator Pitch" en un PPT, en base al PPT Tipo entregado por OCTANTIS. Este PPT es luego solicitado por el encargado de captación.

⁵⁷ El encargado de captación es la persona de OCTANTIS que coordina todo el proceso de captación. Cumple el rol de gestionar el correcto funcionamiento del proceso señalado e interactuar con los emprendedores postulantes.

⁵⁸ La incubadora cuenta con una serie de ejecutivos de proyectos, quienes se especializan en un área industrial (cluster).

- 10) El panel de ejecutivos se reúne para analizar los PPT's enviados, entregando nuevamente un feedback y correcciones al encargado de captación para que posteriormente éste se lo comunique a los postulantes.
- 11) El Gerente Comercial genera finalmente una lista de expositores, en base a lo analizado por el panel grupal de ejecutivos. El número de proyectos en esta lista varía según la madurez y el potencial de las postulaciones. Cuando hay proyectos que tienen potencial, pero aún no la suficiente madurez como para presentarse ante el panel de selección, se comunica el encargado de captación con el emprendedor para que mejore los aspectos señalados y pueda presentar en el siguiente panel de selección.
- 12) El Gerente Comercial redacta un Brief⁵⁹ que resume cada proyecto de la lista de expositores y se lo envía a los miembros del Panel de Selección (directores + invitados), para que tengan un contexto de los proyectos que se presentarán.
- 13) Se realiza el Panel de Selección donde los postulantes realizan el "Elevator Pitch" durante 5 mins. ante los panelistas. Luego se lleva a cabo durante otros 5 mins. una ronda de preguntas y respuestas.
- 14) Cada panelista toma nota de los aspectos más importantes de cada presentación y realiza una evaluación en el documento de evaluación para panelistas.⁶⁰
- 15) Al finalizar las presentaciones, los panelistas se reúnen y llevan a cabo una discusión sobre cada una de las postulaciones en base a los criterios de selección, los apuntes de cada panelista y la exposición. La discusión sobre cada proyecto termina con la aprobación o el rechazo de la postulación.
- 16) En caso de ser rechazado, el encargado envía un correo electrónico al postulante señalando el resultado y el feedback entregado por el panel de selección.
- 17) En caso de ser aprobado, el Coordinador de Diseño de Negocios redacta el contrato de prestación de servicio y coordina junto al encargado de captación una reunión con los emprendedores seleccionados, de manera separada e individual.
- 18) Los emprendedores seleccionados reciben el feedback y contrato, quedando en sus manos la decisión de ingresar con su proyecto a la incubadora.

⁵⁹ Brief: Es un documento de una página que contiene el resumen ejecutivo de la idea de negocio con sus principales características.

⁶⁰ Documento de evaluación para los panelistas disponible en el Anexo 4.

- 19) Una vez firmado el contrato de prestación de servicio, comienza el proceso de Diseño de Negocio, donde se realiza la asignación de capital semilla L1 de CORFO y la asignación del ejecutivo que quedará a cargo del proyecto. Con este hito finaliza el proceso de captación.

En base a lo anterior se pueden detectar gran parte de las deficiencias del proceso de captación y causas del problema principal que se identificaron en el capítulo del levantamiento de problemas.

Tabla 6.1: Deficiencias detectadas por el autor en el modelamiento del proceso de captación desde el punto de vista de las operaciones internas

DEFICIENCIAS DETECADAS	
Poca interacción cara a cara Emprendedor – OCTANTIS	La mayoría del proceso se lleva a cabo de forma virtual, mediante el sistema de tickets y correos electrónicos. Hay muy poca interacción verbal con los emprendedores antes del panel de selección, salvo escasas conversaciones telefónicas.
No se realiza una segmentación por perfiles	Si bien en la teoría se ha planteado distintos perfiles de emprendedores, en la práctica no se realiza ningún tipo de segmentación ni trato especial para cada tipo de emprendedor. El proceso no cuenta con ningún tipo de identificación de perfiles, lo cual influye en que el criterio de selección prácticamente no evalúe a la o las personas que conforman equipo emprendedor.
Emprendedor conoce el Contrato y las Condiciones OCTANTIS recién al final del proceso	Esto produce problemas en la imagen de OCTANTIS, ya que las condiciones y el contrato pueden exponer puntos del cual el emprendedor no tenía idea anteriormente, como lo es la toma de participación mediante una opción de compra. Esto resulta en el hecho de que muchos emprendedores seleccionados finalmente no firman el contrato por no estar de acuerdo en las condiciones, habiendo pasado por todo el proceso de captación, ocupando valiosos recursos (HH personal, etc.)
Lentitud e ineficacia en el Feedback	Debido a la participación de los ejecutivos en la redacción del feedback especializado, se producen lentitudes e ineficiencias en la entrega oportuna al emprendedor.

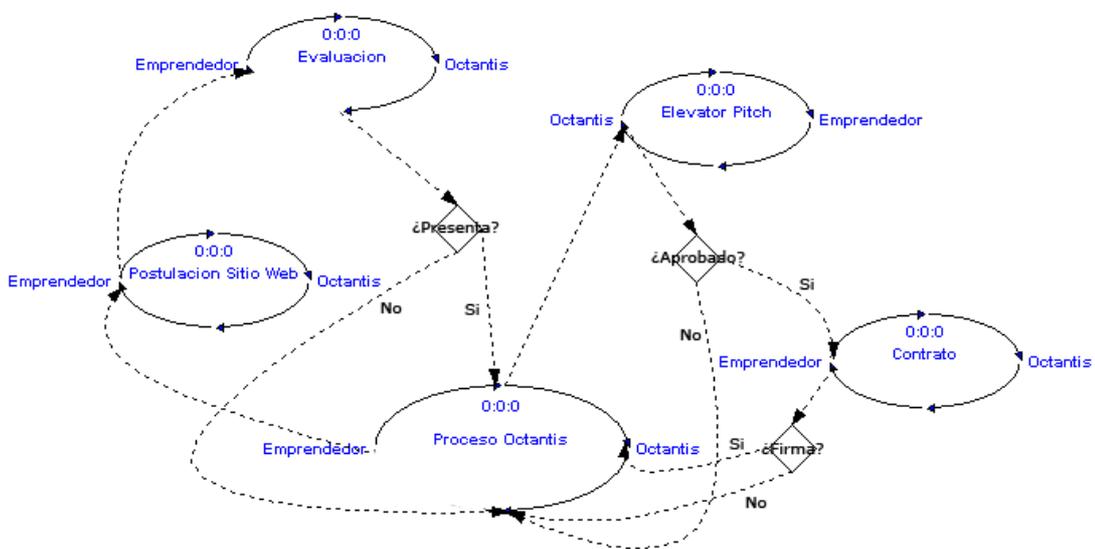
Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Modelamiento de los procesos desde el punto de vista del cliente

Resulta importante además incorporar un modelamiento donde se pueda observar la interacción de los clientes con el proceso, por lo cual se utilizarán Diagramas de Ciclos de Trabajo (workflow). Éstos se basan en que los procesos son redes de acciones y compromisos entre clientes y ejecutores que buscan coordinar las actividades para satisfacer un requerimiento.

El siguiente diagrama expone los ciclos de trabajo del proceso de captación, entre el cliente (Emprendedor) y el realizador (OCTANTIS).

Figura 6.4: Ciclo de Trabajo del proceso de captación desde el punto de vista del cliente



Fuente: Elaboración propia

En la **curva de preparación** se pueden identificar los sub-ciclos “Postulación Sitio Web” y “Evaluación”. El primer sub-ciclo no presenta mayores problemas, debido a que se cumplen todas las condiciones de satisfacción. Sin embargo es posible identificar la primera problemática en el sub-ciclo de “Evaluación” donde no se encuentra la curva que asegura la satisfacción del cliente. Esto se debe a que la estructura del proceso actual no incluye mecanismos para obtener una declaración de satisfacción del cliente una vez realizado la evaluación de la postulación.

Una vez tomada la decisión de que el postulante se encuentra en condiciones de presentar termina la curva de preparación con el **pedido u oferta**. Sin embargo aquí surge una nueva problemática debido a que no hay mecanismos que den un claro conocimiento al cliente de cuál es la oferta de OCTANTIS.

La **curva de negociación** está compuesta por los sub-ciclos “Elevator Pitch” y “Contrato”. En el sub-ciclo “Elevator Pitch” se dan vuelta los papeles, debido a que el emprendedor expone su idea de negocio realizando un pedido al cliente, que en

este caso en particular es OCTANTIS. El sub-ciclo finaliza al tomar el cliente (OCTANTIS) la decisión de si aprueba o no la postulación del emprendedor.

En caso de ser aprobado se procede al sub-ciclo del Contrato, donde OCTANTIS presenta sus condiciones al emprendedor para que éste termine declarando si procede a firmar la contratación del servicio.

Para finalizar cabe destacar que en el proceso general OCTANTIS no está presente la curva que asegura la **satisfacción del cliente**. Si bien hay una declaración del término de la ejecución, no se han planteado mecanismos que aseguren poder obtener una declaración de satisfacción del cliente.

Este análisis permite detectar ciertas deficiencias relacionadas a la interacción del proceso con el cliente, las que ya fueron mencionadas en el levantamiento de problemas y que son revalidadas a continuación para ser tomadas en cuenta al momento de plantear el rediseño.

Tabla 6.2: Deficiencias detectadas por el autor en el modelamiento del proceso de captación desde el punto de vista del cliente

DEFICIENCIAS DETECTADAS	
Poca claridad en el producto (oferta) que adquiere el emprendedor	Los ciclos de trabajo dejan en evidencia que el proceso actual no deja claro en el momento adecuado cual es la oferta de OCTANTIS al emprendedor.
Condiciones de OCTANTIS se conocen recién en la firma del contrato	El emprendedor conoce las condiciones de servicio de OCTANTIS (pago y % de participación) recién cuando se procede a la firma del contrato.
Inexistencia de Evidencia de Consumo	Tal como se aprecia en el diagrama de Ciclos de Trabajo no está presente la etapa de la evidencia de consumo. Esto se debe a pruebas de que muy pocos emprendedores realizan realmente esta etapa, debido principalmente a la falta de apoyo guiado y know how.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Investigación sobre actividades

Si bien el actual proceso de captación es un proceso constante y continuo, donde los emprendedores pueden postular durante todo el año y participar de los paneles de selección que se realizan de manera mensual, se ejecutaron durante el año pasado dos eventos especiales enfocados a rubros muy particulares y de especial interés para la incubadora⁶¹. Estos eventos tenían una estructura de

⁶¹ Hay un interés especial por parte de la incubadora en apoyar el emprendimiento femenino, dado que potenciar este género en el emprendimiento es parte de una programa estratégico que se están desarrollando conjuntamente con el BID y la CCS. En lo referente a apoyar emprendimientos Web 2.0 se debe a que este

concurso dado que consta de varias etapas y talleres, sin necesariamente prometer un premio particular para los ganadores. Lo importante es que estos eventos fueron realizados en conjunto con aliados estratégicos lo que ayudó enormemente en la convocatoria, aumentando considerablemente la cantidad de postulantes iniciales y también la cantidad final de proyectos que firman con la incubadora, que es el número que justamente se pretende aumentar.

Esto último quedó en evidencia en el análisis del flujo histórico en término de números⁶², donde se puede observar que en los meses de Septiembre y Diciembre postularon 88 y 188 emprendedores respectivamente, lo que es significativamente mayor al promedio mensual por el proceso regular (71 postulantes).

Tabla 6.3: Flujo de proyectos entrantes en términos de número

ESTADISTICA DE FLUJO GENERAL AÑO 2008						
Mes	Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	¿Evento?
Ene-08	14	3	3	2	2	
Feb-08	88	27	20	1	1	
Mar-08	50	17	0	0	0	
Abr-08	60	16	9	2	2	
May-08	50	8	7	1	0	
Jun-08	30	7	4	0	0	
Jul-08	47	13	7	5	2	
Ago-08	65	6	4	2	1	
Sep-08	88	35	16	6	4	ENGINE UP
Oct-08	30	14	0	0	0	
Nov-08	144	36	20	4	4	
Dic-08	188	129	15	7	6	FEMENINO
Promedio Mensual	71,2	25,9	8,8	2,5	1,8	
Total Anual	854	311	105	30	22	2

Fuente: Elaboración propia basado en base de datos proyectos 2008

Sin embargo es aún más notorio el aumento de proyectos que firman con la incubadora, dado que normalmente en promedio son 1,8 proyectos, lo cual aumentó en Septiembre a 4 y en Diciembre a 6 proyectos que ingresan a la incubadora. Es decir que mediante estos eventos fue posible duplicar e incluso triplicar el flujo mensual de proyectos que firman (Qf).

Cabe recalcar que en la tabla 6.3 llama también especial atención el mes de noviembre, con 144 postulantes y 4 proyectos que finalmente firmaron. Sin embargo estos números se deben al hecho de que en Octubre no se realizó el panel de selección por lo cual se acumularon los postulantes para el mes siguiente, por lo

rubro es uno de los más nuevos en el emprendimiento y cuenta cada vez con una mayor cantidad de postulantes.

⁶² Ver capítulo 3.2 Análisis de información histórica del flujo de proyectos entrantes.

que en realidad estos números se deberían considerar representativos para dos meses.

A continuación se exponen las principales informaciones del evento realizado durante el mes de septiembre 2008 denominado “EngineUp”, para así poder obtener conclusiones relevantes para una futura propuesta.

	<p align="center">Engine Up 2008 <i>Potenciamiento y financiamiento ágil para startups 2.0</i></p>
Fecha	4 y 5 de Septiembre 2008
Rubro	Emprendimientos web's 2.0
Aliado estratégico	Webpreneur (convocatoria)
Sitio Web	http://www.engineup.com
¿Qué es EngineUp?	<p>EngineUp es un proceso de potenciamiento, selección y financiamiento temprano para nuevas compañías 2.0.</p> <p>A diferencia de los procesos habituales de potenciamiento de negocios, EngineUp utiliza un enfoque ágil, orientado al desarrollo veloz de aplicaciones Web. Este acercamiento nos permite acompañar con financiamiento temprano al talento y potencial de clase mundial.</p> <p>El objetivo es apalancar el capital humano, para crear compañías dinámicas, capaces de crecer rápidamente en el mercado global.</p>
¿Cómo funciona EngineUp?	<p>EngineUp se desarrolla por 4 semanas. Durante ese periodo, los emprendedores asisten a un evento donde podrán compartir su idea y encontrar un equipo o complementar uno existente. También reciben apoyo mediante talleres y tutorías que les permite fortalecer su visión de negocio.</p> <p>Posteriormente, los equipos deben construir un prototipo lo suficientemente funcional e interesante, como para convencer a un panel de expertos. Durante esa presentación final, los equipos deben hacer una demostración de su producto y contar el potencial de su negocio.</p> <p>El panel seleccionará a los mejores para ser incubados por Octantis, con la posibilidad de acceder a un fondo de US\$200.000 dólares de Capital Semilla de INNOVA Chile, a repartir entre las iniciativas seleccionadas. Cada una podrá recibir hasta US\$10.000 dólares.</p>
Resultados	88 postulantes y 4 nuevos emprendimientos que firmaron con OCTANTIS.

Recursos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> - 1 coordinador durante dos meses, part time durante el mes previo de preparación y full time durante el mes de ejecución del evento. (total = 240 HH aprox.)⁶³ - Al menos 5 ejecutivos de proyectos colaborando en la organización durante los días del evento. (total = 80 HH aprox.)⁶⁴ - Salas, coffe breaks y materiales utilizados no se contabilizan debido a que son apalancados por la Universidad Adolfo Ibáñez. - Tutores y expositores no se contabilizan debido a que realizan esta función ad-honorem.
----------------------------	--

La principal conclusión de la realización de este evento es que fue positivo externalizar la convocatoria y promoción del evento con un aliado estratégico especialista en el rubro. De esta manera OCTANTIS deja la responsabilidad de convocar a los emprendedores a una organización que no sólo es un referente en el rubro, sino que además garantiza un cierto potencial de los proyectos que llegan. Por otra parte es importante recalcar que la realización de este tipo de eventos ocupa bastantes recursos en términos de horas hombre, que deben ser financiadas por la incubadora.

Durante el mes de Diciembre 2008 se realizó el evento “Despertando la ambición de la mujer emprendedora”, cuya principal información se expone a continuación.

	Despertando la Ambición en la Mujer Emprendedora
Fecha	18 de Diciembre 2008
Rubro	Mixto, pero enfocado exclusivamente a mujeres emprendedoras
Aliado estratégico	BID y CCS
Sitio Web	http://femenino.octantisglobal.com
¿Qué es el programa de emprendimiento femenino?	Emprendimiento femenino es contribuir a la competitividad y dinamismo de la economía chilena a través de un protagonismo más importante de las mujeres en el proceso emprendedor de Chile. El objetivo específico es promover y aumentar la participación femenina en el entorno empresarial de la economía chilena.
¿Cómo funciona el programa de	1) Búsqueda y selección de emprendimientos y empresas femeninas con potencial dinámico.

⁶³ Considerando 8 horas hombre durante una jornada, se tiene que durante el mes de preparación del evento el coordinador trabaja al menos media jornada (80 HH el mes) y que durante el mes de ejecución trabaja la jornada completa (160 HH al mes) en la ejecución del evento.

⁶⁴ Considerando 8 horas la jornada laboral, el evento fue de dos días completos donde se necesito la colaboración de al menos 5 ejecutivos lo que da un total de 80 horas hombre aproximado.

emprendimiento femenino?	<p>2) Asistencia para mujeres emprendedoras y empresarias para definir y potenciar su negocio.</p> <p>3) Potenciar, escalar e internacionalizar emprendimientos femeninos de alto impacto económico.</p> <p>4) Entregar servicios para potenciar a las emprendedoras.</p> <p>5) Conformación y puesta en marcha de una red de inversionistas.</p>
Resultados	188 postulantes y 6 nuevos emprendimientos que firmaron con OCTANTIS.
Recursos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> - 1 coordinador durante dos meses full time. (total = 360 HH aprox.) - Al menos 5 ejecutivos de proyectos colaborando en la organización durante los días del evento. (total = 80 HH aprox.)⁶⁵ - Salas, coffe breaks y materiales utilizados no se contabilizan debido a que son apalancados por la Universidad Adolfo Ibáñez y la CCS. - Tutores, Coachs y expositores son financiados mediante aportes del BID. <p>Resulta importante recalcar que como esta iniciativa se encuentra dentro de un programa especial financiado por el BID, el coordinador, los tutores, coachs y expositores son financiados directamente con aportes del BID por lo cual estos recursos no se contabilizan como gastos adicionales para OCTANTIS.</p>

Al igual que para el evento EngineUp, aquí una de las conclusiones más destacadas es que nuevamente se externalizó la convocatoria. En esta oportunidad la invitación al evento fue realizada por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) que cuenta con una gran base de datos de mujeres emprendedoras a quienes dirigir esta invitación, lo cual asegura una masiva asistencia, aspecto que termina reflejándose finalmente en el alto número de proyectos que firman con la incubadora.

Por otra parte es relevante destacar que en este evento se externalizó también gran parte del financiamiento necesario para llevar a cabo la iniciativa. Los principales costos relacionados al evento fueron asumidos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) bajo su programa de emprendimiento femenino, significando para OCTANTIS una excelente manera de poder captar proyectos sin la necesidad de invertir mayores recursos adicionales.

⁶⁵ Considerando 8 horas la jornada laboral, el evento fue de dos días completos donde se necesito la colaboración de al menos 5 ejecutivos lo que da un total de 80 horas hombre aproximado.

Como principales conclusiones de la investigación sobre las actividades / eventos especiales realizados por la incubadora durante el año 2008 es posible mencionar lo siguiente:

- Realizar eventos a clusters específicos aumenta el número de postulantes y el número de proyectos que firman con la incubadora.
- Externalizar la convocatoria en un aliado estratégico tiene la gran ventaja de poder llegar de manera rápida con la invitación a participantes del segmento de emprendedores que se desean convocar.
- Los recursos utilizados para realizar estos eventos son principalmente horas hombre del coordinador y los ejecutivos que se requieren de apoyo.
- Estos recursos pueden ser financiados por organismos externos a la incubadora, como el BID, pero donde el evento debe estar considerado dentro de un programa específico lo cual toma bastante tiempo de preparación.

6.4. Investigación sobre los recursos utilizados en el proceso

A continuación se detalla la investigación realizada sobre los recursos utilizados en el proceso de captación actual, lo cual es importante al momento de plantear la propuesta de rediseño. Los recursos utilizados en el proceso de captación actual son principalmente humanos, de tecnología y de infraestructura.

6.4.1. Recursos Humanos

Para llevar a cabo el proceso actual se ocupa principalmente recursos humanos, es decir horas hombre de personal de la incubadora. Si bien la mayoría del trabajo de captación la realiza el encargado de captación, o también denominado "Coordinador de Nuevos Emprendimientos", hay también horas involucradas por parte de los ejecutivos de proyectos, el gerente comercial, el coordinador de diseño de negocio y también por parte de los panelistas de selección.

Las funciones que realiza cada uno de estos actores se pueden observar en la figura del diagrama de roles del proceso de captación desde el punto de vista de las operaciones internas, disponible en el Anexo 2. A continuación se presenta un desglose aproximado de las horas hombre que cada uno de los actores invierte en el proceso al mes.

Tabla 6.4: Recursos humanos involucrados en el proceso de captación

Cargo	N°	HH individual mensual⁶⁶	HH total mensual
Encargado de Captación	1	160 hh	160 hh
Ejecutivos⁶⁷	6	6 hh	36 hh
Gerente Comercial	1	10 hh	10 hh
Coordinador de DN	1	3 hh	3 hh
Panelistas de Selección	5	3 hh	15 hh ⁶⁸

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

La principal conclusión que se puede obtener de la tabla superior es que por una parte hay muchas personas con distintos roles involucradas en el proceso y que gran parte de las horas hombre del proceso recaen justamente sobre el encargado de captación.

6.4.2. Tecnología

La principal herramienta tecnológica que se ocupa en el proceso es el “Sistema de Tickets”, que consta de un formulario de postulación en línea donde el encargado de captación puede ir administrando en tiempo real las postulaciones que los interesados van ingresando. Actualmente este sistema cuenta con una serie de deficiencias que fueron mencionadas en el punto 5.1.6, las que no serán abordadas en este trabajo. Este sistema está instalado en servidores de OCTANTIS y no involucra ningún costo mensual adicional (costo hundido).

6.4.3. Infraestructura

Para llevar a cabo el panel de selección se utilizan salas y auditorios de la Universidad Adolfo Ibañez, las que no involucran ningún costo adicional para la incubadora.

6.4.4. Herramienta de evaluación

Durante el panel de selección, los panelistas utilizan una pauta de evaluación del proyecto⁶⁹ donde cada uno evalúa su percepción en las dimensiones más relevantes para identificar un emprendimiento dinámico. La decisión final de si un proyecto ingresa o no a la incubadora no se basa en esta pauta, sino que en la decisión grupal de los panelistas. La pauta de evaluación tiene entonces como

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 captación durante varios meses, para finalmente llegar a un promedio mensual aproximado.

⁶⁷ El número de ejecutivos varía de acorde a la disponibilidad de éstos. Sin embargo se tomó el promedio de los meses analizados.

⁶⁸ Si bien es importante mencionar las horas hombre de los panelistas de selección, estas no se deben contabilizar dentro de los recursos utilizados, ya que realizan esta actividad de manera gratuita y ad-honorem.

⁶⁹ Documento de evaluación para los panelistas disponible en el Anexo 4.

único fin ir guiando al panelista durante la exposición del postulante y para posteriormente poder entregar al emprendedor un feedback de calidad.

La principal conclusión de la investigación sobre los recursos utilizados durante el proceso, es que son principalmente del área de RRHH y que los demás recursos no tienen una incidencia mayor sobre los costos que este proceso representa para la incubadora.

6.5. Estudio a los clientes

Si bien ya se realizó un modelamiento de los procesos desde el punto de vista del cliente⁷⁰, es importante incorporar en este estudio información levantada previamente por la incubadora relacionado a los segmentos de emprendedores identificados y también las principales conclusiones de entrevistas realizadas a emprendedores que pasaron justamente por el proceso.

6.5.1. Estudio de segmentación de emprendedores

En marzo del 2008 se realizó internamente en la incubadora un estudio de segmentación de emprendedores⁷¹. Los resultados de este estudio resultan muy importantes para esta propuesta de rediseño, ya que entrega información relevante sobre los distintos tipos de emprendedores lo que ayuda a encontrar una solución para aumentar el número de proyectos que ingresan, dado que la segmentación es una herramienta muy eficaz para poder saber a donde buscar de manera focalizada los nuevos clientes (emprendedores).

Los objetivos de este estudio fueron los siguientes:

- Elaborar una matriz de segmentación de emprendedores orientada al diseño de una Estrategia de Marketing de captación de nuevos clientes.
- Elaborar una matriz de segmentación de emprendimientos orientada a la elaboración de una oferta focalizada de servicios.
- Elaborar un Plan Comunicacional de posicionamiento y difusión de la marca OCTANTIS.

La metodología que se ocupó para llevar a cabo este estudio fue primero realizar una ficha de caracterización de emprendedores para luego profundizar mediante entrevistas semi estructuradas. El resultado final del estudio fue una categorización de emprendedores OCTANTIS según los siguientes segmentos.

⁷⁰ Ver 6.2.2. Modelamiento de los procesos desde el punto de vista del cliente.

⁷¹ Fuente: OCTANTIS. Urrejola, Luisa. Marzo 2008. "Estudio de Segmentación de Perfiles".

Tabla 6.5: Segmentos de emprendedores OCTANTIS

SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL
<p>Novato (Con potencial emprendedor, edad promedio 25-35).</p>	<p>Egresado, y/o recién iniciados en la actividad laboral como empleado de una empresa. – sin experiencia previa laboral-, o buscando su primer trabajo. Inquietos en su actuar, creativos y con empuje.</p>
<p>Ejecutivos técnicos o profesionales</p>	<p>Ejecutivo de empresas con conocimiento del negocio. Ha identificado nuevas oportunidades de negocios, canales comerciales, productos o servicios, nuevos modelos de negocios asociados a la industria en la que trabaja.</p>
<p>Ejecutivos con Alto conocimiento (MBA's, Master)</p>	<p>Ejecutivo con elevado conocimiento teórico, generalmente ubicado en una industria. Con motivaciones acerca de su crecimiento personal y profesional.</p>
<p>Ex Ejecutivo - Senior</p>	<p>Experiencia profesional (gerencial) en rubro del emprendimiento. Alto conocimiento de la industria. Tienen capital como "colchón" (contrarresta aversión al riesgo). Motivación para emprender: independencia.</p>
<p>Académico – Científicos (biotecnología, salud)</p>	<p>Inventores de algo, motivados por su propio trabajo e ideas personales. Con elevado nivel de conocimiento específico. Centrados en el proceso de invención, más que en como llevarlo a la práctica o comercializarlo.</p>
<p>Creativos (alta presencia de diseñadores industriales)</p>	<p>Se presentan dos tipos bien particulares: Artista: soñadores, enfoque en sueño o concepto abstracto, con falta de concreción, aversión a los "números". Práctico: inventores, enfoque en producto, abierto a respuestas y señales del mercado, aprovecha las redes de contacto.</p>

Fuente: Estudio de segmentación de emprendedores OCTANTIS, Marzo 2008

Al observar los resultados del estudio realizado por la incubadora surgen diversas interrogantes, como por ejemplo la incongruencia o duplicidad entre

algunos segmentos. Por ejemplo es altamente probable que exista un emprendedor ejecutivo con título MBA que también sea un novato o que un ex ejecutivo senior sea también un “creativo”. Esta problemática detectada en la segmentación actual debe ser tomada en cuenta en la futura propuesta, sobre todo en lo referente a las medidas a tomar relacionadas al plan de marketing y el aumento del número de proyectos entrantes.

La principal conclusión del estudio de segmentación es que se presenta una considerable cantidad de segmentos y cada una con características muy distintas, lo cual significa que se deben utilizar acciones de marketing diferentes para cada segmento en particular. Por otra parte, debido a lo mencionado en el párrafo anterior, se considera este estudio aún muy débil como para plantear un plan de marketing de calidad.

6.5.2. Entrevista al proyecto BackMedia

BackMedia es una empresa que pretende resolver los altos costos con los que deben lidiar los estudiantes a la hora de obtener fotocopias, así como también ser capaz de brindarle a las empresas un nuevo medio de publicidad, que será segmentado, innovador y de alto impacto. La empresa ofrecerá a los estudiantes fotocopias de una sola cara sin costo alguno. El sistema será posible al incluir, por una de las caras, un atractivo diseño con la publicidad de las distintas empresas que pagarán por campañas realizadas a través de este medio. El mercado al que entrará tiene un gran potencial ya que actualmente los centros de fotocopiado sacan entre 3.000 y 4.000 copias diarias.

El proyecto liderado por Bernardita Pascual postuló a OCTANTIS en Agosto del año 2008 pasando por todo el proceso de captación y siendo aceptado por el panel de selección para finalmente firmar el contrato con la incubadora. En estos momentos el emprendimiento se encuentra en la fase final de Diseño de Negocio y según diversas opiniones es uno de los nuevos emprendimientos más promisorios que se encuentran en cartera.

A continuación se enumeran las principales conclusiones que se obtuvieron en una entrevista realizada a la emprendedora, enfocándose netamente en el proceso de captación:

CONCLUSIONES	CITAS DE LA ENTREVISTA
<ul style="list-style-type: none"> - Poca interacción cara a cara Emprendedor – OCTANTIS. - Evaluación sólo por formulario Web. - Lentitud en feedback. 	<p><i>“El proceso me parece un poco impersonal ya que solo a través de un formulario web realizan la primera evaluación de tu proyecto. Durante por lo menos un mes no supe si había quedado o no, si habían recibido mi documentación. Como que llenas el formulario y quedas un poco a la deriva. Realmente cuando me mandaron el</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Proceso en general bastante lento. 	<p><i>mail de que pasaría al segundo proceso ya casi se me había olvidado que había postulado y ya había enviado mails a otras incubadores recibiendo respuestas más rápidas.”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Feedback resulta muy valioso para los emprendedores. - Emprendedor desea estar más preparado para el Elevator Pitch. 	<p><i>“Creo que es positivo toda la información y documentos que te envían para realizar la preparación antes de Elevator Pitch. Creo que todo eso fue muy útil para nosotros, tanto las lecturas como los comentarios y correcciones que nos hicieron en las primeras instancias antes de presentarnos frente al panel.”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso solamente enfocado en la búsqueda de ideas de negocio y no en personas con características emprendedoras. 	<p><i>“Me pareció negativo que nunca me preguntaran nada sobre mi. Se enfocaron plenamente en la idea, solo sabían mi nombre y el de mi socio. Nunca nos preguntaron que habíamos estudiado, si habíamos hecho algún otro proyecto, en que habíamos trabajado o porque creíamos nosotros que éramos las personas idóneas para realizar este proyecto. Es decir que muchas veces sentí que mi idea valía más que las personas que la estaban ejecutando y que cualquier persona podía tomarla y llevarla a cabo.”</i></p>

Como se puede apreciar en la tabla superior, la mayoría de estas conclusiones van acorde a lo planteado en el análisis de las deficiencias del proceso⁷² y de las causas de la problemática principal⁷³. Estas conclusiones resultarán relevantes al momento de plantear el rediseño.

6.5.3. Entrevista al proyecto ECCO

ECCO fabrica tablas y productos a partir del reciclaje de residuos (basura) del plástico; tanto domésticos e industriales, para ser aplicados tanto en el campo industrial como en la construcción.

El proyecto es liderado por María José Vargas y su vía de ingreso al proceso de captación fue por el evento “Despertando la ambición en la mujer emprendedora” durante el mes de diciembre. Lo interesante de este caso de estudio es que el proyecto ECCO fue aceptado por el panel de selección, considerándolo como uno de los que tenía mayor potencial de convertirse en emprendimiento dinámico, pero que sin embargo finalmente no firmó el contrato de prestación de servicios. Los motivos de la decisión de no ingresar a la incubadora fueron principalmente por estar en desacuerdo con ciertos puntos del contrato, sobre todo en lo relacionado con la valorización de la empresa. Esto debido a que OCTANTIS fija una valorización de la empresa por el concepto de la opción de compra, mientras que el

⁷² Ver 5.1. Problemas y sus causas detectadas en el proceso de captación.

⁷³ Ver 5. Levantamiento de las causas del problema.

equipo emprendedor estipulaba que en realidad el proyecto tenía una valorización mucho mayor. Finalmente el equipo emprendedor decidió no continuar con el proceso al no producirse un acuerdo en este punto.

A continuación se señalan las principales conclusiones de la entrevista:

CONCLUSIONES	CITAS DE LA ENTREVISTA
<ul style="list-style-type: none"> - Poca claridad sobre las condiciones y el contrato de OCTANTIS. - El contrato se conocen recién al final del proceso, lo que provoca confusión y desilusión en el cliente. - Sensación de estar siendo “captados” 	<p><i>“A nosotras siempre nos entusiasmó que nuestro proyecto pudiera ser incubado, lograr obtener capital semilla y potenciales inversionistas, por lo cual postulamos a OCTANTIS. Si bien entendimos el concepto de la opción de compra, nunca se nos explicó en detalle. Esto produjo que una vez que ya fuimos seleccionadas y deseábamos firmar el contrato, nos percatamos que la incubadora valoraba nuestra empresa en un monto mucho menor del que ya tiene en realidad. Las negociaciones que llevamos a cabo sobre este tema no surgieron efecto por lo cual decidimos no firmar. Una lástima que hayamos perdido tanto tiempo en un proceso por no haber tenido claro el contrato desde el principio.”</i></p> <p><i>“Por otra parte, durante el proceso sentí que estaba siendo “captado” o “cazado”, como cuando eligen una presa y hacen todo lo necesario para capturarla. No tuve esa sensación de que realmente buscan apoyar mi emprendimiento, más bien, que buscan nuevos clientes que sólo firmen el contrato.”</i></p>

7. BENCHMARK DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN PROCESOS DE CAPTACIÓN

Antes de realizar posibles propuestas de solución, es relevante analizar sistemas de captación utilizadas por otras incubadoras alrededor del mundo. Esto puede dar indicios de posibles soluciones que ya han dado resultados exitosos en otras instituciones.

Mediante una evaluación de desempeño es posible identificar cuáles son las incubadoras que presentan los mejores resultados y prácticas en este ámbito. Una vez identificadas las incubadoras modelo, es posible realizar un análisis más exhaustivo sobre los sistemas y procesos utilizados e identificar las mejores prácticas.

Finalmente se incorpora una revisión de antecedentes y mejores prácticas de otros países, con el fin de ampliar las conclusiones del benchmarking.

7.1. Metodología

Consiste en tomar "comparadores" o "benchmarks" a aquellos procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

En una primera instancia se utilizará la metodología de medición de desempeño de sistema de incubadoras propuesto por la consultora Sandra Díaz, de Ematrix Consultores Ltda, que fue propuesto a InnovaChile – CORFO en agosto del año 2008 con el fin de realizar una evaluación de desempeño de las incubadoras chilenas.⁷⁴

En esta propuesta se seleccionaron 11 ámbitos sobre la base de un trabajo conjunto con Innova Chile y la Incubadora OCTANTIS, las que se describen a continuación:

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

⁷⁴ Díaz, Sandra. 2008. "Propuesta de modelo de medición de desempeño del sistema de incubadoras chilenas para InnovaChile – Corfo". Ematrix Consultores Ltda, Consultores en Emprendimiento e Innovación.

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.

Para este trabajo en particular se tomarán en cuenta sólo los primeros dos ámbitos, que tienen relación con la captación de emprendedores.

Para cada uno de estos ámbitos se desarrollaron preguntas que se dirigían a evaluar estos ámbitos. Para cada una de las preguntas se usó una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor cuando el criterio medido era inexistente y 5 cuando el criterio se encuentra presente de manera que la incubadora puede considerarse como un modelo. Estas notas son asignadas mediante la metodología en base a las respuestas obtenidas por las incubadoras en el benchmark.

Al igual que lo que ocurre con las empresas incubadas en que la exigencia va aumentando con el tiempo, 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. La base para esta discriminación está en los siguientes argumentos:

- La acumulación de experiencia en el apoyo a emprendedores y emprendimientos permite obtener mejores resultados en la incubadora.
- Las incubadoras más antiguas tienen una mayor inversión acumulada en la capacitación de sus ejecutivos lo que da como resultado un mejor apoyo a sus incubados, lo que a su vez indica que deberían tener mayores estándares de calidad en sus servicios.
- Las incubadoras antiguas tienen una mayor inversión en su marca y posicionamiento por lo que les es más fácil conseguir proyectos que las incubadoras menos conocidas y nuevas, por lo que debería exigírseles mayores niveles en la captura de proyectos innovadores.
- Los portafolios de las incubadoras antiguas son más extensas y por lo tanto, pueden demostrar mayores niveles de ventas que las incubadoras de empresas que están partiendo.
- El ecosistema de emprendimiento e innovación de las incubadoras más antiguas está más consolidado por lo que pueden acceder a mejores proyectos, de mayor nivel de innovación, más acceso a capitales, a alianzas con terceros, etc. que las incubadoras que están recién partiendo, debido a que estas últimas deben implementar cada uno de los elementos claves de

su ecosistema, lo que demanda un esfuerzo inicial mayor que su mantención en el tiempo.

Utilizando esta propuesta de Benchmarking como base, se pudo elaborar una adaptación para un modelo de medición de desempeño internacional.⁷⁵ Esta adaptación consiste en adecuar las preguntas y sus ponderaciones para un modelo internacional, dado que la metodología anterior estaba enfocada solamente a la realidad nacional. El valor en esta adaptación fue el poder construir una herramienta de medición de desempeño e identificación de mejores prácticas que pueda ser utilizado en forma global. Esta herramienta adaptada fue traducida y enviada a las incubadoras internacionales participantes, con el fin de poder identificar cuáles son las organizaciones que presentan el mejor desempeño en los dos ámbitos a estudiar.

Una vez identificadas las incubadoras que presentan las mejores prácticas, se realizará un estudio más profundo sobre sus procesos y metodologías de trabajo, mediante conversaciones telefónicas y la revisión de documentos facilitados por las mismas instituciones. El objetivo es poder identificar los elementos diferenciadores en sus metodologías y procesos que dan como resultado el buen desempeño anteriormente identificado.

7.2. Incubadoras internacionales participantes

Las incubadoras que participan en este estudio forman parte del proyecto "International Workgroup on High-growth ICT enterprise business incubation" y otras que han tenido relación o intercambios de conocimiento con OCTANTIS en experiencias internacionales.

Para elegir cuáles van a ser las organizaciones invitadas a formar parte de este Benchmarking se tomó en consideración de que fueran países con un ecosistema del emprendimiento similar al chileno, con PIB's per cápita y sistemas gubernamentales de apoyo al emprendimiento comparables con la situación nacional.

¿Por qué no incluir a incubadoras de Silicon Valley u otro referente mundial del emprendimiento dinámico? Principalmente por el hecho de que en estos ecosistemas el emprendimiento se da sólo, sin prácticamente darse la necesidad de la existencia de incubadoras de redes, salvo aquellas que arriendan espacios físicos para los start ups. Por lo mismo es que en estos referentes mundiales los procesos de captación prácticamente no existen, dado que los emprendedores tocan por sí sólo las puertas que son necesarias para fortalecer su negocio.

⁷⁵ Las preguntas realizadas en el benchmark se encuentran disponibles en el Anexo 7.

Preliminarmente se invitó a participar del Benchmark a 28 incubadoras a nivel mundial, de las cuales se obtuvo una respuesta favorable de 10 organizaciones⁷⁶ que son finalmente los participantes a considerar en este estudio.

Si se toma en cuenta que el Benchmark abarca temas confidenciales y no asegura ningún tipo de retorno para los participantes, se puede considerar ésta una tasa de respuesta bastante elevada.

Tabla 7.1: 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 Gênese - 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
Chile	CDEUBB	Vicente Hernández

(En negrita se encuentran las incubadoras que finalmente participaron del Benchmark)

Fuente: Elaboración propia

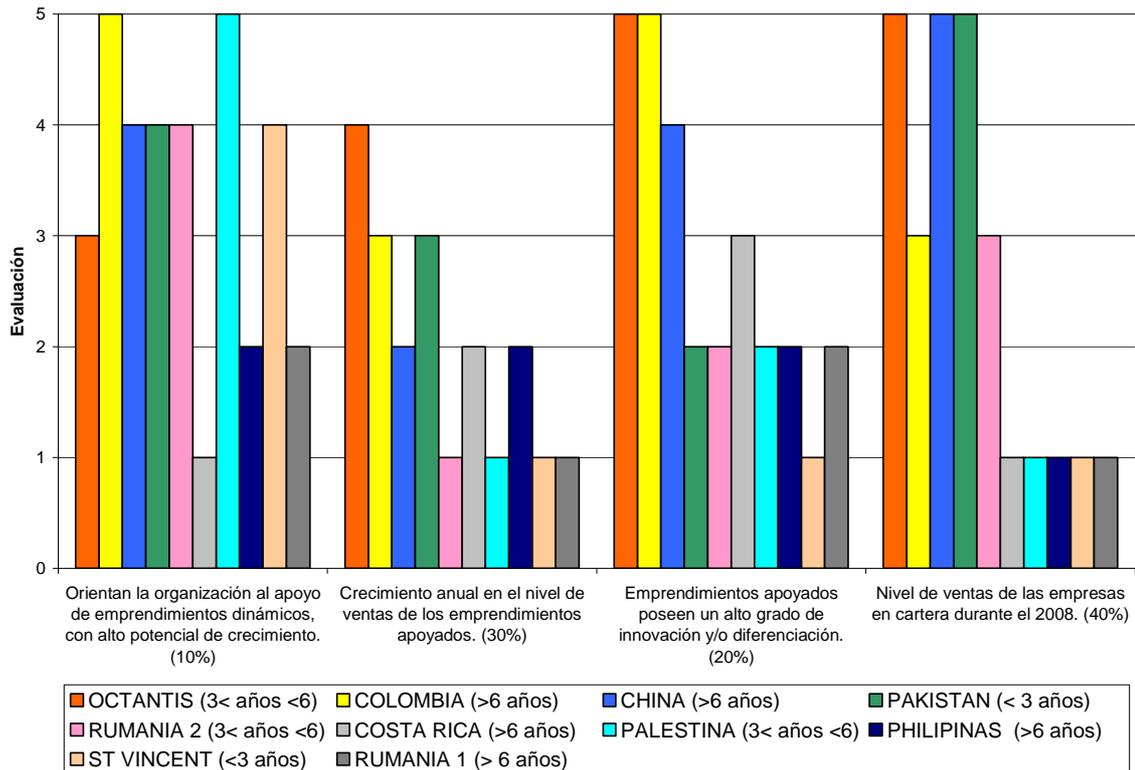
⁷⁶ El detalle de cada incubadora se encuentra en las fichas de información disponible en el Anexo 8.

7.3. Benchmark de medición de desempeño de incubadoras participantes

A continuación las principales conclusiones del Benchmark de medición de desempeño de las incubadoras internacionales participantes.

Ítem I: Enfoque a la creación de empresas de alto crecimiento

Gráfico 7.1: Curvas de comparación “Enfoque a la creación de empresas de alto crecimiento”



Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere al enfoque de la organización, de apoyar emprendimientos con un alto potencial de crecimiento, se puede observar que las organizaciones líderes en este aspecto son “OCTANTIS” de Chile, “CreaMe” de Colombia y en menor medida “Shanghai Technology Innovation Center” de China. Esto en relación a los dos atributos más relevantes, que tienen relación con el nivel y crecimiento de las ventas de los proyectos en cartera, donde “OCTANTIS” se destaca sobre todas las demás siendo sin embargo débil en la orientación a apoyar emprendimientos de características dinámicas.

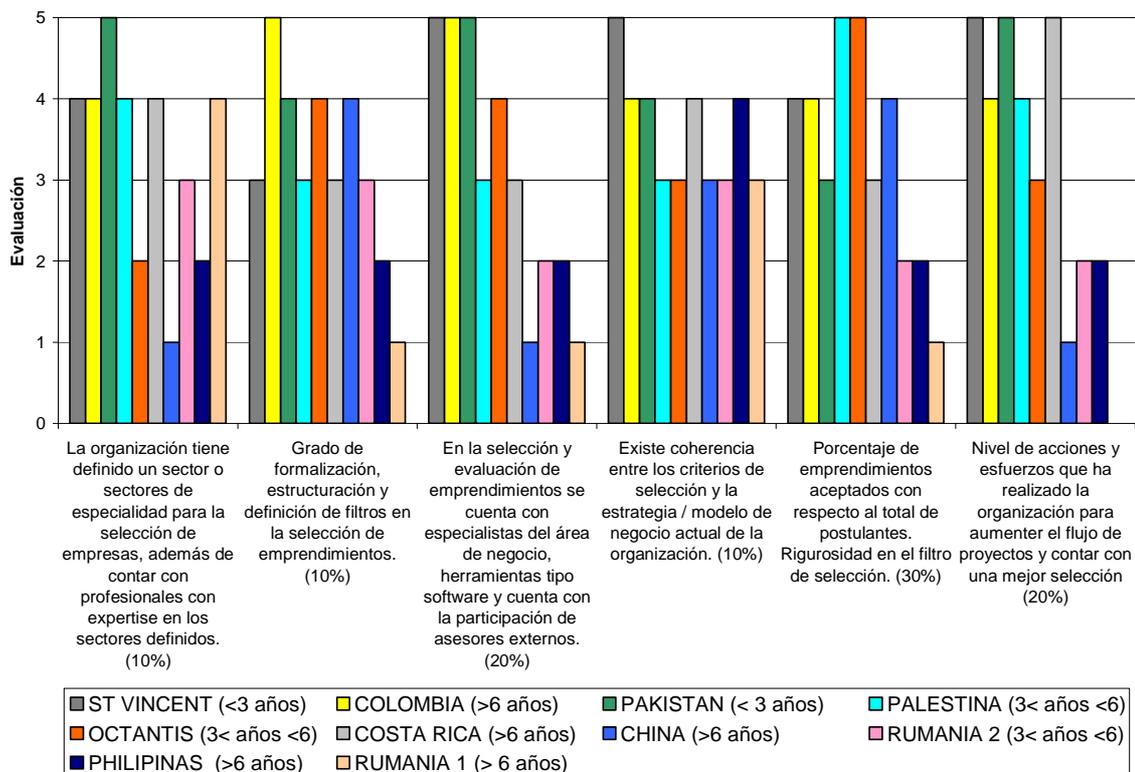
En este último aspecto llama especial atención la incubadora “CreaMe” de Colombia que con sus seis años de vida ha logrado orientar la organización al apoyo de emprendimientos dinámicos, con un alto grado de innovación y/o diferenciación, siendo sin embargo un poco más débil en lo que respecta el nivel de

ventas lo cual puede estar influenciado por estar inserto un mercado más pequeño y de menor poder adquisitivo.

Como una aproximación a descubrir mejores prácticas en lo que se refiere al enfoque a la creación de empresas de alto crecimiento, resultaría interesante estudiar más a fondo la metodología y el foco de la incubadora “CreaMe” de Colombia. Por otra parte “OCTANTIS” de Chile es un ejemplo a seguir en metodologías de generación y crecimiento de ventas de las empresas apoyadas.

Ítem II: Proceso de atracción y selección de emprendimientos

Gráfico 7.2: Curvas de comparación “Proceso de atracción y selección de emprendimientos”



Fuente: Elaboración propia

El proceso de atracción y selección de emprendimientos es clave para toda incubadora, debido a que determina no sólo la cantidad de proyectos que apoya la institución, sino que también la calidad de éstos.

Debido a ello resulta importante considerar las acciones y esfuerzos que realiza la incubadora para aumentar el flujo y contar con una buena selección. En el estudio realizado las incubadoras “Business Skills Development and E-Business Skills Incubators” de St. Vincent & the Grenadines, “CreaMe” de Colombia y “Agribusiness Support Fund” de Pakistán presentan el mejor desempeño en este atributo, por lo que resulta interesante investigar en profundidad las acciones de marketing que realizan estas instituciones para aumentar el flujo.

Por otra parte para obtener emprendimientos entrantes de calidad es fundamental la rigurosidad en el filtro de selección. Las incubadoras que presentan las mejores prácticas en este aspecto son “OCTANTIS” de Chile y “PICTI” de Palestina, mientras que “CreaMe” de Colombia y “Shanghai Technology Innovation Center” de China resultan también bastante interesantes debido a su buen desempeño y años de existencia.

Contar con especialistas del área de negocio, herramientas tipo software y la participación de asesores externos es un atributo importante al momento de seleccionar emprendimientos. Pakistán, St. Vincent y Colombia son los líderes en estos temas, por lo que pueden entregar indicios de mejores prácticas en una investigación con mayor profundidad.

En conclusión y evaluando las áreas más importantes del ítem del proceso de atracción y selección, resulta interesante estudiar en mayor profundidad todo el proceso de la incubadora “CreaMe” de Colombia, debido a que presenta relativamente un buen desempeño en las dimensiones de mayor relevancia y cuenta también con más años de experiencia.

Para conocer buenas prácticas en relación a la rigurosidad en el criterio de selección y considerando lo mencionado en el primer ítem, sobre el centrar el foco de la organización a la búsqueda de emprendimientos dinámicos, resulta también recomendable estudiar las prácticas de la incubadora “Shanghai Technolgy Innovation Center” de China.

7.4. Benchmark de mejores prácticas: Incubadora CreaMe de Colombia

Para profundizar en las mejores prácticas que posee la incubadora CreaMe⁷⁷ de Colombia se realizó una video conferencia con Diego Sánchez, su Gerente General. A continuación se señalarán los puntos más relevantes que se descubrieron en esta entrevista.

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 buscan aliados especializados por temas o por áreas, de manera tal de contar con una serie de pequeñas incubadoras especializadas por rubro. Esto le permite a CreaMe tener una cobertura nacional. Así la función de CreaMe es realizar el desarrollo empresarial, la creación y el acompañamiento de los nodos. Cada nodo define cuales son sus políticas, cuales son sus estrategias y cuales son sus métodos de acompañamiento. Ejemplo de estos nodos son el Centro de Desarrollo Rural dedicado a la agroindustria, Medellín Digital que esta en alianza con un operador de telefonía digital en búsqueda de proyectos que pueden ser útiles para ellos como operadores de telefonía móvil,

⁷⁷ Incubadora CreaMe de Colombia. 2009. <https://www.creame.com.co>

InterSoftware 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.

Los procesos de captación los realiza cada nodo de manera independiente, pero siempre bajo un modelo central definido por CreaMe. Este modelo central plantea la captación de nuevos emprendimientos mediante convocatorias o concursos que duran aproximadamente un mes. En estas convocatorias resulta importante el posicionamiento del concurso y la sensibilización que genera en los potenciales postulantes. Debido a esto es que se realiza la promoción en universidades, en grupos de investigación e incluso dentro de las grandes empresas. La oferta que plantea CreaMe para los potenciales emprendedores es el beneficio de tener un acompañamiento integral, validar comercialmente su modelo de negocio y la búsqueda de potenciales inversionistas.

A continuación se ilustra a modo de ejemplo el modelo del proceso de convocatoria del Nodo Medellín Digital⁷⁸.

Tabla 7.2: Proceso de Convocatoria del Nodo Medellín Digital, de CreaMe Colombia

PROCESO	ACTIVIDADES
Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y publicación de términos de referencia. - Recepción de iniciativas de negocio.
Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas de motivación emprendedora. - Taller de identificación de oportunidades de negocio. - Taller de formulación de ideas de negocio.
Evaluación y selección de iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de iniciativas empresariales. - Validación del perfil emprendedor. - Evaluación y selección de iniciativas empresariales. - Publicación de resultados.
Acompañamiento técnico y empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Firma de acuerdo de voluntades (Grupo Emprendedor Ganador) - Inducción y Bienvenida a los nuevos emprendedores. - Capacitación en planeación empresarial completa.

⁷⁸ Nodo Medellín Digital de la incubadora CreaMe de Colombia. 2009. <https://www.creame.com.co>

	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría técnica - Capacitación en gestión empresarial (avanzado)
--	--

Fuente: Nodo Medellín Digital

Los postulantes deben llenar un formulario denominado FIDO, que contiene preguntas sobre la idea de negocio y también sobre las características del equipo emprendedor. Con esta información se realiza una búsqueda interna de información y se contactan a expertos para hacer las validaciones técnicas necesarias. Los criterios de evaluación son principalmente lo atractivo del modelo de negocio, el potencial de crecimiento, si es que la iniciativa responde a un problema, si es que esta conectado a la potencialidad de la región y a las capacidades del equipo emprendedor.

En el proceso que se presenta en la tabla 7.2 llama especial atención la validación del perfil emprendedor dentro de la evaluación y selección de iniciativas. Esta validación se realiza en un “**Centro de Valoración**” donde psicólogos identifican los perfiles de competencia de los postulantes. La construcción de este centro demoró más de dos años y fue fruto de un prolongado trabajo conjunto de CreaMe con psicólogos especialistas en la identificación de perfiles.

En el centro de valoración los emprendedores participan en un juego de roles que busca la conformación de equipos, para identificar los cuatro perfiles que tienen previamente definidos: el gerencial, el administrativo, el comercial y el técnico / tecnológico.

Se busca descubrir cuales son las características que tiene cada emprendedor, cómo interactúan, cuales son sus expectativas, como se relacionan, como trabajan en equipo y que es lo que buscan. Según relata Diego Sánchez, este centro de valoración sirvió para identificar las principales competencias que debe tener un emprendedor en Colombia: Pensamiento sistémico, empatía, trabajo en equipo y sobre todo comunicación.

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. Este trabajo pretende evaluar principalmente al equipo emprendedor que se presenta a cada uno de los Nodos de CREAME. El objetivo general es evaluar la presencia de las competencias previamente identificadas para los diferentes roles de las empresas en los equipos de trabajo que se encuentran en la fase de planeación.

Con este proceso se pretende brindar información general a los equipos de trabajo de los aspectos relevantes, a los cuales ellos puedan tener acceso y que no comprometan su estabilidad emocional y/o psicológica, de los resultados obtenidos. De esta forma se entrega un resumen de los resultados emitiendo conceptos acerca de las competencias existentes en cada uno de los integrantes del equipo, el grado

en que poseen cada una de ellas, y la posible forma de desarrollar éstas en caso de ser necesario para asumir de manera adecuada un rol. Por último, se pretende emitir un concepto y sugerencia de asignación de roles al interior de la empresa, a la vez de la posible necesidad del ingreso y/o salida de personal de la misma para completar la conformación estratégica del equipo.

Un aspecto importante que destaca el experto colombiano es que también se busca que los emprendedores tengan la visión de que en un futuro cercano se puedan vincular a nuevos socios para suplir las carencias que puede presentar el equipo. Además las expectativas que tiene el emprendedor deben estar alineadas con la oferta de incubación, dado que según comenta Diego Sánchez, *“Muchas veces llegan emprendedores que dicen ‘yo sólo necesito dinero’ u en otras ocasiones llegan con un ego muy alto, por lo que resulta necesario aterrizarlos, ya que esto posteriormente nos puede afectar mucho el proceso de acompañamiento”*.

Según el especialista en estos momentos se encuentran muy conformes con su proceso de selección actual, ya que se dieron cuenta que para que los proyectos tengan una mayor probabilidad de éxito es clave tener el filtro enfocado en el equipo de trabajo, ya que la mentalidad y el compromiso es mucho más importante que la idea de negocio. Un alcance que menciona con respecto a este tema es que si bien están identificando perfiles y competencias de emprendedores, queda según su punto de vista un gran desafío en la formación educacional de las futuras generaciones, para que estas comiencen desde pequeños en el colegio y en la familia a desarrollar habilidades de independencia, compromiso, comunicación y trabajo en equipo.

7.5. Benchmark de mejores prácticas: Shanghai Technology Innovation Center de China

En una videoconferencia con el señor Wang Zhen, alto ejecutivo del centro de innovación tecnológica de Shanghai, se logró descubrir algunas de las prácticas que convertían a esta incubadora como una de las que presentaban mayor rigurosidad en el criterio de selección y que además se enfocaba a emprendimientos de altísimo crecimiento y nivel de ventas.

Un factor diferenciador clave que se identificó tiene relación con el proceso de selección y la búsqueda de nuevos emprendimientos. A diferencia de la gran mayoría de las incubadoras, en el STIC de China no se puede postular y no existe un proceso de selección como tal. Según señala Wang Zhen, los proyectos nuevos son invitados por personal especializado de la incubadora que se denominan “Project Hunters” (cazadores de proyectos). Esta incubadora realiza justamente todo lo contrario a OCTANTIS y a la gran mayoría de las otras incubadoras que se estudiaron en este benchmark. Ellos no esperan que los proyectos lleguen o postulen a la institución, sino que salen a buscarlos y una vez identificados

emprendimientos con una alta innovación tecnológica les extienden una invitación a ser parte del portafolio de proyectos.

Esta práctica en base se sustenta a que es una incubadora muy especializada en un área industrial, la innovación tecnológica, lo que permite focalizar sus esfuerzos y recursos en un solo cluster. *“Por esto los “Project Hunters” tienen como misión “salir a la calle”: a las ferias, a las universidades, a los centros tecnológicos y empresas high-tech a buscar e identificar aquellos posibles emprendimientos o proyectos con innovación tecnológica que podrían convertirse en una gran empresa”,* comenta Wang Zhen. Esto convierte a los Project Hunters en un rol clave para la incubadora, dado que los resultados de su trabajo son los que definen finalmente gran parte del éxito del STIC de China. Esto mismo explica que según Wang Zhen este cargo no pueda ser ocupado por cualquier individuo, ya que debe no sólo tener un amplio conocimiento tecnológico para identificar los potenciales proyectos, sino que además debe contar con la personalidad y las redes de contacto necesarias para desenvolverse y “cazar” en el lugar indicado.

El proceso de captación del STIC de China no va más allá de este punto, dado que una vez extendida la invitación prácticamente siempre ingresan al proceso de incubación y no se realizan más filtros de selección que una mera validación técnica de la tecnología.

7.6. Revisión de antecedentes y mejores prácticas de otros países

A continuación se señalan algunos antecedentes recopilados de mejores prácticas de otros países que no participaron en el Benchmarking anterior, pero que si aportan valiosa información para conocer de qué forma abordan el proceso de captación incubadoras de otros países.

7.6.1. Mejores prácticas de captación de emprendimientos en otros países

La experiencia internacional relacionado a los procesos de captación es bastante variada y muchas veces las mejoras en los procesos son reflejo de los aprendizajes obtenidos a lo largo de su maduración como incubadora. A continuación se señalan algunas de las mejores prácticas relacionadas a este tema que fueron mencionados en el estudio MEIA⁷⁹ de infoDev.

Con respecto al criterio de selección, el manager de la incubadora peruana CIDE menciona que “las experiencias pasadas del emprendedor en los rubros del negocio son muy importante. En el largo plazo resultan ser más exitosos los emprendimientos donde sus líderes han estado trabajando por un tiempo

⁷⁹ infoDev. Sin año. The MEIA Study, <http://www.idisc.net/en2/Page.MEIA.Study.Overview.html>

prolongado.” Debido a esto es que en sus criterios de selección se toma especial importancia en el modelo de negocio del emprendimiento y la relación con la experiencia laboral previa del emprendedor.

En este mismo aspecto se puede mencionar que en Ghana, los postulantes deben llegar con un emprendimiento que tenga al menos dos años de existencia, con clientes identificados y pruebas de que el modelo es sostenible.

En la incubadora CAATEC de Costa Rica se usa un criterio más bien contrario a la tradicional evaluación de la idea de negocio. Su proceso está enfocado en identificar emprendimientos nacientes con alto potencial de crecimiento y que no necesariamente han sido probados en el mercado. El proceso de selección pone mucho énfasis en la innovación, donde la postulación se realiza mediante un concurso fuertemente promovido en medios masivos. El concurso tiene una duración de tres meses en el cual los 25 proyectos semi-finalistas deben pasar por tres rigurosas rondas de selección. Sólo los tres proyectos finalistas reciben un apoyo de 2.500 dólares y el servicio de incubación, previa superación de un estricto examen psicológico.

Otro aspecto interesante se produce en la incubadora TeNet de la India, que incluye entre sus criterios de selección el hecho de que el emprendimiento seleccionado “soporte la visión de la incubadora”.

Tal como explica el manager de la incubadora CIDE del Perú, “hay una clara diferencia entre una persona de negocios y un emprendedor. Un emprendedor puede aprender de negocios, pero que ocurra lo contrario es mucho más difícil.” Por esto es que todos los postulantes a esta incubadora deben escribir una autobiografía al momento de postular y participar en una serie de actividades grupales de simulación donde son evaluados psicológicamente.

Es así como cada vez más incubadoras en el mundo adoptan la práctica de poner más énfasis en los equipos e individuos. En Ucrania, por ejemplo, la incubadora Kharkov Technologies ha rediseñado recientemente su proceso de captación para enfocar su selección a las personas que presentan mayor potencial dadas sus características y competencias de emprendedor.

Otro caso bien particular sucede en las incubadoras de Israel, donde la práctica del proceso de captación de las incubadoras está fuertemente regulada por un organismo público, como se detalla a continuación.

7.6.2. Sistema de incubadoras en Israel

El sistema de incubadoras de Israel data de 1991⁸⁰, contando actualmente con 24 incubadoras apoyadas por el Ministerio de Comercio e Industria. Israel es el país fuera de Estados Unidos que tiene más empresas transándose en NASDAQ, con un énfasis especial en empresas de tecnología, especialmente software, telecomunicaciones e Internet, además de biociencia. La mayoría de la tecnología israelí se exporta con \$40,14 billones de dólares en exportaciones, gracias a los tratados de libre comercio con EEUU, México, UE, entre otros.⁸¹

El sistema de incubación Israelí es altamente regulado por el Ministerio de Comercio e Industria, donde los incubados deben cumplir metas impuestas en forma centralizada y donde las incubadoras son meros ejecutores de las políticas del ministerio. El presupuesto entregado por el Ministerio a cada incubadora es de US\$ 350.000 a US\$ 600.000 para dos años. Las 24 incubadoras apoyadas por el gobierno, cuentan en total con 200 proyectos en cartera al mismo tiempo, lo que da en promedio 8,3 empresas por incubadora.

A continuación sólo algunos de los resultados más destacados del sistema de incubación israelí⁸²:

- Hasta el 2006 han madurado y dejado las incubadoras más de 1.000 proyectos.
- De los graduados, un 57% ha levantado capital privado.
- 41% de los graduados continúan aún operando.
- A fines del 2006, el total acumulado de capital levantado por todas las empresas incubadas sobrepasó los \$1.500 millones de dólares (\$1,5 millones de dólares por empresa).
- El programa es reconocido como el principal productor de start-ups de Israel, creando en promedio 70 start-ups al año.

El secreto del éxito de su sistema de incubación, puede deberse a los siguientes factores⁸³:

- Sólo pueden ingresar individuos con proyectos de I+D con alto potencial de negocios de exportación.
- El proceso de selección de emprendedores es muy exigente:
 - o Evaluación por un científico experto en el tema.
 - o Evaluación por un grupo de expertos en negocios en todos los aspectos del negocio.

⁸⁰ Technology Incubators in Israel. 2008. <http://www.incubators.org.il/program.htm>

⁸¹ Technology Incubators in Israel. 2008. <http://www.incubators.org.il/program.htm>

⁸² Ministerio de Comercio e Industria Israel. 2009. <http://www.moital.gov.il/>

⁸³ Díaz, Sandra. 2008. "Propuesta de modelo de medición de desempeño del sistema de incubadoras chilenas para InnovaChile – Corfo". Ematrix Consultores Ltda, Consultores en Emprendimiento e Innovación.

- Extensas entrevistas para determinar si la personalidad del emprendedor tiene lo necesario para ser exitoso.
 - Finalmente, deben ser aprobados por los comités ejecutivos de la incubadora y del Ministerio de Comercio e Industria.
- La aceptación de la empresa es por dos años, prorrogable a 3 años en casos justificados con metas obligatorias y exigentes comunes para todas las empresas.
 - El modelo es una adaptación del modelo de incubación norteamericano.

Las principales conclusiones que se pueden obtener del sistema de incubación israelí y que tiene relevancia para esta propuesta de rediseño son:

- El proceso de selección es exigente, contando con varias etapas de validación con expertos, tanto en temas de negocios como en la parte técnica.
- Se incorpora una etapa de extensas entrevistas psicológicas donde se evalúa si el emprendedor cuenta con las competencias necesarias para ser un emprendedor exitoso.
- Dentro del panel de selección se incorporan a ejecutivos del organismo superior a la incubadora, que en este caso viene a ser el Ministerio de Comercio e Industria.

8. PERFIL DEL EMPRENDEDOR

8.1. Hipótesis posible solución

Siempre es importante antes de comenzar un rediseño tener una hipótesis de posibles soluciones al problema. A continuación se expone una posible solución al problema del proceso de captación, el cual deberá ser estudiado en profundidad durante la investigación y enfrentado a otras soluciones alternativas.

El profesor de negocios de la Universidad de Columbia y destacado investigador sobre el emprendimiento durante más de 20 años, Amar V. Bhide, plantea en sus postulados⁸⁴ que:

“Es más probable que logre el éxito una idea de negocio mediocre con un buen equipo emprendedor, que una brillante idea de negocio a cargo de equipo emprendedor deficiente.”

Por su parte, Steve Jobs como miembro del directorio de los estudios de animación Pixar señala que:

“En Pixar las buenas ideas no tienen ningún valor, el valor lo tiene el equipo que las desarrolla”⁸⁵

Algo similar postula Jeffrey A. Timmons⁸⁶ al decir que una vez descartadas las ideas que no cumplen los requisitos básicos para un emprendimiento, el foco ya no debería estar tanto en la idea sino que en la calidad del emprendedor. Esto porque la idea no vale nada si detrás no hay un equipo comprometido en llevar esa idea a la realidad. Es importante la idea, el mercado, la tecnología, el momento de emprender, la competencia, etc., pero lo más importante son las personas detrás del emprendimiento, el equipo. Un buen equipo con una mala idea será capaz de dar vuelta la situación, mientras que un equipo disfuncional con una idea brillante fracasará a pesar de las buenas condiciones. El fracaso de una empresa se puede explicar básicamente por dos razones básicas: que se acabe el dinero o que se acabe el compromiso. Por esto resulta importante elegir el emprendedor que tenga un compromiso serio con su idea.

Por lo anteriormente mencionado es que se tiene la hipótesis de que actualmente el proceso de captación de la incubadora OCTANTIS está más enfocado en la búsqueda de buenas ideas, que en la búsqueda de buenos emprendedores. El proceso está actualmente estructurado de forma tal que el 70% del foco del proceso de captación esta puesto en la idea y sólo un 30% en la calidad del equipo emprendedor. Por los argumentos planteados de que para que un

⁸⁴ Bhide, Amar V. 1999. “El origen y la evolución de los nuevos negocios”. Oxford University Press, USA. ISBN-10: 0195131444.

⁸⁵ Jobs, Steve. 2007. Documental “The Pixar Story”.

⁸⁶ Timmons, Jeffrey A. 2004. “New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century”. 6ta edición. McGraw Hill; Irwin, USA. ISBN-10: 0005394066.

proyecto resulte exitoso es más importante contar con un buen equipo de trabajo es que se plantea rediseñar el proceso de captación para que tenga como pilar fundamental la búsqueda de buenos emprendedores, más que de buenas ideas.

Figura 8.1: Foco del proceso de captación



Esta tesis plantea entonces proponer un cambio en el foco del proceso de captación donde el 50% esté centrado en la búsqueda de un buen equipo emprendedor y un 50% en la idea de negocio.

8.2. Perfil del emprendedor modelo

La opinión de que los emprendedores son especiales posee un enorme atractivo, pero es difícil especificar los rasgos y las habilidades distintivas de aquellos. La tradición popular atribuye muchas cualidades al emprendedor: poderosa energía, visión, habilidades de liderazgo y un ánimo indeclinable, por citar sólo algunas. En su libro "El origen y la evolución de los nuevos negocios", Amar V. Bhide⁸⁷ señala que en ciertas investigaciones formales sobre la capacidad emprendedora también se parte del supuesto de individuos con rasgos y habilidades distintivos. Sin embargo el autor señala que en el mejor de los casos los estudios empíricos aportan un débil sustento a estas impresiones, dado que presentan ciertos problemas metodológicos básicos. Para comenzar, muchos investigadores han pretendido identificar una personalidad emprendedora universal. Implícitamente han dado por sentado que los propietarios de una tienda de automóviles, los contadores que se emplean a sí mismos y los fundadores de compañías desarrolladoras de software comparten rasgos que los distingue de la población en general. Pero esto parece improbable, por la amplia variedad de los problemas y tareas a los que esos individuos se enfrentan.

⁸⁷ Bhide, Amar V. 1999. "El origen y la evolución de los nuevos negocios". Oxford University Press, USA. ISBN-10: 0195131444.

Un problema adicional que plantea Amar V. Bhide se deriva de la arbitraria selección de rasgos. Ciertos investigadores han estudiado si los emprendedores poseen una personalidad de un cierto tipo, pero sin especificar el motivo por el cual esas cualidades son importantes.

Los investigadores han sometido a prueba una amplia variedad de atributos. En el estudio de Hornaday⁸⁸, por ejemplo, se listan 42, acerca de las cuales se ha teorizado en una o varias posteriores investigaciones. Entre estos atributos están los siguientes:

- **Necesidad de obtener logros.** Un individuo con intensa necesidad de obtener logros prefiere asumir una responsabilidad personal sobre las decisiones, desea alcanzar altos niveles definidos por el mismo, gusta de medios claros para evaluar el cumplimiento de metas y se empeña en superar a los demás.
- **Propensión a correr riesgos.** Disposición a acometer una empresa pese a ciertas probabilidades calculables de fracaso.
- **Sede interna del control.** La convicción de que el esfuerzo personal es la principal determinante de los resultados. Esta convicción se asocia a su vez con la seguridad en sí mismo, la inclinación a actuar, la orientación a tareas y la flexibilidad.
- **Tolerancia a la ambigüedad.** Disposición a actuar en una situación incierta.
- **Conducta de tipo A.** Pugna incesante por lograr cada vez más en cada vez menos tiempo y ser en general competitivo.

Estos estudios aún no han producido resultados convincentes, de hecho Kelly Shaver y Linda Scott⁸⁹ consideran que la búsqueda del perfil de personalidad distintivo del emprendedor ha sido en gran medida "infructuosa". El sustento de la inusual incidencia de ciertos rasgos entre emprendedores ha sido débil o nulo, según estos autores. Los contradictorios hallazgos de diversos estudios, llevaron por ejemplo a Brockhaus y Horwitz⁹⁰ a concluir que la propensión a correr riesgos "no es un medio preciso para distinguir a los emprendedores". De igual modo, aunque en algunos de estos estudios se indica que las características de "sede interna del control" y tendencia a la "conducta de tipo A" son más observables en los emprendedores que en la población en general, estos atributos no distinguen a los emprendedores de los administradores ni de miembros de otros grupos.

⁸⁸ Hornaday, John A. 1982. "Research about a living Entrepreneurs". Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

⁸⁹ Shaver, K. G. y Scott, L. R. 1991. "Person, Process, Choice: the psychology of new venture creation". Entrepreneurship Theory and Practice.

⁹⁰ Brockhaus, R. H. y Horwitz, P. 1986. "The Psychology if the Entrepreneur". Ballinger, Cambridge, Mass. USA.

Amar V. Bhide imputa a problemas de medición los inconcluyentes resultados de los estudios de perfilamiento de la personalidad del emprendedor; los estudiosos carecen de instrumentos diseñados específicamente para medir los rasgos que los emprendedores supuestamente poseen, lo que los obliga a emplear medidas ideadas con otros propósitos. Otro factor que puede explicar esta serie de contradicciones en los resultados a los que se ha llegado en distintos estudios, se debe a diferencias en la definición de emprendedor. En algunos estudios se los define como fundadores de pequeñas empresas con alto índice de crecimiento. Otros investigadores estudian a aspirantes a emprendedores, con frecuencia a alumnos de cursos de negocios que manifiestan la firme intención de iniciar una empresa. En otros estudios se considera a emprendedores a los fundadores o propietarios de cualquier tipo de empresas que hayan sobrevivido durante un periodo de tiempo especificado. De acuerdo con Brockhaus, estas diferencias generan “ruido” y dificultan por lo tanto, la identificación de un perfil irrefutable.

Estos problemas impulsaron a algunos investigadores a abandonar la búsqueda de un perfil emprendedor único a favor de la identificación de múltiples tipos. Karl Vesper⁹¹, por ejemplo, identifico 11 tipos básicos y varios subtipos. Esta investigación, según Hornaday ha provocado una “desquiciante” proliferación de “tipos” en diversos estudios, con hallazgos tan poco concluyentes como los resultados de los estudios en los que se pretendió identificar un perfil emprendedor único.

Tomando en cuenta estas conclusiones, es que se plantea que no existe un perfil de emprendedor modelo y que identificar distintos tipos de perfiles de emprendedores también lleva a ciertas inconsistencias y problemáticas aún no resueltas en las investigaciones realizadas.

Por ello es que este trabajo a continuación presentará una serie de atributos, competencias y capacidades que han identificado distintos autores especialistas en la investigación del emprendimiento. Mediante esta tabla es posible identificar aquellas competencias en que coinciden la mayoría, las que se pueden tomar como referentes válidos para distinguir mediante competencias a los emprendedores de la población en general, teniendo en cuenta los alcances mencionados anteriormente.

Al observar detenidamente las distintas competencias y capacidades planteadas en la tabla 8.1.a y 8.1.b por los diferentes investigadores, resalta a la vista que existen atributos en los que muchos coinciden pero que son planteados de distinta manera. Un claro ejemplo es que Bhide menciona que el emprendedor debe tener “Tolerancia a la ambigüedad”, algo que Varela⁹² y MacClelland⁹³ denominan “Aceptación y propensión al cambio”, que en el fondo también se puede entender

⁹¹ Vesper, Kart. 1980. “New Venture Strategies”. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.

⁹² Varela, R. 2001. “Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas”. Pearson Educación, Bogotá, Colombia.

⁹³ McClelland, D. 1961. “The Achieving Society”, MacMillan, Nueva York, USA.

como que un emprendedor debe ser “flexible” (Barros) o contar la “plasticidad” suficiente de poder adaptarse a los cambios producidos por hecho ambiguos (Vignolo).

Tabla 8.1.a: Competencias y capacidades del perfil del emprendedor según diversos autores

Bhide	Varela, MacClelland		Barros	
Tolerancia a la ambigüedad	Fuerza vital	Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos	Integridad y Honestidad	Ser humildes
Determinación	Deseo de superación y progreso	Capacidad de realización	Tenacidad	Paciencia
Mente abierta	Capacidad de identificar oportunidades	Capacidad de administrar recursos	Actuar con sentido común	Generosidad
Manejo de conflictos internos	Visión de futuro	Practicabilidad y productividad	Disfrutar con lo que se hace	Ser optimista y alegre
Ingenio táctico	Habilidad creadora e innovadora	Capacidad de control	Ser apasionado	Ser sinceros
Autocontrol	Aceptación y propensión al cambio	Inconformismo positivo	Tener ganas de servir una necesidad	Ser sobrios
Perceptividad	Iniciativa	Soluciones y no problemas	Tener una idea clara	Iniciativa
Habilidades de negociación	Libertad / Autonomía / Autogobierno	Responsabilidad / Solidaridad / Ética.	Motivación	Capacidad de aprendizaje
Gran ambición	Capacidad de toma de decisiones con información incompleta	Capacidad de integrar hechos y circunstancias	Estar dispuesto a arriesgar	Fuerza de voluntad
Disposición a correr riesgos	Convicción de confianza en sus facultades		Ser capaz de superar fracasos	Flexibilidad
Imaginación, síntesis creativa y abstracción	Actitud mental positiva hacia el éxito		Tener autonomía	Creatividad
Constancia	Compromiso / Constancia / Perseverancia		Generar confianza y ser confiados	Curiosidad
Adquisición de nuevas habilidades	Liderazgo		Ser responsable	Autoconfianza

Fuente: Bhide⁹⁴; Varela⁹⁵, Aspero y MacClelland⁹⁶; Barros⁹⁷

⁹⁴ Bhide, Amar V. 1999. “El origen y la evolución de los nuevos negocios”. Oxford University Press, USA. ISBN-10: 0195131444.

⁹⁵ Varela, R. 2001. “Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas”. Pearson Educación, Bogotá, Colombia.

⁹⁶ McClelland, D. 1961. “The Achieving Society”, MacMillan, Nueva York, USA.

⁹⁷ Barros, A. G. 2008. “Claves para ser un buen emprendedor”. Grupo Intercom. Barcelona, España.

Tabla 8.1.b: Competencias y capacidades del perfil del emprendedor según diversos autores

Vignolo	Wills	Incubadora CreaMe	Hornaday	Timmons	Stevenson, Salhama y Roberts
Pasión	Integridad	Pensamiento sistémico	Necesidad de obtener logros	Tomar riesgos calculados	Identificar oportunidades.
Propósito	Pensamiento planificador	Empatía	Propensión a correr riesgos	Adquirir y complementar habilidades	Reunir los recursos requeridos.
Perseverancia	Tomador de riesgos	Trabajo en equipo	Sede interna del control	Crear y construir algo a partir de prácticamente nada.	Implementar un plan de acción práctico.
Paciencia	Redes de contacto	Comunicación	Tolerancia a la ambigüedad.	Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar recursos limitados	Cosechar las recompensas en una forma flexible y oportuna.
Prudencia (tener poca!)	Pensamiento estratégico	Abierto a vincular nuevos socios	Conducta de "tipo A"	Percibir una oportunidad	
Planes	Aptitudes comerciales	Expectativas alineadas a la visión de alto crecimiento		Conocimientos para identificar y controlar los recursos	
Plasticidad	Poder de decisión				
Prácticas	Optimismo				
Priorizar	Sensibilidad por los clientes				
Poder	Foco en las personas				

Fuente: Vignolo⁹⁸; Wills⁹⁹; Incubadora CreaMe¹⁰⁰; Hornaday¹⁰¹; Timmons¹⁰²; Stevenson, Salhama y Roberts.¹⁰³

Recopilando entonces las competencias que más se repiten entre los distintos investigadores se obtienen las 13 competencias más relevantes que diferencian al

⁹⁸ Vignolo, Carlos. 2008. "Emprendiendo e innovando por la vida: hacia empresas y sociedades centradas en el amor". Programa de Innovación y Tecnologías de Construcción de Capital Social. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

⁹⁹ Wills, Ana Maria. 2009. http://wiki.answers.com/q/what_are_ten_competencies_of_an_entrepreneur

¹⁰⁰ Incubadora CreaMe de Colombia. 2009. <https://www.cream.com.co>

¹⁰¹ Hornaday, John A. 1982. "Research about a living Entrepreneurs". Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

¹⁰² Timmons, Jeffrey A. 1999. "New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century", Irwin Mc Graw Hill, Boston, USA.

¹⁰³ Salhman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhider, A. 1999. "The Entrepreneurial Venture". Harvard Business School Press. Boston, USA.

emprendedor de la población en general. Esto no significa de ninguna manera que todo emprendedor deba contar siempre con todas estas capacidades, sin embargo la presencia de estas competencias en la evaluación de una persona puede dar señales de que se esta en frente de un potencial emprendedor.

A continuación en la tabla 8.2 se presentan las “**13 Competencias del Emprendedor**”, mencionando además los distintos nombres y características que cada investigador le asignó a cada competencia identificada.

Tabla 8.2: Las 13 competencias del emprendedor

PROPÓSITO	
Contar con una misión, una ideología central que mueve a la persona a hacer cosas, que tienen un sentido y una motivación. Entendida también como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.	
Gran ambición	<i>Bhide</i>
Fuerza Vital	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Motivación	<i>Barros</i>
Necesidad de obtener logros	<i>Hornaday</i>
Proposito	<i>Vignolo</i>
Expectativas alineadas a la visión de alto crecimiento	<i>Incubadora CreaMe</i>

DISPOSICIÓN A CORRER RIESGOS	
Entendido como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos. En el camino del emprendedor se deben asumir muchos riesgos, con lo cual, se debe ser ambicioso y salir adelante teniéndolo en cuenta.	
Disposición a correr riesgos	<i>Bhide</i>
Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Estar dispuesto a arriesgar	<i>Barros</i>
Propensión a correr riesgos	<i>Hornaday</i>
Tomador de riesgos	<i>Wills</i>
Tomar riesgos calculados	<i>Timmons</i>

PERSEVERANCIA	
Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.	
Constancia	<i>Bhide</i>
Compromiso / Constancia / Perseverancia	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Tenacidad	<i>Barros</i>
Perseverancia	<i>Vignolo</i>

PODER DE DECISIÓN

Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.

Mente abierta	<i>Bhide</i>
Capacidad de toma de decisiones con información incompleta	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Actuar con sentido común	<i>Barros</i>
Sede interna del control	<i>Hornaday</i>
Poder	<i>Vignolo</i>
Poder de decisión	<i>Wills</i>

TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD

Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.

Tolerancia a la ambigüedad	<i>Bhide</i>
Aceptación y propensión al cambio	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Flexibilidad	<i>Barros</i>
Tolerancia a la ambigüedad	<i>Hornaday</i>
Plasticidad	<i>Vignolo</i>

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Se entiende como la capacidad de aprender, tener prácticas de aprendizaje constante y adquirir habilidades. Para aprender hay que hacer cosas, perseguir objetivos, equivocarse y reflexionar, pero sobre todo hay que ser capaces de desaprender y mirar desde otra perspectiva lo que se consideraba como seguro. Aquí también se puede incluir la capacidad de poder complementar las habilidades mediante terceros.

Adquisición de nuevas habilidades	<i>Bhide</i>
Deseo de superación y progreso	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Capacidad de aprendizaje	<i>Barros</i>
Prácticas	<i>Vignolo</i>
Adquirir y complementar habilidades	<i>Timmons</i>

CAPACIDAD DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.

Perceptividad	<i>Bhide</i>
Capacidad de identificar oportunidades	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Curiosidad	<i>Barros</i>
Percibir una oportunidad	<i>Timmons</i>
Capacidad de identificar oportunidades	<i>Stevensons, Salhama y Roberts</i>

CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO

Un emprendedor requiere no sólo contar con el liderazgo necesario para guiar un equipo de trabajo, sino que además requiere enfocarse en las personas con las que trabaja, generar un ambiente grato y de confianza. Por otra parte la mayoría de los emprendimientos se constituyen con más de un socio, por lo que la capacidad de trabajo en equipo resulta clave.

Manejo de conflictos internos	<i>Bhide</i>
Generar confianza y ser confiados	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Poder	<i>Vignolo</i>
Foco en las personas	<i>Wills</i>
Trabajo en equipo	<i>Incubadora CreaMe</i>

CAPACIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS

Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.

Ingenio táctico	<i>Bhide</i>
Capacidad de administrar recursos y de control	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Sobriedad	<i>Barros</i>
Pensamiento estratégico	<i>Wills</i>
Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar recursos limitados	<i>Timmons</i>
Capacidad de reunir los recursos requeridos	<i>Stevensons, Salhama y Roberts</i>

PLANIFICAR Y SISTEMATIZAR

Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.

Capacidad de integrar hechos y circunstancias	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Planes	<i>Vignolo</i>
Pensamiento planificador	<i>Wills</i>
Pensamiento sistémico	<i>Incubadora CreaMe</i>
Capacidad de implementar un plan de acción práctico	<i>Stevensons, Salhama y Roberts</i>

HABILIDAD CREADORA E INNOVADORA

Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas. Tener la habilidad de ver algo que nadie había visto antes. Las personas creativas son observadoras, investigan nuevas ideas, son intuitivas a la vez que analíticas y ven conexiones aparentemente inexistentes o imposibles.

Imaginación, síntesis creativa y abstracción	<i>Bhide</i>
Habilidad creadora e innovadora	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Creatividad	<i>Barros</i>
Crear y construir algo a partir de prácticamente nada	<i>Timmons</i>

CAPACIDAD DE COMUNICAR	
Contar con las habilidades de comunicación y competencias conversacionales es vital a la hora de presentar un negocio ante inversionistas, clientes, proveedores y redes de contacto. Saber comunicar y presentar una idea de manera clara y convencida es fundamental para cualquier emprendedor.	
Habilidades de negociación	<i>Bhide</i>
Aptitudes comerciales	<i>Wills</i>
Comunicación	<i>Incubadora CreaMe</i>
Competencias conversacionales	<i>Vignolo</i>

AUTONOMIA	
Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.	
Autocontrol	<i>Bhide</i>
Libertad / Autonomía / Autogobierno	<i>Varela, Aspero y MacClelland</i>
Tener autonomía	<i>Barros</i>

Fuente: Elaboración propia

De ahora en adelante se tomarán entonces estas 13 como las competencias que ayudan a identificar a un emprendedor. Sin embargo hay que mencionar ciertos alcances con respecto a este punto. Primero que todo, no se está haciendo ninguna diferencia entre un emprendedor y un emprendedor dinámico, dado que las competencias anteriormente mencionadas se presentan en ambos tipos de emprendedores. Por otra parte, las competencias identificadas son de autores de distintos orígenes por lo cual puede haber un sesgo cultural y coyuntural al ser aplicados en nuestro país. Solamente los postulados de Carlos Vignolo pueden tomarse como referencias más cercanas a la identificación de un emprendedor chileno.

Por esta razón sería recomendable realizar un levantamiento del perfil del emprendedor dinámico chileno, lo cual sin embargo escapa de los alcances de esta tesis. Para realizar este levantamiento del perfil es necesario incorporar a psicólogos especialistas en levantamiento de perfiles, que estudien casos chilenos de emprendedores dinámicos y de emprendedores no dinámicos, de manera tal de poder identificar cuales son las competencias que diferencian a un tipo de emprendedor de otro.¹⁰⁴

¹⁰⁴ A raíz de lo esbozado en este trabajo de título es que se planteó a la profesora Lorna Cortes del departamento de psicología de la Universidad Adolfo Ibañez, sugerir este "Levantamiento del perfil del emprendedor dinámico chileno" como una posibilidad de trabajo de titulación para estudiantes de psicología. La buena recepción de esta sugerencia provocó que cuatro alumnas del MPO (Magíster de Psicología Organizacional) tomarán el tema para el desarrollo de su tesina, a entregarse en Diciembre del 2009.

8.2.1. ¿Quiénes son los emprendedores innovadores chilenos?

Si bien se pueden identificar a los emprendedores por las competencias que presentan, resulta también interesante conocer cuales son las características del emprendedor dinámico chileno. Un buen estudio que se realizó en este ámbito fue desarrollado por Hugo Kantis y Sandra Díaz (2008)¹⁰⁵, donde se encuestaron a 109 emprendedores de empresas dinámicas y no dinámicas para obtener conclusiones interesantes con respecto a las distintas características de cada grupo.

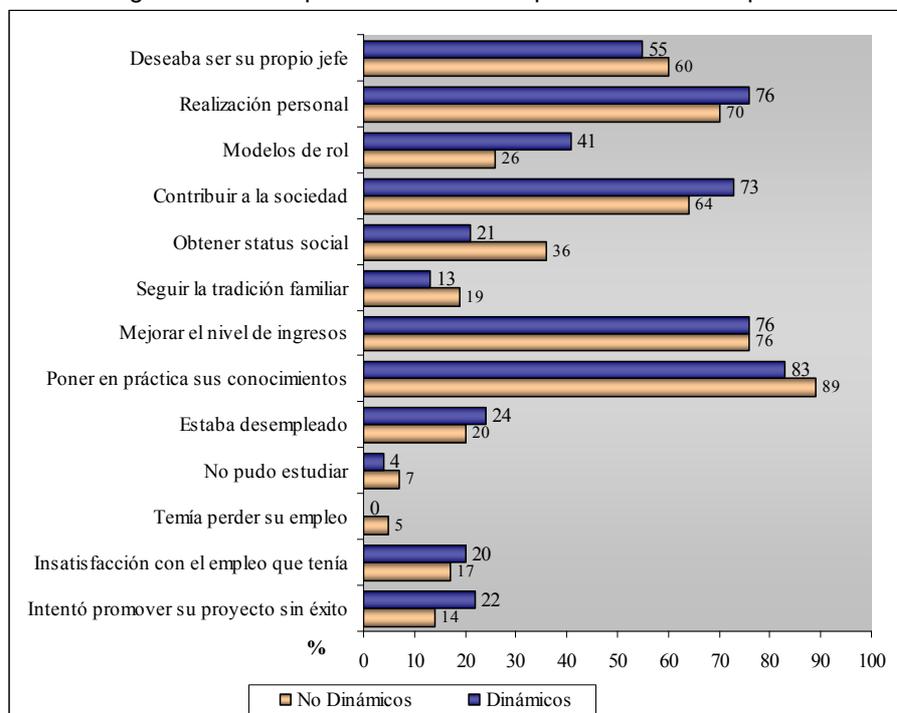
La investigación aporta una primera radiografía de los emprendedores innovadores chilenos y de sus empresas, identificando además las diferencias de perfil y comportamiento entre aquellas que lograron crecer y las que no lo hicieron. A continuación se mencionan las principales conclusiones de este estudio:

- Las nuevas empresas innovadoras son por lo general fundadas por equipos de hombres jóvenes con una edad promedio de 40 años, aunque también existe un segmento relevante en el cual participan en forma conjunta hombres y mujeres; en ambos casos con alto nivel de instrucción. Los emprendedores dinámicos suelen ser hijos de empleados y, en menor medida, de profesionales, es decir que en su mayoría no provienen de hogares de empresarios y su contacto temprano con el mundo empresarial es poco frecuente. Estas características permiten distinguirlos respecto del resto de los emprendedores tradicionales chilenos, entre los cuales es más frecuente encontrar hijos de empresarios, socios familiares y niveles de educación no tan elevados.
- El perfil predominante es el del graduado universitario, mucho más característico aún en el caso de los dinámicos (92% con nivel de grado versus el 76% de los no dinámicos). De éstos, el grupo más numeroso proviene de las ingenierías o de carreras informáticas.
- La mayoría trabajó antes de emprender en alguna empresa, llegando a ocupar posiciones jerárquicas de jefatura o incluso de gerencia antes de crear la empresa. Es menos frecuente el estereotipo del emprendedor innovador salido de un laboratorio o centro de investigación universitario. La experiencia en compañías 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 luego fundaron (51% vs 25% en el caso de los no dinámicos). Estas cifras revelan que antes de emprender pudieron vivenciar el mundo empresarial, acumular conocimientos y experiencia en una mayor proporción que el resto de los emprendedores no dinámicos.

¹⁰⁵ Hugo Kantis y Sandra Díaz. Abril 2008. Estudio de Buenas Prácticas “Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas”. Endeavor Chile.

- Los emprendedores innovadores dinámicos se distinguen de los no dinámicos en el grado de acumulación de experiencias y capacidades. Es decir, que existe un contraste inicial en términos de capital humano. En primer lugar porque forman equipos emprendedores más abiertos, con otros jóvenes que conocieron en trabajos previos o en las casas de estudio, a diferencia de los no dinámicos, entre quienes es mucho más frecuente el caso de los socios familiares o parientes.
- Por otra parte, su acumulación de experiencia laboral relevante en empresas es mayor y comienzan su propia vida como empresarios desde más temprano. Son jóvenes que luego de estudiar y trabajar buscan aplicar esos conocimientos, realizarse a nivel personal y mejorar sus ingresos y se inspiran en mayor medida que los no dinámicos en modelos de rol basados, en muchos casos, en empresarios innovadores del exterior.
- Las motivaciones principales para crear su empresa son por lo general similares entre los innovadores, predominando factores positivos tales como el deseo de poner en práctica sus conocimientos (alrededor del 80%), mejorar su nivel de ingresos (poco más del 70%), contribuir a la sociedad (73% y 64%) y realizarse como personas (76% y 70%). En un segundo rango de importancia, se ubica el deseo de ser su propio jefe (55 y 60%). El detalle de las principales motivaciones se puede observar en la figura 8.2.

Figura 8.2: Principales motivaciones para crear una empresa



Fuente: "Innovación y Emprendimiento: resultados de la encuesta a fundadores de nuevas empresas innovadoras chilenas". Hugo Kantis y Sandra Díaz, Endeavor Chile.

- El perfil de comportamiento en materia de búsqueda de información es algo que distingue en forma significativa a los innovadores, en general, respecto de los emprendedores tradicionales, quienes suelen contar con fuentes mucho menos numerosas. Por ejemplo Internet, los medios de comunicación, los trabajos académicos, muy frecuentes entre los innovadores no son relevantes para los no innovadores.
- 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 la que resultaría exitosa y con altas tasas de crecimiento.
- Para identificar la idea de negocios sobre la cual los emprendedores dinámicos elaboran su proyecto, realizan una búsqueda de fuentes de información y conocimientos mucho más abierta e intensiva que los no dinámicos, explotando en mayor medida las redes de contacto con otros empresarios y con académicos.
- 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 empresa. 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%). Este resultado es interesante para concluir que los emprendimientos dinámicos exitosos están compuestos por equipos emprendedores donde los socios integrantes complementan sus habilidades, más que de un emprendedor solitario.
- En el plano organizacional interno los emprendimientos dinámicos chilenos se distinguen por llevar adelante en forma mucho más activa, intensa y efectiva la gestión de proyectos innovadores, lo que les permite competir ágilmente con nuevos productos y construir una imagen en el mercado, algo que es fundamental para una empresa innovadora que debe ganar reputación.
- Ya desde los inicios del proceso emprendedor cuentan con una mayor orientación hacia el crecimiento, una inclinación superior hacia la demanda y una evaluación más racional del riesgo que no es común entre los no dinámicos. Estos últimos son, por el contrario, menos ambiciosos, más orientados a lo técnico e intuitivos.
- A lo largo de los años, los innovadores dinámicos se destacan por su capacidad para desarrollar redes colaborativas con clientes y/o proveedores, especialmente del exterior, y con universidades. Además 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.

Tomando en cuenta todas estas características, además de las 13 competencias del perfil del emprendedor mencionadas en el capítulo anterior, se puede vislumbrar una especie de fotografía de cómo es el emprendedor dinámico que debe ser seleccionado en el proceso de captación de la incubadora OCTANTIS. La propuesta de rediseño debe tomar estas competencias y características para entregar un proceso que logre atraer y escoger a este tipo de emprendedores.

8.3. Elementos de psicología

Si el objetivo del proceso se convierte en seleccionar buenos emprendedores, más que buenas ideas, es entonces necesario incorporar elementos de psicología en el proceso. El espíritu es poder escoger y detectar emprendedores dinámicos que presenten las 13 competencias del emprendedor, por lo cual resulta importante poder incorporar herramientas psicológicas de identificación de perfiles.

Hoy en día las grandes empresas presentan un proceso de selección de personal que incorpora una evaluación psicológica donde se estudia el comportamiento, las capacidades y las motivaciones de los postulantes, para descubrir si el individuo tiene un perfil de acuerdo al buscado por la empresa.

Para el caso de la incubadora y el proceso de selección de emprendedores ocurre exactamente lo mismo, ya que se desea aceptar sólo a aquellos que cuenten con el perfil del emprendedor dinámico.

En seguida se enumeran algunas de las herramientas más utilizadas por psicólogos profesionales en áreas de recursos humanos para la selección de personal, que pueden ser incorporados en la propuesta de rediseño.

- a) **Formulario, Ficha y Curriculum Vitae:** Consiste en que el postulante complete un formulario tipo con preguntas relacionadas a su persona, experiencia personal, hobbies y otros aspectos relevantes para categorizar al individuo. Si bien esta herramienta es poco efectiva para identificar capacidades, sirve para recopilar ciertos antecedentes que pueden ser útiles para un posterior estudio con más profundidad sobre la persona.
- b) **Autobiografía:** Consiste en una biografía de no más de tres páginas escrita por el propio postulante. Esto ya permite identificar ciertas competencias, además de poder descubrir aspectos personales del postulante que no logran ser abarcadas en una ficha cerrada de preguntas y respuestas. Sin embargo esta herramienta tampoco es lo suficientemente sólida para poder identificar perfiles de competencias, por lo que se usa más bien como método complementario a las entrevistas en profundidad.

- c) Entrevista en profundidad:** Es una entrevista personal que utiliza la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimientos sobre un tema. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales del entrevistado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento.¹⁰⁶ Las más comunes son del tipo semiestructurada donde existe libertad para que el entrevistador introduzca ciertas preguntas a partir de la naturaleza del entrevistado. Generalmente es llevada a cabo por un psicólogo y se emplea en procesos como la selección de personal, para conocer las competencias y características personales de los postulantes a un puesto laboral.
- d) Técnicas de simulación (juego de roles):** Se aplicaban únicamente a la formación, pero últimamente han pasado con gran éxito al terreno de la selección de personal. De entre las más utilizadas destacan el tratamiento y solución de casos, dinámica de grupos, psicodrama y el juego de roles o representación teatral de un problema de negocio. Se basan en la idea de que las personas no tienen todos sus papeles bien desarrollados en las relaciones con los demás: algunos de ellos se proyectan en su ambiente y otros no. Al representar un papel, cada individuo pone en marcha los aspectos más relevantes de su comportamiento, tanto individual como en interacción con otros. El análisis queda a cargo de psicólogos especialistas, que evalúan las competencias de cada individuo y de qué manera se desarrollaron en la simulación, para definir si el participante cuenta con los requerimientos de personalidad y capacidad buscados.

Las primeras dos herramientas son relativamente económicas de implementar y tampoco requieren un mayor rediseño del proceso actual de captación. Sin embargo éstas no aportan un mayor conocimiento sobre las capacidades del emprendedor, por lo cual es recomendable incorporar al proceso entrevistas en profundidad o técnicas de simulación, tomando en cuenta que ambas alternativas tienen distintos costos y capacidades asociadas. En las técnicas de simulación pueden ser incluidas varias personas en una sola actividad, que conlleva un costo fijo por actividad; mientras que en las entrevistas en profundidad es posible entrar en ámbitos más detallados de la personalidad del postulante, lo que sin embargo significa un costo de al menos una hora hombre de psicólogo evaluador por cada postulante.

Por ende la solución debe tomar en cuenta este *trade-off* para incorporar en el proceso de captación la herramienta que de mejores resultados al menor costo posible.

¹⁰⁶ Carrete, Lorna. 2007. "La entrevista psicológica en la selección de personal". ITESM. Monterrey, México.

9. PROPUESTA DE REDISEÑO

La propuesta de rediseño toma en parte lo descubierto en el estudio de la situación actual y el análisis de las causas del problema central, para incorporar además mejores prácticas utilizadas en otras incubadoras. Al agregar algunos elementos del campo de la psicología se llega a un nuevo proceso de captación de emprendimientos dinámicos, con objeto de aumentar el flujo de proyectos entrantes tanto en volumen como en potencial.

A continuación se presentará la propuesta del nuevo proceso de selección, enfatizando los elementos incorporados que dan solución a la problemática principal. Luego se detalla el modelamiento del nuevo proceso desde el punto de vista de las operaciones internas y del cliente, para finalmente plantear los beneficios y costos que implican esta propuesta de rediseño.

9.1. El nuevo proceso: Selección de Nuevos Emprendimientos Dinámicos (SNED): Transparencia - de Selección Activa - Presencial - En busca de emprendedores

Tal como lo señala su nombre, el nuevo proceso pone especial énfasis en la selección de equipos emprendedores y en la selección de nuevos emprendimientos que cuenten con características dinámicas.¹⁰⁷

Los principios que busca el nuevo proceso de captación son:

- Brindar un **proceso transparente**¹⁰⁸, que se refiere a que los participantes tienen que tener las reglas del juego claras sobre lo que se espera de ellos, junto con la posibilidad de ser apoyados debidamente para completar los requisitos que les permitan equiparse con los elementos de valor buscados. En caso de ser eliminados deben ser muy claras las razones, con participación de terceros, retroalimentado e idealmente con opciones de volver a intentarlo o tomar un rumbo alternativo más adecuado. El espíritu es que el proceso tenga transparencia para todos los involucrados y que los postulantes perciban esta transparencia durante todo el proceso.

- La **selección activa**¹⁰⁹ supone no descartar a los participantes cuando no presentan todos los elementos necesarios para la carrera final, sino más bien imaginar su potencial y establecer los elementos que deben ser corregidos para que los emprendedores puedan completarlos debidamente y tener la posibilidad de lograr la selección y el apoyo de las siguientes fases.

- La búsqueda de **equipos emprendedores** señala que debe haber claridad que el proceso no busca solamente ideas de negocios, sino que gran parte de la evaluación va en función de las capacidades del equipo emprendedor¹¹⁰.

- Por lo anterior resulta vital que gran parte del proceso sea de carácter **presencial**, de manera tal de poder ver la persona que está detrás de cada emprendimiento (cara a cara). La justificación del porqué es importante conocer al emprendedor que esta detrás de cada idea de negocio se plantea en el capítulo 8. Perfil del Emprendedor. Contar con un proceso presencial permite no sólo conocer

¹⁰⁷ El antiguo proceso denominado "Proceso justo de selección activa de emprendedores (PSE)" no distingue entre emprendimientos tradicionales y dinámicos, además de no poner énfasis en la búsqueda de equipos con características y competencias emprendedoras.

¹⁰⁸ La idea de proceso justo está tomada de Chan Kim y Rene Moulbource HBR 2002.

¹⁰⁹ La noción de "selección activa" se inspiró en Gary Hamel y otros, sobre como innovar con pocos recursos HBR 2005.

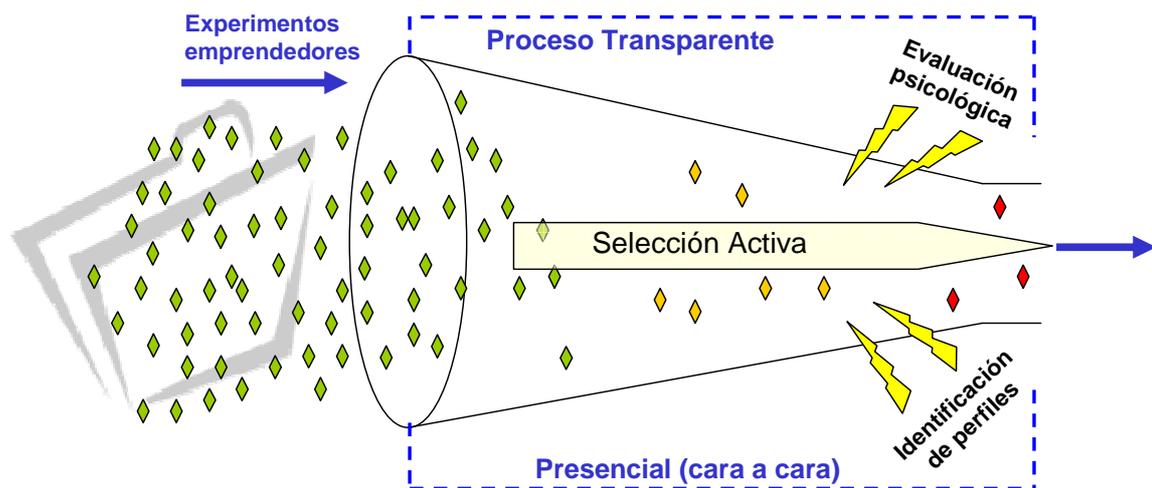
¹¹⁰ La evaluación de estas capacidades podría eventualmente ser realizada por la Universidad Adolfo Ibáñez. Así mismo existen posibilidades de formar cursos de fortalecimiento al equipo emprendedor. Sin embargo estos aspectos escapan de los alcances de este trabajo, por lo cual quedan planteados para una eventual implementación.

mejor al postulante, sino que además produce una sensación de mayor preocupación y atención personalizada al cliente (emprendedor).

Además se debe ver a los emprendimientos como “experimentos” que tienen que avanzar el proceso emprendedor cursando acciones que vayan validando o rectificando las ideas que tienen sobre el negocio. La noción de experimentación baja el estrés sobre cada proyecto y sobre el emprendedor, ayuda a éste a tomarse el proceso como un proceso de descubrimiento donde avanza de manera flexible a medida que va alcanzando una mayor validación y por ende compromiso, financiero, personal, entre otros¹¹¹.

De esta forma se forja el concepto denominado **Selección de Nuevos Emprendimientos Dinámicos (SNED): Transparencia - de Selección Activa - Presencial - En busca de emprendedores**, que se ilustra en la siguiente figura.

Figura 9.1: Selección de Nuevos Emprendimientos Dinámicos: Transparencia, de Selección Activa, Presencial y en busca de emprendedores (SNED)



Fuente: Elaboración propia

Este nuevo proceso comienza con el mensaje de invitación a participar en las actividades planteadas para luego postular a la incubadora, y termina en el momento que el postulante firma el contrato de prestación de servicios.

Un aspecto importante a señalar es que el cambio de nombre del proceso tiene una explicación que se debe no sólo a la incorporación de nuevos procesos, sino que también desde el punto de vista del marketing y del mensaje comunicacional que se desea entregar¹¹². Debido a esto es que también se plantea cambiar el

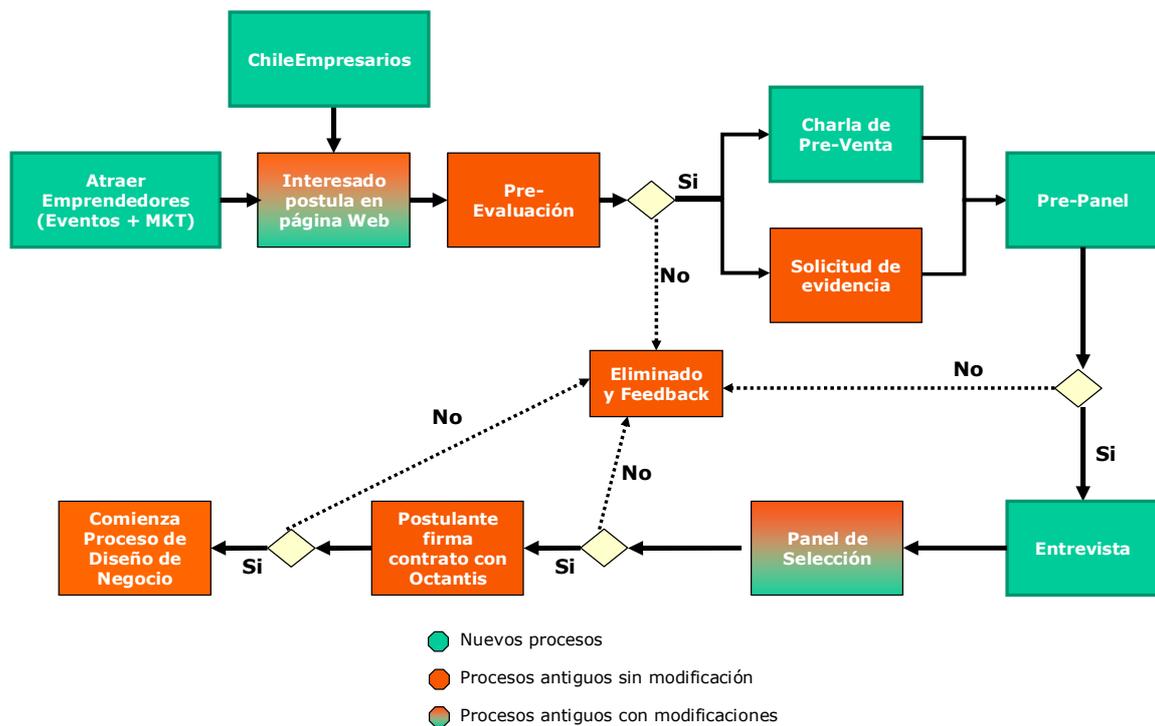
¹¹¹ La idea de “experimento” se inspira en varias fuentes a la vez, desde Stefan Tomke, Shomeaker hasta Rita Gunter HBR 2007 (reciente).

¹¹² Más detalles del plan de marketing y el mensaje comunicacional en 9.1.5. Plan de marketing

nombre del cargo de la persona encomendada de este proceso, denominándose el entonces “Encargado de Captación” ahora “Coordinador de Nuevos Emprendimientos”. Este nuevo nombre del cargo plantea hacia los clientes no solo un mensaje positivo hacia la búsqueda de nuevos emprendimientos, sino que también deja atrás esa sensación de que están solo siendo “captados”, lo cual es planteado por los emprendedores como algo negativo.¹¹³

El siguiente diagrama ilustra la propuesta de rediseño para el nuevo proceso general de Selección de Nuevos Emprendimientos Dinámicos (SNED).

Figura 9.2: Rediseño del proceso de captación de emprendimientos dinámicos de OCTANTIS



Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en la figura 9.2 se añadieron una serie de nuevos procesos, modificando sustancialmente la actual estructura. A continuación se detalla cada uno de estos nuevos procesos con el fin de clarificar la propuesta de rediseño y destacar los nuevos atributos.

¹¹³ Sensación de que están siendo “captados” fue declarado por la emprendedora Maria José Vargas (Proyecto ECCO) en el capítulo 6.5.3.

Tabla 9.1: Etapas del nuevo proceso Selección de Nuevos Emprendimientos Dinámicos (SNED)

SELECCIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS <i>Transparencia – Selección Activa – Presencial – En busca de emprendedores</i>		
Etapa	Descripción	Involucrados
1	Atraer Emprendedores La primera etapa consiste en lograr atraer emprendedores para que participen del proceso de captación. La propuesta plantea que existan distintos canales por el cual el emprendedor pueda ingresar al proceso de postulación. A continuación se detallan las tres distintas alternativas.	
	A) Eventos de captación y Plan de Marketing Esta etapa consiste en la realización de eventos y actividades de captación para cada segmento identificado en el plan de marketing. Este plan indica que se deben realizar al menos siete eventos de captación anualmente (1 por cluster), lo que significa contar con un considerable flujo de nuevos proyectos cada dos meses. Para llegar al público objetivo de cada evento se realizan acciones promocionales específicas dependiendo del rubro y del segmento al que se quiere llegar. Más adelante se plantean los detalles ¹¹⁴ sobre como llegar a cada segmento en particular. Estos eventos se realizan en asociación con aliados estratégicos previamente definidos para cada cluster.	- Emprendedor - Coordinador de eventos - Coordinador de nuevos emprendimientos - Aliado estratégico
	Indicadores tentativos - N° de eventos realizados al año - N° total de inscritos en cada evento (A) - N° de postulantes a OCTANTIS provenientes del evento (B) - % de efectividad de captación del evento = $B/A * 100$ - % de satisfacción del aliado estratégico con la actividad realizada - % de satisfacción del cliente con la actividad realizada.	
	Estándares de calidad - Eventos deben ser realizados proporcionando el mínimo de estándares de calidad definidos previamente. Ej. Salón de eventos de calidad, tipo de cóctel, tipo de convocatoria, número de personas trabajando en el evento, tipo de material audiovisual de apoyo, nivel de los charlistas y de los talleres prometidos, etc. - Cada evento debe contar con al menos un aliado estratégico.	

¹¹⁴ Ver 9.1.5. Plan de marketing.

	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria debe ser realizado de acorde a lo planteado en el manual de procedimientos de realización de eventos. - % de satisfacción de cliente y de aliado estratégico debe dar un resultado > 90% para considerarse un evento de calidad. - % de efectividad de captación del evento debe ser > a un 30%.¹¹⁵ 	
B) ChileEmpresario	<p>El concurso de planes de negocio “ChileEmpresarios” pertenece al Centro de Emprendimiento de la UAI y realiza anualmente un concurso de planes de negocio.¹¹⁶</p> <p>Dada la evidente vinculación con la incubadora, es que se propone realizar una asociación de forma tal que el concurso pueda proveer de proyectos de manera continua y planificada al proceso de selección de nuevos emprendimientos.</p> <p>La manera de incorporar los proyectos de ChileEmpresarios al proceso de selección, es mediante una invitación personal realizada por el Coordinador de eventos a los proyectos finalistas del concurso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor - Director ChileEmpresarios - Coordinador de eventos
	<p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de invitaciones realizadas a finalistas del concurso. (C) - Nº de postulantes a OCTANTIS provenientes de ChileEmpresario (D) - % de efectividad de captación = $D/C * 100$ - Evaluación anual rector de ChileEmpresarios sobre la asociación y el trabajo conjunto realizado. - Evaluación anual del Coordinador de eventos sobre la asociación y el trabajo conjunto realizado. <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de efectividad de captación debe ser > a un 40%. - Las evaluaciones deben anuales deben arrojar un resultado positivo, de lo contrario se deben mejorar los aspectos señalados en estas evaluaciones. - Invitación a participar en el proceso OCTANTIS debe ser realizada mediante una invitación física y enviada de manera certificada al domicilio de los finalistas, además de ser comunicado verbalmente por el Coordinador en una reunión con cada uno de los finalistas. 	

¹¹⁵ Los porcentajes de estándares de calidad fueron elegidos arbitrariamente por el alumno. Al momento de la implementación de la propuesta, estos estándares deben quedar definidos por los directivos de la institución.

¹¹⁶ Más información sobre ChileEmpresarios y su rol propuesto para el proceso de selección de nuevos emprendimientos en 9.1.1. Eventos y alianza ChileEmpresarios.

	<p>c) Interesado postula en página Web</p>	<p>La realización de eventos de captación no implica que este sea el único canal por el cual los postulantes puedan ingresar al proceso, dado que se mantiene la posibilidad de ingresar al proceso durante todo el año mediante la ficha de postulación en la página Web oficial.</p> <p>Los postulantes que provienen de las actividades de captación son ingresados automáticamente al sistema online para continuar con el proceso regular de selección.</p> <p>Esta ficha de postulación¹¹⁷ es una modificación de la que se presenta actualmente, incorporando elementos de la evaluación del perfil del emprendedor. Entre estos elementos está la realización de una pequeña auto biografía por parte del emprendedor, como también la incorporación de preguntas para conocer aspectos más personales del postulante.</p> <p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de postulantes a OCTANTIS provenientes desde el sitio web. (E) - Nº de visitas únicas al mes en el sitio web. (F) - % de efectividad de captación = $E/F * 100$ <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de efectividad de captación debe ser > a un 5%.¹¹⁸ - Sitio web debe estar constantemente actualizado, con noticias relevantes, casos de éxitos que inviten a participar de la incubadora y secciones que presenten la oferta de valor de manera de incentivar la postulación al sistema. 	<p>- Emprendedor</p>
<p>2</p>	<p>Pre - Evaluación</p>	<p>Consiste en la etapa donde se realiza la primera evaluación de la idea de negocio y del equipo emprendedor, mediante un análisis de la ficha de postulación.</p> <p>Las únicas postulaciones que no continúan el proceso son aquellas que fueron mal ingresadas o aquellas donde queda en absoluta evidencia que no se trata de la postulación de un emprendimiento¹¹⁹. Estas postulaciones reciben su respectivo feedback y son eliminados del sistema. Todos los demás proyectos continúan el proceso, dado que se trata de un proceso justo que busca realizar la evaluación en el panel.</p>	<p>- Coordinador de nuevos emprendimientos</p>

¹¹⁷ Nueva ficha de postulación disponible en Anexo 5.

¹¹⁸ Los porcentajes de estándares de calidad fueron elegidos arbitrariamente por el alumno. Al momento de la implementación de la propuesta, estos estándares deben quedar definidos por los directivos de la institución.

¹¹⁹ Se han dado casos donde postulan personas que desean por ejemplo ampliar su bodega, buscan financiamiento para comprar mercaderías o no presentan ninguna idea de negocio.

		<p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todas las postulaciones recibidas deben ser evaluadas. - Todos los postulantes deben recibir un correo de respuesta con feedback sobre su postulación, independiente de si sigue en el proceso o es eliminado. - El feedback a los proyectos eliminados debe dejar absolutamente claro la razón del por qué no continúa en el proceso. 	
3	<p>Charla de Pre - Venta</p>	<p>Consiste en una actividad presencial, donde el Coordinador de nuevos emprendimientos realiza una charla a todos los emprendedores que postularon ese mes. Aquí clarifica cuál es el servicio que entrega la incubadora, cuales son los costos asociados, en que consiste el concepto de opción de compra, que es lo que busca OCTANTIS y cuáles son los criterios de selección.</p> <p>El propósito de esta Pre Venta es aclarar la oferta y las condiciones de la incubadora, de manera tal de evitar futuros malos entendidos.</p> <p>Autoselección: La charla producirá que probablemente algunos postulantes opten por no continuar en el proceso, por no estar de acuerdo con las condiciones planteadas o por encontrar la oferta poco atractiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores - Coordinador de nuevos emprendimientos
		<p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de postulantes invitados a la charla, es decir que pasaron la pre-evaluación. (A) - Nº de postulantes que asisten a la charla. (B) - Nº de postulantes que deciden continuar en el proceso. (C) - % de efectividad de convocatoria a charla = $B/A*100$ - % de efectividad de venta = $C/B*100$ <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de efectividad de venta debe ser $> 50\%$.¹²⁰ - Se debe informar toda la oferta de valor de OCTANTIS. - Se debe informar el cobro de servicios de OCTANTIS. - Se debe informar de que manera participa OCTANTIS en el emprendimiento mediante la opción de compra. - Se debe informar cuáles son las etapas del proceso que continúa. - Se deben informar los criterios de selección y el tipo de emprendimiento que busca la institución (dinámico). - Deben ser aclaradas ante toda la audiencia todas las dudas que puedan surgir sobre los puntos anteriores. 	

¹²⁰ Los porcentajes de estándares de calidad fueron elegidos arbitrariamente por el alumno. Al momento de la implementación de la propuesta, estos estándares deben quedar definidos por los directivos de la institución.

	<p>Solicitud de Evidencia</p>	<p>Con el fin de preparar al postulante para el panel de selección es que se le solicita recopilar evidencias de consumo relacionadas a su idea de negocio. La idea es que desde el primer momento los emprendedores tomen contacto directo con sus potenciales consumidores y clientes.</p> <p>Si bien es cierto que muchos emprendedores llegan con una idea de quién será su cliente, consumidor final o usuario de su producto, muchas veces esta idea está basada en conversaciones sostenidas con amigos cercanos, familiares, colegas o en un entorno poco objetivo, que puede sesgar al emprendedor. Por lo que se sugiere llevar a cabo entrevistas con desconocidos y resolver si la idea emprendedora realmente satisface una necesidad de manera innovadora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor - Coordinador de nuevos emprendimientos
		<p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de evidencias presentadas por el emprendedor. - Nº de emprendedores que presentaron evidencias. - % de emprendedores que presentaron evidencias. <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo evidencias se entienden: contacto con clientes, proveedores, usuarios, consumidores, redes de contacto relevantes, etc. - Las evidencias presentadas deben contar con cierto respaldo de información: tarjetas de visita, fuente, minuta de entrevista, etc. - Coordinador de nuevos emprendimientos recopila las evidencias proporcionadas por el emprendedor para validarlas. 	
4	<p>Pre - Panel</p>	<p>Consiste en un panel de selección preparatorio donde los emprendedores deben realizar su Elevator Pitch ante un panel de ejecutivos de la incubadora.</p> <p>El objetivo es que estos ejecutivos puedan entregar valiosos consejos a los emprendedores sobre su presentación y su idea de negocio.</p> <p>Además cuenta con la participación del psicólogo que ya puede durante la actividad vislumbrar e identificar ciertas capacidades de los postulantes.</p> <p>Antes de comenzar el Pre Panel, el Coordinador de nuevos emprendimientos segmenta por cluster cada uno de los proyectos que se presentarán y asigna la elaboración del feedback para cada postulante al ejecutivo especializado en cada rubro.</p> <p>En esta etapa se produce el primer filtro de selección,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores - Coordinador de nuevos emprendimientos - Ejecutivos - Psicólogo

		<p>donde los ejecutivos, el coordinador de nuevos emprendimientos y el psicólogo definen cuales son los proyectos que definitivamente están muy inmaduros, que prácticamente no cuenten con potencial o donde la presentación contaba con demasiadas deficiencias. Los proyectos escogidos y que deben abandonar el proceso, reciben una retroalimentación personalizada con las razones de su eliminación y la opción de volver a participar del proceso una vez solucionados los puntos indicados en el feedback.</p> <p>Por otra parte, aquellos proyectos que deberían abandonar el proceso en esta instancia, pero donde el psicólogo logró vislumbrar ciertas capacidades pertenecientes al perfil del emprendedor, continuará el proceso a pesar de contar con las deficiencias mencionadas. Esto dado que el objetivo es justamente buscar buenos emprendedores a pesar de que sus proyectos sean considerados deficientes. De esta manera se posterga esta decisión dando una oportunidad a un potencial emprendedor, dejando el criterio en manos del panel de selección final.</p>	
		<p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de postulantes que se presentan al pre panel. (A) - Nº de postulantes que aprueban el pre panel. (B) - Nº de emprendimientos por cluster. - % de aprobación del Pre Panel = $B/A * 100$ <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de aprobación del Pre Panel > 75%.¹²¹ - El elevator pitch en el Pre Panel solo puede durar 5 mins. por cada postulante. - Las preguntas y el feedback de los ejecutivos no puede demorar más de 5 mins. por postulante. - Todo postulante debe recibir al menos dos recomendaciones y feedback con respecto a su presentación de manera oral por parte de los ejecutivos. - Todo postulante debe recibir en forma posterior un feedback escrito y enviado al correo electrónico sobre lo que fue su presentación con sugerencias y alcances especializados del ejecutivo de cada cluster. - Los postulantes eliminados de esta etapa deben recibir además del feedback las razones del por qué no continúan en el proceso, con las recomendaciones y tareas como para ser invitados nuevamente a participar del proceso. 	

¹²¹ Los porcentajes de estándares de calidad fueron elegidos arbitrariamente por el alumno. Al momento de la implementación de la propuesta, estos estándares deben quedar definidos por los directivos de la institución.

5	<p>Entrevista en profundidad de evaluación de fortalezas y debilidades</p>	<p>Los emprendedores que aprobaron el Pre Panel pasarán a ser entrevistados en profundidad por el psicólogo, quién realizará la identificación del perfil del postulante y ocupando también parte de la información obtenida en la segunda etapa (auto biografía y ficha personal) determinará si posee parte de las 13 competencias del perfil del emprendedor¹²².</p> <p>Por otra parte el psicólogo realiza la segmentación por perfil para obtener así la individualización de cada postulante en las dos dimensiones relevantes: perfil y cluster.¹²³</p> <p>El resultado de esta etapa es la identificación del perfil del postulante, sus competencias, fortalezas y debilidades, el que será entregado a los panelistas de selección con el objetivo de que éstos cuentan con la mayor cantidad de antecedentes al momento de tomar la decisión.</p> <p>Además se entregará a cada entrevistado las conclusiones generales de la evaluación, con el fin de realizar recomendaciones de habilidades a mejorar o de posibles roles a cumplir en la futura empresa (líder, administrativo, comercial, etc.). La idea detrás de esto es que los postulantes no vean esta iniciativa como algo invasivo y perciban que les genera utilidad participar de esta parte de proceso, donde ganan una recomendación profesional acerca de las competencias que poseen y aquellas que deberían fortalecer. Además se plantea la posibilidad de que el postulante interesado puede solicitar una sesión de devolución o retroalimentación con el psicólogo, si desea conocer más aspectos acerca de su evaluación.</p> <p>A pesar de lo anterior se debe considerar que puede haber un porcentaje de postulantes que no deseen participar de esta entrevista. Dado que uno de los atributos del proceso es que sea transparente para todos y que los postulantes conocen el detalle de éste desde un inicio, es que se plantea que ningún emprendedor pueda continuar el proceso de selección sin participar de esta etapa.</p> <p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de postulantes entrevistados. (A) - Nº de postulantes que se niegan a ser entrevistado. - Nº de postulantes que resultan evaluados como "con perfil de emprendedor". (B) 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor - Psicólogo
---	---	---	--

¹²² Ver 8.2. Perfil del emprendedor modelo.

¹²³ Más información en 9.1.3 Doble segmentación: por perfiles y área industrial.

		<p>- % de postulantes “emprendedores” = B/A*100</p> <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todo postulante entrevistado recibe un documento de evaluación generado por el psicólogo que indica sus principales competencias, fortalezas y debilidades, con las sugerencias específicas caso a caso. - La entrevista debe ser presentada ante los clientes como una instancia que agrega valor al postulante y le da a conocer aspectos y habilidades de su persona. - Una oferta de valor es poder utilizar esta información para posteriormente fortalecer las competencias del emprendedor en el proceso de incubación OCTANTIS. - El documento de la identificación del perfil del postulante debe entregar de manera resumida el perfil y las competencias del emprendedor con las principales conclusiones y alcances. - La entrevista debe ser realizada en un ambiente grato para el postulante y de manera privada. - Se le debe comunicar al postulante que la información recopilada se mantendrá de manera confidencial y que sólo será utilizada para el proceso de selección e incubación OCTANTIS. - Posibilidad de contactar el psicólogo para una sesión de retroalimentación con respecto a la evaluación de su perfil. 	
6	Panel de Selección	<p>El panel de selección consiste en una actividad presencial donde el postulante debe presentar en 5 mins. su Elevator Pitch señalando la idea de negocio, el potencial asociado, la innovación, evidencia de consumo recogida, cual es el equipo emprendedor y que es lo que busca en OCTANTIS. Luego los panelistas de selección pueden realizar preguntas al emprendedor durante otros 5 mins.</p> <p>El panel de selección está compuesto por al menos tres directores de la incubadora, que representan a la UAI, IGT o CEO. Además se incorporan panelistas invitados, con el fin de aportar nuevas visiones en cada panel y añadir especialistas de ciertas industrias que puedan aportar valor no sólo en la selección de proyectos, sino que también en el feedback que recibe cada postulante.</p> <p>Al finalizar cada presentación los panelistas deben evaluar al postulante y su idea de negocio en un nuevo documento de evaluación.¹²⁴ A este documento se le adjunta la evaluación psicológica de competencias, fortalezas y debilidades realizada en la etapa anterior.</p> <p>Una vez que presentaron todos los postulantes, el</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores - Coordinador de nuevos emprendimientos - Panelistas de Selección (Directores + Invitados) - Ejecutivos

¹²⁴ Nuevo documento de evaluación para los panelistas disponible en el Anexo 5.

¹²⁵ Más información en 9.1.4 Un nuevo criterio de selección (50% idea – 50% perfil).

		<p>panel de selección realiza una sesión interna para elegir los proyectos que tendrán el derecho de ingresar a la incubadora. La decisión la toman en forma conjunta los panelistas en base a los documentos de evaluación realizados y la posterior discusión interna, tomando en cuenta que el criterio de selección es en parte la idea de negocio (50%) y el perfil del emprendedor (50%).¹²⁵</p> <p>Al término de la actividad cada emprendedor recibirá un feedback formal vía e-mail sobre su presentación y su idea de negocios, señalando -si corresponde- los pasos a seguir, en caso que su proyecto sea aprobado.</p>	
		<p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° de postulantes que presentan en el Panel de Selección. (A) - N° de postulantes que aprueban el Panel de Selección y son invitados a participar del proceso de incubación. (B) - % de aprobación del Panel de Selección = $B/A * 100$. - N° de directores e invitados que participan en cada Panel de Selección. <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Panel de Selección debe realizarse en un auditorio frente a los panelistas y los demás emprendedores. No existen paneles de selección privados o cerrados, esto con la finalidad de brindar un proceso transparente. - El Elevator Pitch de cada postulante no debe demorar más de 5 mins., por lo cual el moderador (coordinador de nuevos emprendimientos) debe dar por finalizada una vez cumplido el tiempo aunque el emprendedor no haya terminado completamente su presentación. - De la misma manera, las preguntas de los panelistas no pueden exceder los 5 mins., de manera tal de brindar un proceso justo y transparente a todos los postulantes. - Para que un Elevator Pitch este de acorde a los estándares de calidad exigidos debe responder al menos las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la idea de negocio? ▪ ¿Cuál es su potencial y oportunidad? ▪ ¿Cuál es la innovación y diferenciación? ▪ ¿Cuál es la evidencia de consumo? ▪ ¿Cuál es el equipo emprendedor? ▪ ¿Qué necesitan de OCTANTIS y cuales son los elementos que faltan para llevar a cabo el proyecto? - Los criterios de selección están estandarizados de acorde al listado anterior y se encuentran especificados en el "Nuevo documento de evaluación para los panelistas", disponible en el Anexo 5. - Para garantizar un Panel de Selección de calidad se requiere la presencia de al menos tres directores de la 	

		<p>incubadora y de un mínimo de dos especialistas invitados. Los directores provienen de las instituciones fundadoras de la incubadora, es decir la UAI, IGT y CEO. Los panelistas invitados deben contar con experiencia en temas de emprendimiento e innovación, tener un amplio conocimiento sobre negocios y haber sido previamente informado y capacitado sobre lo que es OCTANTIS y sus criterios de selección.</p> <p>- Todo postulante debe recibir en forma posterior un feedback escrito y enviado al correo electrónico sobre lo que fue su presentación, los motivos de su aprobación o eliminación y sugerencias que puedan fortalecer la idea de negocio o al equipo emprendedor. Este feedback debe ser enviado por el Coordinador de nuevos emprendimientos a más tardar 5 días después de la presentación.</p>	
7	Postulante firma contrato con OCTANTIS	<p>Cada equipo emprendedor seleccionado recibe vía correo electrónico la Propuesta del Programa de Diseño de Negocios y Programa de Aceleración OCTANTIS la que, de ser aceptada por el equipo emprendedor, se formalizará a través de un contrato de prestación de servicios el cuál también es enviado al equipo emprendedor.</p> <p>La propuesta puede contener diferentes elementos ad-hoc a las necesidades de cada emprendimiento en particular, que fueron estipuladas por el panel de selección y entregadas al emprendedor en la respectiva retroalimentación.</p> <p>Una vez enviado esta información al equipo emprendedor, se cita a una reunión de retroalimentación donde además de analizar el feedback del panel de selección, el Coordinador de nuevos emprendimientos y el Ejecutivo aclaran todas las posibles dudas sobre la propuesta y el contrato.</p> <p>Si el equipo emprendedor toma finalmente la decisión de adquirir los servicios de OCTANTIS se realiza una segunda reunión, donde el emprendedor firma junto al Coordinador de nuevos emprendimientos el contrato de prestación de servicios OCTANTIS, aceptando con ello la propuesta realizada. En esta reunión se encuentra presente el futuro ejecutivo al que se le asignará el proyecto, con el fin de que se encuentre informado de todas las condiciones iniciales del proyecto desde el momento en que firma.</p> <p>Si un equipo emprendedor decide no aceptar la propuesta y el contrato, existe la posibilidad de que el Coordinador de nuevos emprendimientos fije una nueva reunión con ellos, con el fin de conocer personalmente los motivos y evaluar posibles mecanismos de negociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor - Coordinador de nuevos emprendimientos - Ejecutivo

		<p>Con este hito finaliza el proceso de selección de nuevos emprendimientos dinámicos.</p> <p>Indicadores tentativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - N° de postulantes aprobado en el Panel de Selección. (A) - N° de postulantes que finalmente firman el contrato. (B) - % de pérdida de clientes = $(1 - B/A) * 100$ - N° de reuniones realizadas por proyecto aceptado. <p>Estándares de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los postulantes aprobados por el Panel deben recibir las propuestas y el contrato dentro de 5 días hábiles posteriores al panel. - Las reuniones de retroalimentación deben ser realizadas dentro de los siguientes 5 días hábiles, una vez enviado las propuestas y el contrato. - En las reuniones de retroalimentación y de firma de contrato debe estar presente el futuro ejecutivo asignado al proyecto. - El proceso de retroalimentación y de firma de contrato no puede extenderse más de tres semanas con ningún proyecto. Finalizado este plazo, se elimina al proyecto del proceso de selección. La justificación de establecer este plazo se basa en generar presión para darle más agilidad y rapidez al proceso de firma de contrato. 	
8	Comienza proceso Diseño de Negocio	Comienza el proceso Diseño de Negocio donde se comienza a elaborar conjuntamente el plan de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor - Coordinador de Diseño de Negocio - Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia

El nuevo proceso propone una serie de nuevos elementos que buscan lograr el objetivo principal de esta propuesta que es mejorar el flujo en términos de volumen y potencial. A continuación se detalla en qué consiste cada uno de estos nuevos elementos y el cómo influyen en el cumplimiento de éste objetivo.

9.1.1. Eventos y alianza ChileEmpresario

Una de las conclusiones del Benchmark¹²⁶ realizado es que las incubadoras que presentan las mejores prácticas en sus procesos de captación, realizan las convocatorias mediante concursos o eventos específicos para cada área industrial. La incubadora CreaMe deja esta responsabilidad a cada nodo, que justamente se especializa en un cluster y que capta los nuevos proyectos mediante un concurso.

Así mismo se descubrió en la investigación sobre las actividades dentro del estudio de la situación actual, que realizar eventos o concursos especiales de convocatoria aumenta notablemente el número de postulantes y el número de proyectos que firman con la incubadora.

Por otra parte se concluyó que el externalizar la convocatoria en un aliado estratégico tiene la gran ventaja de poder llegar de manera rápida con la invitación a participantes del segmento de emprendedores que se desean convocar. Con externalizar la convocatoria en un aliado estratégico se hace referencia al proceso de difusión de la actividad, como el envío de invitaciones a las bases de datos, promocionar la actividad en medios de prensa, medios especializados en cada cluster, afiches publicitarios, etc.

Por este motivo se propone realizar actividades, eventos o concursos de captación con la intención de atraer nuevos emprendedores. La propuesta es realizar para cada uno de los clusters¹²⁷ al menos un evento de captación al año, de la mano de un aliado estratégico para esa área específica y bajo un esquema similar.

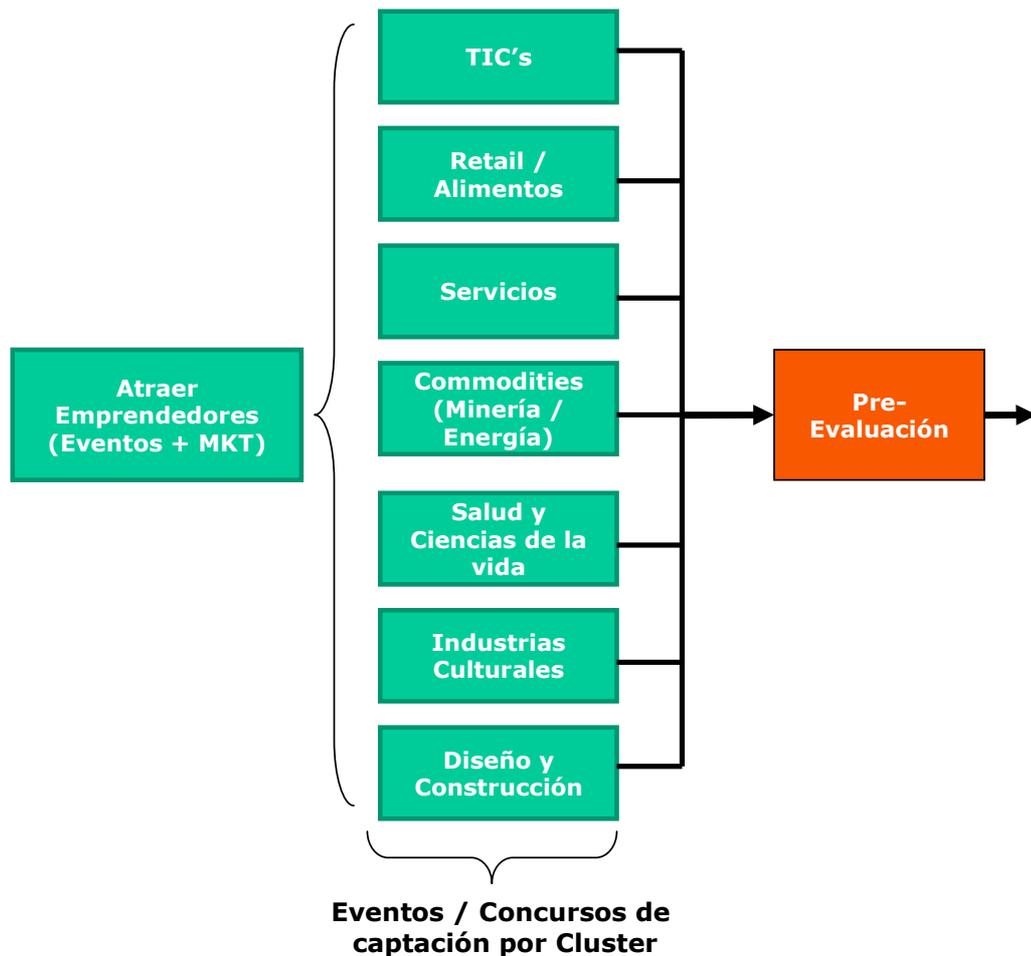
Los clusters seleccionados en esta propuesta son los que actualmente presentan la mayor cantidad de emprendimientos en la cartera de proyectos de la incubadora, por lo cual ya existe un cierto expertise y ejecutivos especializados en cada uno de estos clusters: TIC's, Retail / Alimentos, Servicios, Commodities (Minería / Energía), Salud y Ciencias de la vida, Industrias Culturales, Diseño y Construcción. Sin embargo no se puede descartar agregar en un futuro nuevos clusters como acuicultura, turismo u otros, siempre y cuando se cuente con un buen aliado estratégico y la capacidad interna de realizar este tipo de ampliación.

¹²⁶ Ver 7.4. Benchmark de mejores prácticas: Incubadora CreaMe de Colombia.

¹²⁷ Cluster: Un cluster industrial (o rubro o área industrial) es una concentración de empresas relacionadas entre sí, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas. Existen diversos clusters de industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, entre otros.

La idea es que estos eventos no presenten filtros de selección, dado que los proyectos que participan en estos concursos terminan luego ingresando al proceso normal de selección de nuevos emprendedores, tal como se observa en la figura 9.3.

Figura 9.3: Eventos de captación por cluster industrial



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior ilustra el detalle del nuevo proceso “Atraer emprendedores”, mientras que la tabla 9.2 delinea los aspectos más importantes a definir para cada uno de estos eventos.

Tabla 9.2: Eventos de captación por cluster

CLUSTER	Fecha convocatoria	Fecha de cierre	Aliado estratégico	Resultados esperados	Etapas / Talleres del evento	Etapas / Talleres especiales
	<i>(a modo de ejemplo)</i>		<i>(tentativos)</i>	<i>(ejemplos)</i>	<i>(tentativos)</i>	<i>(tentativos)</i>
Retail / Alimentos	01-Ene	30-Ene	ChileAlimentos, PROCHILE, Expotrade	50 postulantes 3 nuevos proyectos	Taller de despertar la ambición Taller de redes Taller de fortalecimiento de equipos Taller de modelos de negocios Charlas de casos de éxito	
TIC's	01-Mar	30-Mar	Webprendedor, País Digital, IAB, Movistar	80 postulantes 7 nuevos proyectos		Taller de prototipo
Commodities (Minería / Energía)	01-May	30-May	CODELCO, Innova Minera, Portal Minero	40 postulantes 3 nuevos proyectos		
Servicios	01-Jul	30-Jul	ACHAP, CSS, CPC	100 postulantes 5 nuevos proyectos		
Salud y Ciencias de la vida	01-Ago	30-Ago	CORFO, Neos, CNICT, FONDEF	90 postulantes 6 nuevos proyectos		Taller de patentamiento
Industrias culturales	01-Oct	30-Oct	Ministerio de Cultura, Organismos culturales	30 postulantes 2 nuevos proyectos		Taller de enfoque empresarial
Diseño y Construcción	01-Dic	30-Dic	Escuelas de diseño, Chile País de Diseño	80 postulantes 5 nuevos proyectos		

Fuente: Elaboración propia

Los detalles de cada evento señalado en la tabla superior están a modo de ejemplo ya que deben ser definidos al momento de la implementación por el ejecutivo especialista en cada área, el Coordinador de Nuevos Emprendimientos y el Coordinador de Eventos. Este último es un nuevo cargo que se incorpora en el proceso, cuyo rol es articular, gestionar y producir los eventos de captación. Su objetivo es tener una coordinación global y anual de todos los eventos que se realizan, además de trabajar de manera conjunta con el ejecutivo especialista de cada cluster en cada evento en particular. La creación del nuevo cargo se justifica por el enorme trabajo que toda esta coordinación significa a lo largo del año¹²⁸, horas hombre que no están disponibles por parte del Coordinador de Nuevos Emprendimientos, ya que debe enfocarse en la coordinación general del proceso de selección de nuevos emprendimientos.

¹²⁸ El autor estimó que esta labor requiere una dedicación de jornada completa. Esto debido a que entre las funciones del Coordinador de evento está producir y organizar más de 7 eventos al año y encargarse de las relaciones con los diversos aliados estratégicos para estos fines.

Dado que parte fundamental del plan de atracción de nuevos emprendedores es externalizar la convocatoria en un aliado estratégico, resulta importante definir ciertos criterios, indicadores y estrategias para contar con alianzas sostenibles a largo plazo.

Tabla 9.3: Definiciones importantes para las alianzas estratégicas

Búsqueda y definición de aliado estratégico	Ante la búsqueda de un aliado estratégico por cluster se debe prospectar al menos a tres posibles candidatos. La definición del aliado estratégico seleccionado se toma en parte por la disposición y entusiasmo del mismo, como también por sus capacidades de convocatoria y compromiso hacia la actividad.
Características necesarias del aliado estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Institución líder o de referencia para el cluster. - Tener incorporado dentro de su visión y estrategia, fomentar el crecimiento del cluster y el apoyo a la generación de innovación y emprendimientos en su sector. - Debe contar con una amplia base de datos de posibles emprendedores y/o proyectos. - Capacidad de convocatoria y presupuesto para promocionar la actividad.
Beneficios para aliado estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Asociar su imagen al fomento de innovación y emprendimiento. - Entregar apoyo a proyectos pertenecientes a su cluster. - Beneficios específicos, dependiendo del cluster.
Requerimientos al aliado estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la convocatoria (mailings, afiches publicitarios, publicación en medios de prensa, presupuesto para promoción, etc.). - Ser patrocinador del evento (imagen, posible financiamiento). - Facilitar la colaboración de especialistas para la realización de talleres y posibles evaluaciones técnicas que resulten necesarias. - Otros requerimientos específicos dependiendo del cluster.
Duración de la alianza	Establecer alianza por al menos un año, con el objetivo de extender la asociación por más años en caso de una evaluación final positiva y así establecer una alianza estratégica a largo plazo.
Indicadores de evaluación y mejora	<ul style="list-style-type: none"> - N° total de inscritos en cada evento (A). - N° de postulantes a OCTANTIS provenientes del evento (B) - % de efectividad de captación del evento = $B/A \times 100$ - % de satisfacción del aliado estratégico con la actividad realizada - % de satisfacción del cliente con la actividad realizada. - Extender a clientes herramientas de evaluación y mejoras

Estas actividades intentan cumplir con el objetivo de aumentar el flujo de proyectos en términos de volumen, con la intención de al menos doblar el flujo actual¹²⁹.

Por otra parte se puede observar en el rediseño del proceso de captación (figura 9.2) la incorporación de un proceso paralelo denominado **ChileEmpresario**, que se añade como una nueva fuente de proyectos para alimentar el flujo de la incubadora.



ChileEmpresario¹³⁰ 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. ChileEmpresario 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. 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 lo cual su slogan es: *"Tu tienes tu idea, nosotros tu Oportunidad"*. ChileEmpresario 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 y una cartera cercana a los 5.000 emprendedores activos en red.

El concurso se lleva a cabo mediante ocho distintos tracks¹³¹, cada uno enfocado en un área industrial distinta de manera tal de agrupar los emprendimientos postulantes en diferentes categorías de competencia. En Anexo 9 se encuentran todos los detalles sobre ChileEmpresario, su oferta de valor, el detalle de cada track y las etapas del concurso.

La alianza que se propone realizar consiste en que todos los equipos finalistas del concurso tengan una inmediata invitación a participar del proceso de selección de emprendimientos dinámicos de OCTANTIS. Incorporando además activamente

¹²⁹ Dado que los eventos investigados en la situación actual lograron aumentar al doble el número de proyectos que firmaron mensualmente, lo mínimo que se puede esperar con el rediseño es que estas actividades logren doblar el número anual de emprendimientos que firman con la incubadora. Ver 6.3. Investigación sobre actividades.

¹³⁰ Fuente: Sitio Web ChileEmpresario. 2009. www.Chileempresario.cl. Santiago, Chile.

¹³¹ Track: con el fin de que los planes de negocios compitan en distintas categorías, se crearon los Tracks ó categorías de competencia. Cada track está enfocado en un área industrial (retail, innovación tecnológica, energía, etc.)

al Coordinador de Eventos y a personal de la incubadora en las etapas finales de ChileEmpresario se lograría poder identificar a potenciales proyectos postulantes a la incubadora, las que pueden ser invitadas de manera personal a participar del proceso de selección, independiente del resultado que obtengan en el concurso.

Los beneficios mutuos de esta asociación son evidentes: ChileEmpresario incorpora una nueva oferta de valor a su concurso y a personal experto en diseño de negocios, mientras que OCTANTIS logra acceder a un importante número de potenciales nuevos emprendimientos. El expertise de OCTANTIS está en la incubación de negocios, mientras que el de ChileEmpresario consiste justamente en convocar. Por lo cual las sinergias de esta alianza son más que evidentes.

Tanto la propuesta de la realización planificada de eventos por cluster como la alianza con ChileEmpresario buscan aumentar el flujo de proyectos entrantes en términos de número, uno de los objetivos específicos planteados inicialmente en este trabajo.

9.1.2. Un proceso presencial (cara a cara)

Una de las principales diferencias de la propuesta de rediseño con la situación actual es que se trata de un proceso más presencial y de interacción de la incubadora con los postulantes. El objetivo es que la postulación sea de forma tal que la incubadora se enfoque en las personas, más que en las ideas de negocio; y que también pueda comunicar su oferta y las condiciones de manera personal. De esta forma se pueden evitar las actuales deficiencias que existen en el conocimiento de la oferta y del contrato por parte del postulante y evitar que exista una alta tasa de proyectos aceptados que finalmente no firman el contrato, lo cual sin duda afecta la variable del volumen. Esto quedó en evidencia en las entrevistas realizadas a clientes sobre el proceso de captación.¹³²

Si bien las informaciones y la coordinación del proceso se continuará realizando por un sistema digital, se añaden tres nuevos procesos que permiten una mayor interacción personal con los emprendedores postulantes: la Charla de Pre - Venta, el Pre - Panel y la entrevista psicológica. La idea es que estos procesos también ayuden a resolver insatisfacciones que presentan los clientes que postulan, como lo mencionado por Bernardita Pascual (Proyecto Backmedia) en el estudio a los clientes¹³³. La emprendedora plantea que el proceso es poco personal, que prácticamente no existe preparación para el Elevator Pitch donde el emprendimiento se juega su postulación, que el feedback es muy lento y que además nunca existió una real preocupación por la persona que está detrás del emprendimiento, si no que solamente en la idea de negocio.

¹³² Ver 6.5 Estudio a los clientes

¹³³ Ver 6.5.2. Entrevista a proyecto BackMedia.

La **Charla de Pre – Venta** tiene como objeto el poder clarificar la oferta de servicios de OCTANTIS, realizando una charla donde se vende las distintas ofertas de valor que tiene la incubadora. Además se plantea cuál es el proceso de selección y cual es el futuro proceso de Diseño de Negocios al que están postulando los emprendedores. El valor de que esto se realice en una charla personal está en que se pueden resolver las dudas de manera directa y ante todos los postulantes al mismo tiempo. Esto permite economías de escala dado que anteriormente estas dudas se resolvían de manera telefónica o vía correo electrónico, lo que ahora puede ser resuelto en una o dos horas y frente a todos, lo que además lo convierte en un proceso justo y de igualdad de condiciones para todos los postulantes. El resultado esperado es que continúen en el proceso de selección aquellos emprendedores que están interesados en la oferta de valor y que no tienen mayores problemas con las condiciones contractuales de OCTANTIS, filtrándose automáticamente aquellos que no desean seguir con el proceso y permitiendo conocer ya personalmente a aquellos que si desean seguir en carrera.

Luego los postulantes realizan su primer Elevator Pitch en el **Pre – Panel**, ante los ejecutivos de la incubadora de negocios. Esta actividad en vivo resulta ser la primera evaluación de la idea de negocio y del emprendedor, donde el objetivo es poder entregar en persona todo el feedback necesario sobre su idea de negocio y presentación al postulante. Al ser efectuado este feedback en persona se reduce el tiempo de la entrega de la retroalimentación, que ahora es inmediato, además de ser de mayor valor agregado que solamente un correo electrónico con puntos a mejorar. La actividad además permite conocer mejor al postulante, el cómo se desenvuelve y si presenta ciertas competencias de comunicación y propósito¹³⁴. Por último este Pre Panel permite filtrar aquellos proyectos que no están lo suficientemente maduros, cuenten con serias deficiencias en su postulación y/o con un equipo emprendedor notoriamente deficiente, de manera tal de que al panel de selección pasen los proyectos que realmente están en condiciones de presentar. Estos requerimientos son: Elevator Pitch lo suficientemente claro, idea de negocios con rasgos o mínimos elementos de un emprendimiento dinámico, equipo emprendedor comprometido y que realmente desea llevar a cabo el negocio, y una madurez suficiente como para poder ser evaluados por el panel de selección. El criterio en este Pre Panel no va de ninguna manera a la identificación de emprendimientos dinámicos o a la eliminación temprana de proyectos, que es el rol del panel de selección, sino que a identificar tempranamente los proyectos que presenten serias deficiencias en los puntos anteriormente mencionados, para entregarles a estos la retroalimentación respectiva y dar a todos la posibilidad de volver a presentar al mes siguiente con un mayor grado de madurez. Este proceso pretende mejorar el potencial de los proyectos que finalmente ingresan a la incubadora.

Finalmente la **Entrevista en profundidad de evaluación de fortalezas y debilidades** tiene como objetivo conocer al emprendedor postulante, saber acerca

¹³⁴ Ver 8.2. Perfil del emprendedor modelo.

de sus competencias, capacidades, habilidades y motivaciones. Además de segmentar a los postulantes de acuerdo a los perfiles de emprendedores¹³⁵. Esta actividad también se realiza en persona y esta completamente enfocada en el emprendedor, lo que pretende mejorar el potencial de los emprendedores que eventualmente ingresen a OCTANTIS.

Todos estos procesos pretenden que en general el nuevo proceso de selección de nuevos emprendimientos dinámicos (SNED) esté más enfocado en el emprendedor, mediante actividades presenciales y cara a cara.

9.1.3. Doble segmentación: por perfiles y área industrial

Con el fin de poder enfocar eficazmente el plan de marketing al público objetivo relevante para la incubadora es necesario poder realizar una segmentación en dos dimensiones: por perfiles de emprendedores y por área industrial (cluster) en el cual se desenvuelve el emprendimiento.

Además esta doble segmentación juega un rol fundamental en el nuevo proceso, dado que permite identificar las necesidades de cada proyecto postulante lo cual sirve para elaborar una propuesta ad-hoc y de valor para cada emprendedor en particular. Cada segmento de emprendimientos enfrenta situaciones que lo hacen diferente a los otros segmentos, por lo cual también tiene necesidades distintas.

Por ejemplo un emprendedor novato en el rubro del retail puede necesitar muchas redes de contacto para obtener nuevos canales de distribución o para entender a los consumidores, mientras que un ex ejecutivo senior del área tecnológica puede requerir un proceso más bien enfocado en la búsqueda de inversionistas, dado que ya cuenta con la experiencia y las redes de contacto necesarias para llevar adelante su emprendimiento.

Utilizando los segmentos identificados actualmente por la incubadora, a pesar de las debilidades presentadas¹³⁶, y añadiendo las áreas industriales (o clusters) que tienen mayor presencia en el portafolio de proyectos, da como resultado una matriz de doble segmentación que se presenta en la tabla 9.3.

Cabe destacar que tal como se planteó en el capítulo relacionado al perfil del emprendedor modelo¹³⁷, resulta necesario realizar un levantamiento profesional del perfil del emprendedor por competencias y motivaciones con lo cual se logra una mejor segmentación de perfiles que la presentada en este trabajo. El levantamiento profesional del perfil del emprendedor escapa sin embargo de los alcances de esta memoria por lo que se deja propuesto esta actividad para el momento de la implementación.

¹³⁵ Ver 9.1.3. Doble segmentación: por perfiles y área industrial.

¹³⁶ Ver 6.5.1 Estudio de segmentación de emprendedores

¹³⁷ Ver 8.2. Perfil del emprendedor modelo

De esta manera tal como se ilustra en la tabla 9.4 el plan de marketing para cada área industrial (cluster) debe ir enfocado al perfil que presenta mayor correlación con el rubro.

Tabla 9.4: Matriz de doble segmentación (perfil v/s área industrial)

		PERFIL DEL EMPRENDEDOR						
		Novato	Ejecutivos			Académico / Científico	Creativos	
			Técnicos o profesionales	Con alto conocimiento (MBA's, etc)	Senior		Artista	Práctico
ÁREA INDUSTRIAL	Retail / Alimentos	Industria alimentaria						
		Tecnología alimentaria						
	TIC's	Comunicaciones personales y entretenimiento	(1)					
		Aplicaciones industriales						
	Commodities	Minería						
		Energía					(2)	
	Servicios	Reciclaje y Medio Ambiente						
		Publicidad y marketing						
		Servicios empresariales						
	Ciencia	Salud y Ciencias de la vida						
	Cultura	Industrias Culturales						
	Diseño	Diseño y construcción						

(Cuadros verdes: alta probabilidad de correlación – Cuadros rojos: baja probabilidad de correlación)¹³⁸

Fuente: Elaboración propia

¹³⁸ Correlaciones no están comprobadas. Sólo fueron efectuadas en base a los supuestos del autor, con el fin de ejemplificar.

Esta correlación se puede obtener mediante un estudio de los proyectos en el portafolio y la información histórica de las postulaciones, lo cual entregaría la información de cuáles son los perfiles más exitosos por cluster y cuáles son los rubros con la mayor cantidad de postulaciones de un cierto perfil.

Por ejemplo es altamente probable que la mayor cantidad de postulaciones en el área de TIC's para las comunicaciones personales y entretenimiento sea realizado por novatos, es decir jóvenes y talentosos tecnólogos sin experiencia emprendedora. (Ver cuadro (1) de color verde en tabla 9.4).

De la misma manera es poco probable que existan casos de éxito o un número significativo de postulaciones en el cluster de energía efectuados por creativos artistas. (Ver cuadro (2) de color rojo en tabla 9.4).

Sin embargo este estudio escapa de los alcances de este trabajo, además de ser necesario que previamente se obtenga el levantamiento del perfil del emprendedor, por lo cual se deja propuesta esta tarea para una futura implementación.

De esta manera la matriz de segmentación de emprendedores se utiliza para orientar el diseño de una estrategia de marketing de captación de nuevos clientes, además de servir de guía en la elaboración de una oferta focalizada de servicios.

9.1.4. Un nuevo criterio de selección (50% idea – 50% perfil)

Uno de los principales rediseños tiene relación con el criterio de selección y la incorporación de procesos como la entrevista psicológica para justamente fortalecer la toma de decisión al momento de aceptar o rechazar un emprendimiento postulante. Parte de la decisión de re plantear el criterio de selección, tiene relación con las conclusiones del benchmark¹³⁹, del estudio de la situación actual¹⁴⁰ y de la importancia del perfil del emprendedor¹⁴¹.

Resulta trascendental recalcar que si bien se desea modificar el criterio de selección, no se modificará la instancia ni el momento en que esta se tome, que es inmediatamente posterior al Elevator Pitch del Panel de Selección. Tampoco se realizará modificación alguna a las personas que toman esta decisión, que son los panelistas de selección, compuesto por los directores de OCTANTIS y panelistas invitados. El que no se modifique ninguno de estos aspectos tiene relación con que la decisión debe ser realizada por personas externas al proceso, para evitar que el personal sea juez y parte. Además que justamente una de las virtudes que perciben los panelistas de la instancia del Elevator Pitch, es que ellos puedan ser los tomadores de decisión. Tomando en cuenta que realizan esta función de manera

¹³⁹ Ver 7. Benchmark de las mejores prácticas en procesos de captación.

¹⁴⁰ Ver 6. Análisis y modelamiento de la situación actual.

¹⁴¹ Ver 8. Perfil del emprendedor modelo.

gratuita (ad-honorem) podría afectar su entusiasmo hacia el proceso si se les quita la facultad de elegir.

Por lo tanto la propuesta va en pos de mejorar los criterios que ocupan actualmente los panelistas para seleccionar los proyectos. En el estudio de la situación actual¹⁴² se comprobó que el proceso y el criterio de selección están muy enfocados a la idea de negocio, dado principalmente por el hecho que los panelistas son expertos en negocio y que la instancia del Elevator Pitch conlleva automáticamente a comenzar a evaluar la idea, más que el emprendedor que está detrás. La hipótesis de la posible solución¹⁴³ plantea que entonces el foco debería estar más centrado hacia el perfil del emprendedor y sus competencias. Por ende se presenta un nuevo criterio de selección que evalúa de igual manera la idea de negocio como el perfil del emprendedor.

Esto se logra entregando más herramientas, información y conocimiento al panelista de selección, para fortalecer y enfocar su toma de decisiones. Para ello se incorporan los siguientes elementos:

- 1) **Documento de evaluación psicológica del emprendedor y la identificación del perfil emprendedor.**¹⁴⁴ Esta evaluación es entregada previamente a cada panelista por parte del psicólogo, de manera tal que el panelista conozca más de cerca al emprendedor al momento de observar su Elevator Pitch.
- 2) **Documento de evaluación de proyectos y emprendedores Octantis.**¹⁴⁵ Es la herramienta de evaluación que cada panelista tiene en sus manos al momento del Elevator Pitch. Este nuevo documento incorpora aspectos de las competencias del emprendedor. Si bien es muy difícil observar e identificar las competencias en un Elevator Pitch, la evaluación sirve para dar indicios de la percepción del panel sobre el emprendedor y tomar notas con respecto a observaciones particulares para su posterior discusión.
- 3) **Sesión interna de toma de decisiones.** En la sesión interna de los panelistas de selección, posterior a la exposición del Elevator Pitch de todos los postulantes, se toma la decisión de cuales proyectos son aceptados. En esta sesión interna se incorpora la presencia del psicólogo que entrevistó a los emprendedores, de manera tal de que los panelistas puedan realizar consultas más específicas sobre las competencias y la

¹⁴² Ver 6. Análisis y modelamiento de la situación actual.

¹⁴³ Ver 8.1. Hipótesis posible solución.

¹⁴⁴ Este documento es preparado por el psicólogo de acorde a las evaluaciones y competencias que resultan del resultado del levantamiento del perfil del emprendedor. Sin embargo debe contener al menos información sobre: fortalezas y debilidades del emprendedor, perfil psicológico, cuáles de las 13 competencias del emprendedor fueron identificadas, posibles observaciones relevantes e interesantes para el panelista, etc.

¹⁴⁵ Nuevo documento de evaluación disponible en Anexo 5.

personalidad de alguno de los postulantes. La función del psicólogo en esta instancia es entregar antecedentes y evitar que la discusión interna se centre solamente en la idea de negocio. Esta es la instancia clave del criterio de selección, por lo cual se debe enfatizar este nuevo razonamiento a los panelistas.

- 4) **Capacitación en evaluación de competencias a panelistas.** Con el fin de preparar de mejor manera a los panelistas en lo que se refiere a la evaluación de competencias y de encaminar el criterio de selección más hacia la evaluación del emprendedor, es que se plantea realizar una capacitación previa a los panelistas por parte de psicólogos expertos en el tema. Esta capacitación tendría que ser realizado al momento de la implementación a todos los directores y potenciales panelistas invitados, de manera de poder ser llevado a la práctica en posteriores paneles de selección.

Mediante la incorporación de estas herramientas y procesos se pretende dar rumbo a este nuevo criterio de selección, clave para mejorar el potencial del flujo de proyectos entrantes. Esto por el postulado que menciona que un proyecto a cargo de un buen emprendedor tiene más probabilidades de éxito que uno a cargo de un equipo emprendedor deficiente.¹⁴⁶

9.1.5. Plan de marketing

Como todas las empresas, una incubadora de empresas debe guiarse por el mercado y enfocarse en el público al que quiere llegar con el fin de satisfacer las necesidades específicas de ese mercado. La planificación de la promoción, por medio de la cual se decide cuál es la mejor estrategia para promover el programa, es fundamental para integrar a nuevos socios y retener a los actuales, así como para atraer a candidatos para la incubación y lograr el reconocimiento de la sociedad.

El éxito de la incubadora depende cada vez más de su capacidad para llamar la atención positivamente hacia ella, además de las acciones de apoyo y buena voluntad de todos los segmentos con los cuales interactúa. Para lograr esto, las actividades de relaciones públicas son de máxima importancia. Como herramienta de promoción, las relaciones públicas constituyen una de las principales estrategias para saber lo que la gente quiere y cómo acercarse al concepto de estos deseos.

La función de la gestión de promoción por parte de la incubadora está relacionada con la realización de actividades esenciales, tales como¹⁴⁷:

¹⁴⁶ Ver 8.1. Hipótesis de posible solución.

¹⁴⁷ Fuente: infoDev, Abril 2008. "Buenas prácticas en gestión del marketing y de las relaciones públicas".

- Especificar la cartera de servicios ofrecidos a los emprendimientos.
- Tomar decisiones sobre los precios de los servicios ofrecidos a los emprendedores (cuáles se cobrarán y cómo).
- Seleccionar cómo se ofrecerán los productos.
- Desarrollar sistemas de comunicaciones de mercado (público objetivo de la incubadora, socios, inversores, consultores, etc.).
- Realizar esfuerzos en promoción y búsqueda de nuevos posibles clientes.

Steven Giddings¹⁴⁸, facilitador regional de infoDev, menciona en su paper “Marketing para incubadoras dinámicas” que una adecuada estrategia de marketing para incubadoras debe contar con las siguientes “7P”:

1. Ofrecer el **Producto** y servicio correcto
2. al **Precio** justo
3. en la mejor **Plaza**
4. informando a las personas adecuadas mediante una buena **Promoción**
5. con la participación de las **Personas** adecuadas en la prestación de
6. los **Procesos** correctos
7. que cuenten con todos los **Principios físicos** que soporte a la marca.

Por ende se elaborará el bosquejo del plan de marketing para OCTANTIS en base a las 7P planteadas por Giddings. Cabe señalar que esta propuesta sólo plantea un bosquejo de un tentativo plan de marketing, dado que para su implementación requiere de la participación de los directivos y del gerente comercial de la incubadora, lo cual está fuera del alcance de este trabajo.

Producto

El producto que entrega OCTANTIS consiste en el servicio de pre incubación (Diseño de Negocio) e incubación de negocios (Aceleración). Las principales ofertas de valor de ambos servicios son:

- **Diseño de Negocio (Pre Incubación):** Durante ésta se ayuda a desarrollar la idea de negocios, y a potenciarla hasta formalizar la idea en una empresa, mediante:
 - Actividades etnográficas en terreno para descubrimiento comercial.
 - Acceso a una potente red de contactos y aliados.
 - Actividades P2P.
 - Fortalecimiento del Plan de Negocio.
 - Talleres de fortalecimiento del equipo emprendedor y de la idea de negocios.
 - Incorporación de un Tutor empresarial.

¹⁴⁸ Giddins, Steven. Sin Año. Paper “Marketing for dynamic incubators”. Facilitador regional para infoDev.

- Paneles de evaluación.
 - Acceso a capital semilla L1
- **Aceleración (Incubación):** La propuesta de valor de esta etapa es acelerar el despegue comercial y escalamiento para lograr la consolidación de la empresa, mediante:
- Elaboración de un mapa y una agenda estratégica
 - Fortalecimiento del equipo emprendedor
 - Redes de contacto comerciales
 - Creación de un Gobierno Corporativo (Advisory Board)
 - Financiamiento de la expansión
 - Redes de aliados institucionales
 - Internacionalización

Además dada la segmentación por cluster y por perfil de emprendedores, es posible realizar una oferta focalizada para cada cluster y tipo de emprendedor, dependiendo de las necesidades que detecte el panel de selección y que mencione en el feedback. De esta manera se pueden incorporar elementos de alto valor para cada uno de los postulantes en la propuesta de servicio. Por ejemplo es altamente probable que un emprendedor en el cluster de “Salud y Ciencias de la Vida” requiera un fuerte respaldo en el patentamiento de su producto. Mientras que por ejemplo un emprendedor del perfil creativo artista requiera la búsqueda de un socio con aptitudes más comerciales. Estas necesidades particulares de cada proyecto y que se pueden incorporar a la propuesta sólo pueden surgir mediante la doble segmentación y el análisis de los panelistas.

Esta es la oferta de valor que propone la incubadora OCTANTIS y que debe ser comunicado eficazmente a los potenciales clientes. Si la oferta de cada proceso (Diseño de Negocio y Aceleración) es o no de valor para los clientes, escapa los alcances de este trabajo, dado que tiene relación con cada proceso en particular.

Precio

El valor del programa es de \$1.200.000.- para los proyectos que ingresan a la fase de diseño de negocios y de \$3.900.000.- al pasar a la fase de aceleración.

Además OCTANTIS establece un modelo de sociedad con sus emprendedores, tomando una opción de participación en la compañía. La modalidad de tomar participación accionaria por parte de OCTANTIS en las empresas, se realiza a través del instrumento de opción de participación, que tiene un vencimiento a tres años, una vez firmado el pacto accionario entre las partes bajo el siguiente esquema: 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).

Al igual que para el producto, esta propuesta no pondrá en discusión el precio fijado, dado que tiene relación con la valorización del servicio de cada proceso en particular. Tanto el producto como el precio deben quedar claros para los emprendedores postulantes durante la **Charla de Pre Venta** del proceso de selección de nuevos emprendimientos dinámicos.

Plaza

Si bien gran parte de las incubadoras del mundo ofrecen oficinas y un lugar físico para el desarrollo de su emprendimiento, son cada vez más las incubadoras virtuales que privilegian más bien un proceso puertas afuera, conectando a los emprendedores con agentes claves, mediante reuniones o videoconferencias. Este es el caso de OCTANTIS, donde si bien hay oficinas definidas con disponibilidad de salas para la realización de talleres, charlas y reuniones, no es la plaza un factor relevante dentro de la oferta de valor. Sin embargo el estar ubicado en dependencias de la Universidad Adolfo Ibáñez entrega un enorme beneficio en términos de imagen.

Promoción

La promoción es el elemento más importante del plan de marketing para esta propuesta, dado que la manera de promover la incubadora y sus actividades influyen directamente en el número de nuevos postulantes.

Para poder generar cantidades considerables de postulantes para cada segmento en particular, es necesario considerar que los canales de promoción deben ser elegidos de forma que el mensaje tenga un efecto viral en el segmento buscado.

Según se definió anteriormente en la doble segmentación¹⁴⁹ y en la realización planificada de eventos de captación¹⁵⁰, la estrategia de promoción debe ir segmentada por cluster y luego por el perfil de emprendedor que presenta mayor correlación con ese cluster. Resulta bastante lógico que por ejemplo las actividades de promoción y eventos de captación para el cluster “Salud y Ciencias de la Vida” vayan enfocado al perfil de los científicos y académicos. Por lo cual se deben diseñar acciones de mercadeo eficaces, entendiendo bien al segmento de emprendedores potenciales, en sentido de responder preguntas como:

- **Medios.** ¿Qué revistas y diarios lee? ¿Qué sitios Web visita? ¿Qué canales de TV mira?
- **Referentes.** ¿A que seminarios asiste? ¿Cuáles son sus referentes empresariales? ¿Qué marcas valora? ¿Quiénes son los líderes

¹⁴⁹ Ver 9.1.3. Doble segmentación: por perfiles y área industrial.

¹⁵⁰ Ver 9.1.1. Eventos y alianza ChileEmpresario.

nacionales del segmento? ¿Qué organismos o grupos organizados agrupa a este segmento?

- **Adyacencias.** ¿Qué temas adyacentes son de su interés? ¿Cuáles son sus Hobbies?

Para obtener esta información, es importante conocer y conversar abiertamente con emprendedores pertenecientes al segmento respecto a como es su estilo de vida. Esto es algo que debería ser realizado al momento de la implementación en el levantamiento del perfil de emprendedores, enfocado en cada cluster en particular.

A continuación un ejemplo de las variables a considerar y de las acciones de marketing que se pueden tomar para algunos segmentos en particular.

Tabla 9.5: Acciones de marketing por cluster y perfil

Cluster	Perfil del Emprendedor	Variables de mercadeo	Acciones de marketing
TIC's, comunicaciónes personales y entretenimiento	Novato	<p>Medios: Youtube, Facebook, Twitter, FayerWayer, Blogs de tecnología.</p> <p>Referentes: Mark Zuckerberg (creador de Facebook), Sergei Brin y Larry Page (fundadores de Google), Silicon Valley, Skype, Webpreneur.</p> <p>Adyacencias: Leer comics, jugar videojuegos, ir a Lan Party's, participar en foros online.</p>	<p>Aliado estratégico: Algún referente ó organismo para el segmento, como Webpreneur, País digital, etc.</p> <p>Promoción implícita: Que un caso TIC de éxito de la incubadora promocióne indirectamente la incubadora mediante su testimonio.</p> <p>Promoción explícita: Publicitar el evento de captación en Facebook, Twitter y comunidades online.</p>
Salud y Ciencias de la Vida	Académicos y Científicos	<p>Medios: Scientific American, Natgeo, revistas especializadas.</p> <p>Referentes: Craig Venture (quien completo la búsqueda del genoma humano), seminarios del sector, 3M, Universidades y laboratorios.</p> <p>Adyacencias: Patentamiento, jugar ajedrez, realizar clases.</p>	<p>Aliado estratégico: FONDEF, Neos, agrupación de científicos aficionados.</p> <p>Promoción implícita: Realizar seminarios y charlas sobre emprendimientos científicos.</p> <p>Promoción explícita: Ir a universidades y laboratorios a presentar la incubadora, afiches en universidades.</p>

Servicios empresariales	Ejecutivo con alto conocimiento (MBA's, etc.)	<p>Medios: América Economía, El Mercurio, The Economist, revistas del sector, Harvard Business Review.</p> <p>Referentes: UAI, ICARE, eventos de marketing, Banco Santander, LAN, Steve Jobs.</p> <p>Adyacencias: Gimnasio, After Office, juegos de Golf, eventos sociales.</p>	<p>Aliado estratégico: CSS, CPC.</p> <p>Promoción implícita: Publicaciones en prensa sobre las actividades de la incubadora y sus casos de éxito.</p> <p>Promoción explícita: Realizar difusión en eventos sociales, de marketing o de negocios.</p>
--------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia y elementos de Guía de aprendizaje¹⁵¹

Ya se analizó anteriormente¹⁵² que externalizar parte de la convocatoria en un aliado estratégico para cada segmento ayuda enormemente en la promoción de los eventos o actividades que se realizarán para atraer los emprendedores del sector específico.

Por lo cual las acciones de marketing y promoción a realizarse para cada cluster deben ser definidos conjuntamente por el Ejecutivo especialista del cluster, el Coordinador de eventos y el Aliado estratégico.

Otro elemento que es importante mencionar dentro de la promoción es el marketing de relaciones públicas. La aparición en prensa escrita, televisión y blogs, como también la participación de gerentes de la incubadora y emprendedores exitosos en eventos, logra generar una mayor exposición de la marca y genera ruido en el ambiente.

Esto último tiene relevancia dado que el principal método de promoción de las incubadoras es el “boca a boca”, es decir la recomendación personal de una persona a un potencial futuro cliente. Por ello es que para que se logre un buen resultado en la promoción, resulta vital que se encuentren alineadas todas las otras “6P” en una estrategia de marketing integral, dado que cada uno de los elementos terminan influyendo de cierta manera en la imagen que proyecta la incubadora.

Personas

Para el cliente un factor importante al momento de tomar la decisión de ingresar a una incubadora es conocer el staff, las características y las competencias del personal que le brindará el servicio. Contar con personal de experiencia en

¹⁵¹ Aspilcueta, Aldo. 2007. “Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Emprendimientos Dinámicos”. Octantis, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.

¹⁵² Ver 9.1.1. Eventos y alianza ChileEmpresario.

incubación de negocios y áreas específicas, resulta ser un aspecto a tomar en cuenta al momento de seleccionar el recurso humano, dado que esto influye directamente en la decisión de adquirir el servicio por parte del cliente.

En OCTANTIS ayuda bastante el hecho de estar bajo el alero de la Universidad Adolfo Ibáñez, lo que de cierto modo proyecta al cliente una imagen de profesionales expertos en negocios. Así mismo colaboran las alianzas estratégicas suscritas por la incubadora con otros organismos, lo que refleja para los clientes la posible asistencia de especialistas de distintos sectores para su emprendimiento.

Por otra parte el cómo se contrata al personal y el cómo se brinda el servicio, queda fuera del alcance de este trabajo, pero que no se debe dejar de tomar en cuenta dado que afecta directamente la satisfacción del usuario, lo que puede llegar a influenciar la decisión de potenciales nuevos clientes.

Procesos

El detalle de los procesos que se ofrecen en la prestación de servicio escapan los alcances de este trabajo, salvo el proceso relacionado a la captación de emprendimientos dinámicos cuyo rediseño se está tratando ampliamente en el presente documento. Lo importante que se debe recalcar es que para el buen cumplimiento del plan de marketing todos estos procesos deben ser eficaces, eficientes y sobre todo enfocados en el cliente y su satisfacción con el servicio recibido, de modo tal de que éstos puedan influenciar positivamente la llegada de nuevos emprendedores (promoción boca a boca).

Principios (elementos) físicos

Con los principios físicos se hace referencia a todos aquellos elementos que puedan influenciar la imagen de la marca de la incubadora. Brochures, correos electrónicos, comunicados de prensa, manuales de procedimientos, material publicitario en eventos e incluso la formalidad y vestimenta de los empleados caen bajo esta categoría. Los elementos físicos del plan de marketing son todos aquellos aspectos que influyen la “imagen” o “cara” de la incubadora hacia los potenciales clientes y que deben estar de acuerdo a la identidad que la institución desea proyectar. La identidad o imagen corporativa que OCTANTIS desee proyectar hacia sus clientes y socios es algo que debe definir la estrategia corporativa, para luego ser plasmado en la implementación del plan de marketing.

Este plan de marketing se engrana dentro del proceso de captación en lo relacionado a los tres sub procesos que buscan atraer nuevos emprendedores hacia la incubadora: Eventos de captación y Plan de Marketing, ChileEmpresarios y Postulación en el sitio web. Si bien es bastante complejo medir efectividad del plan de marketing, sus resultados deberían poder traducirse en una mayor cantidad de

postulaciones provenientes de cada uno de los tres canales anteriormente mencionados.

Si bien el plan de marketing tiene costos asociados, principalmente en lo relacionado a la Promoción, estos no implican un costo adicional a considerarse en esta propuesta de rediseño dado que actualmente ya existe un presupuesto de marketing para estos fines. Esto incluye el financiamiento de material promocional (afiches, brochures, etc.) y las horas hombre dedicadas a esta actividad (gerente comercial). Lo que se propone en este plan de marketing es más bien una planificación estratégica del donde y cómo utilizar estos recursos que ya están disponible.

El beneficio de implementar este plan de marketing y sus “7P” es atraer a más emprendedores a postular a la incubadora, para así aumentar el flujo de proyectos entrantes en términos de volumen. Si bien esta iniciativa puede aumentar el número de proyectos que postulan al proceso, nada garantiza que con ello se aumente el número de proyectos aceptados que finalmente firmen el contrato de prestación de servicios. Sin embargo, la evidencia empírica presentada en el análisis del flujo histórico de proyectos entrantes¹⁵³ demuestra que mientras más aumenta el número de postulantes, más aumenta la probabilidad de que postulen buenos proyectos, lo cual lleva a un mayor número de emprendimientos que terminan firmando con la incubadora.

¹⁵³ Ver 3.2.1. Flujo de proyectos en término de números.

9.2. Modelamiento del rediseño de los procesos

Al igual que en el modelamiento de la situación actual del proceso de captación, se expone a continuación el modelamiento del rediseño desde el punto de vista de las operaciones internas y desde el punto de vista de los clientes, de manera tal de poder realizar comparaciones que dejen en evidencia los cambios propuestos.

9.2.1. Modelamiento de los nuevos procesos desde el punto de vista de las operaciones internas

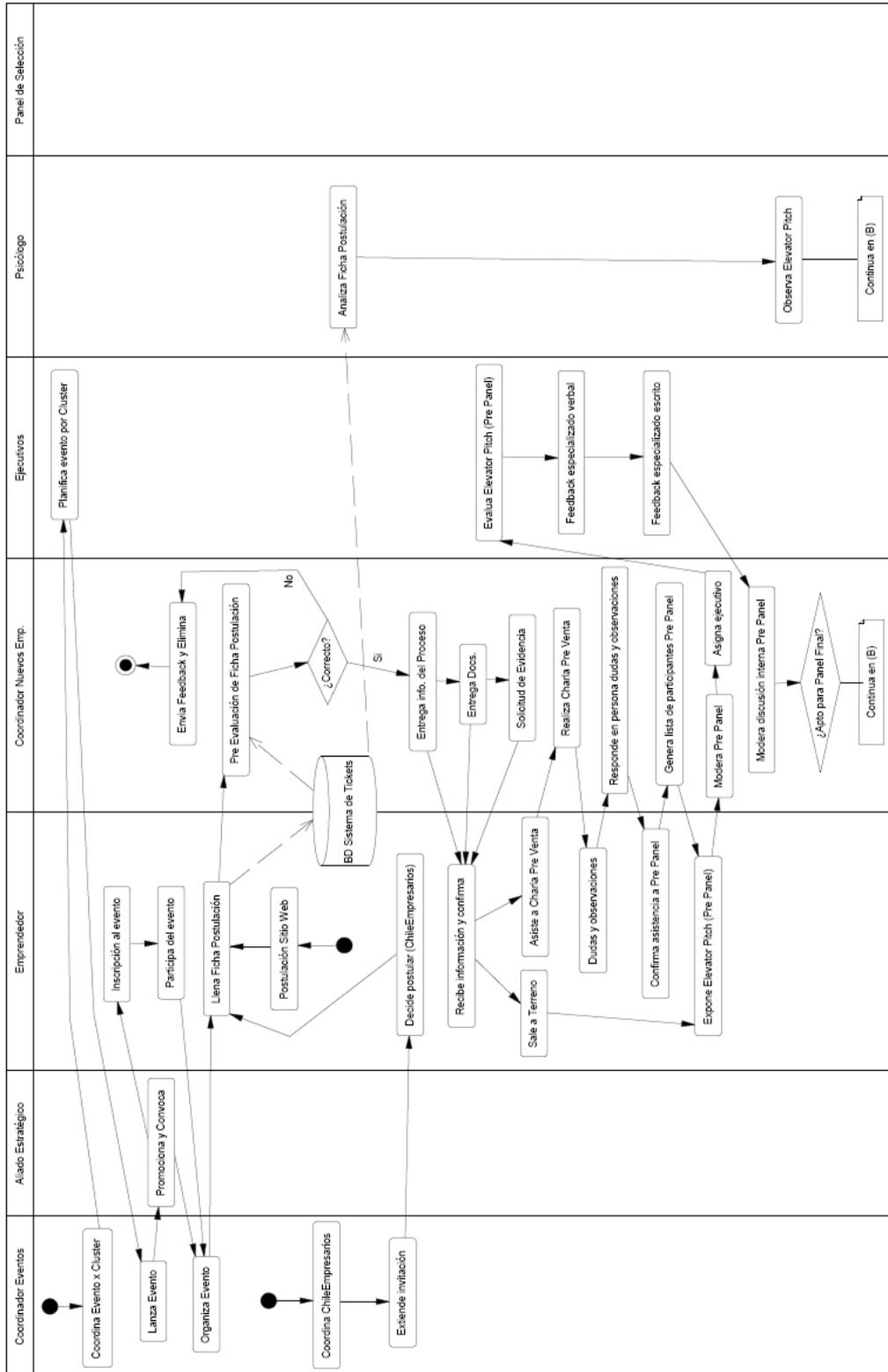
Antes de enumerar los pasos del modelamiento del nuevo proceso de captación, ahora denominado “proceso de selección de nuevos emprendimientos”, resulta importante mencionar los cambios efectuados en los roles de las personas involucradas en el proceso. Observando los roles del modelamiento del rediseño (figura 9.4) y comparándolos con los de la situación actual¹⁵⁴ salta a la vista que ya no participa del proceso el Gerente Comercial ni el Coordinador de Diseño de Negocio. Esto se debe a que las funciones de sus cargos no se involucran con los procesos considerados en el rediseño.

A cambio de esto se incorporan dos nuevos cargos: El Coordinador de eventos y el Psicólogo. La función del primero es articular, gestionar y producir los eventos de captación; mientras que la del Psicólogo es realizar la evaluación del perfil del emprendedor postulante. Por otra parte el antes llamado “Encargado de Captación” pasa ahora a denominarse “Coordinador de Nuevos Emprendimientos”, función clave en el desarrollo del nuevo proceso.

El modelamiento de las operaciones internas del rediseño del proceso de captación propuesto se observa en las figuras 9.4.a y 9.4.b, cuyos pasos principales se describen a continuación.

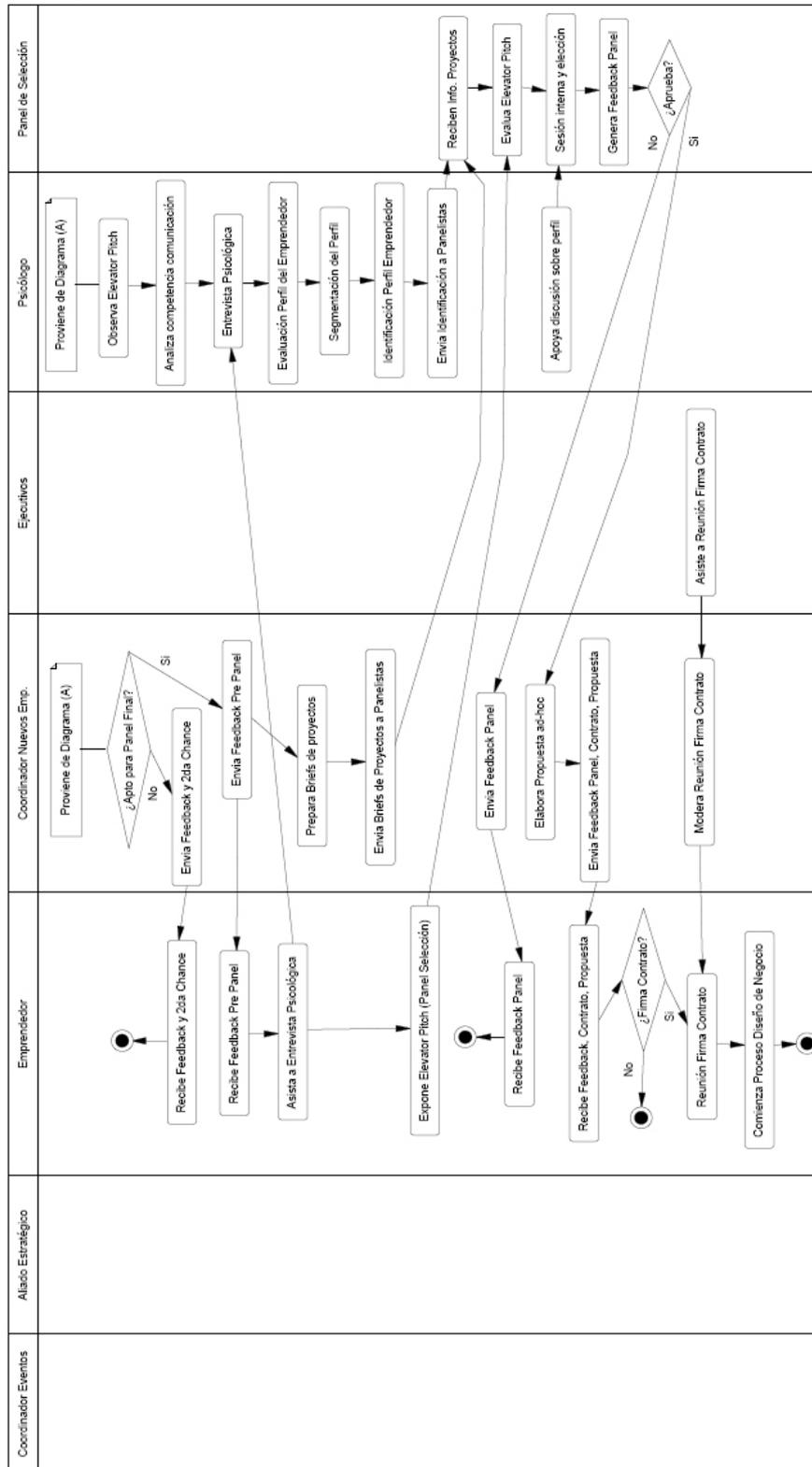
¹⁵⁴ Ver 6.2.1 Modelamiento de los procesos desde el punto de vista de las operaciones internas (situación actual).

Figura 9.4.a: Diagrama de roles del rediseño desde el punto de vista de las operaciones internas



Fuente: Elaboración propia

Figura 9.4.b: Diagrama de roles del rediseño desde el punto de vista de las operaciones internas



Fuente: Elaboración propia

- 1) El Coordinador de eventos esta encargado de coordinar los eventos de captación para cada cluster en particular. Estos clusters fueron previamente caracterizados, identificando los segmentos del público objetivo al que se desea llegar con cada evento en específico. La planificación de la actividad la realiza el ejecutivo especialista en cada cluster, conjuntamente con el Coordinador de eventos y el aliado estratégico definido.
- 2) El lanzamiento del evento lo realiza el Coordinador de eventos, produciendo conjuntamente con el aliado estratégico todas las acciones de promoción y convocatoria pertinentes.
- 3) Los emprendedores interesados en participar del evento realizan su inscripción para luego participar del evento en las fechas señaladas. La organización, los talleres y las actividades específicas que se realizan en el evento son de responsabilidad del Coordinador de eventos.
- 4) Durante o una vez finalizado el evento, los emprendedores interesados llenan la nueva Ficha de Postulación¹⁵⁵, que además de preguntar sobre el emprendimiento incorpora preguntas relacionadas al perfil del emprendedor.
- 5) De manera paralela existe la posibilidad de captar emprendimientos del concurso ChileEmpresarios. El trabajo conjunto con este organismo es responsabilidad del Coordinador de eventos, cuya función es no sólo apoyar el desarrollo del concurso, sino que además extender a los proyectos finalistas la invitación a postular a la incubadora. Si el emprendedor decide postular debe también llenar la Ficha de Postulación.
- 6) Además de las dos posibilidades anteriores (eventos de captación y ChileEmpresarios) existe la alternativa de postular en todo momento a OCTANTIS mediante la Ficha de Postulación Online en el sitio Web de la incubadora. Estos son los tres canales por los cuales un emprendedor puede llegar a participar del proceso de selección de nuevos emprendimientos. De esta manera todos convergen en la Ficha de Postulación, que almacena la información en la base de datos del sistema de Tickets.
- 7) A partir de este momento comienza la labor del Coordinador de Nuevos Emprendimientos, que realiza una Pre Evaluación de las Fichas de Postulación. Las postulaciones que no continúan el proceso son aquellas que fueron mal ingresadas o aquellas donde queda en absoluta evidencia que no se trata de la postulación de un emprendimiento. Estas postulaciones reciben su respectivo feedback y son eliminados del sistema.

¹⁵⁵ Esta nueva ficha de postulación incluye preguntas elaboradas por el psicólogo, para identificar en parte el perfil del emprendedor. Puede incluir por ejemplo la elaboración de una pequeña autobiografía.

- 8) A todos los demás postulantes se les envía información de importancia, como las fechas y las etapas siguientes del proceso de selección. Además se entregan documentos de relevancia¹⁵⁶, como por ejemplo el PPT tipo para el Elevator Pitch. Por último se les solicita salir a terreno a recopilar evidencias de consumo. La idea es que desde el primer momento los emprendedores tomen contacto directo con sus potenciales consumidores y clientes.
- 9) La siguiente actividad del proceso es la realización de la Charla de Pre Venta, llevada a cabo por el Coordinador de Nuevos Emprendimientos y donde explica en una reunión grupal con todos los postulantes de ese mes cuál es el servicio que ofrece OCTANTIS y cuáles son las condiciones contractuales que establece. Terminada esta presentación, se da la posibilidad de responder dudas y observaciones por parte de los postulantes. Los postulantes que están de acuerdo con el posible contrato y que les resulta interesante la oferta de valor que la incubadora ofrece, confirman su asistencia a la siguiente etapa del proceso.
- 10) Con esta confirmación el Coordinador de Nuevos Emprendimientos genera la lista de los participantes del Pre Panel, asignando a cada ejecutivo los proyectos relacionados a su cluster específico.
- 11) El emprendedor expone su Elevator Pitch en el Pre Panel, que esta compuesto por los ejecutivos que evalúan la presentación y que entregan recomendaciones generales para que el emprendedor mejore los aspectos que presentan debilidad. Además cada ejecutivo realiza un feedback especializado sobre los proyectos que le fueron asignados, entregando esta retroalimentación verbalmente al postulante y de forma escrita al Coordinador de Nuevos Emprendimientos.
- 12) El Pre Panel cuenta además con la presencia del Psicólogo, que previamente ha analizado las Fichas de Postulación. La participación del psicólogo pretende que durante la actividad ya pueda vislumbrar e identificar ciertas capacidades de los postulantes.
- 13) En esta etapa se produce el primer filtro de selección, donde los ejecutivos, el coordinador de nuevos emprendimientos y el psicólogo definen cuales son los proyectos que definitivamente están muy inmaduros, que prácticamente no cuenten con potencial o donde la presentación contaba con demasiadas deficiencias. Los proyectos escogidos y que deben abandonar el proceso, reciben una retroalimentación personalizada con las razones de su eliminación y la opción de volver a participar del proceso una vez

¹⁵⁶ Los documentos son: Presentación Corporativa OCTANTIS, HBR: Desarrollo de un "Elevator Pitch" para su empresa, La estrategia del Océano Azul, Resumen de los "Seis grados de separación", Evidencia de Consumo: Un desafío OCTANTIS y PPT tipo de Elevator Pitch OCTANTIS.

solucionados los puntos indicados en el feedback. Por otra parte, aquellos proyectos que deberían abandonar el proceso en esta instancia, pero donde el psicólogo logró vislumbrar ciertas capacidades pertenecientes al perfil del emprendedor, continuará el proceso a pesar de contar con las deficiencias señaladas. Esto dado que el objetivo es justamente buscar buenos emprendedores a pesar de que sus proyectos sean considerados deficientes. De esta manera se posterga esta decisión dando una oportunidad a un potencial emprendedor, y dejando el criterio en manos del panel de selección final.

- 14) Los postulantes que continúan el proceso reciben el feedback del Pre Panel y una fecha para entrevistarse con el psicólogo. Durante esta entrevista en profundidad el psicólogo analiza las competencias del postulante para entrever si cuenta con parte de las 13 competencias del perfil del emprendedor¹⁵⁷, realiza la evaluación del perfil del emprendedor e identifica a que segmento de emprendedores pertenece. Además establece las fortalezas y debilidades del emprendedor, con el fin de poder entregar una retroalimentación de valor al cliente. El resultado del trabajo del psicólogo es un documento de identificación del perfil del emprendedor que luego es enviado a los panelistas de selección.
- 15) Simultáneamente el Coordinador de Nuevos Emprendimientos genera la lista de los proyectos que presentarán en el panel de selección y prepara el Brief (resumen ejecutivo) de cada proyecto que luego es enviado a los panelistas de selección.
- 16) Los panelistas de selección, que esta compuesto por al menos tres directores de la incubadora y dos especialistas invitados, reciben la información de los proyectos que presentarán en el panel con al menos 5 días de anticipación. Esta información es el brief del proyecto y la identificación del perfil.
- 17) En el panel de selección los emprendedores exponen su Elevator Pitch durante 5 min., para que luego durante otros 5 min. se realice una sesión de preguntas por parte del panel. Durante la actividad todos los panelistas contarán con el documento de evaluación¹⁵⁸, donde deben evaluar tanto la idea de negocio como al emprendedor.
- 18) Una vez finalizadas todas las presentaciones, se procede a una sesión interna de los panelistas, donde se discute en base a toda la información obtenida cuáles son los proyectos elegidos. Para facilitar esta toma de decisiones es que se le entregó a cada panelista información previa sobre la idea de negocio, sobre el emprendedor, la presentación en vivo del Elevator

¹⁵⁷ Ver 8.2. Perfil del emprendedor modelo.

¹⁵⁸ Nuevo documento de evaluación disponible en Anexo 5.

Pitch y el resultado conjunto del documento de evaluación. En esta sesión interna se incorpora la presencia del psicólogo que entrevisto a los emprendedores, de manera tal que los panelistas puedan realizar consultas más específicas sobre las competencias y la personalidad de alguno de los postulantes. La función del psicólogo en esta instancia es entregar antecedentes y evitar que la discusión interna se centre solamente en la idea de negocio. El hito final de esta sesión interna es la selección de los emprendimientos que son aceptados por la incubadora, además de la elaboración del feedback para cada proyecto que presentó.

- 19) Al término de la actividad cada emprendedor recibe un feedback formal vía e-mail sobre su presentación y su idea de negocios, señalando -si corresponde- los pasos a seguir, en caso que su proyecto sea aprobado.
- 20) El Coordinador de Nuevos Emprendimientos envía a los proyectos aceptados el contrato de prestación de servicios y la Propuesta del Programa de Diseño de Negocios y Programa de Aceleración OCTANTIS. Esta propuesta puede contener diferentes elementos ad-hoc a las necesidades de cada emprendimiento en particular, que fueron estipuladas por el panel de selección y entregadas al emprendedor en la respectiva retroalimentación.
- 21) Si el emprendedor decide finalmente aceptar las condiciones de la incubadora y esta interesado en la propuesta, se realiza una reunión donde el emprendedor firma junto al coordinador de nuevos emprendimientos el contrato. En esta reunión se encuentra presente el futuro ejecutivo al que se le asignará el proyecto, con el fin de que se encuentre informado de todas las condiciones iniciales del proyecto desde el momento en que firma. Con este hito finaliza el proceso de selección de nuevos emprendimientos dinámicos.

A continuación se presenta la comparación entre las deficiencias detectadas en la situación actual¹⁵⁹ y como la propuesta del nuevo proceso las resuelve, desde el punto de vista de las operaciones internas.

Tabla 9.6: Comparación: Deficiencias actuales y propuestas de solución mediante el rediseño

COMPARACIÓN: Deficiencias actuales y propuestas de solución	
Situación Actual	Nuevo Proceso
Poca interacción cara a cara Emprendedor – OCTANTIS.	Proceso con muchas etapas que presentan una interacción en persona con el emprendedor: Charla Pre Venta, Pre Panel y Entrevista Psicológica.

¹⁵⁹ Ver 6.2.1 Modelamiento de los procesos desde el punto de vista de las operaciones internas (situación actual).

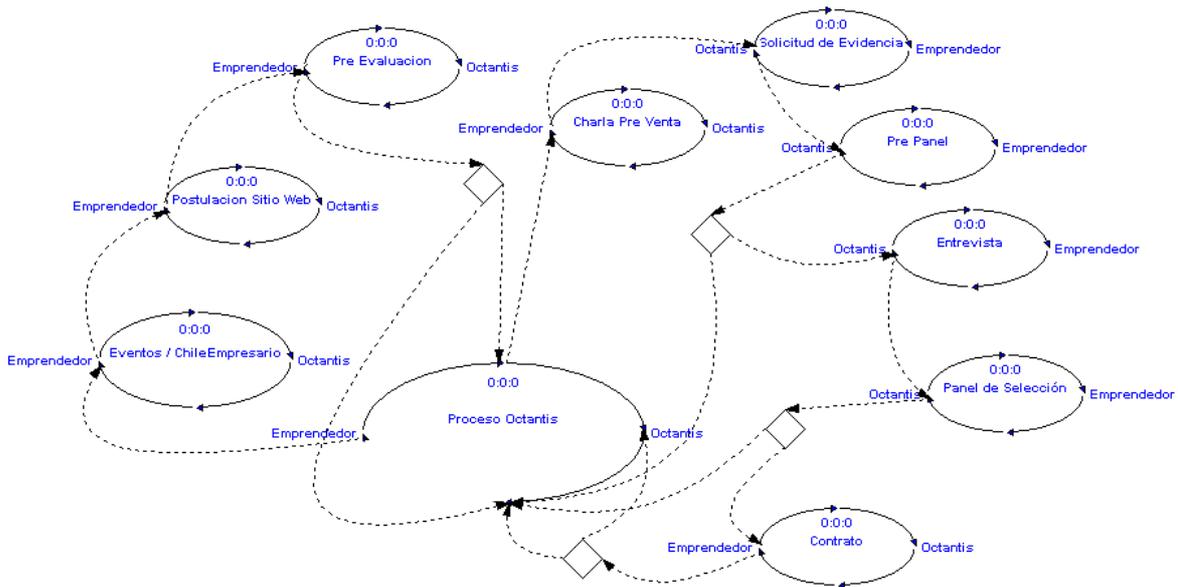
No se realiza una segmentación por perfiles.	Se realiza una doble segmentación: por cluster (área industrial) y por perfil del emprendedor (entrevista psicológica)
Emprendedor conoce el contrato y las condiciones OCTANTIS recién al final del proceso.	Mediante la Charla de Pre Venta el emprendedor conoce el contrato y las condiciones al inicio del proceso.
Lentitud e ineficacia en el feedback.	Gracias al Pre Panel, el emprendedor obtiene un feedback instantáneo y en persona.

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Modelamiento de los nuevos procesos desde el punto de vista del cliente

La figura 9.5 expone los ciclos de trabajo de la propuesta de rediseño del proceso de captación, entre el cliente (emprendedor) y el realizador (OCTANTIS).

Figura 9.5: Ciclo de Trabajo del rediseño desde el punto de vista del cliente



Fuente: Elaboración propia

En la **curva de preparación** se ha incorporado el sub-ciclo “Eventos / ChileEmpresarios” que forman parte de la estrategia para aumentar el volumen de proyectos. Luego vienen los sub-ciclos “Postulación sitio Web” y “Pre Evaluación”, donde este último tiene serias modificaciones al compararlo con la situación actual.

Principalmente dado que en este nuevo esquema sólo se filtran las postulaciones mal efectuadas, dejando la declaración de satisfacción para el ciclo siguiente.

Esta curva finaliza con el **pedido u oferta**, la cual se deja en claridad inmediatamente durante el sub-ciclo “Charla de Pre Venta” que ya forma parte de la curva de negociación del ciclo OCTANTIS. Prácticamente todo el proceso de captación se lleva a cabo en esta curva, dado que los procesos tienen relación con una negociación que realiza OCTANTIS con el emprendedor y el emprendedor con OCTANTIS. Así es como durante los sub-ciclos “Solicitud de evidencia”, “Pre Panel”, “Entrevista” y “Panel de Selección” se dan vuelta los papeles, siendo el cliente OCTANTIS y el oferente el emprendedor. Esto se explica por el hecho de que durante estas instancias es el emprendedor que debe convencer a OCTANTIS de que tanto su idea de negocio como sus capacidades personales son una oferta atractiva para la incubadora.

Esta curva finaliza con el sub-ciclo de la firma de contrato, donde el cliente vuelve a ser el emprendedor, en cuyas manos queda finalmente la decisión de ingresar o no.

Resulta importante recalcar que en el proceso general OCTANTIS no está presente la curva que asegura la **satisfacción del cliente**. Sin embargo esta problemática no tiene relación con el proceso de captación, que sólo abarca las curvas de preparación y negociación, por lo cual queda fuera del alcance de esta propuesta.

Así es posible elaborar una tabla comparativa de las deficiencias, desde el punto de vista del cliente, de la situación actual y de que manera el nuevo proceso pretende enmendarlas.

Tabla 9.7: Comparación: Deficiencias actuales y propuestas de solución mediante el rediseño

COMPARACIÓN: Deficiencias actuales y propuestas de solución	
Situación Actual	Nuevo Proceso
Poca claridad en el producto (oferta) que adquiere el emprendedor.	La Charla de Pre Venta ayuda en aclarar al emprendedor cual es la oferta de valor de OCTANTIS.
Condiciones de OCTANTIS se conocen recién en la firma del contrato.	Mediante la Charla de Pre Venta el emprendedor conoce el contrato y las condiciones al inicio del proceso.
Inexistencia de Evidencia de Consumo.	En la instancia del Pre Panel es posible observar si el emprendedor cumplió o no con la solicitud de obtener evidencias de consumo.

Fuente: Elaboración propia

9.3. Factibilidad de la solución

El rediseño propuesto cuenta con la incorporación de una serie de nuevos procesos que no tienen mayores problemas de factibilidad para ser implementados. Los eventos, la Charla de Pre Venta, el Pre Panel y las entrevistas psicológicas requieren principalmente de la dedicación de horas hombre, dado que la infraestructura para llevar a cabo estas actividades se encuentra completamente disponible por parte de la Universidad Adolfo Ibañez.

Sin embargo hay una serie de factores externos que pueden influenciar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta y que deben ser tomados en cuenta al momento de la implementación:

- El compromiso del personal con la implementación de la propuesta. El proceso es ejecutado íntegramente por personas, debido a lo cual el éxito de la propuesta y cumplimiento de los objetivos radica finalmente en el personal que lo lleva a cabo.
- Continuando la idea anterior puede ser también de gran influencia la alta rotación de personal, dado que el correcto funcionamiento de los procesos depende bastante de la experiencia adquirida por las personas que están involucradas en estos procesos.
- Un factor importante para aumentar el volumen del flujo de proyectos entrantes tiene relación con la suscripción de alianzas estratégicas para cada cluster en particular. Si bien por experiencias anteriores se sabe que estas instituciones tienen interés en realizar este tipo alianzas¹⁶⁰, puede darse el caso contrario, lo cual afecta bastante la viabilidad de la propuesta en lo que se refiere a la realización de eventos.
- En esta propuesta se pone especial énfasis en el criterio de selección y que éste debe estar más enfocado en el emprendedor que en la idea de negocio. Sin embargo este criterio es aplicado por los panelistas de selección, por lo cual debe haber una cierta disposición por parte de ellos a incorporar esta variable dentro de sus decisiones. Por lo mismo es que se entregan una serie de herramientas para lograr alinear este criterio¹⁶¹, pero nada asegura que finalmente los panelistas igual terminen tomando la decisión analizando el emprendimiento sólo desde el punto de vista de la idea de negocio.

¹⁶⁰ Ver 6.3. Investigación sobre actividades.

¹⁶¹ Ver 9.1.4. Un nuevo criterio de selección (50% idea – 50% perfil).

9.4. Consideraciones importantes antes de implementar la propuesta

A continuación se presentan una serie de puntos relevantes a considerar antes de implementar esta propuesta, dado que pueden influir significativamente en los resultados que se desean obtener.

✓ Levantamiento del perfil del emprendedor

Tal como se plantea en el capítulo 8, es altamente recomendable realizar un levantamiento del perfil del emprendedor dinámico chileno, lo cual sin embargo escapa de los alcances de esta tesis. Para realizar este levantamiento del perfil es necesario incorporar a psicólogos especialistas en levantamiento de perfiles, que estudien casos chilenos de emprendedores dinámicos y de emprendedores no dinámicos, de manera tal de poder identificar cuales son las competencias que diferencian a un tipo de emprendedor de otro.¹⁶² Con esto es no sólo posible realizar una segmentación por perfiles más adecuada, sino que además permite construir las herramientas de evaluación de competencias, fortalezas y debilidades del emprendedor. Por ende se recomienda realizar este estudio antes de implementar esta propuesta.

✓ Validación de propuesta con clientes

La justificación de los cambios planteados en esta propuesta se basa en la información obtenida del Benchmark, del estudio de la situación actual y de entrevistas con clientes. Sin embargo no se ha realizado una validación de los cambios propuestos con los clientes, proceso que se recomienda realizar antes de implementar las modificaciones. Esto dado que aspectos como la entrevista personal con un psicólogo podría producir cierto rechazo en la participación de los postulantes, por lo cuál resulta recomendable validar previamente con clientes los cambios propuestos. Uno de los mecanismos de validación podría ser la realización de pilotos.

✓ Realización de Pilotos

Dado lo expuestos en el punto anterior, el autor recomienda realizar una serie de pilotos con los cambios propuestos, antes de implementar completamente el rediseño. El pilotear una Charla de Pre Venta y un Pre Panel no tiene mayores costos asociados y puede entregar importantes conclusiones sobre la ejecución y los resultados de estos procesos. Realizar un piloto con entrevistas de evaluación de competencias si significa una inversión en horas hombre del psicólogo, lo cual

¹⁶² A raíz de lo esbozado en este trabajo de título es que se planteó a la profesora Lorna Cortes del departamento de psicología de la Universidad Adolfo Ibañez, sugerir este "Levantamiento del perfil del emprendedor dinámico chileno" como una posibilidad de trabajo de titulación para estudiantes de psicología. La buena recepción de esta sugerencia provocó que cuatro alumnas del MPO (Magíster de Psicología Organizacional) tomarán el tema para el desarrollo de su tesina, a entregarse en Diciembre del 2009.

sin embargo produciría interesantes resultados a tomar en cuenta para la posterior implementación. ¿Cómo reaccionan los clientes ante una entrevista de evaluación de competencias? ¿Cómo reaccionan los panelistas ante la incorporación de elementos de evaluación del perfil del emprendedor en el criterio de selección? ¿Cómo agiliza o retarda el proceso completo la incorporación de estas entrevistas?, serían solo algunas de las preguntas que se podrían responder con la realización de un piloto.

✓ **Dificultad de implementar en organización que esta en marcha**

Antes de implementar la propuesta se debe tomar en cuenta las dificultades que se presentan al momento de realizar cambios en una organización que esta marchando y que cuenta con un proceso establecido que esta funcionando. Como primer factor de esta consideración se debe tener en cuenta que realizar el cambio del proceso de un mes a otro podría significar serios problemas y confusiones, tanto a nivel organizacional interno como con los clientes. Una recomendación para aminorar este punto sería ir realizando los cambios paulatinamente y no todos de una sola vez. Otro factor importante es el compromiso, entusiasmo y la disposición del personal de la incubadora con la propuesta y su implementación. Si ésta sólo es implementada y llevada a cabo por un número minoritario de personas, puede complicarse aún más la ejecución y producir dificultad o rechazo por parte del resto del personal. Por lo mismo es importante involucrar a toda la organización en la implementación y recalcar los aspectos positivos que conlleva una exitosa ejecución.

En relación a este último punto es importante mencionar lo difícil que puede resultar implementar una modificación de procesos en una organización relativamente pequeña y muy flexible, donde prácticamente todo el personal lleva a cabo sus funciones de acuerdo a su propio criterio. El ya establecer procesos y procedimientos en una organización de este tipo puede resultar costoso y causar rechazo por parte del personal, con mayor razón aún posibles modificaciones a procesos que ya están establecidos con anterioridad.

Es importante tener en cuenta estos factores al momento de implementar y tomar medidas para aminorarlos, ya que pueden significar el éxito o fracaso de la propuesta de rediseño.

9.5. Beneficios de la solución propuesta

En la tabla 9.8 se presentan las estimaciones de los principales beneficios asociados a la implementación de la propuesta, enfocados principalmente en el aumento del flujo de proyectos entrantes en términos de volumen y potencial.

Tabla 9.8: Beneficios de la solución propuesta

BENEFICIOS			
Concepto	Descripción	Cálculo	Monto aprox. <i>(anual, en pesos CLP)</i>
INGRESOS	<p>Con la propuesta de rediseño se pretende al menos doblar el número de proyectos que firman anualmente con la incubadora¹⁶³. Esto gracias a la organización de eventos de captación y la alianza con ChileEmpresarios.</p> <p>Cada proyecto que firma con la incubadora, significa un ingreso inmediato de \$1.200.000.-¹⁶⁴</p>	<p>→ N° proyectos que firmaron el 2008 = 22</p> <p>→ Propuesta es aumentar este número al doble = 44</p> <p>→ Cada proyecto paga \$1.200.000.- al firmar.</p> <p>→ 44 * \$1.200.000.- = \$52.800.000.-</p>	<p>Total anual = \$ 52.800.000.-</p> <p>Ingreso extra gracias a la propuesta =</p> <p>\$ 26.400.000.-</p>
AHORRO DE RECURSOS	<p>La tasa de pérdida en OCTANTIS es actualmente de un 22%, siendo el estándar mundial menor al 15%. Dado que la propuesta pretende mejorar el flujo en términos de potencial, mediante medidas como el estudio del perfil de los emprendedores, es que se puede poner como objetivo de la implementación reducir esta tasa a un 15%.</p> <p>Existe un costo de oportunidad asociado a los recursos que se invierten en cada proyecto. Estos recursos se pierden en el caso de los proyectos que terminan abandonando el proceso (tasa de pérdida).</p>	<p>→ N° proyectos que firmaron el 2008 = 22</p> <p>→ Reducción de tasa de pérdida = 22% - 15% = 7%</p> <p>→ Recursos que se invierten mensualmente en cada proyecto¹⁶⁵, = \$170.000.-</p> <p>→ Tpo. del proyecto en proceso DN = 6 meses</p> <p>→ Costo de oportunidad = 22 * 7% * 6 * \$170.000.- = \$1.570.800.-</p>	<p>Costo de oportunidad ganado (ahorro de costos mal invertidos) gracias a la reducción de la tasa de pérdida =</p> <p>\$ 1.570.800.-</p>

¹⁶³ Dado que los eventos investigados en la situación actual lograron aumentar al doble el número de proyectos que firmaron mensualmente, lo mínimo que se puede esperar con el rediseño es que estas actividades logren doblar el número anual de emprendimientos que firman con la incubadora.

¹⁶⁴ Ver "Precio" en 9.1.5. Plan de marketing.

¹⁶⁵ Estos recursos solamente corresponden a costos fijos y variables del proceso Diseño de Negocio, que incluye entre otras variables el pago del ejecutivo, comisión Coordinador de Diseño de Negocios, gastos administrativos y legales, etc.

<p>APUESTA FUTURA</p>	<p>El principal negocio de OCTANTIS es apostar al valor futuro de los emprendimientos que incuba. Por esto es que al momento de firmar el contrato, se procede a suscribir una opción de compra por el 10% del valor futuro de la compañía, a ejercer en 5 años.</p> <p>Al ingresar nuevos proyectos se apuesta al potencial de éstos, actualmente deficiente comparado con los índices internacionales. La propuesta pretende reducir esta tasa de pérdida asociada al potencial en un 7%, lo cual influye directamente en la apuesta futura de la opción de compra.</p>	<p>→ Nº proyectos que firmaron el 2008 = 22</p> <p>→ Reducción tasa de pérdida = 7%</p> <p>→ Opción de compra para OCTANTIS = 10%</p> <p>→ Valor aprox. empresa dinámica en 5 años¹⁶⁶ = USD 1.000.000.- = \$ 540.000.000.-¹⁶⁷</p>	<p>Valor futuro de la opción de compra asociado a la reducción del 7% de la tasa de pérdida =</p> <p>\$83.160.000.-</p> <p>Valor futuro de la opción de compra de los 22 nuevos proyectos gracias a la propuesta =</p> <p>\$1.188.000.000.-</p>
<p>INGRESO CAPITAL SEMILLA</p>	<p>Al aumentar el número de proyectos que firman con la incubadora, aumenta también la posibilidad de postular un mayor número de emprendimientos a capitales semillas L1 y L2, donde la incubadora recibe ingresos por el concepto de patrocinador.</p>	<p>La entrega de capitales semilla depende también de otras variables (CORFO), por lo cual se excluirá de este cálculo los posibles beneficios que podría generar la propuesta en este ítem.</p>	<p>Sin valorización</p>
<p>IMAGEN</p>	<p>Tal como se explicó en el planteamiento del problema, aumentar el flujo de proyectos en términos de número y potencial influye positivamente en la imagen de la incubadora. Esto permite no sólo captar aún más proyectos, sino que además encamina a OCTANTIS hacia su estrategia corporativa de LP, que es convertirse en la incubadora líder de América Latina. Contar con una mejor imagen internacional ayuda además al crecimiento de las otras líneas de negocio: la contratación de consultorías internacionales y la obtención de proyectos estratégicos.</p>	<p>Se excluye del análisis el cálculo de este beneficio, dado que es bastante complejo valorizar el impacto del mejoramiento de la imagen en las líneas de negocio.</p>	<p>Sin valorización</p>

Fuente: Elaboración propia

¹⁶⁶ Considerando que un start up dinámico parte 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) han 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.

¹⁶⁷ Considerando el dólar a \$540 pesos chilenos.

9.6. Costos de la solución propuesta

Los costos de la implementación de esta propuesta de rediseño son principalmente de recursos humanos, ya que no hay costos asociados a infraestructura y/o herramientas. Esto se debe a que se tiene completa disponibilidad de salas y recursos de la Universidad Adolfo Ibáñez. Por otra parte los costos asociados a la promoción y difusión de los eventos de captación son externalizados en el aliado estratégico respectivo.

La tabla 9.9 resume las principales diferencias de costos de RRHH que se producen con la implementación del nuevo proceso de selección de emprendimientos dinámicos.

Tabla 9.9: Costos de Recursos humanos asociados a la solución propuesta

COSTOS				
		HH total mensual¹⁶⁸		
Cargo	N°	Situación Actual	Nuevo Proceso	Balance
Coordinador de Nuevos Emprendimientos	1	160 hh	160 hh	-
Ejecutivos	6	36 hh	30 hh ¹⁶⁹	- 6 hh
Gerente Comercial	1	10 hh	0 hh	- 10 hh
Coordinador de DN	1	3 hh	0 hh	- 3 hh
Panelistas de Selección	5	15 hh ¹⁷⁰	15 hh	-
Coordinador de eventos	1	-	160 hh	+ 160 hh
Psicólogo	1	-	80 hh	+ 80 hh

Fuente: Elaboración propia en base a análisis mensual de recursos humanos
HH = Horas Hombre

Al realizar un cálculo más detallado con los costos asociados a cada HH por cargo¹⁷¹, se obtiene que el costo mensual extra en el que se incurre por la implementación de la propuesta asciende a \$ 939.000.- pesos chilenos. Es decir un costo total adicional de \$ 11.265.000.- pesos al año.

¹⁶⁸ Las horas hombre (HH) individuales fueron tomadas de manera aproximada. Esto se realizó revisando el tiempo que ocupó el personal en las actividades de captación durante varios meses, para finalmente llegar a un promedio mensual aproximado. Con respecto al rediseño, las HH planteadas son una aproximación en base al modelamiento de las operaciones internas.

¹⁶⁹ Para los ejecutivos se produjo una reducción de HH, dado que el nuevo proceso sólo requiere mensualmente su presencia en el Pre Panel. El resto de las horas consideradas las dedican en la planificación del evento de captación de su respectivo cluster.

¹⁷⁰ Si bien es importante mencionar las horas hombre de los panelistas de selección, estas no se deben contabilizar dentro de los recursos utilizados, ya que realizan esta actividad de manera gratuita y ad-honorem.

¹⁷¹ Este cálculo considero los sueldos brutos actuales del personal que participa en el proceso. Los honorarios para los cargos nuevos, Coordinador de eventos y Psicólogo, se establecieron de acuerdo al precio de mercado (\$700.000.- bruto para ambos cargo).

9.7. Utilidades de la propuesta de rediseño

Esta sección responderá la pregunta ¿Qué gana OCTANTIS con la implementación de esta propuesta de rediseño? A continuación se presentan 7 razones del por qué esta propuesta es de utilidad para la institución.

Desde el punto de vista cuantitativo:

1. Mediante la implementación de la propuesta se logra aumentar la facturación anual en \$26.400.000.- de pesos chilenos. Para ello se debe incurrir en un costo adicional de \$11.265.000.- pesos al año.
2. Dado que se aumenta el potencial de los proyectos que ingresan, es que se ahorran \$1.570.800.- pesos en recursos que se destinaban a proyectos que finalmente abandonaban el proceso. Estos recursos presentan el costo de oportunidad de poder ser invertidos en proyectos con mayor potencial.
3. La gran apuesta de la incubadora esta en el valor futuro de su portafolio. Con esta propuesta logra aumentar el valor futuro del portafolio en \$1.188.000.000.- pesos por el aumento del volumen de nuevos proyectos y en \$83.160.000.- por la reducción de la tasa de pérdida, en un año.

Además la institución obtiene una serie de beneficios, que si bien no son cuantificables, logran agregar un enorme valor a OCTANTIS:

4. Al contar con un aumento de nuevos proyectos es posible postular más emprendimientos a capitales semillas, con lo cual se pueden aumentar los ingresos por el concepto de patrocinador.
5. El aumento del tamaño y del potencial del portafolio de proyectos incide positivamente en la imagen de la incubadora, importante para la estrategia corporativa de largo plazo que es convertirse en la incubadora líder de América Latina.
6. Un nuevo proceso de selección con estándares internacionales, enfocado en la búsqueda de buenos emprendedores y que da solución a una serie de deficiencias del proceso actual, alcanzando una mejor interacción con el cliente.
7. Una exitosa implementación de este novedoso proceso de selección de emprendimientos dinámicos puede significar un futuro negocio para la incubadora, ofreciendo el know-how mediante consultorías a otras incubadoras que desean mejorar su flujo de proyectos.

10. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

A continuación se presentan los principales resultados y las conclusiones más relevantes de esta propuesta de rediseño del proceso de captación de emprendimientos dinámicos para OCTANTIS. Al finalizar se señalan una serie de recomendaciones que el autor sugiere tomar en cuenta.

El principal resultado de este trabajo de título es la propuesta de un nuevo proceso de captación para la potenciadora de negocios OCTANTIS. La necesidad de un rediseño se justifica debido a que el proceso actual cuenta con un serio problema en el flujo de proyectos entrantes, que actualmente está siendo deficiente en términos de número y potencial. El año 2008 ingresaron sólo 22 nuevos proyectos, cifra que está muy por debajo de los 100 proyectos planteados como meta anual. En lo referente al potencial de los proyectos que ingresan, resulta también preocupante que la tasa de pérdida sea de un 22%, bastante superior al 15% del promedio mundial. La investigación realizada entregó como principales causas de esta problemática la falta de un plan de marketing, la deficiencia en comunicar correctamente cuál es la oferta y el contrato y serias insuficiencias en el criterio de selección.

El nuevo proceso, ahora denominado “Selección de nuevos emprendimientos dinámicos”, busca justamente hacerse cargo de las causas mencionadas para lograr el cumplimiento del objetivo de este trabajo: realizar una propuesta que mejore el flujo de proyectos entrantes en términos de número y potencial.

La solución propuesta recoge elementos de varias fuentes, como las mejores prácticas internacionales, un análisis del proceso desde el punto de vista del cliente, postulados teóricos por expertos del emprendimiento y elementos de la psicología.

Para aumentar el flujo en términos de número se plantea un plan de marketing que considera una doble segmentación (por perfil de emprendedor y por cluster industrial) lo que permite focalizar la búsqueda de emprendedores y entregar una oferta ad-hoc a las necesidades de cada emprendimiento. Además se plantea la realización planificada de eventos de captación, externalizando la convocatoria en un aliado estratégico para cada cluster en particular. No se debe dejar de mencionar una posible alianza con el concurso de planes de negocios ChileEmpresarios, el cual puede aumentar considerablemente el flujo de proyectos entrantes.

Otro elemento que se incorpora para aumentar el flujo en términos de número, es dar solución a las deficiencias en la explicación de la oferta y del contrato, mediante la incorporación de una charla de pre venta y la proposición de un proceso de carácter presencial que incorpore interacciones entre los potenciales clientes y la incubadora como eje central.

Un resultado importante obtenido en este trabajo tiene relación con que no se puede evaluar el potencial de un proyecto concentrándose solamente en la idea de negocios, sino que es necesario poner énfasis en el equipo que llevará a cabo esta

idea. Es más probable que logre el éxito una mala idea a cargo de un buen equipo, que una buena idea a cargo de un equipo deficiente.

Debido a esto último es que se plantea mejorar el potencial del flujo de proyectos entrantes con un nuevo criterio de selección, que tome en cuenta tanto la idea de negocio como el perfil del equipo emprendedor (50% idea de negocio / 50% perfil).

La implementación de la solución propuesta requiere solamente de un financiamiento adicional por concepto de RRHH, que asciende a \$11.265.000.- pesos al año. Este costo es minoritario al compararlo con sólo algunos de los beneficios: se aumenta la facturación anual en \$26.400.000.- de pesos, se ahorran \$1.570.800.- pesos en recursos que se destinaban a proyectos que finalmente abandonaban el proceso y lo más importante es que se aumenta considerablemente el valor futuro del portafolio de proyectos. Esto sin mencionar las consecuencias positivas que genera en la imagen de la incubadora, lo cual puede repercutir favorablemente en sus otras líneas de negocios y en su estrategia corporativa de largo plazo.

Un aspecto relevante que no se puede dejar de lado es que una exitosa implementación de la propuesta y la obtención de resultados satisfactorios, podrían resultar en un valioso producto para ser vendido mediante consultorías a otras incubadoras.

Una de las conclusiones y descubrimientos de éste trabajo es que el proceso de selección de emprendedores es muy similar al proceso de selección de personal en una empresa. Por lo mismo es que tiene especial importancia la persona que está detrás de cada emprendimiento, sobre todo sus capacidades, competencias, habilidades y motivaciones. Lo que el autor plantea es que la rentabilidad económica de la incubadora se obtiene al estar su cartera de proyectos compuesta por buenos emprendedores, más que de buenas ideas.

Evaluar el perfil del emprendedor es un mecanismo que está dando resultados en las incubadoras que presentan las mejores prácticas a nivel mundial, por lo cual se recomienda a la institución no quedar ajena a esta nueva tendencia.

Además, es importante mencionar que si bien el autor propone un rediseño, existen bastantes alternativas a la solución propuesta, como por ejemplo, la utilización de un "Project Hunter" que busque aumentar y alimentar el flujo de buenos proyectos, tal como se hace en la incubadora tecnológica de Shangai. O la incorporación de "técnicas de simulación" dentro del proceso de selección, con el fin de evaluar las capacidades de los emprendedores postulantes. Nada garantiza que no exista una mejor solución a la propuesta, sin embargo el autor sostiene que la planteada es la más efectiva al menor costo (costo-eficiente).

Una recomendación que surge a raíz de este trabajo es la realización del levantamiento del perfil del emprendedor chileno y un estudio más profundo por psicólogos expertos sobre las competencias con que debe contar un emprendedor

en nuestro país. Resulta importante conocer no sólo las características socio-demográficas de los emprendedores nacionales, como el promedio de edad o sus estudios profesionales, sino que también es vital poder saber con que competencias deben contar a la hora de querer emprender su propio negocio.

Con respecto a este tema, resulta elemental que si bien la propuesta plantea un mecanismo de identificación de emprendedores, no esboza ninguna solución a la creación de éstos. La recomendación es que desde el colegio los alumnos comiencen a adquirir habilidades y competencias de un emprendedor, tomando el emprendimiento como una opción válida para su futuro desarrollo profesional. Más aún si se señala que el emprendimiento es el motor de crecimiento de nuestra economía. Aquí claramente hay una tarea pendiente por parte de las políticas públicas en materia de educación.

El incorporar elementos de psicología en las instituciones de apoyo al emprendimiento es una propuesta y recomendación que puede dar directrices de caminos a seguir para las demás instituciones dedicadas a fortalecer la actividad emprendedora en nuestro país.

Para finalizar, no se debe dejar de mencionar que el cumplimiento de los objetivos de este trabajo persiguen un objetivo mayor, enfocado en lograr cumplir la estrategia corporativa a largo plazo de la institución: encaminar a OCTANTIS hacia la rentabilidad económica y la auto sustentabilidad.

11. GLOSARIO

<u>Ecosistema de negocios</u>	Es una comunidad de negocios soportada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen bienes o 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.
<u>Emprendimiento dinámico</u>	También conocidas como “gacelas”. Es una empresa que después de facturar alrededor de \$100.000 dólares el primer año de operación, logra alcanzar tasas de crecimiento sostenidas de un 35% (como mínimo) en la facturación anual durante los primeros 5-6 años.
<u>Emprendedor</u>	Se denomina emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa”, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.
<u>Start up</u>	Compañía de reciente creación, de entre 1 y 12 meses de existencia.
<u>Incubadora de Negocios</u>	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, entre otros. Existen incubadoras de diversos propósitos: incubadoras culturales o de artes, incubadoras de microempresas, incubadoras de género, incubadoras de tecnología, etc.
<u>Potenciadora de Negocios</u>	Término inventado por los fundadores de OCTANTIS. También llamada aceleradora de negocios. Organización cuyo foco es incrementar significativamente (potenciar) el valor de una compañía o start up para convertirla en una empresa de alto crecimiento (empresa dinámica).
<u>Proceso de Captación</u>	Proceso que consiste en la búsqueda y selección de los nuevos emprendimientos que apoyará la organización.
<u>Proceso de Diseño de Negocios</u>	Proceso de experimentación con la industria mediante el cual un equipo emprendedor diseña el plan de negocios de su compañía.

Proceso de Aceleración empresarial

Proceso inducido por una o varias entidades externas mediante el cual una compañía o emprendimiento en etapas iniciales o hasta 42 meses de vida (estándar GEM) multiplica su valor empresarial en un periodo de tiempo de 1-2 años.

Deal Flow

También denominado flujo de proyectos entrantes. Es la cantidad de iniciativas de negocios que firman con la incubadora en un mes.

Cartera / Portafolio de proyectos

Es el conjunto de iniciativas emprendedoras que están siendo apoyadas por la incubadora de negocios.

Cluster

Un cluster industrial (o rubro o área industrial) es una concentración de empresas relacionadas entre sí, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas. Existen diversos clusters de industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, entre otros.

Potencial

Para que un proyecto se considere con el potencial de convertirse en un emprendimiento dinámico, debe cumplir con al menos cuatro de las siguientes características: 1) Potencial de tasas de crecimiento de al menos un 35% durante los primeros 5 años. 2) Contar con elementos innovadores. 3) Alto grado de diferenciación, que otorguen ventajas comparativas únicas. 4) Que muestre un potencial de escalabilidad. 5) Que apunte a una necesidad clara por cuya solución hayan clientes identificables y dispuestos a pagar. 6) Potencial de ser al menos una mediana empresa. 7) Que cuente con equipos de características emprendedoras.

Elevator Pitch

El "Elevator Pitch" es una descripción rápida de una empresa y de por qué se diferencia de las demás. Se llama así porque el discurso debe ser lo suficientemente breve para que pueda reproducirse en lo que dura un trayecto en ascensor. Se trata de responder a la pregunta de "por qué debería interesarme en tu empresa" en un minuto.

Panel de selección

Instancia donde los emprendedores presentan su "Elevator Pitch" y donde las ideas de negocio y los emprendedores son evaluados por una comisión o "panelistas", que deciden si este emprendimiento es o no aceptado para ingresar a la incubadora. En OCTANTIS el panel de selección está constituido por sus directores y especialistas en negocios invitados para cada ocasión.

Segmentación

La segmentación es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

Brief

Es un documento de una página que contiene el resumen ejecutivo de la idea de negocio con sus principales características.

Feedback

Es una retroalimentación donde un emprendedor luego de exponer recibe las principales observaciones y sugerencias con respecto a su presentación e idea. Un feedback puede ser entregado tanto de manera verbal como escrita.

Perfil del emprendedor

Conjunto de competencias, habilidades y características que presentan los denominados emprendedores, y que lo distinguen del resto de la población.

Competencias

Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en un determinado ámbito.

**Encargado de captación
(Coordinador de nuevos
emprendimientos)**

El encargado de captación pertenece al staff de la incubadora y su función es coordinar todo el proceso de captación. Cumple el rol de gestionar el correcto funcionamiento del proceso e interactuar con los emprendedores postulantes. En el rediseño queda bautizado como Coordinador de nuevos emprendimientos.

Ejecutivo de proyectos

Es un miembro del staff de una incubadora, que está asignado para relacionarse directamente con un emprendimiento que esta siendo apoyado por la institución. De esta forma el ejecutivo es la cara visible o representante de la incubadora ante los emprendedores. Un ejecutivo puede estar especializado en cierto cluster y tener varios emprendimientos asignados.

**Coordinador de Diseño de
Negocios**

Coordina todos los servicios tanto básicos, como de valor agregado, que se entregan a los emprendedores desde que ingresan al proceso hasta la elaboración del plan de negocios. Su responsabilidad es velar por el correcto funcionamiento del proceso y supervisar que cada emprendimiento cumpla correctamente cada etapa.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, José Ernest. Guerra, Massiel. Carrillo, Jorge Miguel. 2007. "Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2007". Primera Edición. Ediciones Universidad del Desarrollo. Santiago, Chile. ISBN 9789567961191.
- Aspilcueta, Aldo. 2007. "Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Emprendimientos Dinámicos". Octantis, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.
- Barros, A. G. 2008. "Claves para ser un buen emprendedor". Grupo Intercom. Barcelona, España.
- Barros, O. 2000. "Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones". Dolmen. Santiago, Chile.
- Benavente, José Miguel. 2004. "Desarrollo Emprendedor en Chile". Washington DC.
- Bhide, Amar V. 1999. "El origen y la evolución de los nuevos negocios". Oxford University Press, USA. ISBN-10: 0195131444.
- Brockhaus, R. H. y Horwitz, P. 1986. "The Psychology of the Entrepreneur". Ballinger, Cambridge, Mass. USA.
- Carrete, Lorna. 2007. "La entrevista psicológica en la selección de personal". ITESM. Monterrey, México.
- Chesbrough, Henry. 2006. "Open Innovation: Research in New Paradigm". New Ed edition. OUP Oxford. ISBN-10: 0199290725.
- ChileEmpresario. 2009. <http://www.Chileempresario.cl>. Santiago, Chile.
- 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.
- Duff, Andrew. 1994. "Best Practice in Business Incubator Management". Report. AUSTEP Strategic Partnering Pty Ltd. Western Australia.
- Echeopar, Germán. Angelelli, Pablo. Galleguillos, Gastón. Schorr, Marina. 2006. "Capital Semilla para el financiamiento de las Nuevas Empresas: Avances y

Lecciones aprendidas en América Latina”. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC, USA.

- Echeopar, 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.
- Giddins, Steven. Sin Año. Paper “Marketing for dynamic incubators”. Facilitador regional para infoDev.
- HBR. 2005. “Creatividad e Innovación”. Gestión 2000. ISBN 8423417069.
- HBR. Amabile, Teresa M. 1998. “How to Kill Creativity”. Harvard Business Review Article.
- Hornaday, John A. 1982. “Research about a living Entrepreneurs”. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Incubadora CreaMe de Colombia. 2009. <https://www.cream.com.co>
- infoDev. Sin año. “The MEIA Study”. <http://www.idisc.net/en2/Page.MEIA.Study.Overview.html>
- infoDev, Abril 2008. “Buenas prácticas en gestión del marketing y de las relaciones públicas”.
- Ishikawa, K. (Lu. D. J. trans.). 1985. “What is Total Quality Control?”. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- Jobs, Steve. 2007. “The Pixar Story”. Documental del director Leslie Iwerks
- 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.

- Kim, W. Chan. Mauborgne, Renée. 2005. "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant". Harvard Business School Press. ISBN 1591396190.
- Kotler, Philip. 2000. "Dirección de Marketing". Págs. 52 y 55. Edición del Milenio. Pearson Educación S.A.
- McClelland, D. 1961. "The Achieving Society", MacMillan, Nueva York, USA.
- Ministerio de Comercio e Industria Israel. 2009. <http://www.moital.gov.il/>
- OCTANTIS. 2007. "Propuesta OCTANTIS hacia INNOVA Chile". OCTANTIS, Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago, Chile.
- OCTANTIS. Urrejola, Luisa. Marzo 2008. "Estudio de Segmentación de Perfiles".
- Ruelas-Gossi, Alejandro. Sull, Donald N. 2006. "La orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global". HBRAL. Reimpresión r0611b-e.
- Salmán, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhider, A. 1999. "The Entrepreneurial Venture". Harvard Business School Press. Boston, USA.
- Scaramuzzi, Elena. 2002. "Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives". InfoDev Program. The World Bank. Washington DC, USA.
- Schumpeter, Joseph. 1911. "The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle". Transaction Publishing. USA. ISBN 0878556982.
- Shaver, K. G. y Scott, L. R. 1991. "Person, Process, Choice: the psychology of new venture creation". Entrepreneurship Theory and Practice.
- Stevens, Christopher. 2004. "Do Business Incubators Works?". Doctoral Studies, Entrepreneurship. Weatherhead School of Management. Cleveland, Ohio, USA.
- Technology Incubators in Israel. 2008. <http://www.incubators.org.il/program.htm>
- Timmons, Jeffrey A. 2004. "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century". 6ta edición. McGraw Hill; Irwin, USA. ISBN-10: 0005394066.
- Varela, R. 2001. "Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas". Pearson Educación, Bogotá, Colombia.

- Vesper, Kart. 1980. "New Venture Strategies". Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Vignolo, Carlos. 2008. "Emprendiendo e innovando por la vida: hacia empresas y sociedades centradas en el amor". Programa de Innovación y Tecnologías de Construcción de Capital Social. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Wills, Ana Maria. 2009.
http://wiki.answers.com/q/what_are_ten_competencies_of_an_entrepreneur

13. ANEXOS

13.1. Anexo 1: Conceptos de Innovación e Innovación Abierta

Innovación

Innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. Diversos autores, expertos en la materia, han definido el concepto de innovación y existen múltiples definiciones acerca de un concepto que en apariencia es simple pero a la vez es ambiguo. La gran mayoría de las definiciones provienen de la definición citada por el economista austríaco Schumpeter¹⁷² en la cual la innovación abarca los cinco casos siguientes:

1. Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, al cual los consumidores no están aun familiarizados.
2. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
3. Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi elaborados.
4. Apertura de un nuevo mercado en un país.
5. Implantación de una nueva estructura en un mercado.

Ahora bien existen dos puntos en el cual todos los autores convergen:

1. Si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación.
2. La innovación es el elemento clave de la competitividad.

Por lo tanto se concluye que innovar es crear o modificar un producto, proceso o servicio e introducirlo en el mercado. Sobre el segundo punto Michael Porter afirma que "la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar".

Sin embargo según Henry Chesbrough, la innovación y el cómo se desarrolla dentro de las organizaciones ha cambiado a través del tiempo, rompiendo los paradigmas establecidos y dando origen al concepto de innovación abierta.

¹⁷² Schumpeter, Joseph. 1911. "The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle". Transaction Publishing. USA. ISBN 0878556982.

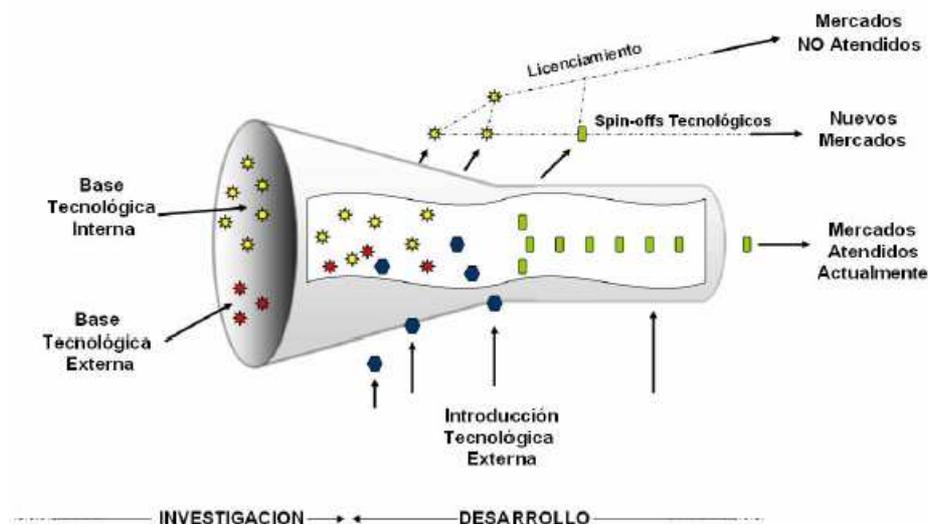
Innovación Cerrada v/s Innovación Abierta

El término “Open Innovation” (Innovación Abierta) se refiere a la innovación que se genera y evoluciona a través del aporte externo. En estos tiempos, muchos expertos aseguran que el modelo tradicional de innovación, enfocado hacia adentro y cerrado a las ideas y tecnologías que vengan de “afuera”, está convirtiéndose en obsoleto.

El nuevo paradigma es el de la innovación abierta, que incentiva y pro activamente solicita aportes del mundo exterior.

Este concepto¹⁷³ fue introducido por Henry Chesbrough, modificando el tradicional embudo de la innovación donde las ideas e innovaciones surgen sólo dentro de la organización sin una mayor colaboración externa, por el embudo de desarrollo de productos desde el paradigma de la innovación abierta.

Figura 13.1.1: Diagrama del concepto Open Innovation



Fuente: Henry Chesbrough, 2006

Bajo este nuevo concepto se considera que las ideas pueden venir desde fuera de la organización y que dependiendo de la cultura organizacional, pueden recibir cierta resistencia. El incorporar ideas desde fuente externas parte de la lógica de buscar las ideas desde las mejores fuentes, asumiendo que estas ideas no necesariamente se encuentran dentro de la organización.

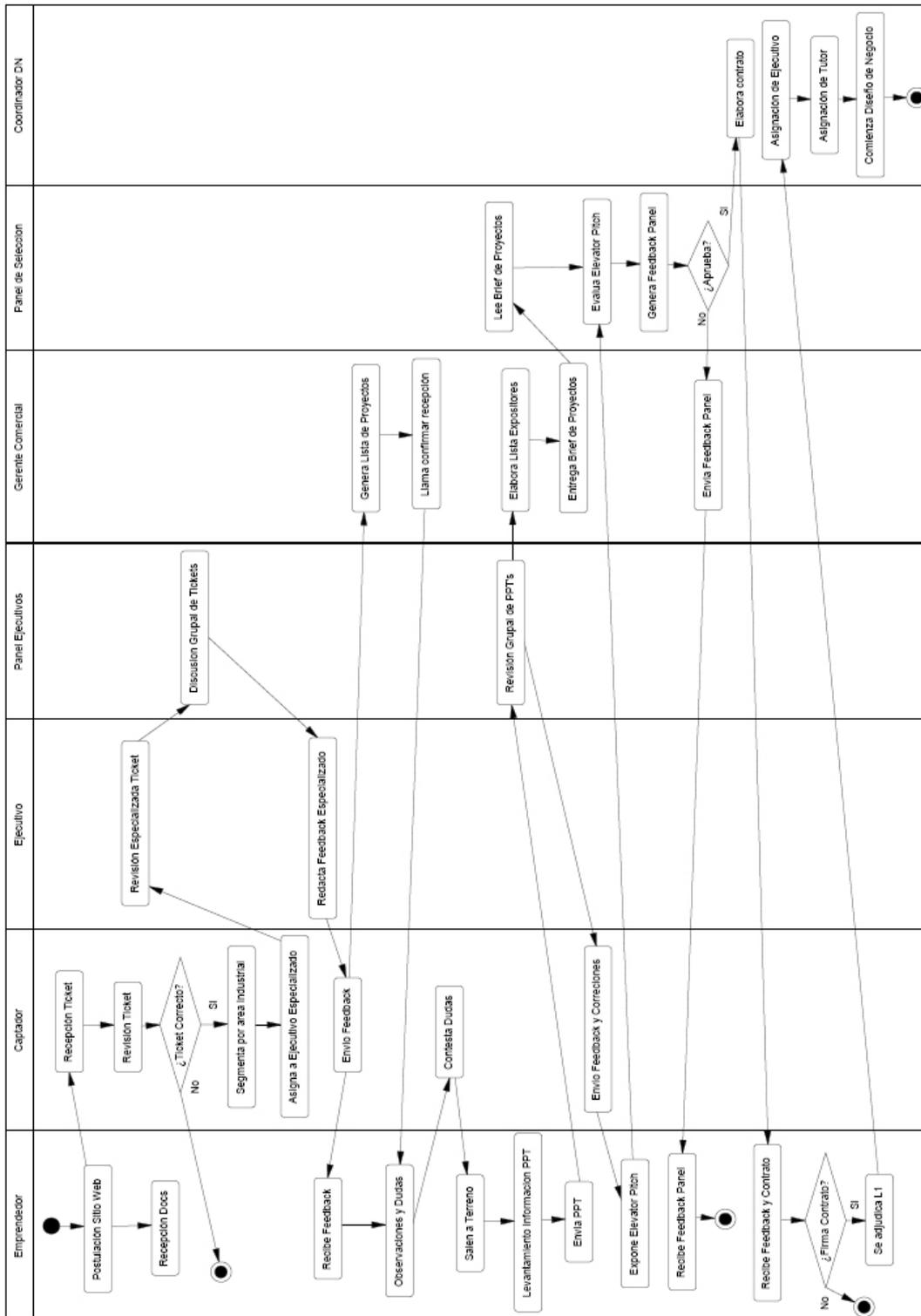
¹⁷³ Chesbrough, Henry. 2006. “Open Innovation: Research in New Paradigm”. New Ed edition. OUP Oxford. ISBN-10: 0199290725.

En esta nueva teoría se argumenta que incluso puede ser que algunas de las ideas descartadas dentro del proceso del embudo, puedan crear valor bajo otro modelo de negocio distinto al de la organización y que es posible capturar dicho valor. Esta creación de valor puede ser capturada mediante un “spin off” o licenciamiento.

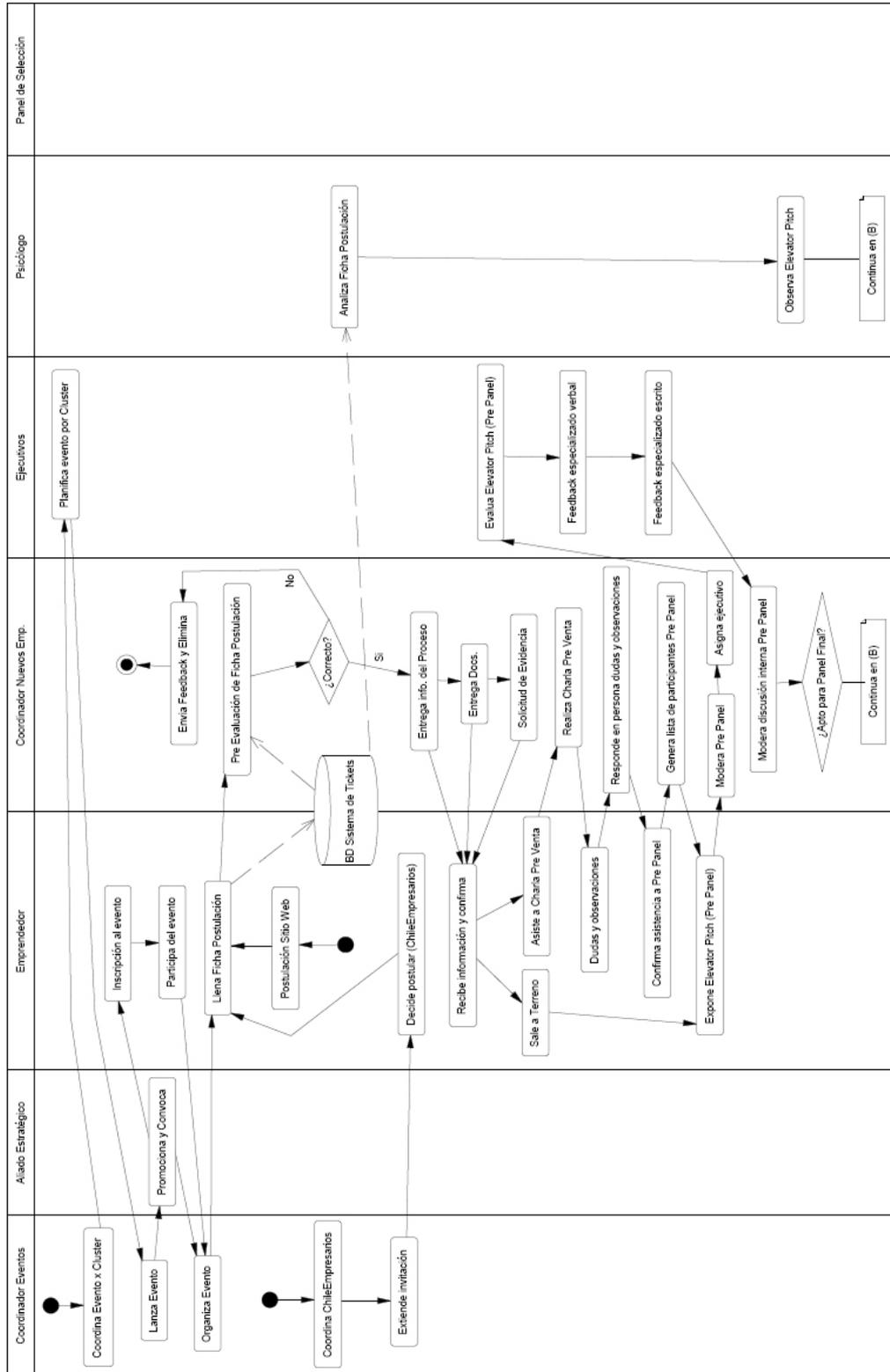
Estos conceptos de innovación son trascendentales para la creación de nuevos negocios con alto potencial de crecimiento, dado que la innovación es considerada esencial para lograr la diferenciación, ventajas comparativas y satisfacer nuevas oportunidades de mercado.¹⁷⁴

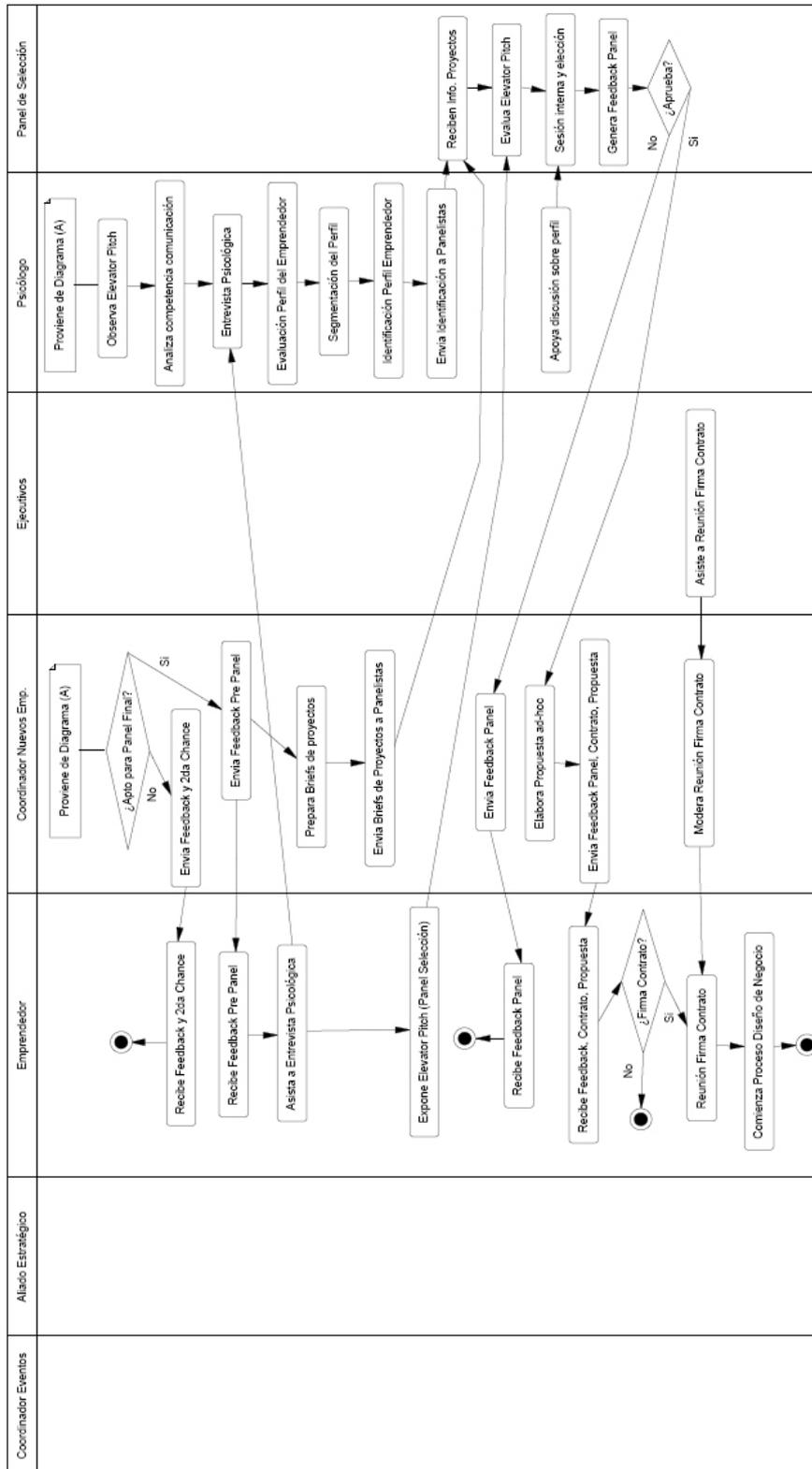
¹⁷⁴ Kim, W. Chan. Mauborgne, Renée. 2005. “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”. Harvard Business School Press. ISBN 1591396190.

13.2. Anexo 2: Diagrama de Roles Proceso Actual



13.3. Anexo 3: Diagrama de Roles del Nuevo Proceso (Rediseño)





13.4. Anexo 4: Documento de evaluación de proyectos en Panel de Selección

EVALUACIÓN DE PROYECTOS OCTANTIS

PROYECTO: _____

	Nota (1 a 5)
Problema ¿Los emprendedores solucionan un problema real? ¿Existe un mercado potencial?	
Solución ¿Existe una propuesta de valor que sea consistente con la oportunidad? ¿Considera que tienen evidencia de consumo de su oferta?	
Modelo de negocio ¿Se presentan alternativas factibles para capturar el valor generado? ¿Es escalable y sustentable?	
Marketing y estrategia ¿Existe una estrategia clara para atraer y fidelizar clientes y/o usuarios?	
Competencia ¿Los emprendedores conocen la competencia y los sustitutos? ¿Presentan una ventaja o diferenciación?	
Equipo ¿El equipo emprendedor tiene las habilidades para desarrollar la compañía? Si no es así, ¿están conscientes de ello?	
Comentarios 	

13.5. Anexo 5: Nuevo documento de evaluación de proyectos en Panel de Selección

EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y EMPRENDEDORES OCTANTIS

PROYECTO: _____

EQUIPO EMPRENDEDOR: _____

IDEA DE NEGOCIO (50%)	Nota (1 a 5)
Modelo de negocio ¿Apunta a una necesidad clara por cuya solución hayan clientes identificables y dispuestos a pagar?	
Diferenciación y ventajas competitivas ¿Cuenta con un alto grado de diferenciación, que otorguen ventajas comparativas únicas?	
Innovación ¿Cuenta con elementos innovadores?	
Escalabilidad ¿Muestra potencial de escalabilidad?	
Potencial ¿Tiene el potencial de ser al menos una mediana empresa?	
Dinámico ¿Potencial de tasas de crecimiento de al menos un 35% durante los primeros 5 años?	
Comentarios	

EQUIPO EMPRENDEDOR (50%)	Nota (1 a 5)
¿Cuenta el equipo con la motivación y ambición necesaria?	
¿Calidad de presentación, expresión y comunicación del equipo?	
¿Esta dispuesto a correr riesgos y es tolerante a la ambigüedad?	
¿Se percibe que cuenta con el poder de decisión?	
¿Capacidad de aprendizaje? ¿Abierto a adquirir y complementar habilidades?	
¿Se nota autonomía y perseverancia?	
¿Cuenta con la experiencia previa necesaria para llevar a cabo la idea?	
Comentarios	

13.6. Anexo 6: Estadística mensual del flujo de proyectos entrantes

Ene-08						
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1	
14	3	3	2	2	2	
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1				
LUF	LUF	LUF				
Emporio Nacional	Emporio Nacional	Emporio Nacional				

Feb-08						
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1	
88	27	20	1	1	1	
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1				
Dentoxol	Dentoxol	Dentoxol				

Mar-08						
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1	
50	17	0	0	0	0	
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1				

Abr-08						
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1	
60	16	9	2	2	1	
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1				
Joyas de Barro	Joyas de Barro	Natura Nativa				
Natura Nativa	Natura Nativa					

May-08						
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1	
50	8	7	1	0	0	
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1				
LoudWords						

Jun-08					
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1
30	7	4	0	0	0
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1			

Jul-08					
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1
	47	13	7	5	2
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1			
Barrios Sustentables	Infofondos	Infofondos			
Sistema captura	MonsterTruck				
Infofondos					
MonsterTruck					
Alimentos para caracoles					

Ago-08					
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1
88	6	4	2	1	1
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1			
Audio Tour Empresa	Backmedia	Backmedia			
Backmedia					

Sep-08					
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1
65	35	16	6	4	4
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1			
Impacto Verde	Descuento Express	Descuento Express			
Descuento Express	Mi Estilo	Mi Estilo			EVENTO ENGINE UP 2008
Tu doctor amor	Redgol	Redgol			
Mi estilo	Pelotea	Pelotea			
Pelotea					
Redgol					

Oct-08					
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1
30	14		0	0	0
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1			

Nov-08					
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1
144	36	20	4	4	2
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1			
Mineria sustentable	Mineria sustentable	TermitaScan			
TermitaScan	TermitaScan	Agroils			
Imagina Retail	Imagina Retail				
Agroils	Agroils				

Dic-08					
Nº Tickets	Nº Evaluación	Nº Panel de Selección	Nº Aceptados	Nº Firmados	Nº K-Semilla L1
188	129	15	7	6	4
Lista Aceptados	Lista Firmados	Lista K-Semilla L1			
Flautas	Flautas	Flautas			
Extra Virgin	Extra Virgin	Extra Virgin			EVENTO EMPRENDIMIENTO FEMENINO
Refill	Refill	Loft Japones			
Loft Japones	Loft Japones	Divinas			
Kahi Tuna	Kahi Tuna				
Ecco	Divinas				
Divinas					

13.7. Anexo 7: Preguntas y criterios para la evaluación de cada ámbito considerado en el Benchmark

ÍTEM I - ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO

Algunos atributos a considerar en este punto son:

- El perfil de los emprendedores de empresas dinámicas o de alto potencial de crecimiento, de acuerdo al estudio de Benavente 2004¹⁷⁵, indica que los emprendedores dinámicos son con mayor probabilidad personas mayores de 30 años, con estudios universitarios completos en áreas de la ingeniería, un porcentaje importante de éstos tienen postgrado, y la mayoría ha tenido experiencia emprendedora anterior.
- Además, estos emprendimientos desde su inicio tienen altas expectativas de crecimiento, lo que se ve reflejado en un plan de negocios ambicioso, equipo de emprendedores sólido y con dedicación exclusiva al proyecto, y un compromiso importante de capital propio involucrado.
- Los emprendimientos que tienen desde su concepción la introducción a mercados extranjeros en forma temprana, o mejor aún, que consideran desde un inicio la penetración a mercados extranjeros, tienden a ser empresas de alto potencial de crecimiento.

Pregunta 1: La organización emplea como criterio de selección de los emprendimientos o emprendedores que apoya, la orientación de éstas a mercados de alto potencial de crecimiento y/o mercados 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 cuenta con criterios definidos ni escritos	Se tienen criterios de selección pero no se aplican de manera regular ni hay documentación	Se tienen criterios de selección y uno de ellos está claramente orientado a seleccionar este tipo de empresas, pero en la realidad no se cumple a cabalidad y la mayoría de las empresas seleccionadas no lo cumple.
2 - Incipiente	Se tienen criterios de selección pero no se aplican de manera regular ni hay documentación	Se tienen criterios de selección y uno de ellos está claramente orientado a seleccionar este tipo de empresas, pero en la realidad no se cumple a cabalidad y la mayoría de las empresas	Es un criterio importante de selección de empresas y cada vez se están haciendo mayores esfuerzos para seleccionar más empresas de este tipo.

¹⁷⁵ Benavente, José Miguel. 2004. "Desarrollo Emprendedor en Chile". Washington DC.

		seleccionadas no lo cumple.	
3 - Bueno	Se tienen criterios de selección y uno de ellos está claramente orientado a seleccionar este tipo de empresas, pero en la realidad no se cumple a cabalidad y la mayoría de las empresas seleccionadas no lo cumple.	Es un criterio importante de selección de empresas y cada vez se están haciendo mayores esfuerzos para seleccionar más empresas de este tipo.	Es un criterio clave para seleccionar empresas y lo cumple más del 50% de las empresas seleccionadas a la fecha.
4 – Muy Bueno	Es un criterio importante de selección de empresas y cada vez se están haciendo mayores esfuerzos para seleccionar más empresas de este tipo.	Es un criterio clave para seleccionar empresas y lo cumple más del 50% de las empresas seleccionadas a la fecha.	Este criterio es central en la selección de empresas y más del 75% de la cartera de empresas incubadas lo cumple.
5 – Modelo	Es un criterio clave para seleccionar empresas y lo cumple más del 50% de las empresas seleccionadas a la fecha.	Este criterio es central en la selección de empresas y más del 75% de la cartera de empresas incubadas lo cumple.	La mayoría de las empresas seleccionadas (más del 90%) lo cumple y las que no lo cumplen son rápidamente apoyadas para cumplir este criterio o desvinculadas por la incubadora.

Pregunta 2: ¿En qué % los negocios seleccionados y apoyados a la fecha muestran un crecimiento en sus ventas por sobre el 30% anual y cuanto facturan durante el primer año?.			
Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	Muy pocas empresas apoyadas están vendiendo	Las empresas incubadas están vendiendo pero en niveles 50% menores a las indicadas por el BID. Es decir, menos de 40.000 USD en el 1er año, así sucesivamente.	Menos de la mitad de las empresas en el portafolio venden aprox. 100.000 USD en el 1er año.
2 - Incipiente	Las empresas incubadas están vendiendo pero en niveles 50% menores a las indicadas por el BID. Es decir, menos de 40.000 USD en el 1er año, así sucesivamente.	Menos de la mitad de las empresas en el portafolio venden aprox. 100.000 USD en el 1er año.	Más del 50% de las empresas apoyadas venden igual o más que 100.000 USD en el 1er año.
3 - Bueno	Menos de la mitad de las empresas en el portafolio venden aprox. 100.000	Más del 50% de las empresas apoyadas venden igual o más que 100.000 USD en el 1er	Más del 75% de las empresas apoyadas venden igual o más de lo recomendado por el BID,

	USD en el 1er año.	año.	es decir igual o más que 100.000 USD en el 1er año.
4 – Muy Bueno	Más del 50% de las empresas apoyadas venden igual o más que 100.000 USD en el 1er año.	Más del 75% de las empresas apoyadas venden igual o más de lo recomendado por el BID, es decir igual o más que 100.000 USD en el 1er año.	Más del 90% de las empresas apoyadas venden igual o más de 100.000 USD en el primer año.
5 – Modelo	Más del 75% de las empresas apoyadas venden igual o más de lo recomendado por el BID, es decir igual o más que 100.000 USD en el 1er año.	Más del 90% de las empresas apoyadas venden igual o más de 100.000 USD en el primer año.	Más del 90% de las empresas apoyadas venden igual o más de 100.000 USD; y la incubadora tiene al menos 3 casos de empresas que venden más de \$1 millón de dólares anuales.

Pregunta 3: ¿Indique en qué grado las empresas que componen la cartera de clientes atendidos a la fecha, poseen tecnologías y modelos de negocios innovadores y/o que se basan en un alto grado de diferenciación?

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	Casi la totalidad de los negocios apoyados provienen de sectores tradicionales, o son proyectos con poca diferenciación de lo existente en el mercado.	Casi la totalidad de los negocios apoyados provienen de sectores tradicionales, o son proyectos con poca diferenciación de lo existente en el mercado.	Casi la totalidad de los negocios apoyados provienen de sectores tradicionales, o son proyectos con poca diferenciación de lo existente en el mercado.
2 - Incipiente	Menos del 25% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o modelos de negocios propietarios.	Menos del 25% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o modelos de negocios propietarios.	Menos del 25% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o modelos de negocios propietarios.
3 - Bueno	Menos del 50% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o modelos de negocios propietarios.	Menos del 50% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o modelos de negocios propietarios.	Menos del 50% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o modelos de negocios propietarios.
4 – Muy Bueno	Menos del 75% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o	Menos del 75% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o	Menos del 75% de los proyectos podrían considerarse altamente innovadores, con tecnologías, productos o

	modelos de negocios propietarios.	modelos de negocios propietarios.	modelos de negocios propietarios.
5 – Modelo	Más del 90% de los proyectos incubados se han adjudicado algún tipo de Capital Semilla o inversión privada, o provienen de proyectos de investigación de punta, o tienen involucrados a emprendedores con PhD o se basan en desarrollos de alto nivel de innovación (patentes).	Más del 90% de los proyectos incubados se han adjudicado algún tipo de Capital Semilla o inversión privada, o provienen de proyectos de investigación de punta, o tienen involucrados a emprendedores con PhD o se basan en desarrollos de alto nivel de innovación (patentes).	Más del 90% de los proyectos incubados se han adjudicado algún tipo de Capital Semilla o inversión privada, o provienen de proyectos de investigación de punta, o tienen involucrados a emprendedores con PhD o se basan en desarrollos de alto nivel de innovación (patentes).

Pregunta 4: Indique el total de las ventas de las empresas de su cartera de clientes del año 2008.

Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	Sin ventas	Ventas totales entre \$80.000 y \$160.000 dólares	Ventas totales entre \$320.00 y \$800.00 dólares
2 - Incipiente	Ventas menores a \$80.000 dólares	Ventas totales entre \$160.000 y \$320.000 dólares	Ventas totales entre \$800.000 y \$2 millones de dólares
3 - Bueno	Ventas totales entre \$80.000 y \$160.000 dólares	Ventas totales entre \$320.00 y \$800.00 dólares	Ventas totales entre \$2 millones y \$5 millones de dólares
4 – Muy Bueno	Ventas totales entre \$160.000 y \$320.000 dólares	Ventas totales entre \$800.000 y \$2 millones de dólares	Ventas totales entre \$5 millones y \$10 millones de dólares
5 – Modelo	Ventas totales mayores a \$320.000 dólares	Ventas totales mayores a \$2 millones de dólares	Ventas totales mayores a \$10 millones de dólares

ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS / EMPRENDEDORES

En esta área se evalúa si el proceso de selección involucra entrevistas y evaluaciones formales tanto del negocio como de las características personales del equipo emprendedor. Por ejemplo, se considera que tener 3 filtros de selección es mejor que tener un sólo filtro realizado por una única persona. Además, se evalúa si la incubadora selecciona a los emprendedores de acuerdo a las metas acordadas en su plan estratégico y modelo de negocios, por ejemplo: si se busca tomar participación en la empresa incubada, entonces dentro del proceso de selección se considera la evaluación de las condiciones necesarias para una asociación futura.

También, se evalúa las buenas prácticas para la atracción y captación de demanda. Por ejemplo: si hay un ejecutivo encargado de buscar emprendedores por distintas fuentes, si se realizan apariciones en ferias y seminarios donde se concentra el segmento objetivo que se desea atraer a la incubadora, la realización de concursos de planes de negocios que entregue una fuente importante de proyectos, entre otras prácticas para aumentar el Deal Flow de proyectos. Además, se considera cuál es la tasa de proyectos seleccionados del total que postula a la incubadora.

Pregunta 5: ¿La organización tiene definido un sector o sectores de especialidad para la selección de las empresas? ¿La organización cuenta con capacidades técnico profesionales y experiencia en el o los sectores de especialidad definidos? Evalúe el grado de competencia y experiencia con que cuenta la organización en el o los sectores en los que se focaliza.			
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 tiene especialidad ni especialistas en la incubadora.	La incubadora ha declarado áreas de especialidad en su misión y objetivos estratégicos pero éstos no se han traducido en la selección de este tipo de proyectos ni en la especialización de sus ejecutivos.	La incubadora ha declarado área de especialización y más del 50% de los proyectos apoyados están en estas áreas de especialidad
2 - Incipiente	La incubadora ha declarado áreas de especialidad en su misión y objetivos estratégicos pero éstos no se han traducido en la selección de este tipo de proyectos ni en la especialización de sus ejecutivos.	La incubadora ha declarado área de especialización y más del 50% de los proyectos apoyados están en estas áreas de especialidad	La incubadora ha declarado área de especialización y más del 75% de los proyectos apoyados están en estas áreas de especialidad.
3 - Bueno	La incubadora ha declarado área de especialización y más del 50% de los proyectos apoyados están en estas áreas de especialidad.	La incubadora ha declarado área de especialización y más del 75% de los proyectos apoyados están en estas áreas de especialidad.	La incubadora es reconocida en la industria en el cual se especializa, sus emprendimientos están en su mayoría en el área de interés y el staff/mentores/directores tiene algún grado de experiencia en el sector mencionado.
4 – Muy Bueno	La incubadora ha declarado área de especialización y más del 75% de los proyectos apoyados están en estas áreas de especialidad.	La incubadora es reconocida en la industria en el cual se especializa, sus emprendimientos están en su mayoría en el área de interés y el staff/mentores/directores tiene algún grado de experiencia en el sector	Tiene un foco específico reconocido y valorado en la industria. Hay al menos tres expertos reconocidos en el área o áreas de interés que trabaja directamente apoyando a los emprendimientos.

		mencionado.	
5 – Modelo a Nivel Nacional	La incubadora es reconocida de la industria en el cual se especializa, sus emprendimientos están en su mayoría en el área de interés y el staff/mentores/directores tiene algún grado de experiencia en el sector mencionado.	Tiene un foco específico reconocido y valorado en la industria. Hay al menos tres expertos reconocidos en el área o áreas de interés que trabaja directamente apoyando a los emprendimientos.	Es un referente en la industria específica. Cuenta con especialistas en toda la red de la incubadora apoyando a los emprendedores en el área específica (staff, asesores, mentores, directores).

Pregunta 6: Evalúe el grado de formalización, estructuración y definición de filtros que presenta la organización para la selección de los emprendimientos.			
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 proceso formal de selección.	Se tiene un diseño inicial de proceso de selección pero no ha sido implementado en forma sistemática ni hay documentación al respecto.	Se cuenta con un sistema simple de proceso de selección de uno o dos etapas, y que está documentado.
2 - Incipiente	Se tiene un diseño inicial de proceso de selección pero no ha sido implementado en forma sistemática ni hay documentación al respecto.	Se cuenta con un sistema simple de proceso de selección de uno o dos etapas, y que está documentado.	La incubadora ha desarrollado un proceso de selección más sofisticado en base a su experiencia y modelos revisados de otras incubadoras que involucra al menos dos etapas.
3 - Bueno	Se cuenta con un sistema simple de proceso de selección de uno o dos etapas, y que está documentado.	La incubadora ha desarrollado un proceso de selección más sofisticado en base a su experiencia y modelos revisados de otras incubadoras que involucra al menos dos etapas.	Hay un sistema de selección de emprendedores con filtros definidos y documentado que involucra dos a tres etapas. Sin embargo, no hay manuales ni formas de asegurar que se realizan de manera sistemática y estandarizada.
4 – Muy Bueno	La incubadora ha desarrollado un proceso de selección más sofisticado en base a su experiencia y modelos revisados de otras incubadoras que involucra al menos dos etapas.	Hay un sistema de selección de emprendedores con filtros definidos y documentado que involucra dos a tres etapas. Sin embargo, no hay manuales ni formas de asegurar que se realizan de manera sistemática y	Hay un sistema de selección que involucra dos a tres etapas, que se realiza de manera sistemática y documentada gracias a manuales y/o sistema de calidad implementado para este proceso.

		estandarizada.	
5 – Modelo	Hay un sistema de selección de emprendedores con filtros definidos y documentado que involucra dos a tres etapas. Sin embargo, no hay manuales ni formas de asegurar que se realizan de manera sistemática y estandarizada.	Hay un sistema de selección que involucra dos a tres etapas, que se realiza de manera sistemática y documentada gracias a manuales y/o sistema de calidad implementado para este proceso.	Proceso formal y documentado, con al menos 3 filtros de selección, realizado en forma sistemática y que es revisado periódicamente a la luz de los resultados obtenidos. Manuales y/o sistema de calidad en este proceso.

Pregunta 7: Para la evaluación y selección de los emprendimientos la organización cuenta con especialistas según el área del negocio, herramientas técnicas tipo software y participan en este proceso asesores externos y miembros del Directorio.			
Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	La selección consiste en una conversación con el emprendedor, sin que exista un proceso de selección con hitos y criterios definidos.	La selección la realiza el ejecutivo de incubación o gerente de incubación (una sola persona) en base a una conversación de selección.	Al menos están involucradas dos personas en el proceso de selección de emprendedores, ya sea en una única conversación o en dos etapas sucesivas de selección.
2 - Incipiente	La selección la realiza el ejecutivo de incubación o gerente de incubación (una sola persona) en base a una conversación de selección.	Al menos están involucradas dos personas en el proceso de selección de emprendedores, ya sea en una única conversación o en dos etapas sucesivas de selección.	La incubadora cuenta con dos etapas de conversación con los emprendedores, que involucra la presentación a un panel, y/o conversaciones con ejecutivos de la incubadora, y/o chequeo de la tecnología con expertos, etc.
3 - Bueno	Al menos están involucradas dos personas en el proceso de selección de emprendedores, ya sea en una única conversación o en dos etapas sucesivas de selección.	La incubadora cuenta con dos etapas de conversación con los emprendedores, que involucra la presentación a un panel, y/o conversaciones con ejecutivos de la incubadora, y/o chequeo de la tecnología con expertos, etc.	La incubadora tiene un sistema de dos a tres etapas donde involucra a personas externas de la organización para evaluar a los equipos emprendedores, en ciertas áreas de especialidad, y que está documentado.
4 – Muy Bueno	La incubadora cuenta con dos etapas de conversación con los	La incubadora tiene un sistema de dos a tres etapas donde involucra a	La incubadora cuenta con un proceso de selección que involucra a expertos

	emprendedores, que involucra la presentación a un panel, y/o conversaciones con ejecutivos de la incubadora, y/o chequeo de la tecnología con expertos, etc.	personas externas de la organización para evaluar a los equipos emprendedores, en ciertas áreas de especialidad, y que está documentado.	en varias áreas: actitud emprendedora, tecnología, negocios, propiedad intelectual, que entregan evaluaciones formales para la toma final de decisión de aceptación de un incubado.
5 – Modelo	La incubadora tiene un sistema de dos a tres etapas donde involucra a personas externas de la organización para evaluar a los equipos emprendedores, en ciertas áreas de especialidad, y que está documentado.	La incubadora cuenta con un proceso de selección que involucra a expertos en varias áreas: actitud emprendedora, tecnología, negocios, propiedad intelectual, que entregan evaluaciones formales para la toma final de decisión de aceptación de un incubado.	La incubadora no tan sólo involucra expertos en cada área y el proceso está documentado, sino que considera la opinión de directores de la organización, tiene herramientas de apoyo como software, y entrega evaluaciones formales a sus equipos luego del proceso que justifique la decisión final de aceptación o rechazo del proyecto emprendedor.

Pregunta 8: Evalúe en qué medida Ud. reconoce coherencia entre los criterios de selección de los emprendedores, con la estrategia y modelo de negocios actual 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	La incubadora no cuenta con una estrategia ni modelo de negocios definida	La incubadora no cuenta con una estrategia ni modelo de negocios definida	La incubadora no cuenta con una estrategia ni modelo de negocios definida
2 - Incipiente	La incubadora tiene una estrategia pero no se traduce en acciones concretas como por ejemplo la selección de emprendedores.	La incubadora tiene una estrategia pero no se traduce en acciones concretas como por ejemplo la selección de emprendedores.	La incubadora tiene una estrategia pero no se traduce en acciones concretas como por ejemplo la selección de emprendedores.
3 - Bueno	Se cuenta con una estrategia y modelo de negocios definida para la incubadora, pero hay poca coherencia con el tipo de proyectos y emprendedores seleccionados, aspecto que es reconocido por la incubadora y que está en proceso de mejorarse.	Se cuenta con una estrategia y modelo de negocios definida para la incubadora, pero hay poca coherencia con el tipo de proyectos y emprendedores seleccionados, aspecto que es reconocido por la incubadora y que está en proceso de mejorarse.	Se cuenta con una estrategia y modelo de negocios definida para la incubadora, pero hay poca coherencia con el tipo de proyectos y emprendedores seleccionados, aspecto que es reconocido por la incubadora y que está en proceso de mejorarse.
4 – Muy Bueno	Hay alineación entre la estrategia, modelo de negocios y	Hay alineación entre la estrategia, modelo de negocios y	Hay alineación entre la estrategia, modelo de negocios y

	emprendedores seleccionado.	emprendedores seleccionado.	emprendedores seleccionado.
5 – Modelo	No tan sólo hay alineación entre estos aspectos, sino que se cuenta con un instrumento como el Balanced Score Card u otro equivalente donde estos aspectos son monitoreados con regularidad para evitar la desfocalización de la incubadora.	No tan sólo hay alineación entre estos aspectos, sino que se cuenta con un instrumento como el Balanced Score Card u otro equivalente donde estos aspectos son monitoreados con regularidad para evitar la desfocalización de la incubadora.	No tan sólo hay alineación entre estos aspectos, sino que se cuenta con un instrumento como el Balanced Score Card u otro equivalente donde estos aspectos son monitoreados con regularidad para evitar la desfocalización de la incubadora.

Pregunta 9: Porcentaje de emprendimientos aceptados en cualquiera de los programas de la incubadora respecto del total de emprendimientos que postulan a la organización durante el 2008.			
Evaluación	Antigüedad de la Incubadora		
	Menos de 3 años	Más de 3 años – menos de 6 años	Más de 6 años
1 – Capacidad Inexistente	Todos los proyectos que postulan son aceptados en la incubadora.	Se tiene un proceso de selección donde no todos son aceptados, pero no se conoce el porcentaje ya que no se ha documentado aún.	Se tiene un sistema para monitorear emprendedores interesados, por ejemplo, que llaman o toman algún contacto con nosotros. Respecto a este total se estima un porcentaje de aceptación, menor al 75%.
2 - Incipiente	Se tiene un proceso de selección donde no todos son aceptados, pero no se conoce el porcentaje ya que no se ha documentado aún.	Se tiene un sistema para monitorear emprendedores interesados, por ejemplo, que llaman o toman algún contacto con nosotros. Respecto a este total se estima un porcentaje de aceptación, menor al 75%.	Se tiene un sistema para monitorear emprendedores interesados, por ejemplo, que llaman o toman algún contacto con nosotros. Respecto a este total se estima un porcentaje de aceptación menor al 50%.
3 - Bueno	Se tiene un sistema para monitorear emprendedores interesados, por ejemplo, que llaman o toman algún contacto con nosotros. Respecto a este total se estima un porcentaje de aceptación menor al 75%.	Se tiene un sistema para monitorear emprendedores interesados, por ejemplo, que llaman o toman algún contacto con nosotros. Respecto a este total se estima un porcentaje de aceptación menor al 50%.	Se tiene un sistema más estricto donde sólo se consideran aquellos que efectivamente postulan a la incubadora y que pasan un proceso de selección documentado. Respecto de este total el porcentaje de aceptación es menor al 75%
4 – Muy Bueno	Se tiene un sistema para monitorear emprendedores interesados, por ejemplo, que llaman o toman algún contacto con nosotros.	Se tiene un sistema más exigente donde sólo se consideran aquellos que efectivamente postulan a la incubadora y que pasan un proceso de selección	La organización es exigente en la selección de emprendedores, donde el porcentaje aceptado del total que efectivamente postula y pasa por todos

	Respecto a este total se estima un porcentaje de aceptación menor al 50%.	documentado. Respecto de este total el porcentaje de aceptación es menor al 75%.	los filtros es menos del 50% de los casos. Esto no considera a aquellos que preguntan, se muestran interesados, o no pasan por el proceso de postulación.
5 – Modelo	Se tiene un sistema más exigente donde sólo se consideran aquellos que efectivamente postulan a la incubadora y que pasan un proceso de selección documentado. Respecto de este total el porcentaje de aceptación es menor al 75%.	La organización es exigente en la selección de emprendedores, donde el porcentaje aceptado del total que efectivamente postula y pasa por todos los filtros es menos del 50% de los casos. Esto no considera a aquellos que preguntan, se muestran interesados, o no pasan por el proceso de postulación.	Se acepta sólo al 25% superior de los postulantes en un proceso estricto de selección de los emprendedores.

Pregunta 10: Evalúe las acciones y esfuerzos que ha realizado la organización con la finalidad de aumentar el flujo de proyectos y así contar con mejores proyectos seleccionados.			
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 estrategia ni acciones para aumentar el flujo de proyectos. Simplemente se espera que lleguen los emprendedores.	Se realizan acciones puntuales pero poco sistemáticas para publicitar la incubadora, como un evento por semestre o el ocasional aviso en el diario, etc.	La incubadora ha realizado al menos una acción en forma sistemática y comprobable que indica que los resultados en Deal Flow han mejorado en los últimos años (comprobable).
2 - Incipiente	Se realizan acciones puntuales pero poco sistemáticas para publicitar la incubadora, como un evento por semestre o el ocasional aviso en el diario, etc.	La incubadora ha realizado al menos una acción en forma sistemática y comprobable que indica que los resultados en Deal Flow han mejorado en los últimos años (comprobable).	La incubadora ha realizado al menos dos tipos de acciones en forma sistemática (por ejemplo: concurso de planes de negocios y eventos mensuales de difusión) para atraer emprendedores, mostrando resultados comprobables de aumento en Deal Flow.
3 - Bueno	La incubadora ha realizado al menos una acción en forma sistemática y comprobable que indica que los resultados en Deal Flow han mejorado en los	La incubadora ha realizado al menos dos tipos de acciones en forma sistemática (por ejemplo: concurso de planes de negocios y eventos mensuales de	Se cuenta con una estrategia completa de atracción de emprendedores que involucra al menos tres acciones complementarias sistemáticas y

	últimos años (comprobable).	difusión) para atraer emprendedores, mostrando resultados comprobables de aumento en Deal Flow.	comprobables.
4 – Muy Bueno	La incubadora ha realizado al menos dos tipos de acciones en forma sistemática (por ejemplo: concurso de planes de negocios y eventos mensuales de difusión) para atraer emprendedores, mostrando resultados comprobables de aumento en Deal Flow.	Se cuenta con una estrategia completa de atracción de emprendedores que involucra al menos tres acciones complementarias sistemáticas y comprobables.	No tan sólo se tienen una estrategia de atracción de emprendedores con 3 acciones comprobables, sino que esta es complementada con acciones de captura proactiva de emprendedores, como llamadas regulares a emprendedores para conocer el programa, convenio con organizaciones para la atracción de emprendedores, entre otras acciones.
5 – Modelo	Se cuenta con una estrategia completa de atracción de emprendedores que involucra al menos tres acciones complementarias sistemáticas y comprobables.	No tan sólo se tienen una estrategia de atracción de emprendedores con 3 acciones comprobables, sino que esta es complementada con acciones de captura proactiva de emprendedores como por ejemplo: llamadas regulares a emprendedores para conocer el programa, convenio con organizaciones para la atracción de emprendedores, entre otras acciones.	Además de lo anterior, la incubadora tiene asignado al menos un ejecutivo que se encarga completamente a buscar y atraer emprendedores de alto potencial de crecimiento. Este ejecutivo se encarga de reunirse con potenciales clientes, enviar información y propuestas de trabajo de manera oportuna y rápida. Sistema de Customer Relationship Management (CRM) para el manejo de prospectos y clientes.

13.8. Anexo 8: Información sobre las incubadoras participantes del Benchmark

Tabla 13.8.1: 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 13.8.2: 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

13.9. Anexo 9. Concurso de Planes de Negocio ChileEmpresario



ChileEmpresario 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. ChileEmpresario 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. 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 lo cual su slogan es: *"Tu tienes tu idea, nosotros tu Oportunidad"*. ChileEmpresario 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 y una cartera cercana a los 5.000 emprendedores activos en red.

¿Por qué participar?

Los emprendedores se muestran muy interesados en participar de este concurso dado que es un proceso en red que permite formar al emprendedor y su proyecto a través de herramientas únicas en el mercado:

- Red de Tutores Expertos gratuitos, disponibles para asesorar los proyectos
- Talleres de formación en emprendimiento, con temáticas útiles y contingentes.
- Certificación de proyectos, basado en el prestigio de ChileEmpresario.
- Redes de contacto efectivas y tangibles a disposición de los emprendedores.
- Material de trabajo práctico para desarrollar un acabado plan de negocios.
- Conexión online a través de la página web, permitiendo la cobertura nacional e internacional.
- Premios en dinero en efectivo y servicios valorizados por más de \$150 millones de pesos.
- Acceso a un Fast Track para Capital Semilla Innova Chile CORFO e incubación de negocios.

- Acceso a financiamiento a través de inversionistas ángeles, CORFO, Banca e instituciones asociadas.

¿Cuáles son las Etapas?

Etapa Ideas de Negocio: La primera etapa tiene como objetivo crear un contexto en el cual se testean las ideas de negocios. Por ello, todos los equipos recibirán feedback de sus ideas para continuar a la etapa Planes de Negocios.

Etapa Planes de Negocios: La segunda etapa tiene como propósito que cada equipo logre elaborar el mejor Plan de Negocios posible. Ambas etapas no son excluyentes entre sí. Ideas conducen a Planes y el objetivo es que los proyectos mejoren de una etapa a otra y que ninguno sea eliminado del proceso.

Etapa Financiamiento y Ejecución: En la tercera etapa, los mejores Planes de Negocio tendrán oportunidad de acceder a: Foro de inversionistas Southern Angels, Fast Track Capital Semilla CORFO de ChileEmpresario y acceso al Banco BCI, con los programas Nace y Renace. Finalmente todos los ganadores reciben los premios estipulados para cada Track en particular.

¿Cuáles son los Tracks (categorías)?

TRACK	DESCRIPCIÓN	AUSPICIADOR
Track Digevo Mobile BP Challenge	Este track está orientado a descubrir proyectos asociados a telefonía móvil de gran impacto, cuyos equipos emprendedores sean de alto rendimiento y cuenten con al menos un profesional técnico y otro comercial que aporten conocimientos y experiencia.	
Track de Proyectos Inclusivos Technoserve	Este track busca desarrollar empresas rentables con alto impacto social bajo el formato de Negocios Inclusivos. Los proyectos que postulen a este track deberán beneficiar a la base de la pirámide socioeconómica (sectores de menores ingresos) en al menos uno de los siguientes ejes: Mercado y Cadena de valor.	
Track Innovación Tecnológica	Este track está dirigido a todo tipo de emprendimiento basado en el desarrollo, escalamiento o transferencia de una innovación tecnológica.	
Track Retail	Este track está orientado a captar nuevos proveedores para la Cadena de Supermercados LIDER. Se buscan productos de calidad, innovadores, diferenciados y comercialmente atractivos para los clientes.	

<p>Track Internacional "Disruption Coming from the South (DCS)"</p>	<p>El Track Internacional "Disruption Coming from the South" tiene como objetivo descubrir y preparar a los siguientes tres candidatos que presentarán en la versión diciembre 2008 del evento. Concebido para ejecutivos, empresarios, emprendedores e inversionistas interesados en tener acceso a los mejores tres emprendimientos emergentes con alto potencial de crecimiento provenientes de Latinoamérica y que buscan comenzar su expansión a EEUU.</p>	
<p>Track de Energía</p>	<p>Este track está orientado a personas o instituciones con propuestas en el ámbito de la energía. Su objetivo principal es generar soluciones innovadoras en el área de las energías limpias y la eficiencia energética.</p>	
<p>Track Microsoft Challenge</p>	<p>Nuevas Oportunidades de Negocio usando Tecnologías Emergentes. Este track está destinado a potenciar los proyectos que utilicen de forma novedosa las nuevas tecnologías Microsoft.</p>	
<p>Track Emprende!</p>	<p>Este track agrupará a los emprendimientos que no pueden ser clasificados dentro de los tracks anteriormente nombrados, pero que tienen igual potencialidad de éxito y proyección.</p>	

Fuente: ChileEmpresario

¿Cuánto cuesta participar?

El valor de inscripción general por proyecto es de \$100.000.-

¿Cuáles son las fechas?

El año 2008 el concurso se lanzó durante el mes de junio, para finalizar con la premiación a fines de diciembre.