



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIAS DE INCUBACION DE NEGOCIOS Y SUS  
COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DESDE EL TRABAJO  
SOCIAL**

Seminario de título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y Título  
Profesional de Asistente Social.

Profesor Guía:

María Antonieta Urquieta Álvarez

Alumno Seminarista:

Jorge Andrés Rivera Saavedra

Valparaíso  
2012

## AGRADECIMIENTOS.

Cuando terminan los procesos formativos, se tiende a hacer retrospectivas sobre todo lo ocurrido, lo dulce y lo amargo, las felicidades y las tristezas, y, en mi caso, no es la excepción. Pero mirando hacia atrás, no puedo evitar pensar y darme cuenta de muchas cosas que viví, y por las que agradezco, porque todas me han servido para crecer, más que como profesional, como persona.

Quisiera agradecer a mi familia, que en la distancia me han apoyado constantemente, a mis padres Jorge y Elsa, por el tesón que demuestran en el día a día, que ha sido para mí, uno de los principales referentes en mi actuar. A mis hermanas, Andrea y Daniela, por siempre estar ahí en los momentos que necesitaba conversar, por la buena onda y lo buenas que son para hacerme reír. Las quiero mucho.

Además, quisiera agradecer también, a mi polola Alejandra, que me ha apoyado a lo largo de estos últimos años de carrera. Amor, sin ti, lo más probable es que mis proyectos e ideales no serían ni la mitad de lo que ahora son. Eres mi amor y te agradezco por toda la vida que tenemos.

También quisiera agradecer a las personas que me han apoyado durante todo el proceso, amigos tanto de la carrera, como externa a ella, a mis abuelos, que me acogen cada vez que los necesito, a mis tíos y tías que se han preocupado y me han guiado. Mención especial en este proceso para mi Tío Iván, ya que, sin su guía, este proyecto hubiera sido muy distinto.

Por último, quisiera agradecer a la vida, porque las circunstancias que me muestra en el día a día, me hacen ver que las decisiones que tomo no son las erradas y porque durante toda mi vida, me ha llenado de felicidad.

## INDICE

CAPITULO I: CONTEXTOS DE LA EXPERIENCIA	Pág.
1.1.- Contexto Institucional.	2
1.1.1.- Visión de la ODE sobre el emprendimiento	2
1.1.2.- Funciones de la ODE en relación al emprendimiento.	2
1.2.- Panorama de la Incubación de Negocios en Chile.	3
1.3.- Contexto Normativo Legal de la Incubación de Negocios en Chile.	5
1.3.1.- Dependencias Administrativas	6
1.3.2.- Dependencia Normativo Legal de la Incubación de Negocios.	6
1.3.2.1.- Reglamento de entidades patrocinadoras de Capital Semilla.	7
1.3.2.2.- Capital Semilla.	8
1.3.2.3.- Subsidio Semilla de Asignación Flexible.	8
1.3.2.4.- Operación de Incubadoras.	8
1.4.- La Carrera de Trabajo Social.	9
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA	Pág.
2.1.- Incubación de Negocios.	13
2.1.1.- Concepto de Incubación de Negocios.	13
2.1.1.1.- Incubación de Negocios.	13
2.1.2.- Proceso de Incubación de Negocios.	14
2.1.2.1.- Etapas del Proceso de Incubación de Negocios.	15
2.1.2.2.- Servicios y atención ofrecida durante el proceso de Incubación de Negocios.	16
2.2.- Emprendimiento, Innovación y Perfil del Emprendedor.	25
2.2.1.- Emprendimiento.	
2.2.1.1.- Naturaleza del emprendimiento	25
2.2.2.- Innovación.	27
2.2.2.1.- Difusión tecnológica.	38

2.2.3.- Perfil del Emprendedor.	33
	34
2.3.- Competencias Profesionales del Trabajo Social en el Área Económica.	42
2.3.1.- Concepto de Competencias Profesionales.	
2.3.2.- Tipologías de Competencias Profesionales.	42
2.3.3.- Competencias Profesionales del Trabajo Social en el área económica.	42
	43
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.</b>	<b>Pág.</b>
3.1.- Fundamentación del problema.	54
3.2.- Fundamentación de la metodología.	54
3.2.1.-Delimitacion del proceso de sistematización	55
3.3.- Objetivos de la Sistematización.	55
3.4.- Colectivo de Estudio.	55
3.5.- Técnica de Recopilación de información.	56
3.5.1.- Procesamiento de los datos	56
3.5.2.- Plan de Análisis.	57
3.6.- Trabajo de campo	58
3.7.- Procedimiento de Validación.	58
<b>CAPITULO IV: INCUBACION DE NEGOCIOS Y TRABAJO SOCIAL.</b>	<b>Pág.</b>
4.1.- Incubación de Negocios, Concepto, Factores que lo influncian y Categorías de incubadoras	62
4.1.1.-Concepto de Incubación de Negocios	62
4.1.2.-Factores de influencia en el proceso de Incubación de Negocios.	62
4.1.3.- Categorías de Incubadoras de Negocios.	66
4.2.- Etapas del Proceso de Incubación de Negocios.	69
4.2.1.- Etapas del proceso de Incubación de Negocios	69

<i>según tipología de Incubación.</i>	71
<i>4.2.2.- Sistematización de tipologías de Incubadoras de Negocios según las etapas de su proceso de Incubación de Negocios.</i>	81
<i>4.3.- Proceso general de Incubación de Negocios.</i>	83
	84
<i>4.4.- Incubación de Negocios y Trabajo Social.</i>	
<i>4.4.1.- Competencias específicas del Trabajo Social en Incubación de Negocios.</i>	87
<i>4.4.2.- Comparación de competencias básicas, genéricas y específicas con el perfil del Asistente Social de pregrado.</i>	88
<i>4.4.2.1.- Competencias básicas para la Incubación de Negocios.</i>	88
<i>4.4.2.2.- Competencias Genéricas para la Incubación de Negocios.</i>	89
<i>4.4.2.3.- Competencias Específicas para la Incubación de Negocios</i>	
<b>CAPITULO V: REFLEXIONES PROFESIONALES</b>	<i>Pág.</i>
<i>5.1.-Reflexiones profesionales relacionadas a la Incubación de Negocios y el Trabajo Social.</i>	92
<i>5.1.1.- La incubación de negocios como potenciador del desarrollo económico.</i>	93
<i>5.1.2.- Incubación de Negocios y Trabajo Social.</i>	93
<i>5.1.3.- Desafíos del Trabajo Social en la Incubación de Negocios.</i>	95
	96
<i>5.2.- Reflexiones profesionales relacionadas a las competencias profesionales del Trabajo Social para la generación del desarrollo económico.</i>	96
<i>5.2.1.- desarrollo productivo como estrategia de empoderamiento de la sociedad.</i>	97
<i>5.2.2.-Competencias Profesionales y Desarrollo Productivo.</i>	98
<i>5.2.3.- Desafíos para el Trabajo Social</i>	

	<i>Pág.</i>
<i>Bibliografía y Anexos.</i>	
<i>Bibliografía y otras Fuentes</i>	102
<i>Referencias Web</i>	103
<i>Anexos</i>	105
<i>Anexo 1.- Protocolo de Entrevista Semiestructurada</i>	105
<i>Anexo 2.- Carta de solicitud de entrevista con Incubadoras de Negocios.</i>	106
<i>Anexo 3.- Entrevista a Incubadora de Negocios de Base tecnológica.</i>	107
<i>Anexo 4.- Entrevista a Incubadora de Negocios de emprendimientos de Alta Tecnología</i>	114
<i>Anexo 5.- Entrevista a Incubadora de Negocios de Emprendimientos de Alto Potencial de Internacionalización.</i>	117
<i>Anexo 6.- Entrevista a Incubadora de Negocios de emprendimientos de Escala Global.</i>	129
<i>Anexo 7.- Entrevista a Incubadora de Negocios sin foco definido, pero con énfasis en el atractivo económico de los emprendimientos</i>	141
<i>Anexo 8.- Entrevista a Incubadora de Negocios con innovación en el Modelo de Negocios.</i>	149
<i>Anexo 9.- Entrevista a Incubadora de Negocios de Emprendimientos digitales, Startups.</i>	155

El siguiente documento da cuenta del proceso de sistematización realizado por el alumno a partir de entrevistas generadas con instituciones de apoyo al emprendimiento denominadas Incubadoras de negocios.

Este documento surge de la necesidad de comprender lógicas que tradicionalmente no se relacionan con el quehacer profesional del trabajo social, pero que su influencia en la sociedad cala hondo en los ámbitos económico y social, por la influencia que ejercen en la generación de pleno empleo y oportunidades de crecimiento económico.

Este proceso de sistematización se enmarca en el seminario de título del alumno para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y al Título Profesional de Asistente Social.

La composición del documento es la siguiente.

En el capítulo I se dará una breve contextualización donde se inserta la sistematización, los marcos legales que rigen a las Incubadoras de Negocios, las dependencias administrativas de estas instituciones, así como también la institución que patrocina al alumno seminarista y el perfil de la carrera de Trabajo Social

El Capítulo II consiste en una serie de conceptos referentes al proceso de incubación de negocios para luego dar paso a las competencias económicas del trabajo social. Este capítulo es de gran importancia dado que aquí se explica a cabalidad el funcionamiento en la teoría sobre el proceso de Incubación de Negocios.

El Capítulo III busca generar el piso metodológico suficiente para que el alumno pueda desarrollar un proceso de sistematización coherente.

El capítulo IV consiste en la sistematización, donde se tomara la teoría y la metodología y se contrasta con las información levantada a partir de los informantes de las Incubadoras de Negocios para posteriormente comparar esta información con las competencias que debiera poseer el asistente social en el área de fomento productivo y en específico la Incubación de Negocios.

Por último, el capítulo V busca generar reflexión respecto al proceso terminado, ofreciendo propuestas para el desarrollo profesional en esta área.



## **CAPITULO I: CONTEXTOS DE LA EXPERIENCIA.**

### **1.1.- Contexto Institucional.**

**1.1.1.- Oficina de Desarrollo Económico (ODE), Ilustre Municipalidad de Quillota.**

**1.1.2.- Funciones de la ODE en relación al emprendimiento**

### **1.2.- Panorama de la Incubación de Negocios en Chile.**

### **1.3.- Contexto Normativo Legal de la Incubación de Negocios en Chile.**

**1.3.1.- Dependencias Administrativas.**

**1.3.2.- Dependencia normativo-legal de la Incubación de Negocios en Chile.**

**1.3.2.1.- Reglamento de entidades patrocinadoras de Capital Semilla.**

**1.3.2.2.- Capital Semilla.**

**1.3.2.3.- Subsidio Semilla de Asignación Flexible.**

**1.3.2.4.- Operación de Incubadoras.**

### **1.4.- La Carrera de Trabajo Social.**

El siguiente apartado busca, entre otros aspectos, establecer algunos criterios básicos sobre el trabajo que se realiza en Chile la incubación de negocios, entendida esta como una modalidad de aceleración y posicionamiento de emprendimientos innovadores para diversos entornos. Además, se busca esclarecer a la Oficina de Desarrollo Económico (en adelante ODE), como institución que une al emprendimiento con las redes básicas para su consecución. Posteriormente, identifica el contexto nacional donde se ubica la Incubación de Negocios, de manera de comprender las dependencias institucionales y legales que le competen, y por último, una breve referencia al perfil del estudiante de la carrera de trabajo social.

## 1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Oficina de Desarrollo Económico de la Ilustre Municipalidad de Quillota (En adelante ODE) depende institucionalmente de la Dirección de Obras Municipales y busca fomentar el desarrollo económico de la comuna de Quillota por medio de actividades destinadas al fortalecimiento y apoyo a la creación de las empresas que aquí coexisten, generación de redes de apoyo a la empresa y microempresa y fomento a la cultura de emprendimiento en la comuna.

### 1.1.1.- Visión de la ODE sobre el emprendimiento.

La Oficina de Desarrollo Económico de la municipalidad de Quillota posee una visión sobre el emprendimiento que plantea que la base del crecimiento y desarrollo de las empresas tiene como base el autoempleo, pero, al no contar con herramientas técnicas ni conocimiento respecto a cómo afrontar la constitución de una empresa muchas las iniciativas de este tipo no ven la luz. Para esto, la ODE trabaja fomentando el emprendimiento por medio de diversas vías de apoyo, dependiendo del tipo de negocio que se quiera emprender. Para esto se cuenta con diversos convenios y redes de apoyo, de manera de fortalecer los emprendimientos en la manera adecuada, transfiriendo conocimientos, tecnologías y el apoyo necesario para que las nuevas empresas de la comuna surjan y sean un aporte al desarrollo de Quillota

### 1.1.2.- Funciones de la ODE en relación al emprendimiento.

La Oficina de Desarrollo Económico posee lineamientos y funciones específicas con relación al emprendimiento, las que son:

#### Fomentar el Emprendimiento Juvenil:

- ❖ Busca: Inculcar actitudes y valores de emprendimiento.
- ❖ Transferir modelos de negocios.
- ❖ Enseñar técnicas de empresa.

- ❖ Autoemplearse a partir de las habilidades aprendidas.
- ❖ Promover el desarrollo de los proyectos.
- ❖ Acciones para generar el emprendimiento; diseño de modelo de negocios, identificación de nicho, estrategia de crecimiento, crowdfunding<sup>1</sup>, búsqueda de socios, entre otros.

### Propiciar el emprendimiento

Esto por medio de diversas tareas; tales como atracción de inversores, convenios con Incubadoras de negocios (IncubaUC y Chrysalis), apoyo a FOSIS, entregar información sobre capital semilla, y vías de financiamiento externas.

## 1.2. PANORAMA DE LA INCUBACION DE NEGOCIOS EN CHILE

Si bien la temática de la incubación no es reciente, es más bien desconocida para el común de la sociedad, dado esto debido a la escasa difusión de estas instituciones, por tanto se procederá a entregar una contextualización sobre la temática de incubación de empresas.

Estas instituciones buscan apoyar en procesos de creación, desarrollo y aceleración de empresas innovadoras, así como la capacidad emprendedora de personas que quieren iniciar su propia empresa.

Para esto, las incubadoras de negocios funcionan como el primer socio estratégico de la empresa, al proveer a los emprendedores de una red de contactos, capacitaciones constantes, mesas de trabajo, sesiones de coaching<sup>2</sup>, diseño de modelos de negocios y todas aquellas actividades que se consideren pertinentes para el desarrollo de una empresa.

Las incubadoras de negocios en Chile tienen sus inicios durante la década de los noventa, el año 1991 hace su aparición la primera incubadora de negocios bajo el alero de la Ilustre Municipalidad de Santiago, de nombre Santiago Innova, que en sus inicios contaba con el apoyo de instituciones tales como la Unión Europea y el ayuntamiento de Barcelona.

Desde aquella época hasta la actualidad la esencia de las incubadoras de negocios no han cambiado, dado que desde sus inicios han buscado propender a

---

<sup>1</sup> N. del T. “financiamiento compartido”.

<sup>2</sup> N. del T. “entrenamiento”.

generar una cultura de emprendimiento, apoyar a empresas y generar redes de apoyo.

Entre los cambios que se han presentado en las incubadoras de negocios a lo largo del tiempo, y que tienden a homogeneizar a estas instituciones es posible mencionar:

- El origen de gran cantidad de las incubadoras, dependientes tanto de una Universidad como de Innova Chile de CORFO, siendo esta, la institución que busca fomentar el desarrollo de la cultura de emprendimiento e innovación en Chile por medio de diversas líneas de apoyo. Siendo el fondo para la creación de incubadora y el fondo para el mantenimiento de incubadora, algunas de ellas.
- La capacidad que poseen las incubadoras de Negocios de ser patrocinadores ante Capital semilla de CORFO, lo que funciona como un elemento de homogeneidad de las incubadoras, dado que la gran mayoría de ellas tienen como primer foco de financiamiento de los emprendimientos a esta institución.
- La capacidad organizativa que han mostrado algunas de estas al generar Chile Incuba A.G. asociación gremial que comprende a las incubadoras de negocios en Chile, y por medio de la cual fomentan el crecimiento y las redes entre incubadoras y con las empresas.
- La mayor diversificación de los medios de comunicación, potenciando la difusión de estos, manteniendo su información actualizada por medio de internet, asumiendo esta plataforma un papel preponderante para generar el primer contacto del emprendedor con la incubadora de negocios.

Como elemento que distingue entre cada Incubadora de Negocios, es posible mencionar principalmente:

**El Enfoque:** esto es crear un producto, servicio, o idea que será atractiva, útil o necesaria, no para todo el mundo, sino para un grupo de personas que especialmente ha sido elegido<sup>3</sup>.

De esta manera las incubadoras de negocios poseen un enfoque particular, que las diferencia y genera una cercanía con ciertos tipos de emprendedores. Por ejemplo, la Universidad Técnica Federico Santa María, posee la Incubadora 3IE Instituto Internacional para la Innovación Empresarial, el que posee un foco de

---

<sup>3</sup> Herrera, H. Brown, D. 2006. *La Guía del Emprendedor, combinaciones transgresoras para crear un negocio único*. Ediciones Urano. Chile.

desarrollo de emprendimientos de base tecnología, tales como el desarrollo de aplicaciones y TICs.

### 1.3. CONTEXTO NORMATIVO LEGAL DE LA INCUBACION DE NEGOCIOS EN CHILE

Si bien las incubadoras de negocios no dependen exclusivamente de vías de financiamiento estatales, CORFO en su afán por potenciar el ecosistema de emprendimiento, ha generado durante el último tiempo diversas estrategias para mejorar la competitividad a nivel de micro, pequeña mediana y gran empresa, así como fomentar el crecimiento de las empresas de menor tamaño y posicionar a las de mayor tamaño como empresas confiables y con alto potencial de crecimiento.

El año 2012 fue decretado por el Gobierno de Chile como el año del emprendimiento, por tanto, se están tomando una serie de medidas para fomentar la creación de empresas y mejorar la competitividad entre estas.

Una de estas medidas se encuentra directamente relacionada con las incubadoras de negocio, al hacer su aparición el SSAF (Subsidio Semilla con Asignación Flexible), el que cambia en cierto modo la forma de obtener beneficios de las incubadoras de negocios.

Como se mencionaba anteriormente, las incubadoras de negocios en Chile son en su totalidad patrocinadores ante Capital Semilla de CORFO, por tanto, este resulta ser un organismo regulador de sus acciones, normando la forma de organizar los emprendimientos y definiendo plazos, metas y especificidades contractuales entre el Emprendedor y la Incubadora, pero, por otro lado, el título de patrocinador ante Capital Semilla no es privativo de las Incubadoras de Negocios, formándose también instituciones de variadas índoles, tal es el caso de la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (CODESSER) de la Región Metropolitana<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/intermediarios-y-consultores/patrocinadoras-de-capital-semilla>

### 1.3.1.- Dependencias administrativas.

Las incubadoras de negocios poseen una doble dependencia público-privada; la primera se debe a que son dependientes de InnovaChile, entidad estatal creada por el ministerio de Economía y bajo el alero de CORFO, que busca por diversas líneas de acción fomentar la cultura de emprendimiento e innovación en Chile, esto para, generar un motor de crecimiento económico para el país, reducir los niveles de desempleo y fomentar el autoempleo como una estrategia valida de crecimiento, entre otros.

Además, son dependientes de privados, sea el caso tanto de Universidades como Municipios, los que otorgan la distinción sobre la naturaleza de los emprendimientos patrocinados.

Por ejemplo, está el caso de 3IE, Incubadora de Negocios de la Universidad Técnica Federico Santa María, que en su doble dependencia, por parte de InnovaChile, se rige bajo los estatutos que se rigen todas las incubadoras de Chile, pero que por necesidades institucionales propias de la casa de Estudios de la que forman parte, los emprendimientos tienen un tenor acorde a las características de la Universidad, es decir, se desarrollan en Tecnologías y TICs.

### 1.3.2.- Dependencia normativo-legal de la Incubación de Negocios en Chile.

A continuación se procederá a entregar referencias normativo-legales con extractos de las resoluciones de InnovaChile respecto a **Entidades Patrocinadoras de Capital Semilla, Línea de Financiamiento Capital Semilla, Subsidio Semilla de Asignación Flexible** y por último las **Bases de la línea “Operación de Incubadoras”**, todas estas, referentes de importancia que de diversas formas norman el quehacer de las Incubadoras de Negocios.

Capital Semilla de InnovaChile corresponde a un fondo para la creación de emprendimientos innovadores, donde el estado de Chile, por medio de CORFO hace entrega de una cantidad de fondos a las instituciones patrocinadoras de este fondo, constituidas casi en su totalidad en Incubadoras de Negocios, las que a su vez entregan estos fondos a los emprendedores que postulan. Cabe destacar que

ningún emprendedor o institución por si sola puede postular a un Capital Semilla de InnovaChile si no cuenta con el patrocinio de una entidad patrocinadora.

#### **1.3.2.1.- Reglamento de entidades patrocinadoras de Capital Semilla.**

El reglamento para las entidades patrocinadoras de capital semilla, constituye un reglamento no exclusivo de las incubadoras de negocios, existiendo otras instituciones que pueden administrar estos fondos. Para todas estas instituciones se presentan requisitos respecto a: promover el emprendimiento innovador, la necesidad de que la institución posea experiencia demostrable en estrategias de fomento productivo y por último que sea solvente económicamente.

Una vez que las instituciones atraviesan esta etapa, se realiza la inscripción y mantención en el registro de entidades patrocinadoras. El documento está disponible a todo aquel que desee revisar dicha información y además la permanencia en este registro depende de constantes evaluaciones sobre el desempeño del cumplimiento de los objetivos establecidos en la línea de capital semilla.

La permanencia en el registro guarda relación con la capacidad de las instituciones de ser entidades patrocinadoras de capital semilla para los emprendedores que postulan.

Además, el pertenecer al listado de entidades patrocinadoras genera una serie de obligaciones, las cuales las incubadoras de negocios deben cumplir, para asegurar su mantenimiento en el registro.

Principalmente, las obligaciones están referidas a la rendición de cuentas ante InnovaChile sobre la administración de los fondos de los proyectos patrocinados y el nivel de logro que obtienen los emprendimientos gracias al aporte generado.

Además, se insta a los organismos patrocinante a que apoyen a los emprendimientos de acuerdo a las normativas vigentes, supervisar el desarrollo de los emprendimientos patrocinados, apoyar la gestión estrategia y facilitar las condiciones para la atracción de inversionistas de los proyectos a su cargo.

#### 1.3.2.2.- **Capital Semilla.**

Capital semilla es el nombre de un fondo concursables de apoyo a emprendimientos innovadores, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de los emprendimientos. Este fondo tiene como finalidad la creación de emprendimientos innovadores, que generen ventas y adquieran capital.

Para adquirir el capital semilla puede postular cualquier individuo ya sea persona natural o jurídica mediante la representación por parte de las entidades patrocinadoras.

Por otra parte, la adjudicación de los fondos de Capital Semilla no quiere decir que los fondos los obtiene directamente el emprendedor, es la entidad patrocinadora quien administra los recursos y debe rendir cuentas por los usos de los recursos ante InnovaChile.

Si bien, en la actualidad la gran mayoría de instituciones patrocinadoras trabaja bajo esta normativa, prontamente, se irá adaptando una nueva modalidad de capital semilla el **Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF)**.

#### 1.3.2.3.- **Subsidio Semilla de Asignación Flexible.**

Este subsidio constituye un apoyo a emprendimientos innovadores con proyectos de alto riesgo en el desarrollo de sus empresas en etapas tempranas para la creación, puesta en marcha y ejecución de estas.

Este subsidio considera como entidades patrocinadoras a las Incubadoras de Negocios que hayan recibido financiamiento en calidad de beneficiarias del Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI).

#### 1.3.2.4.- **Operación de incubadoras.**

La línea de apoyo a la operación de incubadoras corresponde a un aporte monetario máximo equivalente a cien millones de pesos anuales por un máximo de seis años para incubadoras que apoyen proyectos de emprendimientos de

desarrollo y doscientos millones de pesos anuales por un máximo de seis años a incubadora de negocios que apoyen emprendimientos innovadores.

Esta línea de apoyo contiene dentro de sus lineamientos la necesidad de propiciar el ecosistema de emprendimiento de alto potencial por medio de la creación de incubadoras de negocios que apoyen emprendedores innovadores y de desarrollo.

Este fondo financia actividades de gestión de recursos, administración, programas de capacitación del personal de los emprendedores y de la incubadora, actividades de difusión y relativas al posicionamiento de la incubadora, diseño e implementación de mejoras, actividades de aceleración e internacionalización de emprendimientos, arriendo de infraestructura y mobiliario, y cualquier actividad orientada a la incubación de negocios.

#### 1.4. LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL.

La carrera de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso fue la primera escuela de este tipo con carácter universitario, desde el año 1982 entrega el grado académico de licenciado en servicio social y a partir del año 2002 se crea el grado académico de Magister en intervención psicosocial, mención mediación de conflictos.

Según el perfil de la carrera, el profesional asistente social de la Universidad de Valparaíso *“Debe tener vocación, gran capacidad para la aceptación y tolerancia frente las múltiples situaciones sociales específicas que le ofrecerá la profesión a lo largo de su carrera. Debe poseer gran interés por el estudio del tratamiento de los problemas y las realidades que ofrece la sociedad. Desarrollar competencias profesionales en los ámbitos de conocimiento disciplinario, intervención social, políticas públicas, gestión del desarrollo económico y social, sujeto y proceso y desarrollo de personas y profesional”*<sup>5</sup>. De aquí se desprende que el perfil del asistente social posee una visión integral de la realidad social y comprende diversos ámbitos del quehacer profesional en los cuales se debe desarrollar de manera adecuada.

Recientemente la carrera de Trabajo Social fue acreditada por la Agencia Acreditadora de Chile A&C con 6 años para sus sedes de Valparaíso y Santiago.

---

<sup>5</sup> <http://www.uv.cl/carreras/?c=19031>



## **CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.**

### **2.1.- Incubación de Negocios.**

#### **2.1.1.- Concepto de Incubación de Negocios.**

##### **2.1.1.1.- Incubación de Negocios**

#### **2.1.2.- Proceso de Incubación de Negocios.**

##### **2.1.2.1.- Etapas del proceso de Incubación de Negocios.**

##### **2.1.2.2.- Servicios y atención ofrecida durante el proceso de Incubación de negocios.**

### **2.2.- Emprendimiento, Innovación y Perfil del Emprendedor.**

#### **2.2.1.- Emprendimiento.**

##### **2.2.1.1.- Naturaleza del emprendimiento.**

#### **2.2.2.- Innovación.**

##### **2.2.2.1.- Difusión Tecnológica.**

#### **2.2.3.- Perfil del Emprendedor.**

### **2.3.- Competencias Profesionales del Trabajo Social en el Área Económica.**

#### **2.3.1.- Concepto de Competencias Profesionales.**

#### **2.3.2.- Tipologías de Competencias Profesionales.**

#### **2.3.3.- Competencias Profesionales del Trabajo Social en el área económica.**

El apartado que se manifiesta a continuación se sitúa en dos temáticas principales; por un lado, la incubación de negocios, vista instrumentalmente como un proceso para la consecución de emprendimientos innovadores, y, por otro lado, una caracterización de trabajo social, específicamente como tecnología para la generación de cambios, de manera de comprender cuales son las potencialidades que esta disciplina, con relación a la incubación, posee.

Este capítulo se constituye un primer acercamiento a una temática que virtualmente no existe en el quehacer constante de los Asistentes Sociales, por tanto se intentara proveer conocimientos, metodologías, teorías y referentes que al proceso de incubación son pertinentes, para comprender globalmente una estrategia que posee la potencialidad de reunir aspectos de la economía con el empoderamiento de la sociedad para generar su propio sustento económico.

## 2.1. INCUBACION DE NEGOCIOS

### 2.1.1.- Concepto de incubación de negocios

La incubación de negocios, corresponde a un proceso de fases sucesivas, este proceso inicia con la selección del emprendimiento a incubar esta no es una etapa propiamente tal, sino que corresponde al momento previo al inicio de la incubación, donde el emprendimiento es susceptible de ser o no aceptado, el cual debe cumplir con ciertos criterios básicos de aplicabilidad y oportunidad de crecimiento. El paso siguiente es el de la Pre incubación, donde se da inicio al proceso de incubación, organizándola idea del emprendedor para convertirla en un emprendimiento, generando el modelo de negocios y acercándose a diversas alternativas de financiamiento. La fase siguiente corresponde a la incubación del negocio, aquí es donde inicia la aplicación del modelo de negocios, se realizan actividades de prototipaje y se postula a diversas vías de financiamiento con motivo de solidificar las bases del modelo de negocios del emprendimiento. Finalmente, el emprendedor comienza su etapa de Egreso cuando el emprendedor se encuentra en condiciones de emprender sin el alero y apoyo constante de la incubadora, pero manteniendo contacto con esta como parte de su cartera de clientes y/o contactos.

#### **2.1.1.1.- Incubación de negocios.**

La incubación de empresas es un proceso de gestión del capital humano que tiene como objetivo generar innovación y potenciación de ideas emprendedoras de emprendedores y agrupaciones de emprendedores que buscan la realización de su micro, pequeña o mediana empresa, además de su desarrollo y mantenimiento en el tiempo. Las entidades encargadas de realizar la incubación de negocios se denominan **Incubadoras de Negocios**.

Una incubadora de negocios tiene como objetivo la creación o el desarrollo de empresas y el apoyo de las mismas en sus primeras etapas de vida. Es una entidad dedicada a orientar estratégica, técnica y administrativamente a emprendedores con proyectos innovadores, facilitándoles espacios físicos, asesorías en las áreas que lo requieran tanto financiera como en capacitación y

desarrollo tecnológico. Con este apoyo se pretende disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo negocio.

En términos generales, las principales funciones de una incubadora de negocios son: apoyar ideas de negocio y emprendedores con potencial de desarrollo, facilitar la creación de negocios exitosos y acelerar su puesta en marcha; generar redes de contactos; ayuda en la búsqueda de inversionistas; determinar las falencias de las empresas incubadas de manera que cuando salgan de este proceso sobrevivan con éxito; asesorarlas en el desarrollo de soluciones y correctivos entre otras.

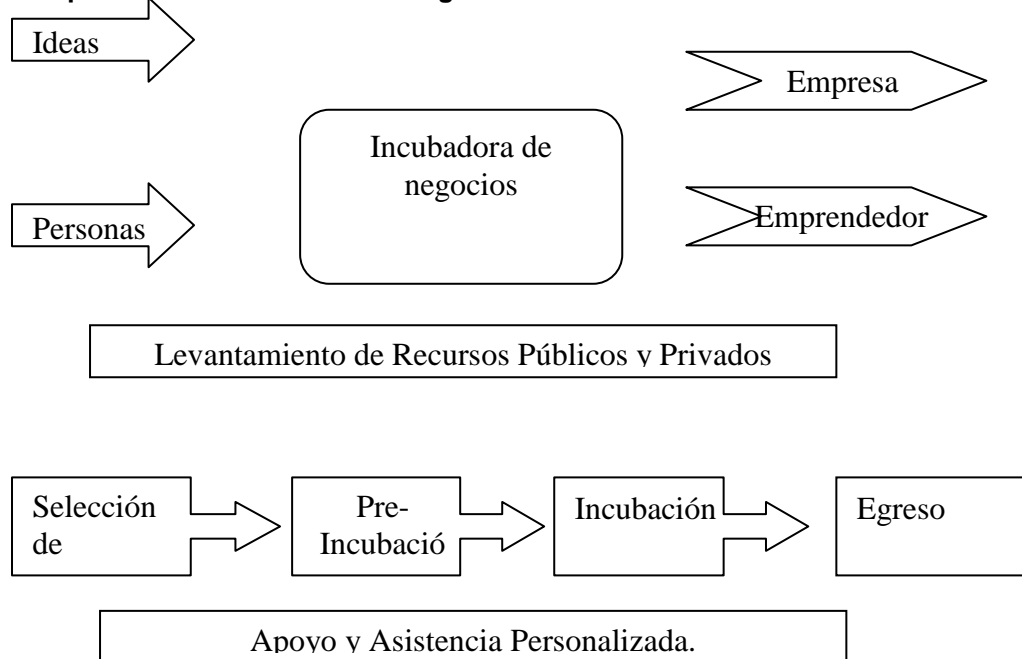
Los servicios de incubación, en general, apoyan las áreas administrativas, contables, marketing, asistencia especializada y formación empresarial. Algunos de los servicios de alto valor agregado que entregan las incubadoras de negocios son el *mentoring*, asistencia técnica y el diseño, desarrollo y aceleración de los negocios.

La función que tienen las Incubadoras de Negocios las convierte en importantes promotoras del desarrollo económico local e internacional, contribuyendo así a incrementar la tasa de empleo y la productividad.

### 2.1.2.- Proceso de Incubación de Negocios

Es posible entender el proceso de Incubación de Negocios de la siguiente manera:

**Esquema: proceso de incubación de Negocios.**



Donde:

- El *Individuo* que ingresa a una incubadora y atraviesa el proceso por cada una de sus etapas para egresar de la institución constituido en un *Emprendedor*, y, así mismo, la *Idea* de negocios que este individuo posee al momento de ingresar, por medio de las etapas y apoyo que presta la incubadora de negocios, en el egreso termina convertida en una *Empresa*.

A continuación se describirán las etapas típicas de un proceso de incubación de empresas.

### 2.1.2.1.- Etapas del Proceso de Incubación de Negocios.

#### Etapa 1. Selección.

- Recepción de los proyectos por parte de la Incubadora de Negocios.
- Revisión de los antecedentes del proyecto por parte del comité evaluador. Entrevista y exposición de los proyectos preseleccionados ante el comité evaluador de la Incubadora, por parte del postulante.

Esta etapa culmina con la aprobación o rechazo del proyecto, en caso de ser aprobado, se procede a hacer una oferta de pre incubación, la cual debe ser evaluada por el postulante.

#### Etapa 2. Preincubacion.

En la fase de Pre- incubación el incubado debe realizar y cumplir con una ruta de trabajo que implica entre otras cosas: estudios de mercado; elaboración de un plan de negocios; rediseño de un *modelo de negocios*; que serán posteriormente evaluadas para determinar de forma definitiva si el proyecto continua hacia la fase de incubación con el objetivo de obtener recursos disponibles en CORFO, capitales ángeles u otros.

#### Etapa 3. Incubación.

Los postulantes aceptados entran a la fase de desarrollo del negocio donde el acompañamiento y el Coaching a cargo de los consultores expertos constituye el pilar del proceso de incubación, periodo durante el cual los incubados deberán

realizar la legalización de la empresa, la definición del ciclo de financiamiento y el desarrollo del plan de negocios, además se apoya a la formación y/o consolidación de capacidades emprendedoras.

En esta etapa se podrán considerar aquellos proyectos que han cumplido con cada una de las tareas del proceso de incubación y cuyos resultados tanto de gestión como económicos rindan sus primeros resultados.

#### Etapa final. Egreso.

Esta etapa tiene como objetivo apoyar la vinculación y hacer un seguimiento a la empresa, permitiendo que se desarrolle en el ecosistema correspondiente y que se rentabilicen los recursos obtenidos. Asimismo, poder apoyar en la postulación a nuevos recursos para el crecimiento como una forma de fidelizar la cartera de clientes de la incubadora (empresas incubadas).

#### **2.1.2.2.- Servicios y atención ofrecida durante el proceso de Incubación de Negocios.**

Durante el proceso de incubación, las instituciones a cargo de propiciar la generación de emprendimientos exitosos ofrecen una serie de servicios y actividades de manera de capacitar al emprendedor para el logro de sus objetivos de desarrollo económico.

Principalmente, la Incubación de negocios orienta su apoyo en la generación de **Modelos de Negocios**, **asesorías** o **Coaching**, e inicio del **ciclo de financiamiento**.

##### a) Modelo de negocios.

La literatura ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ya tener algunos años (Peter Drucker en 1954), se ha hecho popular en la última década.

Hay una coincidencia general en qué modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio, Magretta (2002)<sup>6</sup> define el modelo de negocio como "**historias que explican cómo la empresa trabaja**". Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio

---

<sup>6</sup> Magretta J. 2001. Why Business Model Matter. Harvard business review 80; 86-92.

como aquél que responde a las siguientes preguntas: **¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?**

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)<sup>7</sup> repasan distintas definiciones y terminan aportando una: un modelo de negocio es una **herramienta conceptual** que contiene un **conjunto de elementos** y sus **relaciones** y que nos permite expresar **la lógica de negocio** de una empresa específica. Es la **descripción del valor** que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.

En definitiva, un **modelo de negocios es un diagrama de cómo funcionará un negocio**, ayudando a identificar lo que se necesitará para el establecimiento, operación y generación de ganancias del negocio. Pone énfasis en las decisiones que se tienen que tomar para que el negocio tenga éxito.

En resumen, el modelo de negocios mostrará cómo los productos y servicios serán valiosos para los clientes y generarán los ingresos que permitan que la empresa sobreviva y crezca.

Los pilares básicos para desarrollar un modelo de negocios definidos por Osterwalder y Pigneur (2009)<sup>8</sup> son:

### **Segmentos de Clientes:**

Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que se pretende alcanzar y servir. Estos constituyen el corazón del modelo de negocios, ya que sin ellos la Empresa no puede sobrevivir por mucho tiempo.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de clientes, en donde la organización debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos servir y cuales ignorar. Una vez que se toma esta decisión, el modelo puede ser cuidadosamente diseñado en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas del cliente.

---

<sup>7</sup> Clarifying Business Models: origins, and Future of the Concept

<sup>8</sup>Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009. Business Model Generation.

### **La Propuesta de Valor.**

Las propuestas de valor describen el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico, éstas se aprovechan de una oportunidad y resuelven un problema del cliente o satisfacen una necesidad. La propuesta de valor es la razón de por qué los clientes prefieren a una empresa sobre otra. En este sentido, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

### **Comunicación y Canales de distribución para llegar a los clientes.**

Los Canales describen cómo la empresa se comunica y alcanza sus segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor. Son el punto de contacto con el cliente jugando un papel importante en la experiencia de éste. Los canales cumplen varias funciones, incluyendo:

- Sensibilizar a los clientes sobre una empresa, productos y servicios.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.
- Entregar una propuesta de valor para los clientes.
- Proporcionar atención al cliente posterior a la compra.

### **Relaciones con los Clientes.**

Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con los segmentos de clientes específicos. Una compañía debe aclarar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes pudiendo por ejemplo ser personal o automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser impulsadas por las siguientes motivaciones:

- Adquisición de clientes.
- La retención del cliente
- Aumento de las ventas.

Las relaciones con los clientes en un modelo de negocios influyen profundamente en la experiencia general del cliente.

### **Los flujos de ingresos.**

Representa desde donde proviene el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes. Una empresa debe preguntarse, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes? Responder a esta pregunta permite a la empresa generar uno o más flujos de ingresos de cada segmento de clientes. Un modelo de negocio puede implicar dos o más tipos de flujos de ingresos diferentes.

### **Recursos claves.**

Los recursos claves describen los activos más importantes que se requieren para hacer funcionar un modelo de negocios. Éstos permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes, y obtener ingresos. Distintos recursos claves son necesarios en función del tipo de modelo de negocio. Estos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y además pueden ser de propiedad de la organización, arrendados o adquiridos de los socios estratégicos.

### **Actividades claves.**

Las actividades claves describen las cosas más importantes que una compañía debe hacer para lograr que su modelo de negocio funcione. Cada modelo de negocio requiere de una serie de éstas actividades, que son las acciones más importantes porque una compañía debe tomar para operar con éxito. Las actividades claves van a depender del tipo de modelo de negocio, permitiendo éstas ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos.

### **Socios estratégicos o alianzas claves.**

Los socios estratégicos, describen la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocios funcione. Las compañías deben forjar alianzas por muchas razones y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

## **Estructura de costos.**

Se describen todos los costos incurridos en operar el modelo de negocio. Éste elemento describe los costos más importantes efectuados mientras se opera bajo un modelo de negocio en particular. La creación y la entrega de valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos produce costos. Estos costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos claves, las actividades claves y las alianzas claves.

### b) Coaching

¿Cuál es el significado de la palabra Coaching en el mundo de la gestión? El ejecutivo que actúa como coach está ayudando a quien recibe el coaching a alcanzar una meta, pero existen algunos elementos especiales del coaching en el mundo de los negocios que un coach de fútbol o de canto quizás no use.

### **¿Qué es el coaching y qué no?**

Como ejecutivo, se espera que se trabaje con personas ejerciendo muchas capacidades diferentes, y su rol como coach es una de esas funciones. El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. *Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas.*

Dado que el coaching se basa en un acuerdo mutuo, no es apropiado para todas las situaciones. En vez del coaching, se requiere una mayor intervención gerencial más directa cuando:

- Un empleado nuevo o sin experiencia necesita instrucciones explícitas sobre una tarea.
- Un miembro del personal ha violado claramente la política o valores organizacionales;
- No hay mejorías en el desempeño luego de múltiples sesiones de coaching.

### **¿Cuándo es necesario hacer coaching?**

A diferencia de la definición de metas y las revisiones de desempeño, que son agendadas formalmente en forma trimestral o anual, el coaching es mutuo y

ocurre a medida que surge la necesidad o la oportunidad. Algunas veces, usted agenda sesiones de coaching sobre situaciones particulares. Más a menudo, usted hace coaching de manera informal a medida que interactúa con los subordinados directos y pares en persona, por teléfono, o a través del e-mail<sup>9</sup>.

c) Ciclo de Financiamiento de emprendimientos en Chile.

El ciclo de financiamiento de las empresas en Chile presenta ciertas diferencias con el ciclo de financiamiento en Estados Unidos o Europa donde existen mercados financieros más especializados y profundos.

En el caso de Chile, la mayoría de los *start-ups* son financiados por familiares y amigos de los emprendedores o autofinanciados. En los últimos años, se ha visto un aumento en las alternativas de financiamiento temprano de empresas gracias a la creación del Capital Semilla de Innova Chile de CORFO y las redes de inversionistas ángeles.

A la fecha, las empresas con volúmenes de ventas mayores a 500.000 dólares o con modelos de negocios probados que presentan alto potencial de crecimiento pueden acceder al capital de riesgo en Chile.

A continuación, se muestra las principales fuentes de financiamiento de las empresas dinámicas en Chile de acuerdo a la Investigación realizada por Benavente (2004).

Tabla. Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas dinámicas

Fuentes de financiamiento	Puesta en marcha (%)	Desarrollo Inicial (%)
Ahorros personales	67,5	51,8
Parientes/amigos	15,8	12,3
Tarjetas de crédito	8,8	10,5
Inversores Privados	6,1	4,4
Empresas de Capital de Riesgo	0,9	0,9
Bancos: préstamos	26,3	34,2
Bancos: Sobregiros	15,8	21,1
Clientes (adelantos)	7,0	6,1
Proveedores (créditos comerciales)	21,9	26,3

<sup>9</sup> Harvard Business Press (2006), Coaching People.

Factoraje	3,5	7,9
Postergación del pago de impuestos	0,9	0,9
Postergación del pago de servicios.	0,9	0,9
Postergación del pago de sueldos	1,8	1,8
Comprando equipo de segunda mano	22,8	21,9

Fuente: Acceso a Capital de Riesgo de Chilenas Emprendedoras, Estudio de Capital de Riesgo e inversionistas Ángeles, 2011.

#### d) El Capital de Riesgo en Chile.

El capital de riesgo consiste en capital y gestión entregado por profesionales a empresas jóvenes de alto crecimiento que tienen el potencial de transformarse en grandes contribuciones económicas para sus inversionistas.

En Chile, se habla indistintamente de fondos de capital de riesgo y los fondos de inversión de empresas.

La industria de capital de riesgo se origina a partir de tres actores:

- *Inversionistas o aportantes de fondos.* Personas naturales o jurídicas que poseen dinero, pero no disponen de empresas o proyectos donde invertir.
- *Los administradores de los fondos.* Personas naturales o jurídicas que poseen conocimiento en la búsqueda y evaluación de empresas a invertir.
- *Los emprendedores.* Dueños de proyectos o empresas en expansión que no poseen el financiamiento que necesitan.

En términos legales, las administradoras pueden conformarse en Administradoras Generales de Fondos (AGF), que les otorga la facultad de diseñar todo tipo de fondos (Inversión, fondos mutuos, entre otros) o constituirse en Administradores de Fondos de Inversión (AFI), en el cual están facultados sólo para diseñar fondos de inversión o fondos de inversión de capital de riesgo extranjero (FICE).

Las administradoras deben a su vez diseñar el respectivo reglamento interno de cada fondo de inversión. El reglamento señala todo aquello que puede

hacer el Fondo, fundamentalmente con relación a sus políticas de inversión, plazo de funcionamiento, instancias de control, información generada, mecanismo de solución de conflictos, costos de administración del fondo, etc. Los términos de estos reglamentos son negociados con los inversionistas, quienes al lograr acuerdos, invierten su dinero mediante aportes al nuevo Fondo. A contar de ese instante, los administradores están habilitados para comenzar su trabajo de búsqueda, evaluación y materialización de inversiones de empresas a nombre del Fondo, en conformidad al Reglamento Interno y por cuenta y riesgo de los inversionistas.

Los Administradores realizan este trabajo a cambio de una comisión fija, que tiene por objeto financiar los gastos de operación del fondo más una comisión variable, que es el premio a conseguir por el Administrador, al finalizar la vida útil del Fondo, siempre y cuando se hayan cumplido las metas de rentabilidad establecidas en el reglamento interno. Esta comisión variable constituye el incentivo, que es básico para alinear los intereses de los inversionistas con los intereses del Administrador. Para que el incentivo se logre alguna vez, es necesario establecer un plazo en el que el Administrador liquide las inversiones del Fondo y esté en condiciones de devolver los aportes a sus aportantes, luego de lo cual podrá pagar la comisión variable al Administrador.

De esto se deduce que el principal objetivo del Administrador de un Fondo es incrementar el tamaño del Fondo, entendiendo por ello, la diferencia positiva entre el monto total de dinero logrado al momento de la liquidación del fondo, menos la suma de los aportes originales.

El primer intento por incentivar la industria del capital de riesgo en Chile se realiza en Julio de 1989 mediante la ley 18.815. Esta ley crea los fondos de inversión públicos. Los fondos de inversión públicos tienen cuotas de participación no rescatables y sus activos pueden ser convertidos en inversiones inmobiliarias, mobiliarias y de capital de riesgo.

De acuerdo a la ley 18.815, artículo 5, se concede autorización a los fondos de inversión de capital de riesgo para <<invertir los recursos en abonos, efectos de comercio u otros títulos de deuda, cuya emisión no haya sido registrada en la Superintendencia de Valores y Seguros y cuyo objeto sea financiar nuevos proyectos empresariales o la ampliación de los existentes (excluyendo los inmobiliarios)>>.

En 1989, además se autorizó a los fondos de pensiones (AFP) para invertir el 5% de sus activos bajo administración en Fondos de Inversión de Empresas.

Sin embargo, a tres años de promulgada la ley sólo se habían creado dos fondos, los que finalmente no invirtieron en capital de riesgo debido a la excesiva regulación, falta de experiencia y bajas comisiones de administración.

El segundo intento se realiza en los años 1994 y 1995 con las leyes 19.301 y 19.389 que modifican la ley 18.815, flexibilizando las regulaciones y estimulando la creación de los fondos de inversión de desarrollo de empresas (Fides).

CORFO entonces implementa el programa de cuasi-capital para los fondos de desarrollo de empresas (Fides) consistente en el ofrecimiento de créditos de largo plazo a los Fondos de Inversión regidos por la Ley 18.815.

En 2000, se permitió a los fondos mutuos invertir 10% de sus activos en Fides (Ley de OPAS). La Reforma del Mercado de Capitales del 2002 (MKI) creó una nueva bolsa de valores para empresas emergentes, eliminó el impuesto a ganancias de capital para acciones de alta presencia y para la venta corta de bonos y acciones, redujo el impuesto que grava las transacciones financieras internacionales y fortaleció los derechos de los accionistas minoritarios. Además el MKI creó los fondos de inversión privados que se diferencian de los fondos de inversión públicos principalmente porque no hacen oferta pública de sus valores y por lo tanto no son fiscalizados por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Luego de la tramitación que duró cerca de cuatro años, la Cámara de Diputados chilena aprobó en el 2007 las modificaciones que el Senado realizó a la propuesta inicial, que considera incentivos tributarios e institucionales para fomentar la industria de capital de riesgo, junto con el establecimiento de normas para profundizar la modernización del mercado de capitales chileno.

El proyecto conocido como MK2 incluye normas para facilitar el financiamiento, estimular la inversión y dar seguridad a quienes ponen sus recursos en el mercado financiero, lo que se estima podría producir hasta 1.500 millones de dólares de nuevo financiamiento para las *pymes*, para las empresas nuevas y las empresas emergentes, en lo fundamental, la segunda reforma al mercado de capitales considera el fomento de la industria de capital de riesgo mediante la disponibilidad de financiamiento para *pymes* y la eliminación de las trabas existentes en la industria de capital de riesgo. Junto a ello, se entregan beneficios tributarios a los inversionistas en <<fondos públicos>> y para quienes inviertan en empresas más pequeñas. También, entre otras, faculta a las instituciones bancarias a invertir hasta el 1% de sus activos en capital de riesgo y se establecen normas estrictas para la custodia de los títulos que poseen los inversionistas institucionales.

Mientras que en Chile los fondos disponibles por los Fondos de Inversión de Capital de Riesgo alcanzan los US\$ 200 millones anuales, en Estados Unidos el dinero que se levantó en el año 2000 llegó a los 100 mil millones de dólares. Además, el primer fondo de capital de riesgo estadounidense se creó en 1946; en Chile, en 1991.

De acuerdo al Ministerio de Hacienda, las barreras al desarrollo de la Industria de Capital de Riesgo se deben a << la poca liquidez del mercado de capitales que limita las opciones de salida para los inversionistas de capital de riesgo; restricciones sobre la salida de capital extranjero del país, tales como el requisito de una permanencia de al menos un año para capital extranjero, lo que puede desincentivar la entrada; regulaciones prudenciales sobre las inversiones de los fondos de pensiones y los fondos mutuos en capital de riesgo, lo que reduce los recursos disponibles para tales inversiones; competencia insuficiente en el sector financiero; y el pequeño tamaño del país y su lejanía geográfica, que pueden desalentar a los inversionistas extranjeros>>.

Además de las restricciones de oferta, factores de demanda han contribuido al relativo subdesarrollo del capital de riesgo. Evidencia anecdótica sugiere que hay una falta de proyectos de alta calidad en donde invertir porque la economía chilena es pequeña y basada en recursos naturales, y tiene una baja intensidad de I+D. otro impedimento es la estructura tradicional de propiedad en el sector empresarial: las empresas no están dispuestas a entregar derechos especiales a accionistas minoritarios, lo que es esencial para el capital de riesgo, y generalmente no se usan *Stock options* como una forma de recompensa a los empleados.<sup>10</sup>

## 2.2.- EMPRENDIMIENTO, INNOVACION Y PERFIL DEL EMPRENDEDOR.

### 2.2.1.- Emprendimiento

De acuerdo a la Real Academia Española<sup>11</sup>, emprender es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o

---

<sup>10</sup> Díaz, Sandra. Acceso a Capital de Riesgo de Chilenas Emprendedoras, Estudio de capital de riesgo e inversionistas ángeles chilenos. Santiago. Endeavor, 2011.

<sup>11</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima Quinta edición. [www.rae.es](http://www.rae.es)

peligro. En ese mismo sentido, emprender refiere, en su sentido amplio, la toma de decisiones con algún riesgo<sup>12</sup>.

Para el Global Entrepreneurship Monitor (Amoros, Jose Ernesto & Poblete Cazenave, Carlos, s. f.), el pago de cualquier tipo de retribución por más de tres meses a cualquier persona, incluidos los dueños, es considerado el “momento del nacimiento” de un negocio (Emprendimientos nacientes). El dueño es considerado propietario de un nuevo negocio, desde el tercer mes que paga salarios hasta los 42 meses (3,5 años), a cuya etapa se le llama emprendimientos en etapas iniciales. A partir de allí se le considera propietario de un negocio establecido. Por lo tanto la distinción entre emprendimiento depende de la antigüedad del negocio, donde el punto de corte de 42 meses ha sido definido en función de una combinación de fundamentos teóricos y operativos.

En el paisaje sociocultural actual nadie duda que la profecía de Marshall McLuhan se ha cumplido: estamos viviendo en una aldea global de nuevo cuño, postindustrial, en donde se acaba una época y se inicia otra. Entre las facetas de la nueva realidad, que aún no termina de configurarse, aparece el tópico del emprendimiento como un elemento recurrente (Toledo 2001).

Para Lezana & Tonelli (1998), “emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como: Individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto”<sup>13</sup>

Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona que se le denomina emprendedora. La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero, siendo utilizada inicialmente para referirse a estos aventureros como Colón que se venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar). Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor. Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Schumpeter, profesor de Harvard, utilizó por primera vez el término para referirse aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Hernández Dols, A (s.f). El fomento del espíritu emprendedor en la escuela: nuevos retos para la educación del siglo XXI; servicio integral de la atención al emprendimiento. Concejalía de empleo. Industria y Comercio. Ayuntamiento de Móstoles. Madrid.

<sup>13</sup> Bóveda, J. (2004); el emprendedor y las pequeñas empresas; centro de atención a la pequeña y mediana empresa (CAPYME) de la fundación emprender: Paraguay.

<sup>14</sup> Corporación de investigación tecnológica (ss.) ¿qué es el emprendimiento? De [www.cdeubb.cl/dhe/descargas/Desarrollo\\_del\\_Espiritu\\_Emprendedor/\\_QUE\\_ES\\_EMPRENDIMIENTO.doc+emprendimiento&cd:10&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.cdeubb.cl/dhe/descargas/Desarrollo_del_Espiritu_Emprendedor/_QUE_ES_EMPRENDIMIENTO.doc+emprendimiento&cd:10&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

El emprendimiento es una característica innata del ser humano que explica el desarrollo que se ha logrado como sociedad, que se potencia con la adversidad, con el tesón, con una vida con metas, y que se pierde con el conformismo, la resignación, la pérdida de objetivos en la vida.

Por otro lado, es una característica que hay que cultivar, que hay que fomentar a través de un proceso de asociación entre la educación y la experiencia. Así la capacidad de emprender se puede formar y perfeccionar a través de la educación.

La definición de emprendedor conlleva una sensación de optimismo, proactividad y desafío. Un emprendedor es aquél capaz de acometer un proyecto que no es aceptado (y muchas veces no entendido) por la mayoría de las personas de su entorno, es un individuo que supera los obstáculos que se le presentan sin distraer energía en aquello que no apunta hacia su meta y sin temor alguno al fracaso. No pierde tiempo hablando de los errores sino que los convierte en experiencia<sup>15</sup>

#### **2.2.1.1.- Naturaleza del emprendimiento.**

El ser humano se ha dado a la tarea de construir e intervenir en su realidad, así lo demuestra la historia de la cultura, que se encuentra en sus orígenes un emprendimiento de supervivencia y bienestar humano, pues no se encuentra determinado por la naturaleza; lo cual desafía a las personas a elaborar las soluciones a los enigmas, siendo forzadas a ser creativas, reflexivas y flexibles, dado que una respuesta unívoca no existe.

En este contexto la acción emprendedora refiere a las personas decididas a cumplir sus utopías prácticas, “son utopías porque son algo irreales, esto es, representan lo futuro en un presente- como sí-; son prácticas porque anticipan el futuro más irreal en un presente que adviene como posibilidad real. De este modo, el futuro motiva las utopías prácticas del presente. La imaginación proyectiva, no es una fantasía pura, no se contenta consigo misma, con su realizarse como fantasía. Ciertamente, también en la fantasía pura se puede imaginar algo que pudiera realizarse en ciertas circunstancias. Pero la fantasía proyectiva debe llevar consigo la posibilidad de la realización en el futuro hacia el cual ha sido proyectada”.

---

<sup>15</sup> Riffo Cáceres, C (2010); Cultura Emprendedora; tribuna universitaria: Un espacio a la reflexión; Universidad del Bio Bio. Concepción. Chile. De [http://apc.ubiobio.cl/noticias/view\\_vistas.shtml](http://apc.ubiobio.cl/noticias/view_vistas.shtml).

Se desprende de lo anterior, que la aptitud emprendedora, se sustenta en la experiencia anticipatoria del futuro que se inspira y genera un proyecto vital orientado a transformarse en realidad. En consecuencia, van generando un cambio innovador en algún segmento de aquella parte de la circunstancia creada por el ser humano, alentado esto, en su origen por una intencionalidad transformadora y creadora de un cierto mundo que el sujeto representa, siendo de este modo la imaginación la capacidad de delinear algo que en rigor no existe.

En este sentido se plantea que las cualidades de los individuos se van formando a lo largo de su vida y que las características que el individuo posee en forma innata se van potenciando, atrofiando, o complementando, a medida que el individuo se va socializando. Podría pensarse que el ser humano logrará desarrollar un espíritu emprendedor en la medida que su proceso de socialización lo acompañe en ese camino.

### 2.2.2.- Innovación

Según la RAE innovación es la *“creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.”*

Para conceptualizar la innovación se ha tomado el aporte realizado por Carlos Vignolo, Nonaka Takeuchi, Linsu Kim y una definición entregada por el Manual de Oslo sobre el estudio de la innovación.

El manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005<sup>a</sup>), publicado por primera vez por la OCDE y Eurostat en 1992 y actualmente en su tercera edición, define la innovación en la empresa como la «introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores». Esta definición se centra en la innovación como un fenómeno económico que repercute en los resultados de las empresas y de la economía en su conjunto<sup>16</sup>.

Cabe señalar que la Innovación es un principio fundamental y universal en la conservación de cualquier sistema. A través de la teoría se ha tomado este concepto como una estrategia de supervivencia ya sea social, organizacional, política o biológica. A este respecto, Carlos Vignolo señala que *“la innovación no es una novedad ni una moda. Es una condición sistémica de la vida* (Vignolo, 2002:5). Por ende se ha definido la innovación como una estrategia y una

---

<sup>16</sup> Fundación Telefónica, 2011. Innovalatino: Impulsando la Innovación en América Latina. España.

capacidad de adaptación de los organismos a los cambios del entorno, mediante el uso de las habilidades y conocimientos desarrollados para mantener la coherencia entre organismo y ambiente. Por otra parte, el concepto de entorno, para una empresa, no se refiere solamente al mercado local e internacional, donde se trazan sus productos y servicios, sino al espacio donde los seres humanos interactúan, conviven, participan, producen y constituyen organización.

La velocidad de las transformaciones que ocurren en pleno siglo XXI, ameritan que las organizaciones sepan adaptarse a la brevedad de estos cambios. Con esto el autor hace referencia a la globalización, la revolución tecnológica y biotecnología, como una de las fuentes principales de incertidumbre, para la conservación, desarrollo y éxito de una organización.

Por consiguiente, la innovación y la adaptación son un proceso sistémico de acumulación y desarrollo de conocimiento, tanto endógeno como exógeno para una organización. En efecto, el conocimiento de la cultura es fundamental para las grandes empresas, grupos industriales y las PYME, puesto que estas organizaciones enfrentan los nuevos desafíos adaptativos de la era del conocimiento y la apertura. Ahora bien, el carácter dinámico de la cultura contiene la idea de innovación por sus múltiples vinculaciones dentro de una misma cultura, entre diferentes culturas y capitales culturales arraigados en cada ser humano. Por ejemplo, se advierte que teorías psicológicas de recursos humanos ponen un énfasis en la creación de liderazgo o management en ciertos sujetos como sostenedores del cambio, en consecuencia éstos pasan a ser los principales encadenantes de la innovación dentro de una organización. Sin embargo, el problema se produce en el caso de practicar una reingeniería en la organización pues cuando se busca introducir una virtualización en una empresa, es necesario tomar en cuenta que el proceso lleva consigo el cambio desde la orientación al cliente hacia la integración del mismo como un colaborador y proveedor de información, deseos e ideas, de forma activa en la producción del bien o servicio. Por lo tanto, también aparecen los nodos tecnológicos y la opinión del cliente como ejes de coordinación y encadenantes de la innovación al interior de la firma, es decir, que el proceso de reingeniería de la organización no es patrimonio de sujetos específicos.

De acuerdo con estas teorías, es pertinente identificar a los líderes que contribuyan a los cambios proyectados por las empresas. No obstante, esta visión limita, a juicio de Vignolo y Spoeder, la gestión de los managers para producir cambios en las prácticas organizacionales, puesto que estos “líderes locales requieren de un fuerte arraigo en la historia y una visión de la organización que le permita dialogar con el entorno, especialmente con aquél sobre el cual no tiene

relaciones de dominio” (Vignolo y Spoeder, 2002: 4). Por el contrario, al no poseer relaciones de dominio sobre su entorno, la capacidad de innovar de los líderes se reduce y se ve cuestionada la idea de privilegio de ser los llamados a liderar, por sí solos, los procesos y tareas de adaptarse a los cambios del entorno. Muy por el contrario, debido al carácter cultural de la innovación, ésta tiende a ser desarrollada por todos los miembros de una organización, sin duda por el alto grado de innovación y adaptación sistémica que mantiene sobreviviendo al ser humano.

Por otra parte Vignolo también critica el concepto de *competencia* basada en el paradigma liberal, donde el ser humano toma decisiones de manera racional y actúa de forma egoísta, en función de su propio bienestar. De acuerdo con esta postura “*las personas son más innovadoras cuanto más se las somete a la presión de la competencia*” (Vignolo, 2002: 7). Sin embargo, esta afirmación es entendida como un estado de iniciativa y creatividad individual, pero inmersa en un contexto social, es decir, capital social, entendido como equipos de trabajo identificados y comprometidos con un proyecto común.

La evidencia empírica establecida por el trabajo de Nonaka y Takeuchi, muestra que las empresas japonesas no fomentan la competencia interna como lo hacen las empresas norteamericanas, sino que fomentan el proceso y la creación de conocimientos individuales enmarcados en una experiencia de equipo. A este proceso lo han catalogado como un tránsito desde el “*conocimiento tácito al conocimiento explícito*” (Nonaka y Takeuchi, 1999). Así, el conocimiento tácito es muy poco evidente y difícil de expresar, a su vez, es muy personal, por lo mismo no es sencillo plantearlo a través del lenguaje formal. En cambio, el conocimiento explícito es más formal y sistemático, se expresa con palabras y números, se puede transmitir y compartir fácilmente con la comunidad.

Por el contrario, Linsu Kim sostiene que la dinámica de organización industrial y aprendizaje tecnológico en la esfera empresarial Coreana, se origina por el esfuerzo combinado entre gobierno y empresarios en cuatro áreas: “*el fomento a la exportación, la creación de una industria química y pesada, la estrategia de transferencia tecnológica y la creación de crisis*” (Kim: 1997:6). En consecuencia, este camino promueve al interior de las organizaciones, una convergencia en la esfera del aprendizaje tecnológico, mediada por los conocimientos tácito e implícito, en una espiral ascendente desde el plano personal hasta el nivel organizacional, a causa de variables directas e indirectas que afectan dicho aprendizaje.

Las variables directas que afectan el proceso de aprendizaje son, por una parte, la capacidad de absorción del conocimiento existente y la intensidad del

esfuerzo y por otra, la orientación del aprendizaje, es decir, el camino de una fase de imitación por duplicación, conocida como aprender haciendo, hacia un estado de imitación creativa, donde el esfuerzo de transformación del conocimiento es cada vez más complejo. En efecto, esta instancia promueve un tránsito hacia otro sendero de innovación, marcado por nuevos conocimientos y aplicaciones creativas en el desarrollo de productos y servicios más diferenciados y competitivos en el mercado.

A su vez, las variables indirectas que impactan la espiral de aprendizaje y el aumento de conocimiento existente en las organizaciones, se realizan, por un lado, de forma continua a través de las transferencias tecnológicas, mediante la inversión extranjera directa, la obtención de patentes extranjeras, publicaciones, fabricación de equipos y la movilidad de capital humano altamente calificado. Por otro lado, de manera discontinua, cuando se generan situaciones de crisis, por ejemplo, la pérdida de competitividad de la empresa en el mercado o la imposición de objetivos altamente ambiciosos.

Ahora bien, esta experiencia de fomentar el conocimiento de manera continua o discontinua, es funcional a una historia de avance tecnológico, progreso económico y cambio institucional, que han impulsado el desarrollo de la industria japonesa y los patrones de conducta propios del mercado laboral japonés, puesto que, tiene poco que ver con la situación local, mas vinculada al surgimiento de nuevos regímenes sectoriales asociados a la explotación y procesamiento de recursos naturales. Asimismo, el proceso de desarrollo de las PYMES japonesas y coreanas, se explica en el primer caso, por el apoyo institucional de parte del estado japonés a través de la Agencia de la Pequeña y Mediana Industria, dependiente del ministerio de Industria y Comercio, y en el segundo, por la ayuda del gobierno coreano mediante la Ley Básica de la Pequeña y Mediana Empresa. En cambio, el desarrollo generado en los ámbitos productivo, institucional y tecnológico para una economía pequeña y abierta como la chilena, es completamente diferente al camino seguido por Japón y Corea. Por lo tanto, no es trasladable de manera radical este estilo de generación de aprendizaje e innovación. Más aún, es necesario tener en cuenta la nueva institucionalidad que significan la OMC y los TLC, en términos de comercio internacional, para proteger una industria específica y garantizar los derechos de propiedad intelectual, que inhiben el proceso de aprendizaje a través de la imitación por duplicación. En este sentido, copiar un producto no es gratis ni está libre de riesgos.

Para los japoneses, el paso del conocimiento tácito al conocimiento explícito encierra un proceso de revisión y aprendizaje, sobre dos extensiones del

conocimiento tácito: por una parte, las técnicas y habilidades no formales, difíciles de definir y, por otra, las capacidades cognitivas, representadas por modelos mentales, creencias y percepciones arraigadas individualmente y que pueden ser ignoradas como conocimiento. Posteriormente, ocurre un proceso de transformación del conocimiento tácito al explícito, por medio de la socialización de instituciones, las corazonadas y las ideas personales, elementos por demás subjetivos, los que son transmitidos al conjunto de los miembros de la comunidad y forman parte integral del conocimiento explícito de una organización. En ese sentido las empresas japonesas son especialmente fructíferas para realizar este recorrido desde el conocimiento tácito al conocimiento explícito, porque lo realizan al interior del mismo proceso productivo.

De igual forma, las empresas japonesas incentivan fuertemente, al interior de la organización, procesos de innovación y generación de conocimiento. Es decir, *“la esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y cada uno de los que la conforma en un ininterrumpido proceso de auto renovación organizacional y personal”* (En Vignolo, 2002: 11). En efecto, la innovación y el conocimiento son las unidades analíticas básicas para explicar el comportamiento de las organizaciones japonesas. Por lo tanto, estas no solo procesan conocimiento, sino que además lo crean.

Como contrapartida, se puede observar el paradigma seguido por las empresas norteamericanas, las cuales hacen hincapié en el conocimiento explícito olvidando totalmente el conocimiento tácito. Según Nonaka y Takeuchi, la cultura nipona ha aprendido a transformar este tipo de conocimiento en conocimiento explícito. Cabe señalar, a lo expuesto por estos autores un ejemplo que menciona la diferencia entre estos dos paradigmas *“para los norteamericanos explicaba en esa época un gerente japonés, están por un lado quienes piensan y por otro quienes trabajan, entre nosotros, los que trabajan son los mismos que piensan”* (Gorz, 1997: 39). En este terreno, el modelo japonés fue exitoso porque incorporó a todos los miembros de la organización en la construcción de conocimiento.

En consecuencia, la búsqueda de este bien se dio en todo ámbito, las empresas japonesas lo establecieron en distintas entidades organizacionales, desde el gobierno hasta la competencia. De esta forma, comenzó a construirse toda una red de conocimiento, donde las empresas generaban un intercambio desde el exterior al interior y viceversa. En este modelo se construye sobre la base de un flujo de información en donde la empresa toma conocimientos de una red externa a ella, posteriormente lo recrea, basándose en las experiencias individuales de los trabajadores. Con esto se produce una innovación continua la

cual se expresa en ventajas competitivas, con productos que salen al mercado y aportan nuevo conocimiento hacia la red.

En resumen, lo expuesto por Vignolo, Nonaka, Takeuchi y Linsu Kim, sobre innovación y conocimiento, a través del modelo japonés y coreano, contiene dos elementos: el primero, sugiere que la innovación es un proceso de adaptación y generación de conocimiento y que éste no es privilegio de unos pocos, sino por el contrario, la innovación es realizada por todos los miembros de una organización. El segundo, en cambio, plantea que la construcción del conocimiento es producto del traspaso desde el conocimiento tácito al conocimiento explícito, por medio de las relaciones interpersonales, las que se puede asociar a una red, puesto que las personas son una especie de nodos y las conexiones entre estos nodos son las relaciones que las distintas personas establecen entre sí y con su entorno.

#### 2.2.2.1.- Difusión tecnológica.

Para razonar en torno a la centralidad de la difusión tecnológica en el proceso de adopción y adaptación de innovaciones, es importante hacer la distinción Schumpeteriana, entre *invención*, *innovación* y *difusión*. La *invención* corresponde a la creación de un nuevo producto o proceso que ocurre en la llamada esfera científico-técnica y puede permanecer allí para siempre. La *innovación*, en cambio es un hecho económico, pues implica otorgarle valor a la idea, producto o proceso. En efecto la innovación permite la introducción comercial de una invención y la traslada a la esfera técnico – económica como un hecho aislado, cuyo futuro será decidido en el mercado. En ese caso la innovación puede fracasar y desaparecer por largo tipo o para siempre; por el contrario, si tiene éxito puede aún permanecer como un hecho aislado, según el grado de apropiabilidad y el impacto que tenga sobre la competencia o sobre otras áreas de la actividad económica. Ahora bien, el fenómeno que realmente interesa es el proceso de adopción masiva, es decir, la *difusión*, que corresponde en última instancia, al proceso donde se transforma lo que fue una invención científica – técnica en un fenómeno económico y social.

Con respecto a la innovación Schumpeter decía que hay dos tipos de innovaciones: las incrementales y las radicales. Las *innovaciones incrementales* se relacionan con las mejoras sucesivas a las que son sometidos los equipos, insumos y procesos, de manera coherente con la lógica del sistema productivo. Desde el punto de vista económico este tipo de cambios sustenta el incremento

general de la productividad. Pero no transforma su estructura productiva. Es decir, esa sucesión de mejoras tiende a alcanzar los límites propios de la dinámica evolutiva de toda tecnología. En efecto, el ritmo evolutivo es lento al principio, se acelera a medida que se identifican la trayectoria del cambio tecnológico y finalmente se empiezan a enfrentar rendimientos decrecientes. Por lo tanto, la tecnología, los insumos, productos o procesos productivos, han alcanzado la madurez y, a menos que emerja una innovación radical que permita el establecimiento de una nueva trayectoria el nivel de productividad se estancará, y tenderán a bajar las tasas de ganancias propias de cada sector productivo.

En cambio las *innovaciones radicales*, por definición son una ruptura tecnológica capaz de iniciar un nuevo rumbo tecnológico. Es el caso de la energía nuclear que es producto de una innovación radical, puesto que el surgimiento de este nuevo tipo de energía no es el resultado de una cadena de innovaciones o mejoras sucesivas a las tecnologías existentes en las plantas de generación eléctrica por combustible fósil. Asimismo, las innovaciones radicales que dan nacimiento a toda una industria, por ejemplo la televisión, que no solo introdujo una rama de fabricación, sino también los servicios de programación y transmisión, lo cual a su vez impactó en el desarrollo tecnológico de la industria publicitaria. Es decir, las innovaciones radicales importantes tienden a transformar la estructura productiva existente.

Con respecto a la innovación radical, Schumpeter señala que ha presentado una evidente capacidad empírica para transformar todo el aparato productivo, por lo cual exige clasificarlas como verdaderas *revoluciones tecnológicas* que conducen a profundos cambios estructurales, por lo tanto, son capaces de transformar los patrones de comportamiento entre los agentes económicos, la forma de consumo, el modo de producir y la geografía económica a nivel global.

### 2.2.3. Perfil del emprendedor:

El perfil del emprendedor está dado por los rasgos de innovación y capacidad de tomar riesgos, asociados además con habilidades de: autoconfianza y autoestima, motivación de logro, capacidad de planificación, visión de futuro, responsabilidad y adaptabilidad al cambio, búsqueda de información y búsqueda de oportunidades e iniciativa. Estas características se manifiestan en comportamientos, que si se practican deliberadamente se instauran en hábitos los que constituyen su patrón de acción.

Se considera de forma generalizada que tener éxito al realizar una actividad es una cuestión de suerte, sin embargo es importante tener claro cuáles son las verdaderas causas que provocan que un emprendimiento resulte favorable, siendo imprescindible destacar que en realidad, el éxito se relaciona estrechamente con la actitud de quién lleva adelante un desafío o una tarea.

El accionar de las personas que manifiestan una marcada tendencia al desarrollo de iniciativas emprendedoras, permite inferir, mediante diferentes estudios un perfil caracteriológico de estos, en torno a las siguientes cualidades<sup>17</sup>:

### **Autoconfianza y autonomía:**

Es el reconocimiento en sí mismo de los valores, conocimientos, emociones y aptitudes innatas, lo que da a la persona el poder, la confianza y la tranquilidad para actuar y enfrentar desafíos. No tiene miedo a confrontar sus proyectos porque, básicamente, no desconfía de sí mismo y no le atemoriza innovar; pero tampoco se deja encandilar por la novedad de modas efímeras, rutilantes pero carentes de sustento serio.

En relación de lo anterior los emprendedores *manifiestan una actitud positiva ante un desafío; expresa confianza en sí mismo; manifiesta seguridad ante el logro de sus objetivos; y valoran la independencia económica y laboral para el logro de sus objetivos.*

### **Motivación de logro:**

Es la necesidad permanente de mejorar, planteándose nuevos desafíos personales con una fuerte decisión por alcanzarlos, desplegando el máximo de energía para emprender las acciones que conduzcan a las metas.

Frente a lo anterior se plantea que la motivación de logro implica una actitud perseverante ante los riesgos y desafíos, además de contar con una proyección a futuro que refleja su necesidad de surgir y lograr sus objetivos.

De acuerdo a la RAE perseverancia significa mantenerse firme o constante en algo, se entiende como una fuerza interna, mantener una conducta para lograr cualquier objetivo propuesto<sup>18</sup>. la perseverancia permite que las personas comprendan que no siempre las cosas funcionan como se piensan, que hay

---

<sup>17</sup> Toledo, U. (2001) la construcción de un ideal-tipo de la vida social. Cinta de Moebio. Facultad de ciencias sociales. Universidad de Chile. Santiago. Chile. De <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/101/10101206.pdf>.

<sup>18</sup> Alfaro, A y Levaggi, K (2009). "situación social de la Microempresa: sus dimensiones laborales y psicosociales como condicionantes del éxito o fracaso de las microempresarias de la comuna de Valparaíso". Seminario de título para optar al grado de licenciado en trabajo social y Título de Asistente Social, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile.

necesidad de ser flexibles para encontrar una estrategia diferente, no significa conseguir lo que queremos invariablemente, más bien es descubrir que es lo mejor para luego cambiar hacia esa mejor manera de actuar<sup>19</sup>

Se entenderá por Proyección la formación de un plan para lograr un objetivo<sup>20</sup>, lo cual implica asumir retos futuros, que permita el logro de sus metas y objetivos.

De este modo el emprendedor se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.

De este modo el emprendedor se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos; manifiesta una actitud constante ante los desafíos; y fija metas y objetivos que tienen un significado personal y que conlleva un reto.

### **Visión de futuro positiva y realista:**

Es la capacidad de proyectarse positivamente visualizando oportunidades y amenazas para anticiparse generando acciones creativas que le permitan construir escenarios favorables a sus propósitos.

La visión de futuro positiva y realista implica el asumir riesgos calculados e incorporando además dentro de su microempresa aspectos innovadores.

De acuerdo a la Real Academia Española, Riesgo es proximidad de un daño. Gallais, define el riesgo como una “probabilidad amenazante” desde un ángulo de aproximación esencialmente humano. Sostiene el autor, que el término riesgo “está cargado de futuro, de un temor respecto del porvenir ligado a una cierta tensión humana o a fenómenos naturales que tienen una cierta probabilidad de producirse. Analizar globalmente un riesgo, es establecer un sistema de observaciones y de conceptos que permiten definir su frecuencia, sus tendencias. En razón de lo anterior, el riesgo puede ser contemplado como elemento de incertidumbre que puede afectar a la actividad en curso<sup>21</sup>.

El termino innovación se refiere a la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, sin que necesariamente exista un requerimiento externo que lo empuje. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el

---

<sup>19</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima quinta edición. De [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>20</sup> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE OLMUÉ. Departamento de Educación. De <http://www.muniolmue.cl>

<sup>21</sup> Blanco Richart, E.R. (2006). *Influencia de la legislación medioambiental suministrada por las empresas. Un estudio regional*. Tesis doctoral. De <http://www.eumed.net/tesis/2006/ebr/>.

propio puesto, la organización, los clientes o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe<sup>22</sup>.

La innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad<sup>23</sup>

En Síntesis, puede decirse que innovar es ver lo que todos ven, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace<sup>24</sup>.

De este modo, el emprendedor *identifica y calcula los riesgos al iniciar las acciones o proyectos; y busca introducir modificaciones en un producto ya existente, con el fin de atraer a sus potenciales clientes.*

### **Adaptabilidad al cambio:**

Es la capacidad para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, o cambios en su entorno laboral. Se asocia a la versatilidad que éste posee en su comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios o personas, en forma rápida y adecuada<sup>25</sup>.

El concepto de adaptabilidad al cambio conlleva la presencia de una actitud de tolerancia a la frustración, que permite contar con la capacidad de afrontar las dificultades y desafíos que se presentan en el camino al éxito.

### **Tolerancia a la Frustración**

Por tolerancia a la frustración se entiende la capacidad de persistir en la conducta encaminada a obtener un resultado, a pesar de las dificultades o retrasos que hayan de enfrentarse<sup>26</sup>.

Esta se considera una cualidad fundamental en la persona emprendedora, considerando que en el transcurso de la consecución de sus objetivos se verá enfrentado a retrasos, dificultades o imprevistos que le pueden llevar al desengaño y al fracaso. Es normal que no todo salga bien a la primera y tropezar varias

---

<sup>22</sup> Anónimo (s.f.). Definición de competencias emprendedoras.

[http://www.iplaraucana.cl/diplomado/emprendimiento/apuntes\\_emprendimiento\\_definicion\\_de\\_competencias\\_emprededoras.pdf](http://www.iplaraucana.cl/diplomado/emprendimiento/apuntes_emprendimiento_definicion_de_competencias_emprededoras.pdf)

<sup>23</sup> Formichella, M (2004). El concepto de Emprendimiento y su Relación Con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Buenos Aires, Argentina.

<sup>24</sup> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE OLMUÉ. *Plan De Salud Comuna De Olmué 2009-2013*. Departamento de Salud Centro De Salud Familiar "Manuel Lucero" Lo Rojas, Olmué.

<sup>25</sup> Flores, P (2010). Soy capaz de crear mi empresa, Ser más emprendedor; Centro de Educación a Distancia de la Pontificia Universidad Católica de Chile (TELEDUC), Santiago. Chile.

<sup>26</sup> Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (2006). Emprender: Qué capacidades se requieren. De [http://www.navactiva.com/es/descargas/cein/2004/capacidades\\_emprendedoras.pdf](http://www.navactiva.com/es/descargas/cein/2004/capacidades_emprendedoras.pdf).

veces, pero es necesario saber afrontar los obstáculos que se pueden interponer en el camino y perseverar.

En este sentido el emprendedor *enfrenta las dificultades de manera positiva*.

### **Búsqueda de oportunidades e iniciativa:**

Se entiende por oportunidades los elementos o factores que están en el ambiente externo y que la persona, grupo o institución podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos. Estas oportunidades pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, entre otros. López (2003<sup>27</sup>), asimismo agrega que las oportunidades son factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas. En este sentido las oportunidades se vuelven relevantes en la medida que las personas las aprovechen.

Por otra parte el termino iniciativa hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas<sup>28</sup>.

De este modo la persona emprendedora *actúa para extenderse hacia nuevas áreas de trabajo; busca instancias para promocionar sus productos; y diseña diversas alternativas de acción para el desarrollo de su objetivo*.

### **Responsabilidad:**

Demuestra un compromiso personal en la realización de las tareas y acuerdos relativos a su actividad económica. Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas relativas a su actividad. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está en primer lugar<sup>29</sup>.

De este modo, el emprendedor *recurre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar su trabajo*.

---

<sup>27</sup> Dedes Aedo, E. (2005) aplicación de un modelo de planificación estratégica a la Gestión de Recursos Humanos de la Atención Primaria de Salud de la Comuna de Quillota. Seminario de Título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y Título de Asistente Social. Universidad de Valparaíso. Valparaíso. Chile.

<sup>28</sup> ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE OLMUÉ (2000). Reglamento de organización interna de la Municipalidad de Olmué. <http://tras.muniolmue.cl/imagenespublicas/ReglamentoOrganizacionInterna.pdf>.

<sup>29</sup> Díaz Pérez, J. (s.f.) De emprendedor a microempresario. Revista Zanahoria, Amplia tu visión. <Http://www.zanahoria.cl/content/view/658327/De-Emprendedor-a-Microempresario.html>.

### **Capacidad de Planificación y organización:**

Se refiere a pensar antes de actuar, identificando metas concretas o resultados que se desean alcanzar, estipulando los plazos y los recursos requeridos. Diseñando planes consistentes para desempeñarse de manera de aprovechar las oportunidades y anular o disminuir las amenazas del entorno<sup>30</sup>.

La capacidad de planificación y organización se relaciona directamente con la capacidad de fijación de metas para el logro de los objetivos, la administración de recursos y tiempo y con la capacidad de trabajar en equipo.

En el proceso de planificación y programación, los objetivos son la expresión cualitativa de ciertos propósitos que se desean alcanzar con la realización de un plan, programa o proyecto. La meta es expresión cuantitativa de los deseos o propósitos del proyecto. En este sentido, una meta implica que ha de ser medible, alcanzable, realista, específica y acotada<sup>31</sup>.

La capacidad de Administrar los recursos y tiempo que implica el proceso productivo de la microempresa, se enfoca en una planeación estratégica de los objetivos, recursos y estrategias considerados para la obtención del éxito, lo cual implica un manejo más eficiente de la unidad productiva, permitiendo minimizar el riesgo presente en el ambiente.

En último lugar se establece que el trabajo en equipo implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente<sup>32</sup>

En este sentido el emprendedor *manifiesta una actitud cordial hacia sus clientes; se adecua a las necesidades de sus clientes; y se preocupa por satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes.*

### **Exige eficiencia y calidad:**

El agente emprendedor se esmera por mejorar<sup>33</sup> el uso y administración de los recursos, complementado con la búsqueda de reducir el costo para el logro de los objetivos. Asimismo, busca la calidad<sup>34</sup> del servicio que ofrece, entendiendo esta como la orientación a la satisfacción de las expectativas de sus beneficiarios.

---

<sup>30</sup> OP Cit 1.

<sup>31</sup> Anónimo (s.f). Características Emprendedoras Personales. De [www.infopymehonduras.com/uploaded/content/category/1150813462.doc](http://www.infopymehonduras.com/uploaded/content/category/1150813462.doc).

<sup>32</sup> Cámara Navarra de Comercio e Industria. *Las 7 capacidades emprendedoras fundamentales*. De [http://www.navactiva.com/es/documentacion/las-siete-capacidades-emprendedoras-fundamentales\\_24315](http://www.navactiva.com/es/documentacion/las-siete-capacidades-emprendedoras-fundamentales_24315)

<sup>33</sup> OP. Cit. 3.

<sup>34</sup> OP. Cit. 7

De este modo el emprendedor se preocupa de hacer un buen uso de los recursos con relación al logro de un objetivo determinado; y toma acción para garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia.

### **Persuasión:**

El termino persuasión es la búsqueda de estrategias para influenciar a otros. Es una capacidad clave en la consecución de los objetivos que toda empresa debe plantearse<sup>35</sup>.

Por otra parte persuasión es la capacidad para encantar y/o seducir a un cliente para que éste adquiera un producto/servicio que responde o satisface una necesidad. También incluye la capacidad de buscar ayuda de un tercero para cumplir este rol, cuando el individuo tiene conciencia de no poseer esta habilidad<sup>36</sup>.

De este modo, la persona emprendedora se *vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros* con relación al producto o servicio que responde o satisface una necesidad del cliente.

### **Emprendimiento y entorno:**

El entorno juega un rol fundamental al momento de emprender, ya que conlleva apoyo y oportunidades que contribuyen a que el emprendimiento se desarrolle de forma exitosa. Se considera como factor relevante el entorno en el cual se desenvuelve el emprendedor, la familia y la comunicación y generación de redes sociales, que implican una vinculación con programas de Fomento Productivo y la Generación de Relaciones estratégicas.

### **Aspectos Familiares:**

En nuestro país la familia es el núcleo de la sociedad, de ahí la importancia que posee la familia en el apoyo otorgado en las actividades microempresariales; “es evidente que el empresario necesita de un fuerte apoyo durante la fase de creación de la empresa. Este puede manifestarse no sólo en el consejo de las personas en su entorno con la experiencia empresarial, sino también a través del aprendizaje de roles y apoyo social”.

---

<sup>35</sup> OP.Cit. 8

<sup>36</sup> OP. Cit. 17

### **Apoyo Familiar:**

Se refiere al nivel de apoyo o soporte, sustento, respaldo y apoyo emocional, instrumental o material que una persona recibe de parte de los miembros de su familia. Este apoyo se traduce en que el individuo ve en su familia un espacio que lo contiene y respalda moral y emocionalmente, en el que logra satisfacer sus necesidades y compartir intereses, objetivos y sueños<sup>37</sup>

### **Compromiso Familiar:**

Con relación al compromiso familiar con la microempresa, este es visto como la voluntad de dedicación intensa y prolongada, la cual lleva a todos los miembros de la familia a entregarse, autoexigirse y retarse para conseguir el bien conjunto. Cuando el compromiso se pierde, sobrevienen en su lugar, la desunión y la abstención lo cual debilita a la familia y por consiguiente a la microempresa, con lo que disminuyen sus probabilidades de éxito.

En este sentido, el emprendedor cuenta con el apoyo de su familia para el logro de sus objetivos; y existe *compromiso de parte del grupo familiar en la consecución de los objetivos planteados*.

### **Comunicación y generación de redes de apoyo:**

Se entiende como la capacidad de generar estados de ánimo positivos en las personas de su entorno que se traduzcan en compromisos de apoyo para el desarrollo de sus proyectos o negocio. Es capaz de establecer vínculos con personas e instituciones que aporten a su progreso. Se manifiesta a través de técnicas de comunicación efectiva.

Como ejes centrales para el logro de una comunicación eficaz y la generación de redes de apoyo, se consideran fundamentales la vinculación con programas de fomento productivo y la generación de relaciones estratégicas. Se entenderá como vinculación con programas de Fomento Productivo la búsqueda constante de apoyo en programas que trabajan a favor del emprendimiento, como una forma de buscar las oportunidades existentes, que contribuyan al logro de sus objetivos.

---

<sup>37</sup> Mansilla Sandoval, N.E. (2005). Capacidades emprendedoras de las mujeres rurales para el desarrollo del agroturismo en la X Región de Los Lagos; Seminario de Título para optar al grado de Magister en Desarrollo Rural. Facultad de Filosofía y Humanidades, Escuela de Graduados. Universidad Austral de Chile. Valdivia. Chile.

La generación de relaciones estratégicas consiste en actuar para establecer y mantener relaciones comerciales cordiales, recíprocas y cálidas, así como establecer redes de contacto con distintas personas en pro de mantener y mejorar las condiciones de su unidad productiva.

De este modo, la persona emprendedora se preocupa por buscar *redes de apoyo con el fin de mejorar su microempresa; desarrolla y mantiene una red permanente de colaboración mutua;* y usa personas claves como agentes para alcanzar sus propios objetivos.

### 2.3.- COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL TRABAJO SOCIAL EN EL AREA ECONOMICA.

El presente apartado consiste en una caracterización de las competencias del trabajo social basado en el trabajo de Guzmán (Guzmán y otros, 2004) por encontrarse estas competencias en un nivel de cercanía mayor a las metodologías y conocimientos correspondientes al fomento productivo.

#### 2.3.1.- Concepto de competencias profesionales

De manera de comprender de mejor manera el concepto de competencias, se tomara en cuenta la definición de Le Boterf (1994), que define la competencia como un saber entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.), en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten.

Así mismo, las competencias profesionales se pueden dividir en **básicas, genéricas y específicas**

#### 2.3.2.- Tipologías de competencias profesionales.

De acuerdo con Sergio Tobón (2006), las **competencias básicas** han sido caracterizadas como aquellas fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral; constituyen la base sobre la cual se

forman los otros tipos, permiten resolver problemas de la vida diaria, y resultan un eje central en la construcción de conocimiento.

Las **competencias genéricas**, también llamadas transversales, son aquellas comunes a profesiones u ocupaciones que permite el desempeño idóneo a nivel profesional. Con la formación de estas competencias el grado de empleabilidad aumenta, así como la gestión y sostenibilidad laboral; favorecen la adaptación a los entornos laborales, condición fundamental para afrontar los cambios en un empleo; se forman en procesos sistemáticos; no están ligadas a una profesión en particular; pueden valorarse y ajustarse según los resultados y requerimientos personales y/o institucionales.

Por último las **competencias específicas** son relativas a lo propio de cada profesión, e implican especialización y procesos bastante específicos. Estas tipologías constituyen la guía por medio de la cual se caracterizará las competencias profesionales del Trabajo Social en el área económica.

### 2.3.3.- Competencias profesionales del Trabajo Social en el área económica

A continuación se presentará las competencias profesionales del trabajo social en el área económica, basadas en el trabajo de seminario de título de Guzmán (2004). Se considera que la utilización de estas competencias será de utilidad para posteriormente definir el grado de pertinencia del Trabajo Social con las estrategias de fomento productivo.

Las competencias aquí referidas se encuentran constituidas en básicas y genéricas, identificándose esta como necesarias para el desarrollo profesional en ámbitos de fomento productivo en general.

<b>Ámbito de competencias</b>			
<b>Básicas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de Realización</b>
<b>Uso de lenguaje técnico en Economía</b>	Comprensión y uso de lenguaje experto, que permite identificar conceptos económicos que hacen alusión a presupuestos, impuestos, gastos y excedentes, inflación. Facilita el interrelacionarse con profesionales del ámbito económico.	Teoría económica	<p><b>a.</b> Comprende lenguaje técnico de los profesionales del área de la economía, que permita una comunicación efectiva. Expresar con precisión, utilizando con rigor conceptos y términos económicos utilizados en el desempeño laboral.</p> <p><b>b.</b> Emplea el conocimiento económico para vincularlo con otras materias afines.</p>

Competencia	Definición	Unidad de competencia	Criterios de Realización
		Aplicaciones de la Economía	a. Emplea el conocimiento económico para vincularlo con otras materias afines de forma coherente.
		Autoformación en economía.	a. Participa en reuniones técnicas con otros/as Profesionales, comprendiendo e interpretando datos comerciales y sociales. b. Recurre a la bibliografía economicista para potenciar sus conocimientos en el ámbito económico y financiero. c. Fomenta el trabajo con terminología económica de elaboración propia que considera atingente a su institución y/o desempeño profesional

Ámbito de competencias			
Básicas			
Competencia	Definición	Unidad de competencia	Criterios de Realización
<b>Capacidad de Establecer Vínculos o Redes Estratégicas.</b>	Capacidad de entablar conexiones a fin de responder a intereses de grupos u organizaciones, generando espacios de integración entre diversas unidades estableciendo vínculos profesionales de correspondencia mutua. Los vínculos o redes son variados, podrían manifestarse de acuerdo a la naturaleza de la red en intercambio:	Vinculación profesional primaria	a. Genera y mantiene una red profesional institucional con colegas y otros profesionales.
		Vinculación profesional Secundaria	a. Genera y mantiene un red profesional interinstitucional con colegas y otros profesionales
		Vinculación personal primaria	a. Genera y mantiene una red interpersonal tanto con colegas, como con profesionales de otra área.
		Vinculación personal secundaria.	a. Genera y participa en espacios de encuentro (Seminarios, Simposios,

Competencia	Definición	Unidad de Competencia	Criterios de Realización
<b>Capacidad de Establecer Vínculos o Redes Estratégicas.</b>	Persona-persona. -Persona-grupo (o equipo). -Grupo-equipo (Virtual o presencial). -Institución/organización -Grupos/equipos.	Vinculación personal secundaria.	Jornadas, Talleres), para actualizar conocimientos y fortalecer la red existente <b>b.</b> Utiliza su trayectoria profesional como respaldo estratégico para abrir nuevos nichos de mercado.
		Vinculación Institucional Primaria.	<b>a.</b> Propende a la generación de redes de contacto inter-institucionales. <b>b.</b> Genera y mantiene convenios de cooperación con instituciones.

<b>Ámbito de competencias</b>			
<b>Básicas</b>			
Competencia	Definición	Unidad de competencia	Criterios de Realización
<b>Manejo Computacional</b>	El/la Profesional Asistente Social, maneja adecuadamente programas computacionales y herramientas informático-digitales que permiten registrar, sistematizar y difundir experiencias de trabajo desarrolladas en el ámbito económico que permiten registrar, sistematizar y difundir experiencias de trabajo desarrolladas en el ámbito económico.	Actualización permanente en Software Computacional.	<b>a.</b> El o la profesional maneja software, internet, redes sociales. <b>b.</b> El o la profesional maneja software Microsoft Office o similares procesadores de texto. <b>c.</b> El profesional utiliza programas de elaboración de bases de datos.
		Conocimiento de Hardware generacional (Últimos avances).	<b>a.</b> El profesional identifica y sabe utilizar hardware de última generación y puede adecuar sus conocimientos profesionales a la utilidad práctica del Hardware (CPU computador de escritorio), Notebook (Computador personal).

<b>Ámbito de competencias</b>			
<b>Básicas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de Realización</b>
<b>Actitud permanente de alerta ante la información (publicación de fondos concursables y concursos públicos).</b>	Desarrollo continuo de los mecanismos personales e institucionales de seguimiento, focalización e implementación de instituciones licitantes, propuesta alternativas, y sus diversas vías de información	Desarrollo de manejo tecnológico.	<b>b.</b> El/la profesional Asistente Social utiliza las TIC como herramienta esencial en la búsqueda de información referente a Fondos Concursables.
		Actitud de seguimiento/alerta ante propuestas.	<b>b.</b> El/la profesional Asistente Social permanece en actitud de alerta ante posibilidades de adoptar y/o implementar nuevas líneas de acción al interior de su institución.

Se considera que estas competencias son básicas por cuanto son constituidas como mínimas requeridas para desarrollar una función administrativa en instituciones de fomento productivo y apoyo al emprendimiento. Es necesario establecer redes estratégicas, y para ello es necesario un manejo en lenguaje técnico en economía, y un manejo mínimo en lo computacional, además, de mantener constante actualización ante la publicación de informaciones referentes a fondos concursables y noticias de esta índole.

A continuación se presentaran las competencias genéricas, identificadas como necesarias para realizar un trabajo transversal en toda actividad de fomento productivo o desarrollo económico.

<b>Ámbito de competencias</b>			
<b>Genéricas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de Realización</b>
<b>Manejo de los indicadores de la macroeconomía en el país.</b>	Identificar y explicar las relaciones existentes entre variables que están referidas a la economía referida como un todo y sus variaciones en el tiempo. La comprensión de tales variables considerando simultáneamente todas las influencias que pueden determinar el comportamiento económico tales como: el ingreso o producto nacional, consumo, ahorro, inversión, gasto fiscal, impuestos, saldo de balanza comercial, oferta monetaria, tasa de interés, nivel general de precios, nivel de sueldos y salarios y nivel de empleo.	Manejo comunicacional	<b>a.</b> Utiliza medios de comunicación (Radio, diario, televisión, internet), para mantenerse actualizado frente a cambios comerciales de envergadura.
		Actitud de constante actualización de sus conocimientos	<b>a.</b> Mantiene actitud de alerta constante ante decisiones de empresarios y agentes gubernamentales. <b>b.</b> Actualiza sus conocimientos sobre legislación laboral y comercial.

<b>Ámbito de competencias.</b>			
<b>Competencias Genéricas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de realización.</b>
<b>Manejo del impacto de la microeconomía en el país.</b>	Relaciona y explica los fenómenos económicos desde el punto de vista de las unidades económicas elementales: estado, empresa, microempresa, microempresa familiar, así como de los distintos mercados: fluctuaciones	Unidades de producción o empresas.	<b>a.</b> Clarifica líneas de acción a seguir en la formación de microempresas. <b>b.</b> Identifica nichos de mercado para la generación de microempresas. <b>c.</b> Sugiere alternativas de contingencia para generar rentabilidad

Competencia	Definición	Unidad de Competencia	Criterios de Realización
	de precios que en ellos se forman; los distintos comportamientos que tienen en la sociedad y la interrelación generada entre ambos componentes.	Unidades de Producción o Empresas	positiva en microempresas establecidas o por establecer
		Unidades de consumo o familias.	<p><b>a.</b> Presenta actitud de alerta e información sobre las variaciones del sector empresarial en relación a generación de plazas laborales.</p> <p><b>b.</b> Interviene en la relación contractual entre consumidores y proveedores.</p>

Ámbito de competencias.			
Genéricas.			
Competencia	Definición	Unidad de competencia	Criterios de realización.
<b>Manejo de la economía del sector público.</b>	Identifica y reconoce el modelo económico del país, real división de las responsabilidades, las inversiones, los riesgos y los beneficios del sector público. Siendo el sector público el conjunto de instituciones de gobierno, que tiene la función de generar las políticas de estado para propiciar el desarrollo del país.	Alta calidad de los servicios ofrecidos	<b>a.</b> El/la profesional prevé especialmente que los riesgos del desempeño profesional sean asumidos por el sector que está en mejores condiciones para manejarlos.
		Reducción de los costos de proyecto o de la institución.	<b>a.</b> Considera la existencia de una real transferencia de riesgos del sector público al sector privado (de allí deriva la principal fuente de economía para el sector público).
		Facilidad para la gestión presupuestaria.	<b>a.</b> El/la profesional del sector público se asegura el logro de los resultados asignados al Profesional del sector privado, pudiendo preparar presupuestos a largo plazo con mayor precisión.

<b>Ámbito de competencias</b>			
<b>Genéricas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de Realización</b>
<b>Manejo de la economía del sector Privado</b>	Identifica y reconoce la existencia de unos agentes productivos con fines de lucro y otros sin fines de lucro, que velan por la producción de bienes y servicios solamente regulados por el mercado y legislaciones públicas.	Disminución de los riesgos.	<b>a.</b> El/la profesional potencia una pericia desarrollada por el sector privado, en la que puede ofrecer a los clientes una mejor calidad de servicio Profesional. La competencia entre diversos modos de prestación crea un incentivo adicional para el mejoramiento de la calidad.
		Reducción de los costos de proyecto de la institución.	<b>a.</b> El/la profesional combina las actividades de diseño, ejecución y operación de un proyecto en su totalidad. <b>b.</b> El/la profesional al no fraccionar un proyecto en varios pequeños contratos permite desarrollar una mejor solución integrada y favorece las economías de escalas y las experiencias vividas en diversos espacios de desempeño
		Facilidad para la gestión presupuestaria	<b>a.</b> El/la profesional del sector privado se responsabiliza del diseño, ejecución y operación futura de un proyecto.

<b>Ámbito de competencias</b>			
<b>Genéricas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de Realización</b>
<b>Marketing.</b>	Estudio e investigación de funciones a realizar por parte de una institución, tanto pública como privada, a fin de investigar las necesidades del consumidor y traducir dicha información en la creación, producción e introducción de nuevos productos del mercado, para lo cual se requiere desarrollar actividades de investigación de mercados, planificación del producto, promoción de ventas, ventas y distribución.	Establecimiento de imagen corporativa.	<p><b>a.</b> El/la profesional Asistente Social imprime un sello profesional en la labor realizada, generando recorrido en su ruta laboral, y por ente, promoverse como un producto rentable al momento de que un organismo financiador opte por alguna institución prestadora de servicios.</p> <p><b>b.</b> El/la Asistente Social se valida ante los pares y los profesionales del ámbito económico. Esta validación se ejerce demostrando con acciones profesionales concretas, la capacidad y los conocimientos instalados necesarios para desempeñarse en el mencionado ámbito.</p>
		Actitud de búsqueda y renovación.	<p><b>a.</b> El profesional Asistente Social demuestra actitud de búsqueda de propuestas constituyéndose como factor preponderante al momento de la elección de un organismo ejecutor.</p>

<b>Ámbito de competencias.</b>			
<b>Competencias Genéricas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de realización.</b>
<b>Manejo de la dimensión económica de las Políticas Sociales.</b>	Comprensión y manejo de los efectos e implicancias económicas de la gestión social de las políticas establecidas a nivel gubernamental, sea desde el sector público como desde el privado.	Estrategias de vinculación	<p><b>a.</b> El/la profesional Asistente Social posee o ha desarrollado capacidad de establecer vinculaciones con estamentos conductores del ámbito económico en el desarrollo de políticas sociales.</p> <p><b>b.</b> El/la profesional Asistente Social promueve el desarrollo económico de su sujeto de atención, sea este a nivel local, micro o macro, a fin de incidir en la elevación de la calidad de vida de las personas que son beneficiarios de las políticas sociales y todas sus líneas de acción.</p>
		Humanización del ámbito económico.	<p><b>a.</b> El/la profesional Asistente Social emplea el rol de articulador entre organismos del Ámbito económico en el proceso de humanización y vinculo con políticas sociales tendientes a mejorar la calidad de vida de la población mas deprivada.</p>

La importancia de estas competencias y su carácter de genéricas radica en que son requeridas en ámbitos de desarrollo productivo, no así, en el específico de la incubación de negocios, por ser necesarias específicamente competencias relacionadas con el quehacer diario y específico de los servicios y actividades que estas instituciones realizan. No se pretende restar importancia a estas competencias, de hecho, un profesional que no posea este tipo de competencias profesionales, difícilmente podría desarrollar funciones en instituciones de fomento productivo y apoyo al emprendimiento de escala pequeña y mediana.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.**

**3.1.- Fundamentación del Problema.**

**3.2.- Fundamentación de la Metodología.**

**3.2.1.- Delimitación del proceso de sistematización.**

**3.3.- Objetivos de la Sistematización.**

**3.4.- Colectivo de Estudio.**

**3.5.- Técnica de Recopilación de información.**

**3.5.1.- Procesamiento de los datos.**

**3.5.2.- Plan de análisis.**

**3.6.- Trabajo de campo.**

**3.7.- Procedimiento de Validación.**

El presente apartado busca generar un ordenamiento acerca de la metodología a utilizar para el levantamiento de información y posterior análisis referente al proceso de Incubación de Negocios.

### 3.1. FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA.

El año 2012 fue bautizado por el Ministerio de Economía Fomento y Turismo como el “Año del emprendimiento”. Esto ha generado una serie de políticas en torno a favorecer la creación de negocios nuevos, donde el Estado busca que sea posible “crear una pyme en un día”.

Una de las principales desventajas que poseen los emprendedores es un desconocimiento generalizado en materias de negocios y gestión. Para suplir esta debilidad emprendedora y caracterizarse a sí mismos como un socio estratégico del emprendedor es que surge la imagen de las incubadoras de negocios, instituciones que mediante el apoyo constante en diversas materias referentes a negocios, buscan mejorar la tasa de éxito de los emprendimientos.

Para la carrera de trabajo social, la incubación de negocios constituye una temática nueva, sin estudios al respecto y se hace necesario un proceso de sistematización de la información de manera de conocer los principales factores por los que se ve influido, los servicios que prestan y la relación que podría la carrera con esta área de desarrollo productivo.

Se vuelve importante ampliar el campo de acción de los y las asistentes sociales, entrar en dinámicas de desarrollo económico, y abarcar áreas que por la tradición y nivel de especialidad la carrera de trabajo social se ha desligado.

### 3.2. FUNDAMENTACION METODOLOGICA

Para el desarrollo del presente seminario de título, el alumno seminarista tomará en consideración el concepto de sistematización de María de la Luz Morgan (1992), quien plantea la sistematización como *“un proceso de conocimiento que pretende aprender de la práctica, superando el conocimiento obtenido mediante la mera participación en ella”*. De esta definición, se desprende lo siguiente: la sistematización es un proceso de generación de conocimiento a partir de las experiencias prácticas.

Cabe señalar que en virtud de lo anterior, el alumno seminarista de título busca generar conocimientos respecto al proceso de incubación de negocios, un conocimiento que virtualmente no existe para el trabajo social y que pretende fomentar a la generación e investigación de nuevos nichos de desarrollo profesional. Para este fin, el alumno busca levantar información en base a la recopilación de experiencias de las incubadoras de negocios.

### 3.2.1.- Delimitación del proceso de sistematización.

El proceso de sistematización se encuentra delimitado con relación a las experiencias del proceso de incubación de negocios de diversas incubadoras de negocios.

### 3.3. OBJETIVOS DE SISTEMATIZACION.

#### **Objetivo General**

“Sistematizar experiencias de incubación de negocios a fin de perfilar competencias profesionales para su abordaje desde el trabajo social”.

#### **Objetivos Específicos**

- 1) Analizar el concepto y modalidades de incubación de negocios presente en las experiencias revisadas”.
- 2) Analizar el proceso de incubación.de negocios según sus modalidades de operación
- 3) Perfilar competencias profesionales para la incubación de negocios desde la perspectiva del Trabajo Social

### 3.4. COLECTIVO DE ESTUDIO.

El Colectivo de estudio se define como un grupo de incubadoras de negocios que acceden a la realización de entrevistas semiestructuradas de manera de comprender el proceso de apoyo al emprendimiento que realizan, sus

principales actividades, tiempo estimado de duración, entre otros aspectos, de manera de generar una caracterización homogénea de cada proceso. No es posible establecer un número de instituciones que accedan a esta actividad, dado que, por tratarse de temas de fomento productivo, desarrollo económico y emprendimiento de mediano y alto potencial, existe la posibilidad de que se prefiera resguardar información por tratarse de procesos de mercado.

### 3.5. TECNICA DE RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Las técnicas de recopilación de datos a utilizar comprenden utilización de una *entrevista semiestructurada*, que ayuda a conocer directamente a los sujetos de investigación y otorga la flexibilidad para ahondar en la realidad del entrevistado y la *revisión documental*, para realizar un análisis y búsqueda de relación entre las competencias del trabajo social con las competencias profesionales para la incubación de negocios.

#### 3.5.1.- Procesamiento de los datos.

El procesamiento de los datos comprende diversas técnicas de sistematización de los datos recogidos, esto, de manera de sintetizar la información, identificar relaciones entre diversas categorías de manera de alcanzar un mayor conocimiento de la realidad a estudiar y comprender de mejor manera la información recopilada (Rodríguez, G. et al, 1996)

Las actividades a realizar para el procesamiento de los datos son:

Reducción de datos, comprendiéndose como la simplificación, resumen, selección de la información para hacerla abarcable y manejable. Para esto se estima pertinente la generación de categorías las cuales serán creadas en base al trabajo de campo. La categorización consiste en la identificación y clasificación de los datos dentro de unidades o criterios bajos las cuales la información se encuentra representada.

Disposición y transformación de datos, el primero entendido según Rodríguez (1996) como un conjunto organizado de información, presentada en alguna forma espacial ordenada, abarcable y operativa de cara a resolver las

cuestiones de investigación. La transformación de datos consiste en un cambio en el lenguaje utilizado para expresarlos.

### 3.5.2.- Plan de Análisis.

Una vez ordenada y transformados los datos, estos serán analizados de manera de comprender las siguientes categorías:

**Tipo de Incubadora:** Se refiere tanto al área de desarrollo productivo como del desarrollo de la planificación del emprendimiento.

**Perfil de emprendedores que apoyan:** corresponde a las características de los emprendedores que cada incubadora apoya. Estas características pueden corresponder al nivel de especialización del emprendedor, características personales relacionadas con el emprendimiento, nivel de innovación del proyecto que desarrolla el emprendedor y correspondencia del emprendimiento con los lineamientos de la incubadora.

**Duración estimada del proceso:** busca identificar el proceso de Incubación de Negocios dentro de los parámetros de temporalidad.

**Vías de Financiamiento de emprendedores:** cada Incubadora de Negocios posee sus lineamientos respecto al apoyo que brinda y al financiamiento a que pueden acceder por depender de dicha institución.

**Numero de etapas del proceso:** por ser un proceso posee etapas sucesivas, que en cantidad difieren unas de otras.

**Servicios que ofrecen:** esta categoría busca visibilizar el paquete de servicios que estas instituciones entregan de acuerdo a sus lineamientos y lo que cada institución pretende lograr con sus emprendedores.

**Retribución por el servicio entregado:** por encontrarse en lógicas de mercado y al ser entidades privadas, el servicio que ofrecen debe tener una retribución. Esta categoría busca visibilizar el tipo de retribución que cada incubadora obtiene a cambio de la prestación de sus servicios.

Estas categorías serán analizadas tanto individualmente como en conjunto de manera de ofrecer la mayor cantidad de información posible.

### 3.6. TRABAJO DE CAMPO

Para la realización del trabajo de campo el alumno generó una carta tipo de presentación, la que se encuentra firmada por parte de la institución patrocinante del presente seminario de título donde

Se dispone en un principio de un mes para la realización de las entrevistas, tiempo durante el cual el alumno realiza la gestión vía telefónica o correo electrónico por considerarse estas las principales formas de contacto con estas instituciones. Del total de instituciones solicitadas el alumno recibe 2 respuestas, las que son favorables, por tanto, se hace necesario que el alumno extienda el tiempo de trabajo de campo a dos meses para tomar contacto directo con cada una de las incubadoras de negocios a entrevistar.

El contacto directo implica viajar a la Región Metropolitana a contactar a las instituciones a quienes se les entrega una carta de presentación firmada por la institución patrocinante donde se constata que la necesidad de la realización de la entrevista responde a la necesidad de comprender el proceso de incubación y no se busca obtener algún otro tipo de beneficio y además asegurar el resguardo de la identidad tanto de la incubadora de negocios consultada como del informante. Del total de las instituciones consultadas, una de ellas no dio respuesta a la segunda solicitud. Las entrevistas son calendarizadas dentro del plazo de 1 mes y medio, considerándose las semanas anteriores como preparación y gestión para la realización de estas entrevistas.

Dado que cada institución presenta diversos focos de apoyo al emprendimiento, la naturaleza de la entrevista necesariamente debe ser semiestructurada, además, esto permite ahondar en temas donde las preguntas del protocolo sean insuficientes para obtener la información requerida.

Se considera que las respuestas a las preguntas del protocolo son suficientes para la elaboración completa de las categorías de análisis del proceso de incubación y permitan la generación de información relevante.

### 3.7. PROCEDIMIENTO DE VALIDACION.

Es necesario que la presente sistematización sea evaluada por agentes externos que otorguen validez al trabajo realizado. Para esto se considera lo siguiente:

- **Juicio de expertos:** referido la consulta a informantes clave que poseen conocimiento o experiencia en la incubación de negocios, de manera que se realice una validación al conocimiento generado.

## **CAPITULO IV: INCUBACION DE NEGOCIOS Y TRABAJO SOCIAL.**

### **4.1.- Incubación de Negocios, Concepto, Factores que lo influncian y Categorías de incubadoras**

#### **4.1.1.-Concepto de Incubación de Negocios**

#### **4.1.2.- Factores de influencia en el proceso de Incubación de Negocios**

#### **4.1.3.- Categorías de Incubadoras de Negocios**

### **4.2.- Etapas del Proceso de Incubación de Negocios.**

#### **4.2.1.- Etapas del proceso de Incubación de Negocios según tipología de Incubación.**

#### **4.2.2.- Sistematización de tipologías de Incubadoras de Negocios según las etapas de su proceso de Incubación de Negocios.**

### **4.3.- Proceso general de Incubación de Negocios.**

### **4.4.- Incubación de Negocios y Trabajo Social, Competencias para la gestión del desarrollo económico**

#### **4.4.1.- Competencias específicas del Trabajo Social en Incubación de Negocios.**

#### **4.4.2.- Comparación de competencias básicas, genéricas y específicas con el perfil del Asistente Social de pregrado.**

##### **4.4.2.1.- Competencias básicas para la Incubación de Negocios.**

##### **4.4.2.2.- Competencias Genéricas para la Incubación de Negocios.**

##### **4.4.2.3.- Competencias Específicas para la Incubación de Negocios**

El presente apartado busca generar una sistematización, y caracterización por medio de la recopilación de entrevistas semi-estructuradas a diversas Incubadoras de negocios en Chile, de manera de generar un levantamiento de información que contribuya al reconocimiento de estas instituciones y el trabajo que realizan en la gestión e implementación de emprendimientos innovadores.

Para este fin, este capítulo cuenta con una definición del concepto de incubación de negocios elaborada a partir de las entrevistas realizadas que busca comprender ámbitos como los servicios prestados, campo de acción, objetivo que poseen las instituciones que prestan el servicio y factores que influyen en el proceso de incubación sus etapas.

Posteriormente se procederá a realizar una caracterización por fases del proceso de incubación de cada una de las incubadoras que accedieron a tomar la entrevista con el estudiante.

Cada etapa del proceso tiene un objetivo particular, de manera de generar un aporte al ciclo de vida del proceso.

Cada incubadora considera una cantidad de etapas distintas, de acuerdo a las necesidades de la institución y la profundidad del trabajo con los incubados. Así mismo, cada una considera un periodo de tiempo distinto, el que, en ocasiones se encuentra influenciado por Capital Semilla de CORFO, que considera un máximo de dos años para la utilización de los fondos.

En base a los datos recabados en esta sección, se procederá a realizar una propuesta general de proceso de incubación, de manera de compatibilizar las fases de cada etapa, con las actividades y servicios que ofrecen para propender a la generación de emprendimientos exitosos.

Finalmente, y en base al enfoque de competencias económicas del trabajo social, se procederá a realizar una lista de cotejo para verificar sobre la idoneidad profesional que podría poseer un profesional Asistente Social al momento del egreso de su carrera. Resulta importante destacar este punto, dado que a partir de aquí, se haría visible el tipo de relación profesional que se genera entre un Asistente Social y una Incubadora de Negocios.

Sin más que agregar, se invita a la lectura del presente capítulo.

#### 4.1.- INCUBACION DE NEGOCIOS, CONCEPTO, FACTORES QUE LO INFLUENCIAN Y CATEGORIAS DE INCUBADORAS.

A continuación se ofrecerá una definición de incubación de negocios a partir de la información recopilada por medio de entrevistas con incubadoras de negocios que presentan enfoques de apoyo al emprendimiento marcados en los conocimientos técnicos que poseen.

##### 4.1.1.- Concepto de Incubación de Negocios

El concepto de incubación de negocios se refiere a un proceso de apoyo a emprendimientos innovadores y con potencial de crecimiento superior a las microempresas, donde, instituciones llamadas Incubadoras de negocios ofrecen una variada gama de servicios y actividades a los emprendedores de manera de realizar un aporte en metodologías, redes de contactos, estrategias de financiamiento, gestión empresarial, entre otras categorías dada el área de especialización que se busca apoyar. Se entiende que, en suma, cada uno de estos factores anteriormente mencionados, contribuyen al éxito empresarial de los negocios.

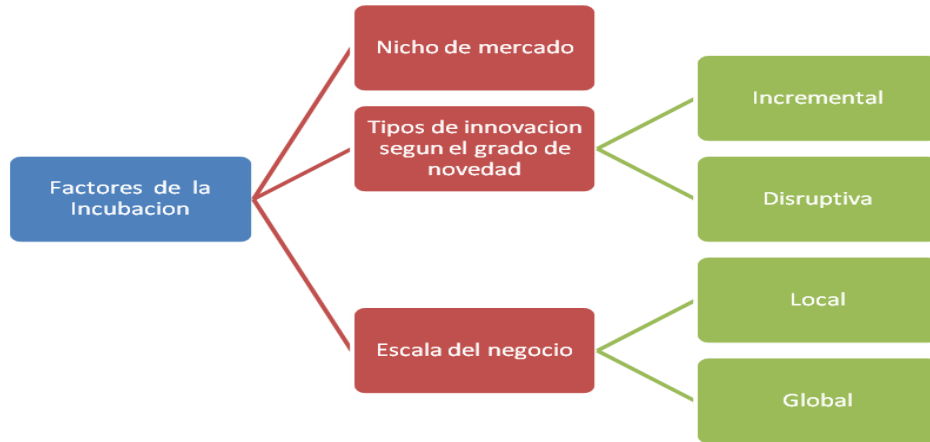
El proceso de Incubación de Negocios se conforma de una serie de fases consecutivas, claramente delimitadas unas de otras, con el fin de constatar los cambios y avances que presentan los emprendimientos en torno a su crecimiento económico y nivel de planificación.

Por último, el proceso de Incubación se encuentra influido en sus etapas por diversos factores, los que interactúan constantemente con las actividades y servicios que otorgan las Incubadoras de negocios, orientando los esfuerzos de estas instituciones para el logro de sus objetivos con los emprendedores

##### 4.1.2.- Factores de influencia en el proceso de Incubación de Negocios.

Las incubadoras de negocios se ven influidas en su actuar por diversos factores, los que generan diferencias fundamentales en el tipo de emprendedores a quienes apoyan:

Esquema: Factores de influencia en la Incubación de Negocios.



FUENTE: Elaboración propia

La forma como las Incubadoras de Negocios funcionan depende principalmente de tres categorías: **Nichos de mercado, el Tipo de Innovación y la Escala del negocio**. Estas categorías se entrelazan de manera de que cada incubadora plantea diversos grados de innovación, escalas de sus negocios y nichos del mercado objetivo, generando como resultado una amplia gama de instituciones que apoyan diversos tipos de emprendimientos específicos.

Mercado objetivo: se refiere a los ámbitos de producción donde se puede desarrollar el emprendimiento, existen tantos nichos de mercado como necesidades de mercado existan.

Tipos de innovación: dicen relación con el grado de novedad de un producto o servicio, desde su mejora (**innovación incremental**), hasta la creación de un producto o servicio totalmente nuevo que implica la creación de nuevos mercados (**Innovación disruptiva**).

Escala del emprendimiento: los emprendimientos poseen diversos niveles geográficos donde pueden lograr mayores grados de éxito, se clasifican en **Local** y **Global**. El primero dice relación con la capacidad del emprendimiento de lograr su máximo nivel de logro a un nivel reducido, como un país o región, mientras que el segundo nivel dice relación con la potencialidad del emprendimiento de lograr grados de éxito en diversos mercados del planeta.

Estas categorías son transversales al proceso de Incubación, dado que marcan desde la selección de los emprendimientos para la incubadora, la planificación y generación del modelo de negocios, su implementación, delimita el

tamaño que pueden lograr los emprendimientos y el tipo de mercado a que puede acceder, y el hito de egreso del emprendimiento determinado por el nivel de validación comercial que el negocio posea. Además, la incubadora de negocios debe gestionar los servicios y actividades correspondientes a estas categorías para cumplir con los estándares de calidad que se autoimponen.

La relación generada puede caracterizarse de la siguiente manera:

**Tabla: Influencia ejercida por los factores en las etapas del proceso de Incubación de Negocios.**

		Factores de influencia en la Incubación de Negocios		
		Innovación	Mercado objetivo	Potencial de crecimiento.
Etapas del proceso de incubación de Negocios	Selección	La innovación es un criterio de selección para el ingreso a la incubadora	El mercado objetivo del emprendimiento o es un criterio de selección para el ingreso a la incubadora	El potencial de crecimiento es un criterio de selección para el ingreso a la incubadora
	Preincubación	Planificación del emprendimiento en base a la innovación	Planificación del emprendimiento o en base al mercado objetivo.	Planificación del emprendimiento en base al potencial de crecimiento.
	Incubación	Elemento innovador del emprendimiento como motor de desarrollo, elemento diferenciador como principal atractivo para los clientes	Inicio del trabajo de campo en el mercado objetivo	Inicio del desarrollo de crecimiento económico en base a la validación del emprendimiento en el mercado.
	Postincubación o egreso	Por medio de la validación en el mercado del modelo de negocios con un componente innovador, se considera que el emprendimiento está en post-incubación o egreso. La innovación continúa como una constante del negocio y diferenciador del mercado.	Consolidación del emprendimiento o en su nicho del mercado por medio de la gestión y niveles de venta auspiciosos.	El emprendimiento logra su nivel ideal de crecimiento o se encuentra en vías de lograrlo.

- Durante la etapa de selección estos factores son vistos como **criterios** bajo los que se rigen para realizar la selección, se busca que los lineamientos del emprendimiento coincidan tanto con uno, dos o todos ellos. Aquellos emprendimientos que sean seleccionados, siguen en su proceso hacia la pre-incubación, donde la planificación y generación de un modelo de negocios se genera en función del nivel de crecimiento que se espera, el mercado objetivo a que se quiere llegar y la mejor estrategia para ofrecer el producto o servicio innovador. Además, el diseño de un prototipo, los estudios de mercados y la elaboración de estrategias de financiamiento deben estar regulados para fomentar su compatibilidad con la escala a que se aspira, el nivel de innovación del emprendimiento y que estos aspectos se encuentren en concordancia con el mercado objetivo a que se desea llegar.

- En la etapa de Incubación, se genera una división, donde abrir un nicho dentro del mercado objetivo y el escalamiento se convierten en **vías** que debe atravesar el emprendimiento por medio de la implementación de un modelo de negocios que posee un elemento que lo diferencia comparativamente del resto. Es decir, la innovación se vuelve la **estrategia** que potencia la puesta en marcha del emprendimiento; y mercado objetivo, junto con escalamiento son el **objetivo** a que apunta esta estrategia que debe recorrer el emprendimiento para considerarse exitoso.

- La post-incubación de acuerdo a este contexto es comprendida como el logro de los objetivos, evidenciados por un ingreso exitoso en el nicho del mercado y el emprendimiento alcanza un nivel de crecimiento que le permite mantenerse por sí mismo. La innovación debe continuar siendo una constante al mantenerse como elemento diferenciador del emprendimiento y de atractivo para los consumidores

- La etapa de incubación se considera exitosa, cuando el emprendimiento, por medio de un modelo de negocios con elementos innovadores, logra finalmente consolidarse en un mercado objetivo y mantener una escala acorde al mercado donde se desarrolla.

4.1.3.-Categorías de Incubadoras de Negocios.

A continuación se presentara una tabla con las categorías de incubadoras, cabe destacar que puede existir tantas tipologías de incubadora de negocios como énfasis en la innovación, sector del mercado al que aboga y potencial de crecimiento. Por tanto esta es solo una descripción de las principales categorías de manera general.

<b>CATEGORIA DE INCUBACION 1. INCUBACIÓN DE BASE TECNOLÓGICA</b>	
<b>NICHO DE MERCADO</b>	Tecnologías
<b>INNOVACION</b>	Incrementales o disruptivas
<b>ESCALA DE LOS EMPRENDIMIENTOS</b>	Escala global
<b>EXPERIENCIAS SISTEMATIZAS</b>	-Incubadora de Negocios de Base Tecnológica -Incubadora de Negocios de emprendimientos de Alta Tecnología
Perfil de los emprendedores que apoyan	Emprendedores que realizan sus proyectos en todo tipo de tecnologías.
Duración estimada del proceso	La duración es variable puesto que depende del trabajo que realiza el emprendedor, el que se demuestra por medio de su validación en el mercado o la inyección de recursos por parte de un capital de riesgo
Vías de financiamiento a emprendedores	Considera financiamiento tanto público como privado, con particular énfasis en el último.
Servicios que ofrecen	Elaboración de perfil del emprendedor. Charlas informativas. Generación de prototipo. Elaboración de modelo de negocios. Mentorías. Talleres de habilidades del emprendedor. Coaching Elaboración de estrategias de financiamiento. Administración de fondos públicos.
Perfil de egreso	Emprendimientos que logran un alto nivel de crecimiento y se encuentran validados en su nicho de mercado.

<b>CATEGORIA DE INCUBACION 2.</b>	
<b>INCUBACIÓN CON ALTO POTENCIAL ECONÓMICO</b>	
<b>NICHO DE MERCADO</b>	No define un nicho, principalmente se enfoca en emprendimientos de atractivo económico.
<b>INNOVACION</b>	Disruptiva o incremental
<b>ESCALA DE LOS EMPRENDIMIENTOS</b>	Escala Global y Local
<b>EXPERIENCIAS SISTEMATIZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incubadora de Negocios sin nicho definido, pero con énfasis en el atractivo económico del emprendimiento</li> <li>-Incubadora de Negocios de Emprendimientos de alto potencial de crecimiento.</li> <li>-Incubadora de Negocios con foco en la innovación en el modelo de negocios.</li> <li>-Incubadora de negocios de Escala global.</li> <li>-Incubadora de Negocios de Alto potencial de Internacionalización.</li> </ul>
Perfil de los emprendedores que apoyan	Apoya emprendimientos de cualquier área, mientras mantenga un potencial de crecimiento global.
Duración estimada del proceso	La duración del proceso depende de la escala del emprendimiento y el trabajo que realiza el emprendedor
Vías de financiamiento a emprendedores	Principalmente busca financiamiento estatal.
Servicios que ofrecen	<p>Generación de un perfil.</p> <p>Módulos: idea, modelo de negocios, presupuesto, plan de trabajo.</p> <p>Asesoría legal en propiedad intelectual.</p> <p>Generación de estudios de mercado.</p> <p>Postulación a capitales estatales.</p> <p>Apoyo a la implementación del plan de negocios.</p> <p>Acceso a difusión en medios de comunicación.</p> <p>Acceso al financiamiento de capitales ángeles.</p> <p>Acceso a redes de contactos.</p> <p>Asesoría legal</p>
Perfil de egreso	Emprendimientos con un nivel de crecimiento y mercado específico definido y consolidado

<b>CATEGORIA DE INCUBACION 3.</b>	
<b>INCUBACION DE EMPRENDIMIENTOS DIGITALES STARTUP</b>	
<b>NICHO DE MERCADO</b>	Emprendimientos digitales, llamados Startup.
<b>INNOVACION</b>	Incremental o disruptiva
<b>ESCALA DE LOS EMPRENDIMIENTOS</b>	Global
<b>EXPERIENCIAS SISTEMATIZAS</b>	Incubadora de Negocios de Emprendimientos Digitales Startup
Perfil de los emprendedores que apoyan	Tiene su foco en emprendedores con conocimientos en el desarrollo web y aplicaciones móviles.
Duración estimada del proceso	La duración de su proceso es indefinida dado que el final del proceso depende de la validación del emprendimiento en el mercado.
Vías de financiamiento a emprendedores	Considera para sus fases iniciales capital estatal y en las fases finales la adquisición de capital privado.
Servicios que ofrecen	<p>Taller de modelos de negocios.</p> <p>Elaboración de una versión de prueba del proyecto.</p> <p>Elaboración del prototipo del negocio.</p> <p>Mentorías.</p> <p>Demoday.</p> <p>Elaboración del modelo de negocios.</p> <p>Apoyo a la implementación del modelo de negocios.</p> <p>Creación de una estrategia de marketing.</p> <p>Contacto con medios de comunicación y difusión</p> <p>Rondas con inversionistas</p> <p>Internado de seis meses del emprendimiento en el extranjero.</p> <p>Evaluación del emprendimiento.</p> <p>Definición del mercado objetivo en el extranjero.</p> <p>Segundo internado en el extranjero en el mercado objetivo.</p>
<u>Perfil de egreso</u>	Se considera el emprendedor egresado cuando cuenta con su emprendimiento implementado a escala global.

## 4.2. ETAPAS DEL PROCESO INCUBACION DE NEGOCIOS.

### 4.2.1. Etapas del proceso de Incubación de Negocios según tipología de Incubación de Negocios.

Las fases de la incubación de negocios son caracterizadas como: **Selección, Pre-incubación, Incubación y Post-Incubación o egreso.**

La etapa de **Selección**, constituye el filtro de entrada a la incubadora. Cada institución presenta diversos filtros y estrategias de selección de los emprendedores, principalmente, el filtro que se utiliza consiste en la identificación del emprendimiento o proyecto a emprender con los lineamientos de la incubadora. Por lineamientos se entiende el enfoque y nicho de mercado donde la Incubadora de Negocios pretende insertar los emprendimientos. Otro de los filtros de importancia para la incubadora es la cualidad innovadora que posea el emprendimiento. La innovación es comprendida como la capacidad del emprendimiento de generar una ventaja comparativa en negocios por medio de elementos característicos que generen una diferencia respecto a otros emprendimientos de la misma área. Finalmente y no menos importante, la incubadora de negocios requiere de emprendedores que posean un manejo y conocimiento suficiente en su área técnica, para que este aspecto no constituya un problema o limitante al momento de la implementación.

Para la fase de selección, el proceso depende de los tiempos de la incubadora, dado que aquí, es esta institución quien es responsable de gestionar reuniones, recibir solicitudes, y aplicar criterios para seleccionar a los emprendedores, que en este momento son considerados como postulantes.

La etapa de **Pre-incubación** consiste en el primer acercamiento real con la incubadora, y es la etapa que sienta las bases para la implementación del negocio, en esta etapa se busca capacitar al emprendedor en modelos de negocios, estudios de mercado, estrategias de financiamiento y habilidades emprendedoras, competencias que, en suma, contribuyen a mejorar el manejo que el emprendedor posee en el área empresarial y constituyen un complemento a las habilidades técnicas que tiene el emprendedor. Se considera que el emprendimiento puede avanzar a su etapa de Incubación cuando posee los conocimientos empresariales suficientes y un modelo de negocios constituido.

El tiempo que tome esta etapa se considera estructurado y delimitado ya que consiste en elementos preparatorios para la implementación del modelo de

negocios. El foco a capacitar lo constituye el emprendedor y se espera que su producto sea la generación de un modelo de negocios para su emprendimiento, esto debido a que el emprendimiento aun no se encuentra implementado.

La fase de **Incubación** es la etapa donde se implementa el emprendimiento por medio de la puesta en marcha del modelo de negocios, aquí, la incubadora de negocios continua con la capacitación, por medio de mentorías y Coaching empresarial, realiza un apoyo técnico en materias financieras y colabora con el emprendedor al fomentar el posicionamiento del emprendimiento dentro de redes de contacto y de servicios que, de manera colaborativa, fomenten al crecimiento de la empresa. El avance del emprendimiento a la etapa de **Post-Incubación** o **Egreso** es evidenciado cuando el emprendimiento logra niveles estables de crecimiento.

En el momento de la incubación, es cuando el emprendimiento deja de ser únicamente un ente pasivo y receptor de conocimientos y capacitaciones de parte de la incubadora y comienza sus actividades, implementando el modelo de negocios, por tanto, avanzar en esta etapa significa generar un nivel de ventas y experiencia que permita al emprendedor valerse por sí solo. La incubadora debe ser capaz de potenciar el ambiente propicio para el emprendedor, al entregar una red de contactos y rondas de inversión, que permitan al emprendedor apalancar su crecimiento y sostenibilidad. La duración de esta etapa es incierta dado que no se posee control sobre el mercado y solamente es posible especular de acuerdo a las proyecciones que cada emprendimiento tiene.

La última fase, de **Post-Incubación** o **Egreso**, constituye el fin del proceso de incubación, donde el emprendimiento ya se encuentra en un nivel estable de crecimiento, esta posicionado en un nicho del mercado y no depende de la incubadora y su relación comienza a cambiar, donde el emprendedor deja de ser un cliente de la incubadora puede convertirse en un contacto de ella, para apoyar emprendimientos por medio de mentorías.

En la última fase, de post- incubación, el emprendimiento es considerado lo suficientemente potente como para dejar de depender de la incubadora, pero para que esto ocurra, debe estar validado comercialmente y su nivel de crecimiento debe ser estable. Por esta razón, el tiempo que tome esta etapa resulta incierto y no depende de la incubadora.

A partir de lo explicitado previamente, se propone que el proceso de Incubación fomente el desarrollo constante del emprendedor y su emprendimiento, por medio de la entrega de paquetes de servicios y actividades para cada etapa, que fomenten, en suma, a la generación de emprendimientos exitosos.

Si bien, cada institución cuenta con un número y con denominación distinta de etapas, se considera que el proceso de Incubación tradicional contiene este tipo de etapas y a partir del foco de cada una de estas, nacen las etapas particulares de cada Incubadora de Negocios.

#### 4.2.2 Sistematización de tipologías de Incubadoras de Negocios según las etapas de su proceso de Incubación.

La siguiente sección busca generar una caracterización del proceso de incubación de cada tipología de incubadora consultada, a partir de la información proporcionada por ellos de manera voluntaria y por medio de entrevistas semi-estructuradas. Dichas Entrevistas se encuentran enmarcadas en un protocolo de entrevista, de manera de obtener un grado de homogeneidad en sus categorías.

##### a) Incubadora de Negocios de base tecnológica.

Esta Incubadora de negocios se caracteriza principalmente en dos aspectos, el primero, relacionado con el ámbito de emprendimientos que apoya, el que debe tener una base tecnológica, este foco de emprendimientos tiene directa relación con la casa de estudio de que forman parte, ya su formación se basa principalmente en la formación de Ingenieros y carreras afín. Y el segundo aspecto a rescatar, es que buscan que sus emprendimientos principalmente obtengan una inyección de recursos por medio de la inversión de capitales privados, ante lo cual, y dados los fondos que el emprendimiento adquiera, se considera egresado o en un nivel de emprendimiento “Prime”.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA.	
ETAPA DE SELECCIÓN	
<b>Descripción</b>	Elaboración de un perfil para comprobar que la naturaleza del emprendimiento se relaciona con los lineamientos de la incubadora.
<b>Actividades/servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Postulación por medio de correo Electrónico.</li> <li>-Elaboración de un Perfil para identificar si cumple con las características de la incubadora.</li> <li>-Charla informativa sobre obligaciones contractuales.</li> <li>-Firma de un Membership de acuerdo sobre las condiciones de la incubadora.</li> <li>-Comité de selección, compuesto por miembros de la incubadora y expertos ligados a las características de los proyectos.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	1 mes.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA.	
ETAPA NEW VENTURES	
<b>Descripción</b>	Se considera New Venture al emprendimiento que consigue su primera venta.
<b>Actividades/servicios</b>	-Correcciones al modelo de negocios. -Mentorías. -Coaching. -Búsqueda y consecución de financiamiento por Capital Semilla. -Inicio de las ventas.
<b>Duración estimada</b>	Variable, depende de la consecución de la primera venta.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA.	
ETAPA STARTUP	
<b>Descripción</b>	En esta etapa, el emprendimiento logra un estándar de ventas y supera el punto de equilibrio (las ganancias superan a los costos fijos).
<b>Actividades/servicios</b>	-Administración de los fondos otorgados por Capital Semilla. -Rondas con inversionistas. -Mentorías. -Talleres de Coaching.
<b>Duración estimada</b>	Variable, depende del nivel de ventas del emprendimiento.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA.	
ETAPA PRIME	
<b>Descripción</b>	El emprendimiento es considerado como "Prime" cuando, ya sea, consigue una inyección considerable de ingresos o su tasa de crecimiento le permite mantenerse sin el apoyo constante de la incubadora. En esta fase el emprendimiento deja de ser un cliente y tiene la posibilidad de convertirse en un contacto de la incubadora, para mentorías o generar nuevos negocios.
<b>Actividades/servicios</b>	-Consecución de capital externo. -Egreso.
<b>Duración estimada</b>	Variable, depende del nivel de crecimiento del emprendimiento o de una inyección sustancial de fondos.

b) Incubadora de Negocios de emprendimientos de alto potencial de internacionalización.

Esta institución comprende un tipo de trabajo diferenciado, y esta se constituye su característica principal, dado que basa su labor en la separación de emprendedores dado su conocimiento en el área de negocios y del nivel de

formulación de sus proyectos. Además, es importante destacar que forma parte de una corporación, dependiente de una municipalidad, siendo la única Incubadora de Negocios a nivel nacional que posee esta característica. Por último se hace importante destacar que presenta una fuerte dependencia hacia los lineamientos de CORFO ya que, en palabras del entrevistado “(...) *tenemos mucha relación con CORFO, entonces todo lo que haga CORFO nos genera impacto, todo lo que tenga que ver con el cambio en las bases de administración de capitales semilla de CORFO nos genera impacto porque eso además impacta en como nosotros seleccionamos emprendedores (...)*).

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ALTO POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION	
ETAPA DE SELECCIÓN	
<b>Descripcion</b>	Realización de una serie de actividades y entrevistas para definir si el perfil del emprendedor coincide con el de la incubadora, en base a tres criterios: <b>aspectos técnicos del emprendedor, aspectos propios del emprendedor, y potencial de escalamiento del emprendimiento.</b>
<b>Actividades/servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevista con psicóloga especialista, que realiza un perfil acerca de las habilidades genéricas del emprendedor. Se busca características tales como <b>capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de escucha, resiliencia, búsqueda de alternativas,</b></li> <li>-Aspectos técnicos referidos al nivel de innovación de la propuesta y al dominio técnico del postulante.</li> <li>-El potencial de escalamiento concierne a las Posibilidades que posee el emprendimiento de crecer, tanto dentro del mercado Chileno como en el extranjero.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	2 semanas

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ALTO POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION	
ETAPA DESARROLLO	
<b>Descripcion</b>	Fase que busca la validación comercial del emprendimiento, por medio del inicio de las ventas.
<b>Actividades/servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento técnico y financiero.</li> <li>-Coaching.</li> <li>-Orientación emprendedora.</li> <li>-Apoyo en la difusión del emprendimiento.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	9 meses

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ALTO POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION	
ETAPA DE DESPEGUE	
<b>Descripcion</b>	Etapa en la cual el emprendimiento busca una consolidación de sus ventas.
<b>Actividades/servicios</b>	-Seguimiento técnico y financiero. -Apoyo en la difusión del emprendimiento. -Apoyo para la presencia en medios.
<b>Duración estimada</b>	Variable, depende del nivel de ventas del emprendimiento. Por registros dura entre 2 meses y un año y medio

c) Incubadora de Negocios de emprendimientos de escala global.

Esta Incubadora de Negocios, dependiente de una Institución de Educación Superior se caracteriza por la necesidad de que sus emprendimientos tengan un potencial mercado global, para esto, está abierta a la vinculación con instituciones que sirvan como puerta de entrada a sus emprendimientos en otros lugares del mundo. Esta es una característica que potencia el escalamiento de emprendimientos para que sean replicados en el extranjero. Además, Incubadora de Negocios se encuentra atravesando por cambios en su forma de organización y adjudicación de fondos, al ser una de las pocas instituciones que están adquiriendo los nuevos lineamientos de CORFO, referentes al Subsidio Semilla de Asignación Flexible, donde es la institución estatal quien adjudica una cantidad de dinero a las Incubadoras de Negocios para ellos lo administren y entreguen a los emprendimientos que apoyan.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ESCALA GLOBAL	
ETAPA DE SELECCIÓN	
<b>Descripcion</b>	Realización de una serie de actividades y entrevistas para definir si el perfil del emprendedor coincide con el de la incubadora
<b>Actividades/servicios</b>	-Postulación por ventanilla abierta vía online. -Revisión de la postulación por comité. -Preselección de los emprendimientos. -Presentación de siete minutos ante un comité de selección.
<b>Duración estimada</b>	1 mes.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ESCALA GLOBAL	
ETAPA DE INCUBACION	
<b>Descripcion</b>	Etapa que busca la aceleración y financiamiento del emprendimiento.
<b>Actividades/servicios</b>	-Postulación a Capital Semilla, prontamente SSAF. -Reuniones quincenales con red de mentores. -Sesiones de networking. -Actividades de puertas abiertas a instituciones e inversionistas.
<b>Duración estimada</b>	Desde un año a un año y medio

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ESCALA GLOBAL	
ETAPA DE ACELERACION	
<b>Descripcion</b>	Fase final del proceso de incubación que busca el crecimiento del emprendimiento a escala global
<b>Actividades/servicios</b>	-Convenios con Startup Chile. -Convenios con incubadoras internacionales.
<b>Duración estimada</b>	Depende del potencial de crecimiento del emprendimiento.

d) Incubadora de Negocios de emprendimientos de alta tecnología.

Su foco son los emprendimientos HI-Tech, por tanto tienen ciertas características diferenciadoras del resto de las incubadoras, en primer lugar, consideran al emprendedor el centro de todo el proceso, por tanto el tiempo que demore su proceso, depende únicamente del trabajo que ellos realizan, además, por ser una incubadora de negocios que tiene como foco el emprendimiento que busca “(...)que la tecnología tenga soporte para su aplicación industrial y de alto impacto(...), generan constantemente asesorías y talleres en materia de propiedad industrial. Por último, y en concordancia con la naturaleza de los emprendimientos que apoyan, buscan como vía de financiamiento alterna a Capital Semilla las líneas de empaquetamiento tecnológico.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ALTA TECNOLOGIA	
ETAPA DE SELECCIÓN	
<b>Descripcion</b>	Realización de una serie de actividades y entrevistas para definir si el perfil del emprendedor coincide con el de la incubadora
<b>Actividades/servicios</b>	-Postulación electrónica. -Reunión con mesa técnica de la incubadora.
<b>Duración estimada</b>	-La duración depende del trabajo del emprendedor

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ALTA TECNOLOGIA	
ETAPA DE PREINCUBACION	
<b>Descripcion</b>	Asesorías comerciales y capacitaciones en esta materia. Esta etapa viene acompañada de una segunda etapa de selección.
<b>Actividades/servicios</b>	-Talleres de modelos de negocios. -Elevator Pitch ante asesores, mentores y miembros de la incubadora.
<b>Duración estimada</b>	La duración depende del trabajo del emprendedor

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DE ALTA TECNOLOGIA	
ETAPA DE CRECIMIENTO	
<b>Descripcion</b>	El objetivo de esta fase consiste en potenciar al emprendimiento para que inicie un proceso de escalamiento hacia mercados más atractivos para su empresa.
<b>Actividades/servicios</b>	-Acceso a red de Inversionistas ángeles. -Creación de estrategia de escalamiento e internacionalización.
<b>Duración estimada</b>	La duración depende del trabajo del emprendedor.

e) Incubadora de Negocios sin nicho definido, pero con énfasis en el atractivo económico del emprendimiento.

Esta Institución se creó hace dos años bajo el alero de una Universidad, por tanto su foco de emprendedores aun no se encuentra definido, siendo la principal característica de selección de emprendimientos, la necesidad de que se constituyan como empresas económicamente atractivas. Su principal vía de financiamiento corresponde a Capital Semilla de CORFO y en el caso de que los emprendimientos posean posibilidades de ampliar su crecimiento, se considera las rondas de inversión con capitales Ángeles.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: INCUBADORA DE NEGOCIOS SIN NICHOS DEFINIDOS, PERO CON ENFASIS EN EL ATRACTIVO ECONOMICO DEL EMPRENDIMIENTO	
ETAPA DE PREINCUBACION VIRTUAL	
<b>Descripción</b>	Constituye el filtro que realiza la incubadora, se considera el similar al proceso de selección de las incubadoras. A diferencia del resto de las incubadoras, ofrece un servicio de asesoría que, sin considerar el avance o retiro del emprendimiento, busca la generación de un modelo de negocios por medio de diversos módulos.
<b>Actividades/servicios</b>	-Generación de un perfil. -Módulos: Idea, Modelo de negocios, Presupuesto, Plan de trabajo. -Comité de selección de proyectos.
<b>Duración estimada</b>	1 mes.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: INCUBADORA DE NEGOCIOS SIN NICHOS DEFINIDOS, PERO CON ENFASIS EN EL ATRACTIVO ECONOMICO DEL EMPRENDIMIENTO	
ETAPA DE PREINCUBACION PRESENCIAL	
<b>Descripción</b>	Busca capacitar al emprendedor para la incubación, se trabaja con mayor profundidad en el apoyo al emprendimiento, abarcando diversas dimensiones de este.
<b>Actividades/servicios</b>	-Asesoría legal en propiedad intelectual. -Generación de estudios de mercados. -Postulación a Capital Semilla.
<b>Duración estimada</b>	3 meses

TIPOLOGIA DE INCUBACION: INCUBADORA DE NEGOCIOS SIN NICHOS DEFINIDOS, PERO CON ENFASIS EN EL ATRACTIVO ECONOMICO DEL EMPRENDIMIENTO	
ETAPA DE INCUBACION	
<b>Descripción</b>	Esta fase consiste en la implementación del plan de negocios y de aquellas acciones que la incubadora considera pertinentes para apoyar al emprendimiento en este proceso.
<b>Actividades/servicios</b>	-Implementación del plan de negocios. -Acceso a difusión en los medios de comunicación. -Acceso a financiamiento de Capitales Ángeles. -Acceso a Redes de Contactos. -Asesoría legal.
<b>Duración estimada</b>	9 meses

f) Incubadora de Negocios con innovación en el modelo de negocios

Esta Incubadora de Negocios, se caracteriza principalmente por no poseer un filtro de entrada, dado que por opción no siguen con el patrón de buscar un nicho de emprendimientos a apoyar (tecnologías, comercio online, industria, entre otras), y sus esfuerzos se centran en el apoyo a la innovación en la elaboración del modelo de negocios. Además, propende a la independencia de CORFO, al no considerar principalmente a Capital Semilla, en lugar de esto, busca una concordancia entre las necesidades y características del proyecto con alguna alternativa de financiamiento alternativa.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: INCUBADORA DE NEGOCIOS CON INNOVACION EN EL MODELO DE NEGOCIOS	
ETAPA DE SELECCIÓN	
<b>Descripcion</b>	Constituye la puerta de ingreso a la incubadora.
<b>Actividades/servicios</b>	Postulación por ventanilla abierta vía online
<b>Duración estimada</b>	Una semana

TIPOLOGIA DE INCUBACION: INCUBADORA DE NEGOCIOS CON INNOVACION EN EL MODELO DE NEGOCIOS	
ETAPA DE VALIDACION COMERCIAL	
<b>Descripcion</b>	Fase que busca el levantamiento de información acerca de las posibilidades que tiene el proyecto de encontrar un nicho en el mercado.
<b>Actividades/servicios</b>	-Ideación y creación de un modelo de negocios. -Aplicación del modelo <i>Business Model Canvas</i> para la innovación en el modelo de negocios. -Realización de estudios de mercado.
<b>Duración estimada</b>	1 mes

TIPOLOGIA DE INCUBACION: INCUBADORA DE NEGOCIOS CON INNOVACION EN EL MODELO DE NEGOCIOS	
ETAPA DE BUSQUEDA DE FINANCIAMIENTO	
<b>Descripcion</b>	Tiene como fin identificar las vías de financiamiento idóneas para cada emprendimiento.
<b>Actividades/servicios</b>	-Identificación de las vías de financiamiento que sean acorde al proyecto (no busca exclusivamente a Capital Semilla). -Postulación a fondos. -Rondas con inversionistas.
<b>Duración estimada</b>	3 meses

TIPOLOGIA DE INCUBACION: INCUBADORA DE NEGOCIOS CON INNOVACION EN EL MODELO DE NEGOCIOS	
ETAPA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE NEGOCIOS	
<b>Descripción</b>	Consiste en la puesta en marcha del emprendimiento
<b>Actividades/servicios</b>	-Validación del negocio en el mercado. -Apertura al mercado.
<b>Duración estimada</b>	6 meses.

g) Incubadora de Negocios de emprendimientos digitales.

Incubadora de Negocios Privada, que busca la potenciación de emprendimientos digitales, sin una mayor especificación. Esta institución tiene como fin último el aceleramiento de sus emprendimientos, para esto cuenta con redes de incubadoras e inversionistas en el extranjero. Sin perjuicio de esto, al igual que las incubadoras de negocios dependientes de instituciones, tiene como vía principal de financiamiento para las fases de incubación a Capital Semilla de CORFO. Además, busca propender el trabajo en comunidad, por medio de la generación de Networking al fomentar la utilización de sus dependencias como oficina de sus incubados.

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DIGITALES STARTUPS	
ETAPA DE SELECCIÓN	
<b>Descripción</b>	Generación de un filtro de entrada para constatar si el emprendimiento coincide con el perfil de la incubadora
<b>Actividades/servicios</b>	-Postulación online -Entrega de Formulario. -Taller de modelos de negocios. -Elaboración de una versión de prueba del proyecto. -Evaluación del equipo de la incubadora.
<b>Duración estimada</b>	1 mes

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DIGITALES STARTUPS	
ETAPA DE PROTOTIPO	
<b>Descripción</b>	Creación del primer acercamiento al emprendiendo.
<b>Actividades/servicios</b>	-Búsqueda de fondos de Capital Semilla. -Elaboración del prototipo del negocio. -Mentorías. -Demo- Day, actividad que busca potenciar las habilidades comunicacionales del emprendedor al enfrentarse quincenalmente ante un comité evaluador.
<b>Duración estimada</b>	3 meses

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DIGITALES STARTUPS	
ETAPA DE ACELERACION	
<b>Descripcion</b>	Apalancamiento del emprendimiento por medio de medidas que buscan generar un apoyo al emprendedor y su emprendimiento.
<b>Actividades/servicios</b>	-Internado de seis meses del emprendimiento en una incubadora en San Francisco, California. -Evaluación del emprendimiento. Esta evaluación busca identificar cual es el mercado donde el emprendimiento tiene un mayor potencial, ya sea Brasil, Estados Unidos o China. -Ronda de inversionistas para financiar un segundo internado. -Segundo internado por seis meses en uno de los tres países mencionados anteriormente. Evaluación del estado del emprendimiento.
<b>Duración estimada</b>	12 meses

TIPOLOGIA DE INCUBACION: EMPRENDIMIENTOS DIGITALES STARTUPS	
ETAPA DE EGRESO O EXIT	
<b>Descripcion</b>	Se considera un Exit cuando el emprendimiento está consolidado en el mercado.
<b>Actividades/servicios</b>	-Consolidación del emprendimiento en el mercado. -Egreso.
<b>Duración estimada</b>	No considera tiempo, depende de la consolidación del emprendimiento en el mercado.

A partir de La información entregada, es posible visibilizar lo siguiente. Si bien cada incubadora de negocios consultada tiene como foco de apoyo distintas áreas de emprendimiento e innovación, sus actividades tienen la característica de que se encuentran relacionada principalmente con la asesoría comercial y las capacidades emprendedoras tales como talleres de Coaching, Mentorías, Asesoría comercial, asesorías de Marketing, postulación a fondos, redes de contacto, acceso a rondas con inversionistas y apoyo a la generación de un modelo de negocios, entre otras actividades, todas propendientes al desarrollo de un proyecto para su inserción en el mercado.

Además, con relación a la duración del proceso, es posible identificar que cada una presenta tiempos distintos, e incluso, algunas no pueden identificar una duración definida dado que consideran que su proceso finaliza una vez que el emprendimiento se consolida en el mercado, lo cual puede llevar desde meses, hasta años.

Resulta interesante observar que a partir de las evidencias, existe una clara dependencia hacia los fondos que genera el Estado, particularmente Capital Semilla de InnovaChile. Esto puede deberse, en parte, a que por cada fondo asignado a un emprendedor, la incubadora obtiene una comisión. Esto, se ha modificado con la generación de bases del SSAF, que pone en manos de la incubadora de negocios los fondos que deben ser distribuidos a los

emprendimientos, y las recompensas por esta asignación de fondos se efectúan una vez que los emprendimientos cumplen con su ciclo y este se considera exitoso.

La relación que las incubadoras mantienen con CORFO puede ser vista desde dos perspectivas. Primero, antes de los esfuerzos de esta institución del estado, el ecosistema de emprendimiento en Chile se restringía únicamente a la generación de emprendimientos de muy bajo potencial o de negocios que se encontraban en el otro extremo. Al iniciarse los programas de Apoyo a la Generación de Incubadoras y Operación de Incubadoras, y los Fondos de Capital Semilla de InnovaChile, surgió el fomento a los emprendimientos innovadores y de alto potencial, además de una vía de financiamiento válida que no generaba mayor dependencia para los emprendedores. Por otro lado, esa independencia de los emprendedores se convierte en dependencia de las incubadoras hacia CORFO, al generarse el sistema de retribuciones que entrega comisiones por la asignación de fondos (...) *las incubadoras eran instituciones que se dan vuelta detrás del financiamiento de CORFO. O sea, luchaban por subsistir, no luchaban por construir negocios (...)*, estas frases retratan la dependencia que surge en las incubadoras, dado que son instituciones privadas y con fines de lucro, encontraron en Capital Semilla la fuente de ingresos segura. Además, y en palabras de los ejecutivos de las incubadoras, “(...) *por una parte en Chile los emprendimientos están muy institucionalizados, y eso por una parte es bueno, porque si no estuviera CORFO, los emprendimientos no podrían llegar siquiera a la fase de prototipo, pero también es malo porque inhibe a los capitalistas de capital semilla, en Chile son muy pocos, o casi nadie los que están poniendo cincuenta, sesenta mil, cien mil dólares en un proyecto que está recién comenzando, porque dicen bueno, eso ya lo hace CORFO. Que lo haga CORFO (...)*”. La inhibición de capitales privados dificulta el dinamismo que debieran presentar los emprendimientos y además, genera que emprendimientos cuenten con un plazo limitado para utilizar los fondos que se adjudiquen.

Otro aspecto interesante a identificar resulta ser la dependencia institucional de las Incubadoras de Negocios, al estar casi en su totalidad bajo el alero de una institución de educación superior. Si bien, existe el caso de una incubadora privada y una dependiente de una municipalidad, estas se convierten en excepción en Chile, siendo la regla la dependencia hacia una casa de estudios. No obstante lo anterior, las Incubadoras de Negocios son enfáticas aclarando que esa dependencia no se traduce en una diferencia en su relación con los emprendedores. “*No tenemos ningún sesgo o filtro, pero obviamente cuando llegan producto de alguna cátedra o ramo o algún profe, claro uno tiene una visión*

*un poco mas académica, entiende que tiene algún tipo de formación, pero cuando ingresa a la incubadora el trato es exactamente el mismo (...).*

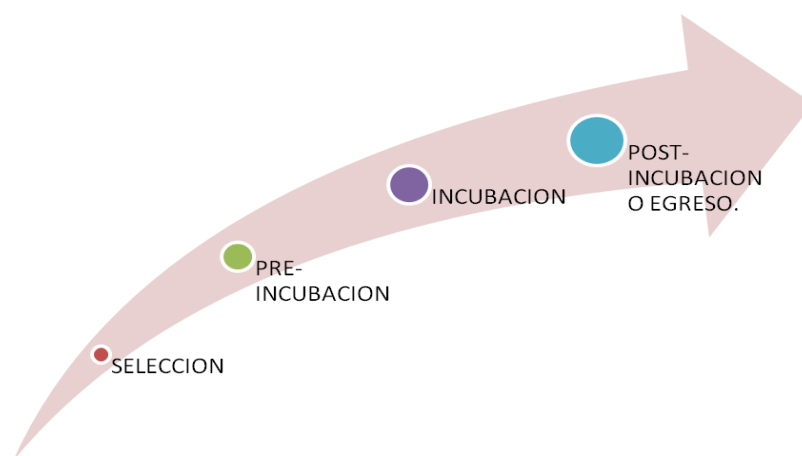
Además, por encontrarse en una lógica de mercado, la incubadora de mercado está constituida como una institución con fines de lucro, por esto, se hace evidente que aquellos emprendedores que participen del proceso de incubación deben retribuir económicamente a la Incubadora que los apoye. Esto, según el patrón observado puede ser de tres maneras: el pago por mensual por servicios ofrecidos mientras tenga duración el proceso, el pago de un porcentaje de facturación anual por una cantidad de tiempo definida y la participación en un porcentaje de las acciones de la empresa. La primera opción no es restrictiva de las siguientes, pero sí lo son entre si las dos últimas.

En base a los datos sistematizados anteriormente es posible enmarcar las etapas previamente identificadas con las actividades y servicios que ofrece cada tipología de incubación en apartado siguiente.

#### 4.3. PROCESO GENERAL DE INCUBACION DE NEGOCIOS

A continuación se procederá a ofrecer una propuesta de caracterización general del proceso de incubación en base a elementos comunes de cada tipología de incubadora sin mantener un énfasis particular en los factores que la influncian de manera de generar una propuesta básica a partir de la cual, y de acuerdo a las necesidades de cada incubadora de negocios, agregan o quitan actividades, se pondrá especial atención en unos aspectos y dejará de lado otros, todo a partir de las necesidades y enfoques particulares de cada tipología de incubadora de negocios.

Se entiende que el proceso de incubación general consta de las siguientes etapas:



Comenzando por la selección, se asume que el emprendedor no posee conocimientos en materia de negocios y habilidades comerciales, por tanto la labor principal de la incubadora de negocios se basa en preparar al emprendedor desde la Preincubación para constituirlo en un individuo con plenas capacidades para desarrollar su emprendimiento.

A continuación se presentara la matriz general del proceso de incubación de negocios.

PROCESO GENERAL DE INCUBACION DE NEGOCIOS	
ETAPA DE SELECCIÓN	
<b>Descripción</b>	Fase que constituye el filtro de entrada del emprendimiento. Consiste en una serie de actividades y entrevistas para definir la concordancia entre el perfil del emprendimiento con el de la incubadora.
<b>Actividades/servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postulación por ventanilla abierta, vía online.</li> <li>-Elaboración de un perfil del emprendimiento para corroborar si existe relación entre la naturaleza del emprendimiento con la incubadora.</li> <li>-Reunión de comité de selección.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	Un mes.

PROCESO GENERAL DE INCUBACION DE NEGOCIOS	
ETAPA DE PRE-INCUBACION	
<b>Descripción</b>	Etapa que constituye el primer apoyo real al emprendimiento, considera tanto aspectos <b>técnicos del emprendimiento</b> , como <b>habilidades de relación con clientes e inversionistas</b> .
<b>Actividades/servicios</b>	<p><b>Aspectos Técnicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Generación de un modelo de negocios.</li> <li>-Generación de un estudio de mercado.</li> <li>-Mentorías.</li> <li>-Generación de estrategia de financiamiento.</li> <li>-Elaboración de prototipo del negocio.</li> </ul> <p>Asesoría legal en propiedad intelectual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Talleres de marketing</li> <li>-Seguimiento técnico.</li> </ul> <p><b>Habilidades de relación con clientes e inversionistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coaching.</li> <li>-Talleres de habilidad emprendedora.</li> <li>-Talleres de Pitch o presentación efectiva.</li> </ul>
<b>Duración estimada</b>	3 meses, dado que son actividades que organiza la incubadora.

PROCESO GENERAL DE INCUBACION DE NEGOCIOS	
ETAPA DE INCUBACION	
<b>Descripción</b>	Se considera la incubación como la puesta en marcha del emprendimiento, el que viene acompañado de apoyo de la incubadora.
<b>Actividades/servicios</b>	-Seguimiento técnico y financiero. -Mentorías. -Asesoría legal. -Contacto con medios de comunicación y difusión. -Rondas de financiamiento con inversionistas. -Validación del negocio en el mercado -Acceso a redes de contacto.
<b>Duración estimada</b>	Variable, depende principalmente de la validación del emprendimiento en el mercado y de que mantenga una tasa de crecimiento constante.

PROCESO GENERAL DE INCUBACION DE NEGOCIOS	
ETAPA DE POST-INCUBACION O EGRESO	
<b>Descripción</b>	Constituye el final del proceso de incubación, donde el emprendedor ya cumple con un estándar de ventas y conocimiento que le permite continuar sin el apoyo constante de la incubadora.
<b>Actividades/servicios</b>	-Entrega de redes de contacto. -Seguimiento técnico y financiero. -Rondas con inversionistas. -Egreso.
<b>Duración estimada</b>	Variable, se considera egresado cuando su tasa de crecimiento alcanza su límite.

Se demuestra así, que el proceso de incubación en cuanto a etapas y funcionamiento no dista significativamente entre tipologías, por tanto, la diferencia principal se muestra en la interrelación de los factores de Innovación, Potencial de crecimiento y Mercado Objetivo, los que influyen en la utilización y direccionalidad de los servicios, se constituyen como ejes rectores que determinan las etapas, su duración, el enfoque con que se gestionan las actividades y sus recursos, de manera que en suma, estos factores contribuyan a la consolidación de emprendimientos innovadores y exitosos.

#### 4.4. INCUBACION DE NEGOCIOS Y TRABAJO SOCIAL. COMPETENCIAS PARA LA GESTION DEL DESARROLLO ECONOMICO.

A continuación se procederá a identificar las competencias profesionales del trabajo social en el área de incubación de negocios, identificándose por grados de competencias en **Básicas**, **Genéricas** y **Específicas**, para posteriormente cotejar aquellas competencias de apoyo a la Incubación de Negocios y así,

verificar la pertinencia del Trabajo Social para con este quehacer profesional. Para este caso, se identificaron competencias **específicas**, con relación directa al trabajo que se realiza por medio de actividades y servicios de la incubación.

Posteriormente se identificará por medio de la comparación, la concordancia de las categorías de competencias con el perfil del Asistente Social de pregrado de la Universidad de Valparaíso, para determinar la pertinencia del ejercicio profesional en esta área de desarrollo.

#### 4.4.1. Competencias específicas del Trabajo Social en Incubación de Negocios.

A continuación se presentara una serie de competencias específicas que se identifican como necesarias para el ejercicio de un profesional en el área de incubación de negocios y también, en otro tipo de estrategias de fomento productivo.

En dinámicas de fomento productivo e incubación de negocios se vuelve necesaria la participación de profesionales que poseen competencias que le permitan generar modelos de negocios, promover una cultura de innovación, tanto dentro de la institución a la que pertenece como en los emprendimientos que apoya; desarrollo, gestión y creación de modelos de negocios que fomenten el desarrollo integro del negocio y con la flexibilidad suficiente para generar mejoras constantes en su implementación; reconocimiento de las habilidades de los emprendedores, e identificación de las debilidades y fortalezas de los emprendedores en función a estas; manejo de la gestión de recursos acorde a la escala de la institución donde se desempeñe; y un reconocimiento de las principales estrategias de financiamiento de emprendimientos y la vía más pertinente a cada uno de ellos.

<b>Ámbito de competencias.</b>			
<b>Competencias específicas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de realización.</b>
- <i>Innovación</i>	Comprende el ámbito de identificación y/o creación de factores, actitudes y dimensiones de una empresa que generan una diferencia sustancial y ventaja competitiva entre empresas de un mismo rubro.	Análisis de información	a. Es capaz de diferenciar información relevante de aquella irrelevante.
		Capacidad de fomentar el pensamiento creativo.	a. Organiza actividades de brainstorming o lluvia de ideas. b. Organiza sesiones de trabajo colaborativo.
		Apertura frente a lo desconocido.	a. No descarta ideas que de momento parecen no tener lugar. b. Planifica para identificar si lo que se desconoce es viable.

<b>Ámbito de competencias.</b>			
<b>Competencias Específicas.</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de realización.</b>
Generación de modelos de negocios	Consiste en la elaboración de una planificación sobre la operación de una empresa, abarcando factores tales como: recursos clave, estructura de costos, estructura de ganancias, alianzas clave, canales de distribución.	Creación de modelos de negocios.	a. es capaz de estructurar las ideas del empresario de manera que genera una estructura por medio de la cual el negocio debiera funcionar.
		Capacidad de tomar medidas correctivas sobre el modelo de negocios.	a. corrige un modelo de negocios y lo reestructura de acuerdo a información nueva.

<b>Ámbito de competencias.</b>			
<b>Competencias Específicas.</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de realización.</b>
- <i>Capacidad de instruir en habilidades emprendedoras</i>	Capacidad de impartir por medio de actividades socioeducativas, como sesiones de Coaching y talleres, acerca de las habilidades que deben poseer los emprendedores para sobrellevar las dificultades que puedan surgir.	Educación social no formal.	<p><b>a.</b> Realización de sesiones de Coaching para emprendedores.</p> <p><b>b.</b> Realización de talleres de presentación efectiva o “Pitch”.</p> <p><b>c.</b> Realización de talleres de habilidad emprendedora.</p>

<b>Ámbito de competencias.</b>			
<b>Competencias Específicas</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Criterios de realización.</b>
<i>Conocimiento en materia de gestión y administración de recursos humanos, materiales y económicos.</i>	Se define como el reconocimiento de factores que involucran personas, dinero y equipamiento que constituye el emprendimiento, y la guía de estos, de acuerdo al modelo de negocios previamente estructurado.	Seguimiento técnico y financiero.	<p><b>a.</b> Capacidad de mantener un control y guiar al emprendedor sobre el uso de los recursos.</p> <p><b>b.</b> Capacidad de movilizar recursos del emprendimiento para el logro de sus objetivos.</p>

Ámbito de competencias.			
Específicos.			
Competencia	Definición	Unidad de competencia	Criterios de realización.
<i>Conocimientos en estrategias de financiamiento.</i>	Se define como el grado de experticia que posee el profesional para generar estrategias de generar o conseguir dinero.	Manejo en fondos de inversión y concursables.	<b>a.</b> Conocimiento de Fondos concursables. <b>b.</b> Conocimiento de Fondos de Capital de riesgo. <b>c.</b> Gestión de rondas de inversión.
		Manejo de estrategias de autofinanciamiento.	<b>a.</b> Generación de una estrategia de autofinanciamiento. <b>b.</b> Generación de estrategia de crowdfunding.

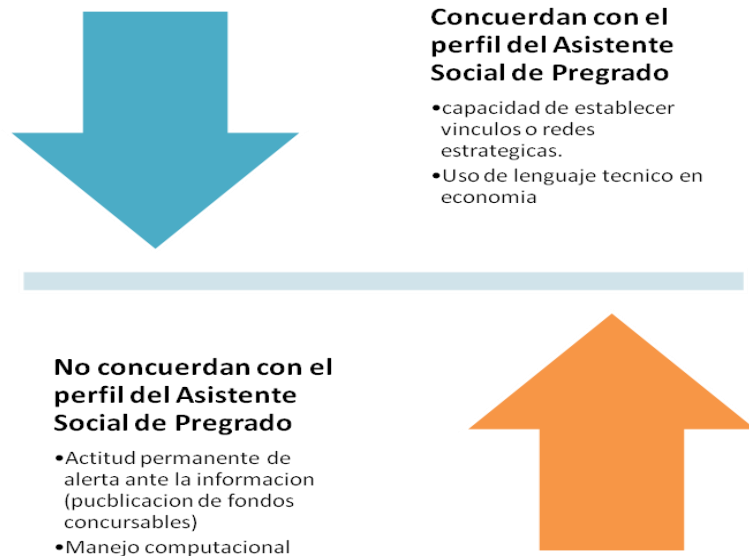
Estas competencias específicas se consideran necesarias para la Incubación de Negocios, tomando en cuenta conocimientos específicos relativos al desarrollo de modelos de negocios, y apoyo general al emprendimiento. La importancia de estas competencias radica en la necesidad de que el profesional se desarrolle íntegramente en el ámbito donde desempeña su labor.

#### 4.4.2. Comparación de competencias básicas, genéricas y específicas con el perfil del Asistente Social de Pregrado.

A continuación se presentara una lista de cotejo con las competencias básicas, genéricas y específicas que se consideran necesarias para el ejercicio profesional en la incubación de negocios, las que serán evaluadas por medio de una lista de cotejo para visibilizar la posible existencia o inexistencia de estas competencias de un profesional recién egresado de la carrera de Trabajo Social.

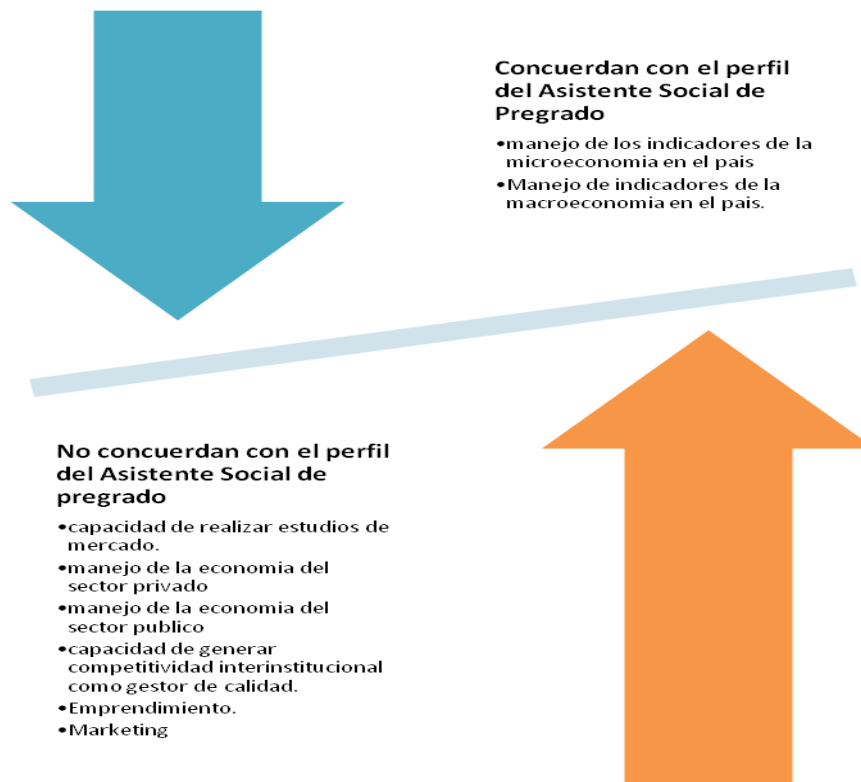
Para esta revisión se toma como referencia la malla actualizada de la carrera de trabajo social de la universidad de Valparaíso, y las cátedras de que dispone, dado que, a partir del conocimiento adquirido en las aulas, los alumnos obtienen la gran mayoría de competencias profesionales para su quehacer profesional.

#### 4.4.2.1.- Competencias básicas para la Incubación de Negocios.



Se puede observar que el perfil de Asistente Social de pregrado mantiene una cierta relación respecto al requerimiento de competencias básicas para la incubación de negocios, este resultado no resulta favorable, pero genera un equilibrio respecto a las competencias que no posee.

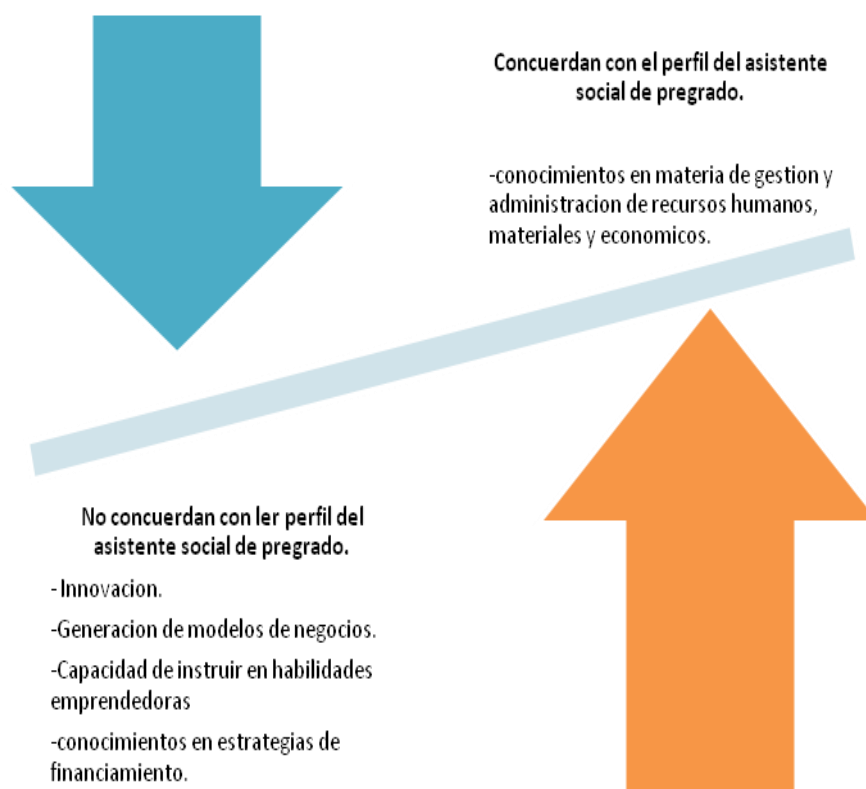
#### 4.4.2.2.- Competencias Genéricas para la Incubación de Negocios:



En esta comparación es posible detectar la carencia de competencias genéricas para la Incubación de Negocios respecto a la totalidad de estas, siendo

evidente que el perfil del asistente social de pregrado no posee las competencias suficientes para desarrollarse de manera adecuada en el área de Incubación de Negocios.

#### 4.4.2.3.- Competencias Específicas de la Incubación de Negocios



Dada la importancia que las Competencias Específicas significan para el proceso de incubación de Negocios, resulta inviable la utilización de un Asistente Social para desempeñarse en la Incubación de negocios, dado que de cinco competencias, solo una concuerda con el perfil de Pregrado.

En suma, queda demostrada la discordancia del perfil del asistente social egresado de la carrera, donde se propone que el profesional debe tener conocimientos en el área de gestión del desarrollo social y económico, siendo el primero evidentemente competente al profesional, mientras que para el segundo, no califica dado que los conocimientos que se imparten durante el transcurso de la carrera resultan insuficientes para desempeñar una labor de este tipo a cabalidad. Finalmente, es posible observar diversos puntos. Primero, se hace evidente que la formación de pregrado del trabajo social no mantiene una correspondencia directa con las estrategias de fomento productivo, y, en este caso, con la incubación de negocios. De encontrar factibilidad de las competencias que corresponden con el perfil del Asistente Social, las competencias tanto básicas como genéricas y específicas que un profesional al momento de egresar posee, corresponden a

capacidades relacionadas con la gestión interna de instituciones, por tanto su rol, no estaría en el trabajo constante con los emprendedores como educador social no formal, sino, más bien, en la relación con instituciones, organización de actividades y relaciones interinstitucionales.

Además, según el perfil que ofrece la carrera, el desarrollo económico se muestra como uno de los ámbitos de competencia del asistente social, en contraste con lo evidenciado, los conocimientos que posee resultan insuficientes para desempeñarse en este ámbito, dado que la impronta real de la carrera, contrastable con las cátedras que aquí se imparten, se vincula al desarrollo social, intervención social, políticas públicas y desarrollo profesional.

Resulta evidente así, que la carrera de pregrado de Trabajo Social no posee una impronta de transversalidad de su quehacer con respecto al desarrollo productivo y apoyo a los emprendedores dado que su foco se centra en impartir conocimientos en áreas de la psicología social, planificación, derecho, sociología, y administración, entre otras, y su utilización se encuentra vinculada al desarrollo o implementación de políticas sociales e intervención social, dejando fuera políticas relativas al desarrollo económico de sus ámbitos de acción.

Por último, resulta evidente que, de momento, para la Incubación de Negocios no resulta Útil la contratación de un profesional Asistente Social, al menos, con las competencias que posee este profesional recién egresado, dado que no tiene competencias que profesionales de áreas del fomento productivo ostentan.

Se vuelve necesario así, para ampliar el campo de acción de los asistentes sociales, la constante capacitación en diversas áreas del conocimiento, y, para la situación profesional que se expone aquí, en las competencias de innovación, emprendimiento y fomento productivo, de manera de conjugar su utilización con las competencias adquiridas en pregrado y así convertirlas en herramientas de empoderamiento de la sociedad, movilidad socioeconómica y desarrollo social.

## **CAPITULO V: REFLEXIONES PROFESIONALES.**

### **5.1.- REFLEXIONES PROFESIONALES RELACIONADAS A LA INCUBACION DE NEGOCIOS Y EL TRABAJO SOCIAL.**

**5.1.1.- La incubación de negocios como potenciador del desarrollo económico.**

**5.1.2.- Incubación de Negocios y Trabajo Social.**

**5.1.3.- Desafíos del Trabajo Social en la Incubación de Negocios.**

### **5.2.- REFLEXIONES PROFESIONALES RELACIONADAS A LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL TRABAJO SOCIAL PARA LA GENERACION DEL DESARROLLO ECONOMICO.**

**5.2.1.- desarrollo productivo como estrategia de empoderamiento de la sociedad.**

**5.2.2.- Competencias Profesionales y Desarrollo Productivo.**

**5.2.3.- Desafíos para el Trabajo Social**

El presente capítulo se encuentra constituido por una serie de reflexiones en base al proceso de seminario de título realizado, a través del cual, el alumno generó una sistematización sobre el proceso de incubación de negocios para después realizar una vinculación con el trabajo social, de manera de identificar la pertinencia del perfil de egreso de esta carrera con las competencias necesarias para el buen ejercicio profesional en esta área.

Al concluir el proceso de sistematización se vuelve necesario realizar una serie de reflexiones acerca del proceso, dado que los resultados muestran información variada y de relevancia para el ejercicio profesional del trabajo social y las estrategias de fomento productivo en general y particularmente, a la incubación de negocios.

Por esta razón el presente capítulo consta de dos apartados principales; el primero, referente a las reflexiones relacionadas al proceso de incubación de negocios y el trabajo social y el segundo apartado relativo a las competencias profesionales del trabajo social para la gestión del desarrollo económico. En suma, estos dos grandes apartados constarán de propuestas para propiciar la innovación en la malla curricular de la carrera de trabajo social de manera de volverla más compatible con las nuevas necesidades de la sociedad e influir de la misma forma en el perfil de egreso de los y las asistentes sociales.

#### 5.1.- REFLEXIONES PROFESIONALES RELACIONADAS A LA INCUBACION DE NEGOCIOS Y EL TRABAJO SOCIAL.

Desde que se instauró la Incubación de Negocios en Chile, a mediados de la década del 90, este trabajo ha estado influido principalmente por profesionales con expertise en el fomento productivo, desde modelos de negocios hasta gestión y manejo de la economía, siendo los profesionales de las ciencias sociales relegados a un plano de apoyo al desarrollo social. Esto explica que las diversas incubadoras de negocios en Chile generan un trabajo en la forma casi idéntica, con actividades que no distan mucho unas de otras presentándose en el fondo las diferencias que encauzan las energías de estas instituciones hacia la generación de emprendimientos con distintos grados de innovación, dirigidos a mercados objetivos y con niveles de crecimiento distintos. En el caso de los profesionales asistentes sociales, los conocimientos se han derivado hacia el área del desarrollo social, con conocimientos más acabados en metodologías de acercamiento hacia los casos, familias, grupos y comunidades, y lo relativo al desarrollo económico se

ha diluido en la forma de cátedras que permiten tener un manejo del lenguaje técnico en economía básico, y por tanto insuficiente para empoderar a un caso, familia, grupo o comunidad en materias de emprendimiento e innovación.

#### 5.1.1.- La Incubación de negocios como potenciador del desarrollo socioeconómico.

Como se ha visto en capítulos anteriores, la incubación de negocios, posee el potencial de convertirse en un pilar de gran relevancia para el desarrollo económico de un país, su trabajo se basa en el apoyo a emprendimientos con un potencial de crecimiento mayor a las pymes y microempresas, con niveles de innovación mayores, mayor especialización técnica, mayores niveles de crecimiento y con el potencial de constituirse como una fuente de empleos para aquellos que lo necesiten.

Todas estas características convierten a las incubadoras de negocios en instituciones con un gran potencial de desarrollo económico en el país, de hecho, muchos de los emprendimientos que en la actualidad funcionan tanto en el ámbito de los servicios como de los productos, han pasado por incubadoras de negocios, recibiendo asesorías técnicas en materias de negocios y convirtiéndose, con el tiempo, en generadoras de empleo.

#### 5.1.2.- Incubación de negocios y trabajo social.

Vivimos en un sistema económico y político de economía de mercado, actualmente Chile es el país más abierto económicamente y posee más tratados de libre comercio que cualquier otro país del globo. Las temáticas de fomento productivo deben ser de importancia para el desarrollo económico del país, desde el individuo más pobre hasta la organización con mayor capital. En este escenario la incubación de negocios se convierte en el nexo entre los emprendedores y las economías tanto nacionales como internacionales, gestiona relaciones con diversos actores del mundo económico de manera de generar un tejido económico potente y autosustentable. Aquí, actualmente, la carrera de trabajo social, tiene poco que decir.

Actualmente no existe relación directa entre el trabajo social y la incubación de negocios. Como se pudo constatar durante el proceso de levantamiento de información, de hecho, de la totalidad de informantes entrevistados, uno era periodista y el resto profesionales de distintas áreas de la ingeniería. Este hecho puede aventurarse de la siguiente manera. Al instaurarse el proceso de incubación como un método válido de apoyo a emprendimientos de alto potencial, los profesionales más idóneos para esta tarea, por su nivel de especialización y conocimientos eran los profesionales de las carreras de ingeniería y materias afines a esta. La carrera de trabajo social fue dejada de lado, ya que es muy probable que por su notoria impronta de ayuda al necesitado, asistencia y desarrollo social, no fuera pertinente incentivar a los asistentes sociales a desempeñar funciones en tareas que involucraran fomento productivo a niveles superiores al mínimo. Esto se ve acentuado en la falta de cátedras de las mallas de trabajo social, donde no existen asignaturas siquiera relativas al microemprendimiento y mucho menos a la innovación. Ambos, instrumentos que poseen un potencial enorme para el desarrollo de cualquier carrera.

A partir de los resultados del capítulo de análisis existe una clara evidencia de que la carrera de trabajo social tiene un marcado perfil asistencialista con relación al desarrollo económico, donde, en lugar de generar un empoderamiento y entregar herramientas para que la población se convierta en individuos autosustentables económicamente, se es proclive a caracterizar económicamente a la persona, asignándole un puntaje y posteriormente entregándole un beneficio. No se plantea que este hecho perjudique en el corto plazo, en el largo plazo genera dependencia de los individuos hacia las instituciones. Constituye un nivel superior de riqueza interior y autorrealización el hecho de que aquellas personas que se encuentren en niveles de necesidad económica obtengan herramientas técnicas que les permitan subsistir por sí mismos, aunque sea en un nivel mínimo.

Si bien la relación del trabajo social con la incubación de negocios no es visible, el potencial que posee esta carrera en conjunto con la incubación de negocios, puede generar resultados muy distintos de los que genera la incubación por sí sola y el trabajo social de la manera que se encuentra en la actualidad. Es necesario generar puntos de encuentro entre las dos disciplinas de manera que la carrera se involucre con estas temáticas y que las instituciones mantengan su esencia.

5.1.3.- Desafíos del Trabajo Social en la Incubación de Negocios.

A partir de la información levantada con su correspondiente análisis es posible identificar diversos puntos:

- La Incubación de Negocios emerge como un actor de preponderancia en temáticas de fomento productivo y un articulador entre el mundo del emprendimiento con las principales vías para su desarrollo.
- El apoyo al emprendimiento es una temática que ha ganado terreno en materia de políticas de estado, con iniciativas como Startup Chile y estrategias de financiamiento dirigidas, con énfasis en diversas áreas del fomento productivo, lo que vuelve imperativo su reconocimiento por parte de profesionales Asistentes Sociales.
- La incubación de negocios es un nicho desconocido para la carrera de trabajo social, sin embargo, posee potenciales de desarrollo diversos según las áreas donde se pueda plantear su ejercicio.
- Actualmente, y en el nivel de competencias relativa al apoyo al emprendimiento, los asistentes sociales no se muestran como actores con el suficiente potencial para desarrollarse de manera integral en esta área.

Por tanto se vuelven necesarios los siguientes desafíos:

- Reencauzar las energías de las cátedras y crear asignaturas de manera de complementar los conocimientos tradicionales del trabajo social, con áreas del conocimiento tales como innovación, emprendimiento y metodologías económicas. La innovación y emprendimiento son transversales a las diversas áreas del conocimiento, pueden ser perfectamente compatibles con estrategias de intervención y corresponden a elementos que potencian el desarrollo de los individuos, entregan perspectivas distintas a las tradicionales y constituyen pilares principales para la incubación de negocios. Las metodologías económicas permiten al asistente social constituirse como un profesional íntegro, capaz de asesorar en la creación de emprendimientos con conocimientos tanto referente a negocios como al desarrollo humano y aportar esta dimensión a las metodologías empresariales.

- Levantar a la incubación de negocios desde la perspectiva del trabajo social, propiciar el encadenamiento productivo de los diferentes actores del entorno social de manera de fortalecer el entramado social agregando el factor económico y situándolo como un eje que potencia y fortalece las relaciones.
- Visibilizar y unir los métodos de intervención del trabajo social en conjunto con las estrategias de desarrollo incubación de negocios, de manera de aportar conocimiento en ambas direcciones.

Comprender al ser humano holísticamente involucra comprender todos los aspectos que rodean al individuo, y no únicamente su dimensión social. El desarrollo económico tiene directa relación con el desarrollo humano y por ende se considera necesario que el ingreso del trabajo social en áreas del fomento productivo, sea por medio de una herramienta de empoderamiento tan potente como lo es la incubación de negocios.

## 5.2.- REFLEXIONES PROFESIONALES RELACIONADAS A LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL TRABAJO SOCIAL PARA LA GESTION DEL DESARROLLO ECONOMICO.

### 5.2.1.-Desarrollo productivo como estrategia de empoderamiento de la sociedad.

El desarrollo productivo involucra áreas más amplias que la incubación de negocios, considera tareas de apoyo desde los micro-emprendimientos hasta emprendimientos de escala global, atravesando toda la gama de emprendimientos y herramientas que aquí se utilizan.

El desarrollo económico debe ser visto como una herramienta que potencia el empoderamiento de la sociedad, los individuos se convierten en actores principales y gestores de su propio desarrollo en todas las áreas de crecimiento que se gestionen, siendo las diversas áreas del conocimiento quienes se encarguen de propiciar las acciones de emprendimiento y desarrollo productivo. Las acciones profesionales de los asistentes sociales en el desarrollo económico no debieran estar relegadas fomentar la consecución de un empleo, sino también, a la generación del autoempleo como una herramienta válida y del emprendimiento e innovación como promotores del crecimiento económico.

### 5.2.2.- Competencias Profesionales y Desarrollo Productivo.

En la actualidad, las competencias profesionales que posee un profesional Asistente Social están vinculadas a la educación en microemprendimientos, siendo experiencias visibles de esto, los trabajos en instituciones que entregan microcréditos para microemprendedores y subsidios estatales orientados a esta misma temática, quienes generan a partir de estas experiencias una fuente de ingreso para la subsistencia de sus beneficiarios.

Las diferencias principales de este tipo de apoyo con las estrategias de apoyo al emprendimiento de mayor potencial de crecimiento radica principalmente en dos áreas: **conocimiento técnico del emprendedor** y **conocimiento técnico del profesional que lo apoya.**

Respecto al conocimiento del emprendedor, se destaca que los emprendedores poseen un manejo más acabado en la materia donde desean emprender, si bien no constituye un requisito excluyente, poseen títulos profesionales o técnicos profesionales, lo que les provee de competencias técnicas en su área de emprendimiento, en casos particulares se puede observar un nivel de expertice similar o superior al conocimiento profesional en individuos que han desarrollado la misma labor por una cantidad de tiempo prolongado, lo que les otorga grados de conocimiento en base a la práctica a diferencia de los microemprendimientos donde, el nivel de escolaridad no supera la enseñanza media en la mayoría de los casos y tienen conocimientos básicos en el área donde desean emprender. Por otro lado, los emprendimientos por los que los emprendedores mayormente capacitados apuestan cuentan por norma con niveles de innovación tanto incremental como disruptiva que son de alta complejidad. Estos niveles de innovación no son vistos tradicionalmente como mejoras, sino que esas mejoras significan una apuesta, riesgo mayor, ventajas comparativas y diferencias cuantitativas y cualitativas que los sitúan por sobre la competencia en el mercado. A diferencia de los emprendimientos de escala reducida donde el autoempleo permite sustentar emprendimientos tradicionales y reducidos en su nivel económico.

Con relación al conocimiento técnico del profesional que lo apoya es posible evidenciar que estos profesionales poseen un nivel de conocimiento en modelos de negocios, negociación, habilidades comunicacionales, competencias emprendedoras, y todo tipo de herramientas que permiten propiciar un ecosistema de emprendimiento que propende a la capacitación del emprendedor y un

empoderamiento económico y empresarial. En cambio, las competencias que posee un profesional que trabaja en niveles de emprendimiento menores se relacionan con habilidades comunicacionales y conocimiento exclusivos y básicos referentes al ordenamiento de los recursos para mantener un negocio.

La carrera de trabajo social se encuentra profesionalmente en el área de apoyo a los microemprendimientos, dado que los conocimientos que posee desde el pregrado no le permiten apoyar emprendimientos con un mayor potencial de crecimiento y puede, por medio de la capacitación básica, apoyar al microemprendimiento, la entrega de microcréditos y caracterización socioeconómica de los emprendedores.

Por tanto se hace necesario que la tarea del trabajador social consista en un mayor nivel de capacitación para apoyar emprendimientos de más alto potencial sin desatender los microemprendimientos, pero a su vez, obteniendo herramientas técnicas y metodologías que le permitan conformarse como un profesional competente con el desarrollo económico y social del medio donde se inserta.

Se vuelve de importancia comprender la necesidad de que los y las Asistentes Sociales obtengan competencias de apoyo al emprendimiento, por cuanto a que su utilización debe ser vista como propiciadora del emprendimiento, empoderadora de emprendedores y catalizadora de cambios a nivel socioeconómico.

### 5.2.3.- Desafíos para el trabajo social.

Se plantean desafíos en tres grandes áreas de la carrera de trabajo social con énfasis en un desarrollo gradual de estos: **pregrado**, **postítulo** y **posgrado**, esto con el fin de que los conocimientos que obtenga el profesional de pregrado le permita ser competente en lo relativo al desarrollo económico, en postítulo, obtener un nivel mayor de conocimiento respecto a temáticas específicas y en tiempos reducidos y por último, en posgrado con un nivel de expertice mayor que le permita desenvolverse con autoridad en políticas de fomento productivo.

Adquirir competencias de fomento productivo a los asistentes sociales permite que el profesional se conforme como un ente facilitador del desarrollo económico, que promueva las condiciones para que el emprendimiento pueda surgir y cumplir con la satisfacción de necesidades de mayor índole en la escala de necesidades, como son las necesidades de autorrealización, y en base a esto,

fomente el desarrollo económico nacional y propenda a la disminución de tasas de desempleo al generar niveles de crecimiento suficientes para que un emprendimiento sea un foco de nuevos trabajos y pleno empleo.

En el área de pregrado se hacen necesarias cátedras de **innovación, emprendimiento y metodologías de planificación del desarrollo económico.**

La importancia de una cátedra de innovación radica en que es un factor de desarrollo transversal a toda actividad humana, el desarrollo de la sociedad no es posible sin cambios en la manera de pensar, la promoción de nuevas ideas y su aplicación práctica en la realidad como elemento transformador de esta. Se busca que por medio de una cátedra de innovación, los alumnos puedan apreciar distintas categorías de innovación por áreas del conocimiento, sectores productivos, organizacionales, sociales, entre otros.

Respecto a una cátedra de emprendimiento, se considera necesario incluir esta temática en pregrado para que sea observada como un motor de desarrollo socioeconómico. El énfasis en el área económica no debe ir en desmedro del área social, por tanto, el emprendimiento debe ser visto de manera integral, tanto desde la perspectiva económica, apreciando diversos niveles de emprendimiento, parámetros para diferenciarlo, y explicitar la capacidad del emprendimiento de ser visto tanto como una herramienta útil al trabajo social para empoderar a la sociedad como una posibilidad de autoempleo para autogestionar posibilidades alternativas de desarrollo profesional en diversos sectores de la sociedad.

Por último y como una puerta de entrada a las competencias económicas se vuelve necesaria además una cátedra de metodologías de planificación económica, que imparta conocimientos prácticos en metodologías de modelos de negocios, marketing, estudios de mercado y gestión de recursos económicos para la implementación de negocios. Se considera que estas son materias mínimas para que un profesional comprenda de mejor manera los diversos factores que influyen en la creación de un negocio, las potencialidades que tiene un emprendimiento de concretarse y los niveles de crecimiento que puede obtener.

Se considera que la inclusión de tres cátedras que contengan un claro sentido de fomento productivo en la formación de pregrado contribuirán a la obtención de profesionales mejor capacitados para el mercado laboral, además, la suma de estas tres cátedras contribuyen a que el asistente social tenga un piso teórico y metodológico mínimo para desarrollarse en dinámicas de fomento productivo de mediana o gran escala.

Con relación a la formación de postítulo y posgrado se considera la necesidad de generar instancias de diplomados con temáticas de desarrollo socioeconómico, con una vinculación económico-social, estrategias de crecimiento

y empoderamiento social, emprendimiento, modelos de negocios, innovación e intervención social, propenderían a complementar los conocimientos que los profesionales adquirieron en pregrado. Se debe tener en cuenta que es necesario dejar en evidencia que el desarrollo económico no es un área particular separada del trabajo que se desarrolló en la formación de pregrado, mas bien, es un complemento para abarcar de manera integral la realidad social de los individuos, familias, grupos y comunidades que se encuentran insertos en contextos particulares.

## **BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.**

## BIBLIOGRAFIA Y OTRAS FUENTES

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009. Business Model Generation.
- Magretta J. 2001. Why Business Model Matter. Harvard business review.
- Harvard Business Press (2006), Coaching People.
- Díaz, Sandra. Acceso a Capital de Riesgo de Chilenas Emprendedoras, Estudio de capital de riesgo e inversionistas ángeles chilenos. Santiago. Endeavor, 2011.
- Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima Quinta edición.  
[www.rae.es](http://www.rae.es)
- Hernández Dols, A (s.f). El fomento del espíritu emprendedor en la escuela: nuevos retos para la educación del siglo XXI; servicio integral de la atención al emprendimiento. Concejalía de empleo. Industria y Comercio. Ayuntamiento de Móstoles. Madrid.
- Bóveda, J. (2004); el emprendedor y las pequeñas empresas; centro de atención a la pequeña y mediana empresa (CAPYME) de la fundación emprender: Paraguay.
- Fundación Telefónica, 2011. Innovalatino: Impulsando la Innovación en América Latina. España.
- Formichella, M (2004). El concepto de Emprendimiento y su Relación Con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Buenos Aires, Argentina.
- Morgan, Maria de La Luz, Salud comunitaria y promoción del desarrollo. Celats. Lima, 1992.
- Rodríguez, G. y otros. Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe. 1996.

- Alfaro, A. y Levaggi, K. (2009). "Situación social de la Microempresa: sus dimensiones laborales y psicosociales como condicionantes del éxito o fracaso de las microempresarias de la comuna de Valparaíso". Seminario de título para optar al grado de licenciado en trabajo social y Título de Asistente Social, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- Mansilla Sandoval, N.E. (2005). Capacidades emprendedoras de las mujeres rurales para el desarrollo del agroturismo en la X Región de Los Lagos; Seminario de Título para optar al grado de Magister en Desarrollo Rural. Facultad de Filosofía y Humanidades, Escuela de Graduados. Universidad Austral de Chile. Valdivia. Chile.
- Guzmán, Octavio y otros. Competencias económicas del trabajo social. Seminario de título para optar al grado académico de licenciado en Trabajo Social y al título profesional de Asistente Social. Escuela de Trabajo Social. 2004

#### REFERENCIAS WEB

- ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE OLMUÉ. Departamento de Educación. De <http://www.muniolmue.cl>
- Blanco Richart, E.R. (2006). *Influencia de la legislación medioambiental suministrada por las empresas. Un estudio regional*. Tesis doctoral. De <http://www.eumed.net/tesis/2006/ebr/>.
- Anónimo (s.f.). Definición de competencias emprendedoras. [http://www.iplaraucana.cl/diplomado/emprendimiento/apuntes\\_emprendimiento\\_definicion\\_de\\_competencias\\_emprededoras.pdf](http://www.iplaraucana.cl/diplomado/emprendimiento/apuntes_emprendimiento_definicion_de_competencias_emprededoras.pdf)
- Flores, P (2010). Soy capaz de crear mi empresa, Ser más emprendedor; Centro de Educación a Distancia de la Pontificia Universidad Católica de Chile (TELEDUC), Santiago. Chile.

- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (2006). Emprender: Qué capacidades se requieren. De [http://www.navactiva.com/es/descargas/cein/2004/capacidades\\_emprendedoras.pdf](http://www.navactiva.com/es/descargas/cein/2004/capacidades_emprendedoras.pdf).
  
- Díaz Pérez, J. (s.f.) De emprendedor a microempresario. Revista Zanahoria, Amplia tu visión. [Http://www.zanahoria.cl/content/view/658327/De-Emprendedor-a-Microempresario.html](http://www.zanahoria.cl/content/view/658327/De-Emprendedor-a-Microempresario.html).
  
- Anónimo (s.f). Características Emprendedoras Personales. De [www.infopymehonduras.com/uploaded/content/category/1150813462.doc](http://www.infopymehonduras.com/uploaded/content/category/1150813462.doc).
  
- Cámara Navarra de Comercio e Industria. *Las 7 capacidades emprendedoras fundamentales*. De [http://www.navactiva.com/es/documentacion/las-siete-capacidades-emprendedoras-fundamentales\\_24315](http://www.navactiva.com/es/documentacion/las-siete-capacidades-emprendedoras-fundamentales_24315)
  
- Toledo, U. (2001) la construcción de un ideal-tipo de la vida social. Cinta de Moebio. Facultad de ciencias sociales. Universidad de Chile. Santiago. Chile. De <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/101/10101206.pdf>.
  
- Corporación de investigación tecnológica (ss.) ¿qué es el emprendimiento? De [www.cdeubb.cl/dhe/descargas/Desarrollo\\_del\\_Espiritu\\_Emprendedor/\\_QU\\_E\\_ES\\_EMPRENDIMIENTO.doc+emprendimiento&cd:10&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://www.cdeubb.cl/dhe/descargas/Desarrollo_del_Espiritu_Emprendedor/_QU_E_ES_EMPRENDIMIENTO.doc+emprendimiento&cd:10&hl=es&ct=clnk&gl=cl)
  
- Riffo Cáceres, C (2010); Cultura Emprendedora; tribuna universitaria: Un espacio a la reflexión; Universidad del Bio Bio. Concepción. Chile. De [http://apc.ubiobio.cl/noticias/view\\_vistas.shtml](http://apc.ubiobio.cl/noticias/view_vistas.shtml).
  
- <http://www.uv.cl/carreras/?c=19031>

ANEXOS

Anexo 1.- Protocolo de Entrevista Semiestructurada

- Comenzando por la postulación ¿En qué consiste su proceso de incubación?
- ¿Cuál es el perfil de los emprendedores de la incubadora?
- ¿A qué medios de financiamiento puede acceder un emprendedor que participe en esta incubadora?
- ¿Qué actividades o servicios presta esta incubadora para apoyar a los emprendimientos?
- ¿Cuándo tiempo dura en promedio el proceso de incubación?
- ¿Qué obtiene esta incubadora en retribución a cambio del servicio ofrecido?

Anexo 2.- Carta de solicitud de entrevista con Incubadoras de Negocios

Señores. Incubadora de Negocios \_\_\_\_\_

Mi nombre es Jorge Rivera Saavedra, alumno seminarista de título de la carrera de Trabajo Social, y me encuentro realizando esta actividad bajo el alero de la Oficina de Desarrollo Económico perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Quillota. El tema de mi investigación consiste en una sistematización del proceso de incubación de negocios, análisis y abstracción de este.

A modo de comprender de mejor manera este proceso y para abarcar un marco general de la incubación de negocios en Chile, me encuentro realizando una serie de entrevistas con diversas incubadoras de negocios de diversa índole, y una conversación con esta institución generaría información que a mi consideración resulta relevante para mi sistematización.

Sin otro particular y esperando una pronta respuesta.

Jorge Rivera Saavedra

Alumno Seminarista de Título  
Escuela de Trabajo Social  
Universidad de Valparaíso

Anexo 3.- Entrevista a Incubadora de negocios de base tecnológica**- Cuéntame como es el proceso de incubación en esta incubadora, desde la postulación**

Para postular, hay que enviar un correo electrónico, hacer un perfil, que está en la página de la incubadora, y ese perfil, que tiene como cinco preguntas que son breves, lo enviamos a un correo electrónico, llegando ese correo empieza el primer filtro. El primer filtro es si el proyecto tiene base tecnológica. Si tiene, sigue el proceso. Si no, se desecha, se le dice al emprendedor “sabes, este proyecto no es acorde con nuestro perfil de proyecto, pasando ese filtro, después viene una charla informativa, donde nosotros les explicamos a los emprendedores todas las obligaciones contractuales que ellos van a tener con nosotros y nosotros con ellos como incubadora. Pasando esta etapa ellos nos tienen que firmar un Membership, diciendo, saben que, nosotros estamos de acuerdo con las condiciones de la incubadora. Pasando ese proceso pasan a comité de selección. El comité de selección se realiza una vez al mes acá en Valparaíso y en Santiago, y ahí invitamos a personas externas que estén ligadas a las características del proyecto que se está presentando, hemos invitado a varias personas. Por ejemplo en un proyecto relacionado con electricidad invitamos a Chilquinta, a Chilectra, en un proyecto relacionado con agua, invitamos a Esva, siempre acorde con los proyectos que están. Y ahí el jurado que está en ese comité, dice “sabes que este proyecto lo aceptamos”.

Hay una pauta de evaluación, que pone notas a cinco ítems: modelo de negocios, innovación, oportunidad comercial, equipo emprendedor y tecnología, pasando a tener una nota sobre cuatro de un máximo de seis, pasan a ser incubados por nosotros. Si no aprueban por nota, quedan por fuera. Aproximadamente dos de cada diez proyectos que postulan, quedan aquí.

Los comité de selección que hacemos no pueden ser muy largos, porque imagínate que por cada equipo emprendedor son veinte minutos, y los jurados que invitamos son externos, entonces ellos no tienen mucho tiempo para estar escuchando a todos los proyectos, así que por comité son de cinco a seis proyectos, seis igual es mucho, así que son de cuatro a cinco proyectos, lo que es una hora y media, igual es harto para las personas que invitamos de afuera, pero, no podemos hacerlo por menos, ni por mas, así que ese es el promedio ideal. Ese es el proceso de selección.

- **Pasando el proceso de selección, donde evidentemente hay un filtro, a lo largo del resto del proceso ¿existe otro filtro?**

No, cuando el emprendimiento ya está acá dentro, y es incubado, prestamos toda la seguridad comercial para el proyecto, no hay más filtro. Un filtro que puede ser es cuando el proyecto se postula a alguna línea de financiamiento público, de CORFO. Ahí hacen, otro comité de selección de proyectos, pero el proyecto es de nosotros, y está incubado, pero para asignarle un capital semilla a un proyecto tiene que pasar por un comité que es de CORFO, si lo pasa o no, es irrelevante para nosotros porque el proyecto sigue siendo incubado por nosotros. O sea, por nosotros, ojalá ese proyecto se lo gane, pero en realidad, esa tasa de aprobación de proyectos que nosotros presentamos, y aprueba CORFO está sobre el 90 por ciento. Igual es alto.

- **Además de Capital Semilla CORFO, ¿Que otra línea de financiamiento puede tener un proyecto?**

Postulamos a concursos de emprendimientos, pero lo más importante es que nosotros tenemos como meta tendemos a que un privado invierta en su proyecto. O sea eso está dentro de toda la asesoría comercial que le podemos dar al proyecto

- **Dentro de todo el proceso ¿Existe algún tipo de retroalimentación para el emprendedor?**

Cuando presentan al comité, nosotros tenemos un plazo de una semana para enviar una carta de resolución de comité, en esa carta se incluye observaciones y recomendaciones en los cinco ítems que te mencione, que eran los de modelo de negocios, innovación, oportunidad comercial tecnología y equipo emprendedor, cada ítem viene con una observación o recomendación, no importa si aprobó o si no aprobó. Si no aprobó les damos explicaciones de porque no aprobaron el proceso.

- **¿Y a lo largo del proceso?**

Eso ya es parte de la incubación, además aquí se hacen talleres con habilidades emprendedoras, o sea eso es como para apoyar a los emprendedores en las habilidades blandas. Esos talleres son de una hora y media a la semana, y duran, seis semanas.

**- Dentro del proceso de incubación, ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan con los emprendedores, o los principales apoyos que ustedes realizan?**

Todo apoyo se enmarca en la asesoría comercial, se apoya al modelo de negocios, ayudamos a conseguir... por ejemplo hay proyectos que están cojos en el área técnica de su proyecto o sea, tienen la idea pero no saben desarrollarla, nosotros ayudamos a conseguir personas que puedan apoyar en ese proyecto, pero, ubicamos a la persona, no es que nosotros decimos mira trabaja con esa persona para que te ayude con ese proyecto, o sea, nosotros gestionamos, pero son ellos los que tienen que llegar a un acuerdo con esa persona.

**- Posterior a la incubación, ¿tienen otra etapa? ¿o hay un egreso del emprendimiento?**

El proyecto puede egresar cuando alcanza un nivel de ventas razonable y supera sus costos fijos y variables, ya es porque el emprendimiento puede estar por sí solo, o bien, cuando el emprendimiento obtiene una inversión privada. Nosotros aquí también tenemos una red de inversionistas, en la cual de repente hay personas que quieren invertir en un proyecto, porque un proyecto les parece bueno. Cuando el proyecto recibe una inversión, es porque se va, o sea, no recibe una inversión mínima, estamos hablando de una fuerte inversión de recursos que le va a permitir escalar y generar mayores ventas o mejor infraestructura.

**- ¿Ustedes apoyan ese escalamiento o ya corre por cuenta del emprendedor?**

Si, el emprendedor cuenta con asesoría, pero esa ya es otra etapa, porque nosotros contamos con un proceso de incubación que consta de cuatro etapas, esta Proyectos, New Ventures, Startup y Prime, cuando llega la inversión es cuando ya pasa a Prime, o sea es otra la relación que tenemos con ellos, pasan a ser egresados, pero mantenemos las asesorías con ellos, no es el mismo tipo de asesorías que mantenemos con un Prime que con una etapa de Proyecto.

Las etapas son New Ventures, Startup y Prime, los Prime son los que ya pueden estar por si solos, y tienen un nivel de ventas alto, o bien consiguieron una inversión que les permite escalar ese proyectos. Esos proyectos que ya se encuentran en otro nivel, pasan a ser como mentores de los otros proyectos, ellos que son nuestros exitosos, los que quieren, pasan a apoyar a los que están más abajo, porque ellos ya pasaron por eso.

- **Para que un proyecto egrese tiene que estar en Prime ¿O puede egresar siendo un Startup?**

Es que eso depende, porque un proyecto puede estar en la etapa “Proyectos”, y recibe una inversión, pero una inversión fuerte, ya ahí está en condiciones de escalar su proyecto a un nivel mayor, y egresa a la etapa Prime.

- **Entonces el proceso es flexible.**

Es que depende porque un inversionista se puede interesar por un proyecto que lo ve como una idea, que le parece una muy buena idea y dice “sabes que, aquí quiero poner plata”, entonces la inversión puede llegar en cualquier etapa de la incubación, da lo mismo. Todo depende. Puede recibir en cualquier etapa y eso significa que avance en su proceso. Obviamente, un inversionista no va a entregar plata a un proyecto que no está completamente armado, por tanto es más difícil que exista inversión en la etapa de proyectos, pero se puede dar.

- **¿Se ha dado?**

Que yo recuerde, no. Por eso mismo, porque una persona que invierte tiene que estar segura y obviamente va a una cosa que está segura y con menor riesgo, entonces los que están en la etapa de proyecto están en a nivel de idea o mínimamente armados, entonces es muy difícil que un inversionista entregue dinero a una etapa de proyecto.

- Entonces, cuando un emprendimiento entra a la incubadora, comienza siendo parte de la cartera de clientes de la incubadora, ¿Termina siendo parte de la cartera de contactos de ella?

-

Sigue siendo incubado, pero en un proceso diferente a nosotros, para a ser nuestro partner, claro. Puede brindar asesoría a los proyectos, y puede ser mentor de otros, pero es una relación diferente a las que tenemos, de hecho, el contrato que tenemos, para los de Prime ya no existe. Cuando entran son Proyectos, New Ventures, Startup y cuando pasa a Prime, el contrato se termina, es otra la relación que tenemos con ellos. Son partner de nosotros.

- El proceso si bien es flexible ¿Tiene una duración estimada en promedio?

Nosotros hacemos contrato por cinco años, lo que no quiere decir que... esa es la duración del contrato, pero cuando aceptamos un proyecto en el comité,

le damos hitos críticos a cumplir, por ejemplo si está en etapa de ideas, a los tres meses tiene que tener algo desarrollado para ir a mostrar a las empresas, y poder venderlo y empezar a hacer producción comercial. Si no lo tiene, lamentablemente no lo vamos a seguir apoyando porque hay más proyectos. Aquí se presentan mensualmente 10 proyectos, de los cuales la tasa de aprobación es dos o uno de diez, entonces, si recibimos toda esa cantidad de proyectos, la carga horaria de los ejecutivos no va a dar. Entonces, por eso les damos hitos críticos, si no llega a concretar esos hitos, lamentablemente se va a tener que ir porque no puso de su parte para seguir con eso.

- **Bueno eso también vendría a ser como cierto filtro, para mantener el estándar de los emprendimientos.**

Claro, lo que pasa es que el mayor problema de los emprendedores es que como al principio no tienen mayor seguridad ellos de que va a resultar y por ende no están generando Lucas, siempre le dedican menos tiempo a los emprendimientos, obvio. Porque están trabajando en una parte, porque tienen otros ingresos, otro lugar de trabajo, otra fuente de ingresos, lo que hace que el emprendimiento sea como el part time. Y de hecho eso a los emprendimientos no les sirve porque hay que estar dedicado full al proyecto para que funcione. Ese es el principal problema de los emprendedores.

- recapitulando, en el peor de los casos, cuando un emprendimiento no cumple con los hitos críticos, se tiene que ir. Por otro lado, si el emprendimiento va cumpliendo con los hitos críticos antes de tiempo, ¿el contrato también termina antes?

Eso depende, porque si cumple con los hitos críticos va a llegar a un punto en el que el emprendimiento va a poder conseguir inversión, o va a poder generar ventas, y pasando eso, como te dije, el emprendimiento pasa a prime y egresa el proyecto. Bueno, a eso apuntamos, a que los emprendimientos puedan egresar y tengan un factor de riesgo menor, que alcancen un buen nivel de ventas, y que puedan estar manteniéndose solos.

- **A cambio de todas las asesorías, gestiones y apoyo que se entrega al emprendedor, ¿Qué reciben ustedes a cambio?**

El contrato dice que es una UF mensual, una UF mensual por cada proyecto que ingresa, y cuando el proyecto egresa tiene que pagar 450 UF, ese es el costo de salida. Esas 450 UF, pueden sonar alto, son cerca de 10 millones de pesos, pero pasa que cuando un emprendimiento recibe una inversión... bueno, son 450 UF o un 7% de la empresa... y bueno, el inversionista cuando llega y quiere invertir en un emprendimiento, lo que hace es que no le gusta tener a la universidad como socio, entonces el paga las 450 UF o el valor de ese 7% de acciones. Es "O", se paga el mayor monto de las dos

Nuestro proceso de selección se está haciendo ahora en Valparaíso y también en Santiago, porque nos dimos cuenta que en Santiago- de hecho la incubadora se quiere ir a Santiago, tenemos oficinas en el Campus Vitacura y el Campus San Joaquín-, y nos dimos cuenta de que los emprendedores están allá, de hecho una tasa, de cada diez emprendedores, seis son de Santiago, y se quieren incubar con la incubadora, entonces, ¿porque nos queremos ir a Santiago?, porque los emprendedores están allá, acá es más reducido el tema del emprendimiento.

El año pasado, si llegaron 100 proyectos en el año, ahora llevamos 90, eso quiere decir que el emprendimiento esta mas fuerte este año, por alguna razón, ahora estamos en agosto, y llevamos 90, en 15 días más esperamos llegar a los 100.

- **¿Cómo caracterizan New Ventures y Startup?**

New ventures es cuando empiezan a generar ventas.

Primero esta proyecto, cuando se genera el prototipo y se desarrollo, y comienza a vender, cuando genera su primera venta, es el hito para que pase a ser New Venture, cuando alcanza un buen nivel de ventas, pasa a Startup, prime, es cuando llega a muchas ventas o una gran inversión y puede valerse por sí solo.

- **Como parte de esta incubadora, ¿Qué opinión tienen respecto a la incubación en Chile?**

El ecosistema de emprendimiento está cambiando, hay muchos emprendedores que ya tienen todo armado y lo que les falta es una inyección de Lucas, o sea acuden a nosotros para ser patrocinadores y obtener financiamiento público, ellos llegan y están en distintas etapas, en las cuales, algunas requieren inversión y otras requieren asesoría comercial y otras incubación.

Por eso como te dije, si ahora me preguntas, como es el ecosistema de ahora, dada la tasa que hasta ahora ha llegado la misma cantidad de proyectos que llegaron en un año, yo creo que es por las herramientas que ha estado dando la CORFO por ejemplo, en cuanto a emprendimiento.

- **¿Hay dependencia del emprendimiento hacia las entidades públicas?**

No, es una herramienta, pero no depende de.

O sea, es la herramienta más segura para la inyección de Lucas de cuarenta millones de pesos, pero obviamente si el proyecto es incubado por nosotros y la CORFO les dice que no, eso no significa que vamos a matar al proyecto, vamos a buscar otras vías de financiamiento. Pero igual, nosotros tenemos una tasa de aprobación de CORFO de sobre el 90%.

#### Anexo 4.- Entrevista a Incubadora de Negocios de emprendimientos de Alta Tecnología

- **¿En qué consiste su proceso de incubación?**

Nuestro proceso de incubación consiste... primero, nosotros, hacemos todo vía electrónica, para postular a nuestra incubadora, lo primero que el emprendedor tiene que hacer es completar un formulario electrónico, que es vía internet, llena los datos con su proyecto y nos llega esa solicitud a nosotros.

En ese sentido a nosotros nos llega a la semana una cantidad importante de proyectos, y una vez a la semana nosotros hacemos una mesa técnica con el equipo de la incubadora, y con algunos asesores externos, y aquí decidimos que emprendimientos llegan a la segunda fase. Ese es el primer filtro en el fondo.

Posterior a eso hacemos un taller de modelo de negocios, donde los resultados de ese taller, es que cada proyecto contaría con su modelo de negocios y con la asesoría de uno de nuestros ejecutivos para fortalecer ese modelo de negocios. Posterior a eso se evalúa el modelo de negocios del proyecto, y si es atractivo y si el emprendedor lo pudo pivotear, lo pudo iterar y pudo llegar a algo interesante, lo llevamos a una tercera fase que es un elevator pitch con nuestros asesores, con nuestros mentores y con todo el equipo, ahí decidimos que proyecto apoyar. Eso es el tracking normal. Pero a veces pasa que tenemos emprendedores que han emprendido antes, o que tienen un mejor nivel, o tienen otra experiencia y para ellos en el fondo, flexibilizamos el proceso, pasamos desde el formulario, hasta el elevator pitch, nos saltamos la etapa del modelo de negocios.

Una vez que se decide apoyar al proyecto trabajamos en conjunto con ellos, armamos un plan de trabajo con estos proyectos, donde lo primero es presentarlos a las líneas de financiamiento que nosotros operamos, llevar un video, y hacer un plan de trabajo más allá del BackOffice que te puede ofrecer una incubadora, mas allá de los contactos comerciales, conexión con potenciales inversionistas, entre otras cosas.

**¿Cuánto tiempo lleva funcionando esta incubadora?**

Alrededor de 4 años.

**¿Y el proceso total, desde la postulación por internet, hasta la última etapa, postincubación, cuánto dura?**

Puede llevar desde dos semanas hasta un mes, depende mucho del emprendedor, y hay emprendedores que son más lentos y que su sistema no te permite avanzar como nosotros esperábamos, son dos meses. Depende del esfuerzo, ganas, el tiempo y dedicación del emprendedor. En la medida de que nos piden acelerar los procesos, los aceleramos. Pero dependemos de los emprendedores.

Porque nuestro modelo se basa en que el emprendedor es el centro, y por eso, es súper importante la relación con ellos. Como cuando tú llegaste en el fondo, siempre tenemos reuniones con los emprendedores, hay una buena relación, todos se conocen. Entonces, eso es en el fondo, lo que nosotros construimos con ellos, una relación de confianza.

**- Anteriormente mencionaste líneas de financiamiento ¿Qué líneas son?**

Actualmente operamos dos líneas, bueno, capital semilla tradicional y empaquetamiento tecnológico.

**- ¿Cuál es el foco de emprendedores con los que trabajan?**

Nosotros trabajamos con emprendedores Hi-Tech. A que nos referimos con eso. Hoy en día, las incubadoras están evolucionando a modelos de apoyo a proyectos de tecnologías de la información, aplicaciones y software, y redes sociales. Nosotros hoy en día nos estamos desmarcando de ese modelo y estamos aplicando a proyectos de alta tecnología. Con eso me refiero a biotecnología, proyectos relacionados con la industria química, de biología, tecnologías de soporte para la minería, agricultura, biotecnología, biomedicina. O sea, lo que nos importa es que la tecnología tenga soporte para su aplicación industrial y de alto impacto.

**- ¿Cómo se retroalimenta al emprendedor en esta incubadora?**

De partida, todos los que se acercan a esta incubadora tienen una retroalimentación, y cada proyecto que se decide no apoyar, damos nuestra razón por la cual no se decide a apoyar, entregamos una carta súper fundamentada en la cual explicamos por qué no se aceptó el proyecto. Y hay algunos casos que le decimos mira “este plan no se alinea con nuestro modelo estratégico, pero si te

recomendamos que vayas a esta incubadora, o anda a postular a esto. Pero eso es súper importante para nosotros, que el emprendedor nunca se vaya con las manos vacías.

- **¿Ustedes optan a participación de la empresa que incuban?**

Al igual que lo que te he comentado anteriormente, nos estamos desmarcando de ese modelo, tú sabes que las incubadoras están evolucionando a modelos de Stock Options de los emprendimientos, no lo hacemos. Nosotros no lo vamos a hacer y no está en nuestros planes, creemos que el emprendimiento es del emprendedor, y tiene que mantener control sobre su propiedad, y no somos partidarios de una opción a compra y venta de acciones. Nuestro modelo apunta a la sostenibilidad, porque todas las incubadoras luchan por ser sostenibles, más allá de los recursos que te entrega el estado. Nosotros participamos de las ventas del proyecto, una parte de la facturación anual que va desde el tres al siete por ciento, y mientras más alta es la factura, las bajo es el porcentaje. Ese es nuestro modelo. Y nos la jugamos no porque el emprendedor venda su proyecto a un inversionista y el emprendedor termine cediendo su emprendimiento. Nosotros nos la jugamos por que el emprendedor venda.

- **¿Qué opinas sobre la incubación a nivel nacional? ¿Cuál es tu percepción como ejecutivo de esta incubadora sobre la incubación en Chile?**

Yo creo que los modelos y experiencias internacionales nos hay que copiarlas, hay que contextualizarlas y adaptarlas a la realidad. Hoy en día estamos copiando, -porque así es – al modelo Estadounidense, porque muchas de las practicas que acá se están tomando, son de allá. Ya se están cambiando nombre de incubadora por aceleradora, están cambiando los programas de incubación, están dejando de apoyar proyectos de alta tecnología, y cambiándolos por proyectos de redes sociales, y con muy poca relevancia e impacto real en las personas. Se está tomando participación de los emprendimientos, lucrando con ellos, ofreciéndoles otro tipo de servicios, y ojala la mayor cantidad de subcontratos y la verdad es que no nos gusta eso. Nos molesta eso. Nosotros seguimos fieles a nuestros principios y nos estamos desmarcando de esos modelos.

Pero de todos modos, yo creo que es una industria a la que le falta mucha maduración, yo creo que todavía se está iterando, se ha iterado bastante, pero yo creo que le falta maduración en algún momento y que se pueda consolidar, que se

pueda autosustentar, pero ojala con un foco de sustentabilidad que no sea perjudicial para los emprendedores como lo que ahora veo.

**- Tú me hablaste sobre el proceso de incubación sobre el elevator pitch, ¿tienen otro tipo de actividades que se realicen en conjunto con los emprendedores?**

Si, por supuesto, tenemos talleres de propiedad intelectual, tenemos asesorías de propiedad intelectual, tenemos un club de incubados que una vez al mes nos reunimos y hablamos sobre un tema, por ejemplo, levantamiento de capital privado, y son los mismos incubados a quienes les ha ido bien, y son los que transfieren experiencias. Hemos logrado que entre los mismos incubados hayan surgido nuevas líneas de negocios, están haciendo negocios juntos, unos le han vendido a otros, se fomenta el networking. Esa actividad en particular ha sido muy buena, mejor que los mentores, porque los mismos incubados se convierten en mentores. Ha sido muy interesante.

Trabajamos también con el colegio de ingenieros y hacemos algunos talleres, estamos en acuerdo, con una firma de abogados de propiedad intelectual, precisamente para fortalecer esta área, porque estamos súper metidos en el Hi-Tech, es súper importante ese tema. Y bueno, tenemos un trabajo uno a uno súper constante, al menos una vez por semana nos reunimos con los emprendedores y los mantenemos en el fondo, bien ocupados, conectados siempre, y eso creemos que es clave, porque nosotros no somos de los que creemos que te aprueban el proyecto y te dejamos botado. Hay un trabajo que debe ser continuo, que se tiene que fortalecer semana a semana.

Anexo 5.- Entrevista Incubadora de Negocios de Emprendimientos de Alto Potencial de Internacionalización.

- **Cuéntame como es el proceso de incubación desde la postulación**

Bueno, nosotros tenemos... a ver, la parte más fuerte del proceso tiene que ver con la selección de los proyectos, hemos hecho algunos experimentos durante este año, básicamente para ver en qué medida podemos especializar el objeto de incubación dentro de Santiago Innova, tenemos dos modelos; uno que es intramuros y otro que es extramuros. El intramuros se refiere a emprendimientos que están participando y que están activamente dentro de Santiago Innova, sin embargo hemos visto que la lógica intramuros es un poquito... le hemos dado mayor realce a la extramuros porque el perfil de emprendedores con ideas para incubar, es súper distinto del perfil de emprendedores que se recibía hace 10 años. En general los emprendedores de hoy en día son más... los aspectos de su negocio están mucho mejor resueltos que hace 10 años, antes no se sabía cómo hacer empresa, y los chicos –porque son bastante jóvenes, tienen bastante claro por dónde van y los que son mas grandes saben por dónde van porque tienen una experiencia previa han trabajado y sido empleados o que se yo. Eso por una parte y volviendo al proceso, nosotros ponemos especial hincapié en la selección de proyectos para incubación, y cuando digo selección me refiero a ámbitos que son técnicos, propios del emprendimiento a ámbitos más... como lo puedo decir... hay personas que a mí no me gusta cuando se habla de competencias blandas y competencias duras, nosotros hablamos de competencias genéricas, hacemos una evaluación del emprendedor en tanto perfil emprendedor y también una evaluación del proyecto. Estamos convencidos y tenemos la certeza de que un buen proyecto no se sostiene por si solo si el emprendedor no tiene el perfil, en cambio si un proyecto no es tan bueno, con un buen emprendedor, se sostiene por sí solo y es capaz de florecer y puede funcionar sin problemas. Eso por otra parte.

La selección del proyecto tiene mucho que ver, están muy relacionadas con el sistema de innovación en que se desenvuelve la incubadora, y lo digo porque las incubadoras tienen que vivir también, hay incubadoras que viven de los resultados que obtiene el emprendimiento. En nuestro caso no vivimos de los resultados del emprendimiento, no queremos generar una situación de amarre del emprendedor, nosotros generamos un contrato que solo está circunscrito al proceso de la incubación. Hay otros que dicen que “nosotros por haberte incubado tenemos derecho a un porcentaje de tus ventas, o a un porcentaje de la empresa”,

seguro te encontraste con instituciones así, nosotros cobramos un FEE (pago por servicios) de administración mensual, y una vez que se termina el proyecto la relación contractual se acaba y si mantenemos una buena relación con el emprendedor, pero no de la misma forma, se busca generar una red, ese es nuestro ánimo.

Hay proyectos con que se ha dado una buena relación y se ha generado una buena red y hay otros con los que no tanto, o sea hay de todo. Construir redes de emprendimiento es lo mismo a construir redes en la vida misma en el fondo. Hay gente que tiene más afinidad que otra, hay gente que te critica y a quienes uno critica... hay de todo.

Entonces en términos de... ah y porqué te decía de este ecosistema de innovación en que se desenvuelve la incubadora, porque particularmente nosotros como Santiago innova, tenemos mucha relación con CORFO, entonces todo lo que haga CORFO nos genera impacto, todo lo que tenga que ver con el cambio en las bases de administración de capitales semilla de CORFO nos genera impacto porque eso además impacta en como nosotros seleccionamos a los emprendedores.

Cuando sabemos que hay un cambio de panorama en CORFO nosotros automáticamente temblamos porque sabemos que eso nos va a influir en la oferta que podemos generar.

- **¿Ustedes trabajan con SSAF?**

Nosotros en particular no, tenemos un modelo de Semilla tradicional entonces somos bien independientes en ese sentido, trabajamos proyecto a proyecto y vamos proyecto a proyecto con CORFO, eso en ámbitos de la incubación porque también tenemos otros proyectos de ámbito territorial con la comuna de Santiago, y en otros ámbitos diferentes al emprendimiento tradicional, trabajamos en otros ámbitos, otras fuentes de financiamiento, pero lo que me compete a mi son los aspectos referentes a Capital Semilla, empaquetamientos tecnológicos... todo lo referente a emprendimientos.

¿Entonces ustedes trabajan únicamente con vías de financiamiento con CORFO?

Únicamente, esa es el área de Startup. Hay otra área que tiene que ver con emprendimiento colectivo, emprendimientos de entorno, que tiene un enfoque más social, más amplio, articula en determinados territorios. Lo de mi equipo tiene que ver con emprendimiento tradicional, incubación, desde la idea hasta la empresa.

Las otras áreas de Santiago Innova son apoyo en términos de Gestión muy diferentes, súper interesantes, no menos importantes.

Y en el área de incubación se trabaja únicamente con capital semilla tradicional, donde un buen proyecto, se lleva a CORFO y ellos evalúan, ellos deciden. Nosotros no hemos optado al SSAF, es una posibilidad que estamos barajando, porque muchas incubadoras están dejando de ser tradicionales y se están convirtiendo en tecnológicas, y por eso estamos evaluando cambiarnos al SSAF.

La Selección tiene dos aspectos, que son técnicos y propios del emprendedor. Los técnicos tienen que ver con lo referente al nivel innovación de la propuesta, y es una cuestión que tratamos de sostener cuando tenemos que decir que no también, porque hay muchas personas que vienen con ideas que son diferenciadas, pero no son innovadoras. Eso es lo primero, lo más importante a nivel técnico, lo segundo es que haya claramente un dominio técnico, que haya cierto grado de experiencia técnica en su trabajo, o por lo menos que haya cierto grado de interés propio de la relación entre el emprendedor con su emprendimiento. Lo tercero tiene que ver con el potencial del emprendimiento de ser escalable en el mercado, que pueda entrar rápidamente en el mercado y a la vez pueda penetrar a mercados distintos del tradicional que es el chileno. En el fondo que tenga un potencial de internacionalización que sea bien alto. No somos papistas con eso, como te digo, hay dos aspectos que medimos, los técnicos y los del emprendedor, y en realidad los del emprendedor priman, puede que haya un emprendimiento que no tenga una capacidad grande de escalamiento, pero en si puede ser un proyecto interesante, innovador y tiene un buen equipo emprendedor, y esas son razones más que suficientes para decirle que si al emprendimiento, entonces para que lo tengas en consideración, hay empresas que son más competitivas para ingresar al mercado, y esa es su valoración en el fondo, básicamente porque sacan dinero de ahí. Cuando un emprendimiento entra rápidamente al mercado, la incubadora que lo apoya va a tener réditos en un más corto plazo, pero eso no es lo que nos importa, nos interesa que los emprendedores vendan, pero ese no es nuestro compromiso regulado por contrato, nos interesa que al emprendimiento le vaya bien, que salgan adelante, se desarrollen, pero como no tenemos un contrato por el cual podamos sacar partido de ese desarrollo, nuestro apoyo es más bien desinteresado. Habla más de la reputación de esta Incubadora que de los réditos.

En términos del emprendedor, son seis aspectos, tenemos nosotros a una asesora de emprendedores que es psicóloga con harta experiencia en el área, entonces les hacemos una evaluación psicológica, que en el fondo no es una

evaluación psicológica, es una entrevista con el emprendedor, hecha por una persona con experiencia en emprendimiento y traza un perfil del emprendedor, donde identifica la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de escucha, que es súper importante en un emprendedor, la capacidad de ser resiliente, de buscar alternativas, entonces buscamos gente que tiene esas características porque ellos tienen las de ganar, nosotros los evaluamos, identificamos aspectos que son más débiles que otros y nos encargamos de potenciarlos.

También a veces nos encontramos con proyectos que son bastante buenos, pero con el equipo no tiene el potencial de un emprendedor, y nos damos cuenta en la entrevista. Es más complejo trabajar las competencias genéricas que trabajar las competencias técnicas. Por ejemplo podría ser una persona que no tiene conocimiento de mercados, pero podría aprenderlo mucho más fácilmente que por ejemplo conducción de equipos de trabajo.

- **¿Entonces en la selección prima las características del emprendedor por sobre las competencias técnicas?**

Tal cual. Nosotros lo que hacemos es una evaluación rigurosa de ambos aspectos, pero lo que pasa es que cuando hay dudas sobre el emprendedor, surgen dudas también sobre el emprendimiento, pero cuando no hay dudas sobre el emprendedor y hay sobre el emprendimiento, es menos cuestionado porque uno se da cuenta con que el emprendedor sabrá escuchar y hacer las medidas necesarias para ajustarse a una estrategia de emprendimiento. Por eso, si vemos un perfil que no es muy potente en términos de emprendedor, hay más profundización en aspectos técnicos para saber si efectivamente nos estamos engañando o no, para saber si hay falencias respecto a su emprendimiento.

- **Pasando la etapa de selección ¿qué pasa con los emprendimientos que pasan esta etapa?**

Hay una diferencia principal, están los intramuros que son los que vienen con una idea, y los extramuros, que son los que vienen con una idea destinada a ser financiada, esa es la intención de alguien que viene extramuros, entonces una vez que está seleccionado el proyecto, lo que se hace es, después de la selección, es que el proyecto viene con sugerencias de cómo debería ser el negocio. No atentamos contra el espíritu particular del emprendimiento. No les

decimos “si Ud. quiere producir controles remoto, no les decimos, debe producir calculadoras científicas”, porque respetamos que el emprendedor quiere producir algo que es afín a sus necesidades, pero si nos encontramos con un emprendedor que quiere hacer controles remoto de los años 70, en función de que existen los lcd o que se yo, vamos a dar una orientación, a no ser que el emprendedor diga “no, sabes que, yo quiero apuntar a 70 porque estoy dirigido a un mercado que gusta de productos de diseño *vintage* o buscan comprar televisores de los años 70”. Entonces sí, hacemos muchas recomendaciones de como se debe abordar el emprendimiento, aspectos que se deben resolver con urgencia, que cosas se pueden resolver en el tiempo, aspectos relacionados con lo técnico, evaluar si la descripción de innovación lo es. Porque a veces tenemos emprendedores que vienen con una idea que ellos creen que es innovadora pero no lo es. Sin embargo, vienen con un apéndice innovador que esta poco destacado, entonces les decimos “mira, acá esta la innovación, no acá”, y el proyecto no pierde su esencia, nos ha pasado que hay emprendedores que nosotros les decimos que no, pero ellos después vuelven con las correcciones y ahí nosotros nos damos cuenta de que están comprometidos con su idea, y que saben escuchar. Nosotros no nos creemos dueños de la verdad. Tenemos experiencia, pero cuando vemos un emprendedor que es capaz de autocuestionarse y escuchar sugerencias de alguien externo, es una muy buena señal. Vemos que es alguien capaz de adaptarse al entorno, en fin, eso es una muy buena señal para nosotros.

- **Tú me hablabas de las dos lógicas, intramuros y extramuros, quisiera saber en qué se diferencian estas lógicas.**

Hay veces en que hay una idea, pero no hay un perfil emprendedor muy profundo, falta la parte técnica empresarial, más que las competencias empresariales. Esas ideas, muchas veces hemos acogido proyectos que vienen con esa lógica, y los hemos acogido intramuros, significa que se incuban dentro de Santiago innova, entonces tienes gente que es muy experta técnicamente, que tienen muy buenas ideas, por ejemplo tienes el caso de estos emprendedores que se llaman FENOMA, son un par de arquitectos que desarrollaron una especie de departamento piloto virtual, que tu puedes recorrer, e ir decorando y amoblando, y hacer de todo, pero ellos en particular no tenían la experiencia o no tenían la formación en temas de emprendimiento, tenían una idea que podía ser comercializable y que demostró tener posibilidades de entrar al mercado, pero ellos no tenían las competencias para ello. Eran chicos súper comprometidos, con una actitud de emprendimiento que era bien evaluada. Entonces lo que se hace

ahí es tomar la idea, traerla y trabajarla desde la base para ir la construyendo, ir la armando, hasta transformarla en un emprendimiento, en una empresa.

En el caso de los extramuros, son el caso más frecuente que tenemos ahora y ocurre por lo que te decía al principio, buena parte de los emprendedores tienen ahora un mejor manejo de los aspectos que son propios del emprendimiento, saben mejor que es un estudio de mercado, saben cuáles son las directrices por las cuales se van a guiar su negocio. No necesitan ese trabajo de guía y acompañamiento empresarial.

Entonces lo que ellos buscan es... igual, la lógica es bien similar, pero la diferencia es que ellos están fuera, y el interés es diferente. El extramuros lo que hace es que llega con su proyecto el cual es evaluado al igual que el intramuros, pero ya en la segunda fase lo que se hace es fortalecer la idea para llevarla a un fondo de CORFO, particularmente a un Capital Semilla. Hay veces que ocurre que hay otros fondos que son más pertinentes al proyecto que se postula, ya eso depende también. Una vez que el proyecto es recibido y postulado, se procede a la fase de desarrollo que es el emprendedor en el mundo real, y por sí solo, nosotros ponemos un equipo técnico que acompaña al emprendedor, que da orientaciones, también puede acompañar al emprendedor, pero estos perfiles de incubados extramuros son mucho más autónomos para llevar el emprendimiento adelante, eso sí, necesitan apoyo en ciertas cosas, apoyo en la gestión, etc. Pero ellos son capaces de llevar adelante el proyecto, a veces pasa que un equipo se desaparece un mes y cuando vuelven llegan con clientela porque son capaces de articular, de llevar adelante por sí mismos su emprendimiento. Hay veces en que nosotros les damos orientaciones y ellos no las toman porque consideran que no es lo más adecuado y también funciona. También es importante considerar eso. Lo que nosotros les digamos no siempre opera porque la decisión del emprendedor está por sobre eso, pero cuando es intramuros, ahí hay una decisión nuestra que prima porque hay menos experiencia en el emprendedor.

- **¿Cuántas son las fases que tiene el proceso de incubación?**

Las fases formales del proceso intramuros son cuatro, y el de extra podría decirse que son tres, incluso uno podría hacer una extensión a las cuatro igual, en el extramuros, lo que pasa es que en el intramuros tenemos una etapa que se llama como semillero, donde se hace una evaluación del proyecto y vemos que tan interesante puede ser. En ese momento es idea, aun no se convierte en proyecto, pero se revisa un poco algunos aspectos de la factibilidad de la idea y del perfil emprendedor y que es lo que podemos esperar del equipo emprendedor,

que es también algo muy similar a lo que se hace con los extramuros, nosotros recibimos las propuestas, y revisamos esas dos cosas, lo técnico y lo de las personas. Luego viene la fundación, y en los extramuros esta etapa corresponde a la línea uno de capital semilla, que no es tanto fundación, sino más bien una validación, validación del negocios, desarrollo del plan de negocios, etc. Y en el caso del modelo intramuros comprende esos aspectos, pero también comprende elementos de diagnóstico, y aspectos que se van a operar dentro del emprendimiento, necesidades más urgente del emprendedor, etc., etc. Si puedes ir viendo puedes apreciar una cuestión más concreta en el extramuros y mucho más amplia en el intramuros, ¿porqué? Porque el perfil del emprendedor lo define. En ambos casos tenemos una fase que es mucho de desarrollo, en el caso de extramuros el desarrollo tiene que ver con la expansión de una idea de emprendimiento, y en este caso está asociado normalmente con línea dos de capital semilla. Y digo normalmente porque esta es una conversación que tenemos normalmente con los emprendedores sobre qué es lo que significa tener un capital semilla y que es tener un emprendimiento. Capital semilla no es lo mismo que un emprendimiento. El emprendimiento o la empresa es como la vida de un ser humano, y el capital semilla es una etapa de esa vida. Capital semilla sería como decir, mi vida de la universidad, pero el resto sigue siendo mi vida, que es un contenedor mucho más amplio. En el caso del capital semilla y la vida de la empresa, es lo mismo. La empresa es su vida, y es un contenedor mucho más amplio para un espacio más pequeño, que es el capital semilla. A muchos emprendedores les cuesta entender esto porque muchos emprendedores parten su empresa junto con el capital semilla, y piensan que capital semilla es igual a su emprendimiento. Capital semilla es una fase muy acotada, con tareas acotadas, con presupuesto acotado y tu puedes hacer muchas cosas más por fuera de capital semilla para fortalecer el emprendimiento.

Y finalmente esta la etapa de despegue, que tiene que ver con consolidar la etapa de ventas en el mercado y eso también corre para ambas, la diferencia está en los plazos. En el caso de los intramuros es mucho mayor porque requiere más seguimiento, y en el caso de los extramuros es una fase más acotada porque el emprendedor ya sabe a quién le quiere vender, sabe para donde va con su emprendimiento.

Hemos tenido emprendimientos súper exitosos que han tenido dos o tres meses de despegue, y tenemos otros que han tenido más dificultad y su despegue ha demorado un año o año y medio, entonces es súper variable. Depende mucho del emprendedor

- **El proceso total, en promedio, ¿Cuánto tiempo toma?**

En promedio el extramuros máximo debe durar dos años, pero en promedio dura uno. Un año y un par de meses puede ser.

- **¿Y en el intramuros?**

El intra, cuando es exitoso y cuando se cierra, puede durar dos a tres años. Ahora, también suele ocurrir que las primeras etapas son más largas y las que vienen se van acortando porque se va generando experiencia. Entonces también es un fenómeno interesante de ver, como la lentitud inicial, se va transformando en una cuestión más ejecutiva hacia el final del emprendimiento, lo que también es súper interesante de ver.

- **Las principales actividades que ustedes tienen con los emprendedores, ¿Cuáles son?**

Te digo las que están contenidas en el servicio:

- Primero nosotros los postulamos a capital semilla. A todos los postulamos en algún momento de su vida, hay algunos que se resisten y lo que pasa es que postular a alguna fuente de financiamiento tiene que ver con una de las etapas que es la de fundación, entonces cuando alguien no quiere hacerlo nos preguntamos ¿para qué estamos haciendo esta pega? Si hay que ir buscando los caminos para desarrollar los emprendimientos. Y eso para los emprendedores es gratuito, si no resulta, lástima, porque eso involucra una inversión de tiempo para llevarlos hasta CORFO.
- También tenemos el seguimiento técnico y financiero, que es propio de la incubación o del financiamiento de semilla.
- Después de eso, tenemos talleres de coaching u orientación emprendedora, que están hechos por la misma persona que nos ayuda a hacer la evaluación de los emprendedores, y esos talleres tienen dos objetivos puntuales que obedecen a demandas más específicas de los emprendedores. El primero tiene que ver con una cuestión más implícita de los emprendedores que tiene que ver con desarrollar competencias del emprendedor. Nadie reconoce que tiene falencias como emprendedor, pero a todos les sirven mucho. Lo otro es que cuando

generas instancias como esta, se puede generar espacios de colaboración y de conversación, espacios de *Networking*, a la par de que están en estas actividades de coaching, tienen capacidad de generar contactos y redes de cooperación, y de hecho nos ha pasado mucho hemos generado un montón de actividades de coaching donde los emprendedores generan redes de contactos, acuerdos de cooperación mutua, es bien interesante ese fenómeno.

- **¿Los talleres de coaching pueden ser tanto para gente de intra como extramuros?**

Si, lo que pasa es que los intra... no tenemos intra porque estamos re complicados con los cambios de paradigma respecto al emprendedor porque ahora, nosotros vimos que se requieren mucho más una cuestión como mas agilizadora del proceso de incubación, y cuando tienes gente que está dentro de la corporación, en el proceso de incubación, se torna un poco más lento, un poco más cómodo, en cambio los extramuros buscan constantemente, están persiguiendo su emprendimiento, o sea están acelerados en desarrollo. Entonces se da que aunque el proceso es más corto, se da un aprendizaje más intenso, entonces, bueno, eso.

- **¿Qué otras actividades tienen, o solamente esas dos?**

Hay apoyo en asesorías particulares en temas legales y difusión de emprendimientos, actividades propias de marketing, presencia en medios. También tenemos algunas asesorías en relación a desarrollo de plan de negocios, esas son externas, que se integran al modelo de negocios de Santiago Innova, entonces, por ese lado también tenemos, y también tenemos otras actividades que no guardan relación con los tradicionales que administramos.

- **¿Quiénes componen el equipo de la incubadora?**

La incubadora estamos dos ingenieros industriales, dos ingenieros comerciales, una contador auditor, y nuestra asistente que es técnico en administración, y en este momento tenemos dos cupos libres; un contador auditor

para el cargo de ejecutivo financiero, y un ingeniero, pero la verdad es que ahí nos da igual la carrera, pero es para el cargo de ejecutivo técnico de proyectos.

- **¿En qué consiste el igrandprix?**

Esa no es mi área, le corresponde a emprendimientos de entorno, porque esta contextualizado en el barrio universitario de Santiago que esta acá cerca, entonces tiene que ver con emprendimientos emplazados en un espacio territorial, que en este caso es el BUS (Barrio Universitario de Santiago). Es un concurso que va en su quinta edición que lo que hace es recibir ideas de emprendimiento innovador, eso. Las propuestas que llegan se evalúan, y hay varios seleccionados, varios ganadores y tenemos hartos premios y menciones honrosas. Los que tú ves aquí son todos premiados por el igrandprix. Las que ves aquí son ganadoras del igrandprix 3, este es el segundo lugar del igrandprix 4, que es el del año pasado. Pero bueno en el fondo es eso, ideas innovadoras que se postulan y son seleccionadas por jueces, que es un comité bien variopinto, que vienen de distintos ámbitos y distintas organizaciones.

- **¿Esos emprendimientos que ganan se incuban acá?**

Sí, pero no necesariamente, tiene que ver con las necesidades de los emprendedores. Hay emprendimientos que ganan y son incubados extra aulas o extramuros y otros que necesitan estar intramuros. Por ejemplo ellas no necesitaban estar intramuros, así que fueron incubadas desde fuera. De hecho se dio una relación bien rica con ellas porque se genero mucho intercambio de experiencia desde esta Incubadora hacia ellas y desde ellas hacia la incubadora y los emprendedores, entonces, también se ha generado una relación bien interesante con ellas, que son las chicas de UVA, y su proyecto que se llama Iboo. Otros casos por ejemplo el de prontnet y el de fenoma, fueron incubados intramuros, entonces depende mucho de la necesidad del emprendedor y de su parada frente al emprendimiento, etc. Y también de la voluntad del emprendedor de ser incubado o no.

- **Como parte de esta Incubadora, ¿Cómo ves a la incubación en Chile?**

Yo creo que hay que cambiar el modelo. Nosotros recién nos estamos dando cuenta de que hay... no sé si recién, yo estoy trabajando desde enero de

este año, y yo creo que hay una visión un poco sesgada y limitadora acerca del emprendimiento, y que en general las incubadoras no hemos sabido articularnos para enfrentar una situación, y también las instituciones públicas han hecho su parte en esto de limitar. Yo creo que porque no hay una claridad de lo que se quiere en términos de desarrollo. Entonces lo que pasa, y esto es solamente un ejemplo, las bases de capital semilla, que es el fondo tradicional, plantean la posibilidad de conseguir premios por el logro de los proyectos, y eso lo puedes leer directamente desde las bases que están en CORFO, premios por logro de ventas, levantamiento de inversión, entonces eso lleva a las incubadoras a tomar medidas para acomodarse a eso. Las incubadoras ahora por ejemplo toman a muchos proyectos que tengan un gran potencial de ventas dejando a muchos igualmente buenos pero que no tienen un mayor potencial de crecimiento. Entonces tú dices “claro, las incubadoras son organizaciones que necesitan vivir, y CORFO es una organización pública que ha puesto su foco en una cuestión más competitiva y ha dejado de lado sin querer a una gran cantidad de emprendedores también”, hay emprendedores que están en una lógica más tradicional, como la señora del comercial de CORFO, donde hay una familia que quiere hacer un emprendimiento, una panadería o algo así, y eso en términos prácticos no es tan efectivo, como lo que quiere CORFO y como lo percibo ahora. Hasta este momento CORFO no financia proyectos que tengan esa cuota de tradicionalidad, CORFO financia proyectos que tienen un mayor potencial de innovación muy explosivo, y eso creo que están tratando de cambiarlo. Ahora inventaron esto del SSAF para incubadoras que sean más de desarrollo, y es posible que ahí mejore la cosa.

Pero yo creo que está muy visto todo por lógica de modelo de negocios, y no de lo que necesita un emprendimiento. Creo que ahí se cae el modelo, creo que falla, en tanto el emprendimiento como una herramienta de desarrollo social, de generación de oportunidades, etc. Yo he visto pasar gente que ha sido muy entusiasta con sus ideas pero no han pasado porque sabemos que CORFO no va a financiar sus ideas, y es una lástima, pero es eso. Entonces esa quizás sería mi recomendación a CORFO y a las incubadoras. Pero hay que pensar que las incubadoras son negocios, que quieren lucrar, ganar dinero, y es una cuestión obvia, no sé si quieren sostenerse también.

## Anexo 6.- Entrevista a Incubadora de Negocios de emprendimientos de Escala Global.

### - **¿En qué consiste el proceso de incubación de esta incubadora?**

Ya, más allá del proceso de selección te interesa desde que ya está el emprendedor en la incubadora.

### - **El proceso completo.**

Nosotros hasta el momento usamos el método de Ventanilla abierta, en el fondo que la gente puede postular con sus proyectos cuando quieran, no hay plazo. Entonces postulan a la incubadora, mediante un formulario, que esta online en nuestra página web de esta incubadora, nosotros cada dos semanas recopilamos todos los formularios que nos llegan, los revisa un comité interno de la incubadora que casi siempre está compuesto por la directora de operaciones de la incubadora y dos jefes de proyecto. Se revisan esos formularios, la idea es dejar adentro a los que cumplen los criterios mínimos necesarios para poder entrar a un comité final y los que no cumplen se elimina. A los que no cumplen se les informa que no quedaron y hasta ahí llega ese proceso. Los que quedan, se les informa que pasaron ese primer filtro, se les pide que realicen una presentación de siete minutos con algunos puntos específicos que nosotros les pedimos y les agendamos reunión para una semana más, es decir, les damos una semana para que ellos preparen esa presentación. Vienen a esa presentación, aquí está la jefa de operaciones junto a los dos ingenieros de proyectos, los emprendedores presentan su proyecto, se aclaran dudas, tanto las que nosotros tenemos del proyecto, como las que los emprendedores tengan de nuestra incubadora, nuestro proceso y nuestros servicios, y luego de tener todas esas presentaciones revisadas, volvemos a hacer una reunión para generar un nuevo filtro. Que es interno, entonces, nosotros decimos “ya, de los que vinieron a presentar, quienes quedan y quienes no”.

A los que no quedan se les informa que no pasaron, se les explica porque, y hasta ahí llega su proceso. Y a los que quedan los citamos a un comité final, que comprende gente tanto interna como externa de la incubadora, es un comité más objetivo que observa quien es más apto para otorgarle el subsidio y quien no lo es.

Y para temas muy técnicos de esas presentaciones siempre presentamos a un mentor experto, alguien que sepa mucho de un área en específico, por ejemplo viene alguien que nos presenta un proyecto de energías sustentables -no todos

somos expertos en todos los temas-, por tanto invitamos a alguna persona externa de nuestra red que nos pueda ayudar en la parte técnica.

Bueno, ese proceso de postulación está a punto de cambiar. Lo que pasa es que esta incubadora es una de las cinco incubadoras que se asignó SSAF (Subsidio Semilla DE Asignación Flexible), que es la nueva forma de entrega de capital semilla de CORFO, que lo que hace es que le entrega una gran bolsa de dinero a las incubadora que lo que hace es que CORFO dice: “sabes que, tu ya me has demostrado que haces buenos filtros y haces buenos comités, entonces haz la pega tu, yo lo único que necesito es que me hagas una nomina de quienes entraron, y , después tu me rindas los logros que han alcanzado esos proyectos. Todo el resto tú ya me has demostrado que tienes las capacidades internas de lograrlo puesto que tú lo haces frente a nosotros o lo has hecho en el último tiempo.

Entonces, como nosotros recién entramos a esta modalidad, los cambios que va a sufrir nuestro proceso es que antes, cuando un proyecto llegaba a comité final, los postulábamos directo a capital semilla, entonces, eran en diferentes tiempos, entonces llegaba uno una semana, a la semana después llegaba otro. Ahora estamos recibiendo los proyectos, hasta cierta fecha. Y de todos esos, habrá una X cantidad que va a ir a este comité final, que va a ser un poquito más extenso y mas difícil, donde necesitamos gente del mundo de las inversiones, y de esos van a quedar aproximadamente cinco que sean los aprobados por el comité, y a esos cinco, les vamos a entregar el subsidio, que va a ser entregado y administrado por nosotros.

En el fondo es como el mismo procedimiento, la diferencia es que ahora todo es administrado por nosotros. Y después de esto, la idea es comenzar con convocatorias cerradas, o sea, ya no vamos a tener la ventanilla abierta para que los proyectos postulen cuando ellos quieran, sino que va a ser con fecha estipulada y con temas específicos. Por ejemplo, vamos a lanzar una convocatoria solamente a proyectos de la salud, o tecnológicos, bueno ese aspecto aun no está bien definido, pero lo cierto es que vamos a lanzar convocatorias temáticas.

El proceso dentro de la convocatoria es el mismo, los emprendedores postulan, nosotros vamos a ir revisando los formularios de la misma forma para que no se acumulen hasta el último día de postulación, pero si, la respuesta la vamos a entregar una vez finalizada la convocatoria, después decimos bueno, de cien proyectos que postularon, pasaron veinte, bueno, estos veinte vienen al primer comité, que es un comité interno, igual a la primera versión, para aclarar las dudas y todo ese tipo de cosas, y la idea es de esos veinte, los que queden,

nosotros los pasamos por un taller, que es un taller para prepararlos para la presentación ante el comité final. Es un taller de presentación efectiva.

Además el comité final sufre algunos cambios, porque ahora lo compondrán, dos miembros de la incubadora, dos emprendedores, o internos o externos de la incubadora, y dos inversionistas, personas externas del área de los negocios y de la inversión. Eso nos ayuda a obtener la visión de los inversionistas que son nuestros potenciales clientes, después la visión de dos emprendedores, que son gente que ya la ha hecho y que más claramente puede decir, “mira ya, esto tiene una posibilidad o no la tiene”, y sobretodo evalúan al equipo emprendedor. Y por último los miembros internos del comité, que van a velar también por los intereses de la incubadora, y cambia además la modalidad del capital semilla normal, que eran cuarenta millones, con el SSAF cambia a 60 millones máximo. Esto depende de la etapa en que llega el proyecto, porque generalmente los que llegan muy en idea, y con nada desarrollado, van a necesitar más fondos para investigar el mercado y ese tipo de cosas, y quizás los que llegan un poco mas armados, no van a necesitar ese tipo de cosas, y necesitan más para comenzar la etapa de comercialización, pero eso se va a evaluar proyecto a proyecto.

Un poco, pasando de la fase de postulación, los servicios específicos que nosotros entregamos y que buscan potenciar al equipo emprendedor, es: tenemos una red de mentores, que son gente experta en un área, marketing, ventas, en lo que sea, finanzas, etc. Y ya sea los emprendedores lo solicitan o nosotros evaluamos el área en que se vean más débiles, y también ellos nos pueden decir, “saben que, nuestro negocios está en la línea de lo que hace Entel, y me gustaría ojala una reunión con alguien de Entel. Y de ahí es nuestra labor contactar a alguien de esa empresa o de una empresa similar, entendiendo la necesidad del emprendedor, y juntarlos, estas mentorías, no sobrepasan las tres horas mensuales, dos reuniones de una hora y media cada quince días, en donde la idea es que el mentor acompañe al emprendedor en primero, ciertas tareas en el área que el emprendedor se está desarrollando, y ver su evolución. Otra área de apoyo es un ciclo de talleres que trata de diversas aéreas del conocimiento que se espera que el emprendedor posea, por ejemplo modelos de negocios, presentación efectiva, algunos temas legales, valorización de la empresa, marketing, y además, existe una instancia en que a lo largo del transcurso del año los mismos emprendedores nos propongan ciertas temáticas y si vemos algún interés por una temática en particular, nosotros buscamos a una persona que pueda dictar ese curso, y entonces, realizar el taller de manera abierta para los emprendedores y dejamos abiertas las puertas de nuestro taller a una red más

amplia, puede haber sido gente que ya postuló a la incubadora. Ese servicio es gratuito, es parte del servicio que se le entrega a nuestros emprendedores, pero aparte el taller lo abrimos a todo aquel que quiera participar, cualquier persona puede venir, si tiene algún interés particular, o alguna idea, entonces, eso también nos genera a nosotros una posible ventana para mostrarnos a potenciales emprendedores.

En conjunto a eso tenemos algunos sociales, principalmente actividades de *networking*, donde lo que buscamos es que los emprendedores formen relaciones entre ellos, que se conozcan y se potencien. Por ejemplo: “oye tenemos dos emprendedores que desarrollan plataformas tecnológicas, y hace mucho sentido que conversen. Oye mi experiencia ha sido esta y mi experiencia ha sido esta. O, yo hice esto así, ah pero yo hice esto así y no me paso”

Además hacemos eventos donde abrimos las puertas e invitamos a inversionistas, mentores, gente de CORFO, que nos puedan ayudar y puedan tener interés. Nos paso que había un miembro del comité de evaluación de CORFO, que además de ser miembro de CORFO, era sostenedor de colegios particulares-subsuccionados y cuando unos emprendedores hicieron una presentación, este señor les dijo: “yo soy sostenedor de este colegio, aquí tienes mi tarjeta y cuando ya pongas en marcha tu proyecto contáctame, y hacemos negocios”. Entonces, lo que uno busca es que esas cosas puntuales se reproduzcan en estas sesiones, que se realicen redes y contactos con inversionistas y gente que pueda ayudar a que los emprendimientos salgan.

Además nosotros tenemos un convenio con Startup Chile, y con ellos tratamos de generar reuniones entre nuestros emprendedores con los de startup Chile. Lo bueno de eso es que tenemos acceso a gente que se relaciona con el mercado global, y además, es interesante para nuestros emprendedores contar con la experiencia de emprendedores que vengan desde otros lados del mundo.

Bueno, y además de eso tenemos algunos acuerdos con incubadoras internacionales, lo que nos permite que cuando algún emprendedor tenga cierto grado de madurez en el mercado nacional, y nos diga “Oye, nos encantaría explorar el mercado en Inglaterra”, bueno, tenemos algunas asociaciones con incubadoras de negocios en Inglaterra, y podríamos hacer un vínculo para que puedan ir por una semana o un mes, bueno, a costo de ellos, pero por lo menos tenemos el contacto para que vayan directamente y no pierdan tiempo golpeando puertas.

También, obviamente, nos hacemos cargo de todo lo administrativo referente al capital semilla. Los proyectos se adjudican los fondos, los gastan, y nosotros tenemos que evaluar y ver que las platas se gasten bien, y hacer una

rendición, bueno, eso era con el capital semilla. Y ahora con el SSAF, también, tenemos que hacernos cargo de administrar los fondos. Y también la parte técnica, que estén cumpliendo sus metas, y en caso de que les cueste, ayudarlos un poco con eso. Por ejemplo si van mal en las ventas. Ahí nosotros decimos “oye mira, nosotros detectamos que aquí tienen una falencia, te parece si te juntamos con un mentor”. Bueno, y cuando el emprendimiento se encuentra en etapas más avanzadas tenemos convenio con redes de Capital Ángel y con Inversionistas de Riesgo *Venture Capital*, donde podemos generar reuniones entre estas redes para ver la posibilidad de levantar inversión. Y esa para nosotros es la manera perfecta de egresar de la incubadora, pero los mismos emprendedores pueden decidir en base a la generación de ingresos propios. Porque hay negocios que estiman no necesitar más fondos y no recurren a nuestra ayuda y otros a los que sí, que son a quienes nosotros les gestionamos reuniones.

**- En la fase del ingreso, e la primera selección, ¿Se realiza alguna retroalimentación a los emprendedores que pasen y a los que no?**

No es muy específico, porque dada la cantidad de gente que postula no le podemos dar mucho detalle a todo aquel que no queda, además, generalmente no quedan porque no cumplen con los requisitos mínimos de un capital semilla, al igual que con los SSAF, por ejemplo, que no son emprendimientos innovadores. Ese es uno de los detalles que siempre se explica, pero no podemos entrar en mayores detalles, porque somos una incubadora chiquitita, somos dos ingenieros de proyectos en el fondo y no nos da el tiempo para explicarle a cada uno porque no.

En proyectos donde nos podamos sentir técnicamente competentes para dar la opinión la decimos, por ejemplo si viene alguien que quiere hacer un emprendimiento tecnológico para Smartphones, nosotros les decimos: mira este es un mercado súper grande, y nosotros nos hemos dedicado a observar algunas industrias, que vemos que se repiten mayormente en las postulaciones, para entregarles un feedback, pero les decimos, mira, es supera trectivo, pero quizás hoy no hay un modelo de negocios muy claro para postular este proyecto. Y esa explicación se da cuando tenemos una reunión con ellos. Si nosotros seleccionamos un proyecto que sea atractivo, y durante la reunión nos damos cuenta que su proyecto no calza, ahí nosotros les vamos diciendo por que no. Y ahí les queda súper claro. Y también cuando tenemos reuniones y tratan de temas muy específicos de un negocio que nosotros desconocemos, llamamos a un experto, y tenemos una reunión en conjunto, ahí el experto también les deja claro, porque si, porque los va a dejar pasar, porque encuentra que el negocio es súper

bueno y les explica porque, o porque no. El emite un juicio más técnico. Para esto, a veces lo hacemos directamente el equipo emprendedor, con ellos, también a veces cuando se le dice que su proyecto no es bueno, se empiezan a defender “¿no? ¿Pero porque es malo?”. Entonces nosotros ahí también nos reservamos el derecho a darles el resultado a través de un correo y ahí se les envían los comentarios del mentor experto. Entonces sí, de alguna manera, no por correo formal, pero si en esta reunión, nosotros como política interna, recibimos a la gran mayoría de los alumnos que postulan, por un acuerdo con la universidad, como somos parte de la universidad, nosotros nos juntamos con todos. Ya sea un proyecto pésimo, más o menos, o que realmente tengan expectativas, y ahí nos juntamos cara a cara y les explicamos por qué no o porque si.

Pero eso es parte del compromiso interno que tenemos con la universidad.

Y en forma externa, nos juntamos, lo que nos sobrepasa técnicamente lo tratamos con alguien externo, lo que no tratamos de, en la misma reunión, les decimos, mira, creemos que tu proyecto tiene un componente importante de exportación, que no va a financiar la CORFO, y por lo tanto no clasifica con la línea de financiamiento. Bueno, y eso referente al feedback.

**- Lo que me he dado cuenta, al informarme un poco respecto al trabajo de esta incubadora, quisiera saber el foco de emprendedores.**

Buscamos, y esto tiene que ver con nuestra calidad de patrocinadores ante capital semilla de CORFO y ahora del SSAF, es que, tienen que ser emprendedores que tengan un emprendimiento de alto impacto. Puesto de otra manera, la gran mayoría de los emprendedores que llegan aquí son emprendedores con educación superior completa, hay muy pocos casos en que te encuentras con una persona muy experta en su área que no tenga un título universitaria. Puede ser que no, porque no es un requisito. Pero te estoy dando el perfil de lo que hemos tenido. En general, es gente que ha trabajado en una industria, y por tanto, el emprendimiento que están desarrollando tiene relación con esa industria, y que en general es donde más... la universidad hace un informe anual, que es el GEM, el Global Entrepreneurship Monitor, que estudia el emprendimiento a nivel local y mundial, y a nivel local, tenemos el resultado de que el 60% de los emprendimientos en Chile nace a partir de una oportunidad. Y eso en general se ve en gente que trabajo mucho tiempo en un área, por ejemplo en Nestlé y dice: “ah mira, esto tiene una falencia aquí, creo una empresa y le presto servicios” entonces, el emprendedor con que trabajamos tiene experiencia en el área de su emprendimiento, y, sobre todo no tenemos gente muy mayor, no sobrepasan los 45 años. Tenemos gente entre los 30 y 45 años, que calzan con lo

que te digo, tienen experiencia en un ámbito específico, y además, todavía están en posición de arriesgarse, porque cuando ya tienen 55 años, con tres hijos en la universidad, pagando casa y auto, ya no es tan fácil que tomen la decisión de emprender. Porque si bien, los capitales semilla permiten que te pagues un sueldo, es un sueldo súper menor. Y lo que nosotros hacemos, viendo el perfil, es, con los emprendedores que no calzan con nuestras líneas, siempre los orientamos con otras líneas de financiamiento o de apoyo público, puede ser SERCOTEC, Startup Chile, en caso de que uno vea algo más innovador o disruptivo pero que aun no está suficientemente organizado o empaquetado para entrar a una incubadora, bueno esas son nuestras principales recomendaciones, y bueno, si sabemos de algún otro programa que pueda apoyarlos, también los podemos enviar. Porque por ejemplo, a veces se lanzan ciertas convocatorias a concursos, dentro de ciertas fechas, y si justo llega uno que calce con los emprendimientos, les avisamos. Por ejemplo, ahora último, se lanzó un concurso para emprendimientos de mujeres, entonces, todos los emprendimientos de mujeres que no calzaban aquí, los derivábamos para que consultaran en ese fondo. Hay una evaluación de nosotros de los emprendimientos, por ejemplo si viene alguien que quiere ponerse con una planta embotelladora de bebidas, tampoco es que los mandemos a SERCOTEC porque no calza, les decimos “mira, ahora no hay capacidad dentro de lo que nosotros conocemos, para financiar algo de tu escala. Lo que hacemos también, es, que los mandamos a otras líneas de CORFO, por ejemplo a empaquetamiento tecnológico, donde se puede postular por medio de una consultora experta.

La idea es, si se puede, tratar de guiar a la persona para que sepa cuál es la mejor vía para su negocio.

Y además, como universidad... bueno, nosotros somos una sociedad anónima aparte, somos parte de la universidad a nivel de directorio, pero lo que nos dimos cuenta es que sobre todo a nivel universitario los estudiantes tienen buenas ideas, pero malas capacidades, entonces, nosotros formamos parte de un directorio de un programa, que es, imagínate el Startup Chile sin plata, el Startup Chile pobre, nosotros creamos uno interno, entonces, nosotros hacemos una serie de talleres y les damos acceso a una red de mentores, porque lo que queremos es que ellos desarrollen sus habilidades emprendedoras, para que ellos después empaqueten sus ideas, o que digan “sí, en realidad nuestro modelo de negocios era súper malo”, o “tener carros de papas fritas no es un buen negocio” y a través de la generación de un programa interno de desarrollo de habilidades, buscamos seleccionar con pinzas o en el futuro alumnos, tener alumnos de la línea de lo que buscamos nosotros, o por último derivar a alguna parte, porque nos carga cerrarle

la puerta a los alumnos. Porque a la mayoría de los alumnos les tenemos que decir que no. Entonces ahora tenemos una alternativa que es súper fuerte, para que ellos vayan a esta alternativa y se auto filtren y se den cuenta de porque no pudieron estar apoyados por nosotros, y también, la idea es que aquellos que si tenían una idea buena y que su equipo de trabajo se podía potenciar, en el futuro después de pasar por todas esas instancias, llegue de nuevo a nosotros y si los podemos apoyar.

Lo que pasa es que hay una cosa de la terminología que se ocupa, es que el nombre de “incubadora” está mal puesto, somos aceleradoras de negocios, no incubamos ideas, puede venir una muy buena idea, pero tiene que tener algo. Entonces, las verdaderas incubadoras, como el proyecto que estamos desarrollando de forma interna, o la incubadora de INACAP, si son incubadoras, que toman una idea, y hacen que esta crezca como un huevito, que ya tiene un sentido, un modelo, un equipo emprendedor solido, todo eso.

- **¿Cuándo se crea este programa que me hablabas recién?**

Se creó... en marzo de este año empezamos a promocionar, y en junio realizamos nuestro primer taller, te podría decir que el lanzamiento de este programa fue a principios de Junio. Y ahora a fines de este mes, tenemos un concurso... todas las redes de mentores que tenemos como programa, se los vamos a entregar en forma exclusiva a quienes ganen este concurso, y si sobran cupos, se entregan en orden de llegada. O sea, los ganadores del concurso, tienen entrada asegurada a los talleres, pero quienes no ganaron y quieren asistir, se deben inscribir, hasta que se llenen los cupos. Eso es netamente académico, dirigido por la Universidad, y nuestra participación en el programa, corresponde a que entreguemos nuestra experiencia en la formación de emprendedores, la idea a es que esos emprendedores salgan con mejores herramientas para postular a la incubadora.

Somos realistas y sabemos que no tenemos capacidad para recibir a todos los emprendedores que quieran postular, por lo tanto, las puertas de los alumnos de la Universidad están abiertas para que postulen a cualquier incubadora, o sea, esto es una competencia de libre mercado, y nosotros competimos con las otras incubadoras, de hecho, actualmente tenemos solamente un proyecto de un ex alumno de la UDD el resto son todos externos. Entonces ellos compiten por un cupo en la incubadora, y nosotros competimos con las incubadoras, y así es nomas, es una cosa de servicios, que te puedan ofrecer. Y bueno, eso es Startup Udd, un programa de apoyo, para formar a los próximos emprendedores.

- **¿Qué evaluación me puedes dar a nivel nacional?**

Hoy hay 19 incubadoras en Chile, de las 19 yo te diría que hay 5 o 6 que tienen un foco más internacional de negocios, porque si tu vas a las incubadoras que están en Puerto Montt o Temuco, ellas tienen proyectos de escala regional, de impacto internacional, pero que se desarrollan a nivel regional, porque por ejemplo, ellos no pueden decir, este emprendedor que trabaja con salmón, yo lo voy a tomar y lo voy a llevar a Brasil, porque en Brasil no hay salmón. En cambio nosotros decimos, “mira, voy a impulsar una plataforma tecnológica, no sé qué, que además va a tener operaciones en tal lugar, y tal país, y tal país. Entonces es un modelo que se replica. Mientras que la salmonera es un negocio de producción local, de exportación, entonces como te digo, hay 5 o 6, quizás 7 incubadoras que traten de generar emprendimientos de impacto global. En el norte vas a encontrar incubadoras enfocadas en la minería, en el sur en la pesca, en lo forestal. Y bueno, hay muchas muy buenas, que están muy bien catalogadas en su sector, pero no son incubadoras que compitan con nosotros, y quizás, no sé si tu sabes que nosotros tenemos sede en Concepción también, somos la única incubadora con sedes en distintas regiones, hay una en el norte que tiene dos pero en la misma región. Bueno, mira, hay un buen nivel de incubación en Chile, se ha estado desarrollando mayormente en los últimos años, sobre todo la CORFO cuando tomo la decisión de modificar los capitales semilla, no de capital semilla a SSAF, sino en los referente al sistema de premios, lo que pasaba antes era que la CORFO le decía por ejemplo: Miguel tu eres patrocinador, mira, por postular a Camila, tú te quedas con 7 millones y le pasas 33 a Camila. Entonces la incubadora decía, bueno, postulo a todas las Camillas que yo quiera, me gano 7 millones, y al final no importaba la calidad de los emprendimientos, si egresaban de buena manera y si sus productos eran de calidad. Lo que pasaba era que la incubadora se convertía en una máquina finalmente. Entonces había muchas Camila, y a la incubadora lo único que le importaba era que las Camila rindieran en lo que dijeron que iban a rendir, y, si el negocio fracasa, era como “pucha, fallaste, es tu culpa”. Y bueno lo que ahora se hace, y por lo que cerraron muchas incubadoras, como Octantis, ese es el caso más ejemplificador, y ahora el sistema es “te doy los 40 millones, pero tu se los das todos al emprendedor, y si ese emprendedor cumple sus metas, un monto de ventas y levanta capital, tu ganas plata.

Entonces lo que se pidió era que las incubadoras hicieran bien la pega, que es, incubar realmente al proyecto y apoyarlo y lograr que a ese proyecto le vaya bien. Antes, ese objetivo estaba tergiversado por el premio, así que ahora, la única forma que la incubadora reciba ingresos fuertes, es por ese lado. Y por lo mismo

es que por el cambio que tuvo la CORFO, es que le entrega fondos a la incubadora para operar, le dice “mira, tu, dime cuanto crees que te va a costar la operación por 6 años” y le pasan plata, obviamente también la incubadora también, tiene que poner un monto, por cofinanciamiento, y tenemos que presentar un programa de sustentabilidad, y les presentamos las metas que queremos cumplir, y le decimos a CORFO “nosotros queremos incubar 15 proyectos al año, y queremos llegar a cumplir estas metas, nosotros podemos llegar a ser autosustentables”. Bueno, mientras creamos mas sistemas de ingresos mejor, por ejemplo, nuestro ciclo de talleres, son gratuitos para nuestros emprendedores, pero se cobra entrada para todos aquellos que no formen parte de la incubadora, entonces, el ingreso que percibimos por eso es súper pequeño, pero queremos que con el tiempo se puedan generar grandes ciclos de talleres, que tengamos más de uno al mes, que tengamos más convocatoria, o sea, más gente que quiera asistir y que en el fondo, cada vez, ese modelo crezca.

Y que es lo otro que... bueno, había dos temas antes que estaban pendientes, uno, era el tema de la internacionalización, por ejemplo, cuando uno va a Silicón Valley, lo que pasa en Silicon Valley, en San Francisco, California, Estados Unidos, es que te encuentras con una red de emprendimiento gigantesca, tienes empresas de todo el mundo, inversionistas de todo el mundo, clientes de todo el mundo, emprendedores de todo el mundo, entonces, te nutres tan rápido, que es más fácil para ti emprender, porque las redes de contacto que te puedes hacer allá son muy rápidas. Eso se supe aquí con Startup Chile.

Ahora, la gran falencia del sistema de emprendimiento en Chile está en las inversiones ángeles. En Chile los emprendimientos nacen con una necesidad de hasta 50 millones de pesos. Eso se considera capital semilla, de eso se encarga capital semilla, Startup Chile y capitales públicos. Posterior a eso viene la etapa de capitales ángeles, que están entre 50 y 200 millones de pesos, esa etapa, es la más débil hoy, de hecho hay tres redes formales de inversión ángel en Chile, que son auspiciadas por CORFO, el resto son, inversionistas ángeles súper informales, inversionistas ángeles chilenos, que invierten uno a uno porque además prefieren no exponerse, etcétera, pero en esa informalidad, para nosotros como incubadora es difícil acceder, a no ser que yo conociera a Paullman y le pudiera tocar la puerta y decirle “oye, tengo un proyecto que va a mejorar tus ventas en Cencosud”, no nos va a pescar, entonces, hoy hay una falta en inversión ángel, porque hay pocos y no es fácil que te crean, no están muy abiertos a llegar a invertir en cualquier proyecto que les tique, necesitan algo que le avale el potencial que tiene el proyecto. En EUA hay emprendedores que ya la hicieron, entonces ellos dicen, que gusto que hubieran creído en mí hace 20 años,

él dice, yo voy a poner parte de mi plata para ayudar a otros emprendedores. Y dice “a ti, te paso 50 millones de pesos, a ti también te paso 50 millones de pesos” entonces el va generando ganancias... y esto es una estadística, uno de cada 10 invertidos, genera la suficiente plata para pagar lo que yo perdí de los otros 9, o sea, no perdí, porque de esos 9, con 4 yo recupero la inversión, y con 5 se pierde la plata. Pero hay 1 tan exitoso que con ese solo emprendimiento yo recupero 30 o 40 veces lo que invertí. Pero bueno, eso, acá aun no ocurre. Por lo mismo es que hay pocos inversionistas ángeles. Yo creo que hace falta alcanzar una cultura de inversionistas ángeles, pero además, un cierto nivel de emprendimiento en Chile que tenga suficiente atractivo para estos inversionistas, sino, no ocurrirá nunca la inversión. Y después vienen los capitales de riesgo, que prestan sobre 300, o 500 millones de pesos, hasta 2000 millones de pesos, cosas así, esos son más o menos los montos. Después ya viene abrirse a la bolsa o que una empresa grande te compre, hay otros vehículos de salida en ese sentido.

Así que, yo te diría que el sistema de incubación en Chile va por buen camino, si bien hay falencias, el SSAF es un buen camino, el sistema de capital semilla antes era muy lento, hacíamos un comité el día uno, enviábamos nuestro proyecto, el día tres ya estaba aprobado, y de ahí a que llegaba la plata podían pasar tres meses, y son tres meses que los emprendedores no tienen, sobre todo aquellos que salen de una empresa para dedicarse a sus emprendimientos, no tienen tres meses. Entonces hoy lo que dice el SSAF es “ya, como tú tienes todas las capacidades, aquí tienes un saco de dinero”, entonces el día uno está en comité, el día 3 le informo que está aprobado, y el día 5 le paso la plata. Y sobre todo hay un tema después, los ciclos que exige capital semilla para gastarse los fondos son cortos, son máximo dos años, nosotros no lo dejamos nunca mas allá de 12 meses, también por ponerle presión al emprendedor por emprender, y sobre todo para que no le gane la competencia, eso es muy importante. Entonces antes lo que pasaba era que nosotros le decíamos a CORFO “mira este es el presupuesto 1, se va a gastar en el ítem A un millón, y en el ítem B un millón”, y de repente, durante el desarrollo del emprendimiento el emprendedor decía “no es que sabes que, hoy es vital gastar en B y no en A”, entonces le teníamos que mandar una carta a CORFO, que se demoraban 10 días en que nos dijeran que sí, después, tomar esa carta, ingresarla al sistema, modificar el presupuesto, enviarlo y que nos dijeran que sí de nuevo, recién ahí el emprendedor podía empezar a gastar la plata en el presupuesto nuevo, la burocracia era mucha. Y eso con el SSAF no va a pasar porque el emprendedor presupuesto algo en un principio, en la mitad se dio cuenta de que no, va a llegar acá, el ingeniero de proyectos lo va a revisar, y si es algo que hace sentido se aprueba y listo y se hace el cambio. Si el

gasto está bien justificado se hace el cambio. El cambio es para el beneficio de los emprendedores. Los que se adjudiquen los subsidios se van a beneficiar mucho. Por eso se llama Subsidio Semilla de Asignación Flexible, porque es muy flexible. Nosotros aun trabajando en eso.

- En promedio, ¿cuánto dura el proceso de incubación, para ustedes?

En la modalidad de capital semilla tú postulabas, en máximo dos semanas te dábamos una respuesta por si llegabas a reunión o no. El que venía a reunión tenía una semana más para preparar su proyecto, y después de la reunión, en máximo una semana le dábamos la respuesta si quedaba o no, a no ser que hubiera que llamar a un experto, que ahí podría pasar una semana más. Entonces, máximo un mes desde que postulo hasta que lo estábamos ayudando a preparar el formulario para capital semilla, el problema es que tuvimos casos en que al emprendedor le decíamos “ya Juanito tienes que llenar el formulario” en el día lo llenaba, estaba perfecto, se realizaban algunas correcciones y listo. Pero teníamos otros emprendedores que les decíamos “tienes que llenar este formulario” y podían pasar un mes, dos meses, y si tu no estás encima cateteandolos, pueden pasar... tu les dices que quedaron y se desinflan. Y hay que estar encima, pidiéndoles que llenen el formulario, que hagan las correcciones, entonces, el tiempo que tome desde llenar el formulario, depende netamente del emprendedor. Y eso pasa porque tenemos emprendedores que son más jóvenes y tienen tiempo para dedicar después del trabajo, pero hay otros que están tan tranquilos en su trabajo porque tienen su sueldo, y trabajo que hacer y responsabilidades, etc. Que la verdad es que le dedican re poco tiempo, así como en las tardes, o el fin de semana, o lo dejan para la otra semana. Pero hay de todo, hemos tenido emprendedores súper motivados que en un día tienen listo el formulario, entonces, es súper relativo. En el promedio, la postulación dura un mes, en postularlo a capital semilla un mes, en que CORFO te dé una respuesta, otro mes, y en que te llegue la plata, otros dos meses más. O sea, el emprendedor desde que postula, hasta que recibe la plata, puede pasar como cinco meses más o menos. Entre cinco y seis meses. Si va todo de acuerdo a los tiempos que manejamos nosotros, eso es hasta hoy. Bueno, esto debería cambiar algo así como... dependiendo de la duración de la convocatoria, debería pasar como un mes y medio de postulación, después un mes de la decisión del comité, etc. Y de ahí se le entrega la plata. Nosotros deberíamos reducir un mes el tiempo de espera para la asignación de fondos.

Anexo 7.- Entrevista a Incubadora de Negocios sin foco definido, pero con énfasis en el atractivo económico de los emprendimientos.

- **Cuéntame en qué consiste el proceso de incubación de esta institución**

Las incubadoras nacieron por un tema de apoyar a los emprendedores, en fases tempranas de cuando se están creando negocios, no sé, en Chile habrá como unas treinta más o menos, y siempre están bajo el alero de una Universidad o bajo otras organizaciones que están interesadas siempre en apoyar a los emprendedores.

De acuerdo a los procesos que nosotros llegamos, bueno, primero, cada incubadora puede elegir un foco, bueno, CORFO cuando solicita, en si como institución la Universidad Católica solicita fondos para la creación de una Incubadora, porque hay un fondo, llamado *Fondo para la creación de Incubadoras*”, te dan cierta plata para tu crear la Incubadora, siempre te pide crear un foco. Nosotros particularmente no tenemos ningún foco de proyecto, la Santa María por ejemplo si lo tiene, es decir para ellos debe tener un alto nivel tecnológico, nosotros acá no lo tenemos, por ese lado. A nosotros nos llegan proyectos de todas las ramas en realidad, incluso nos llegan proyectos sociales, proyectos... hasta la señora Juanita, se podría decir, hasta para crear una artesanía, nosotros en su momento también los apoyamos, no le decimos que no, en ese proceso. Y de acuerdo a eso, CORFO le entrega cierto dinero a ciertas instituciones para que creen sus propias incubadoras, y ahí cada incubadora tiene que hacer su propia gestión para recibir proyectos, etc.

Nosotros llevamos funcionando como un año y medio, y en la primera etapa, que es donde se acercan los emprendedores, puede ser de manera virtual o de manera presencial, pero de igual forma, todos tienen que pasar por la manera virtual. Nosotros tenemos una plataforma de pre-incubación virtual, en la cual nosotros tratamos de atender a la mayor cantidad de proyectos, para poder identificar los de mayor alto potencial, aunque, aunque, si no son de alto potencial, igual los apoyamos. El emprendedor se puede registrar en la página de la incubadora, ingresa su perfil y empieza a ingresar su idea. El primer modulo es su perfil, el segundo modulo es la idea, el tercer modulo es el modelo de negocios, cuarto presupuesto y el quinto es el plan de trabajo. El emprendedor a su vez puede invitar a los integrantes de su equipo de trabajo para que vayan viendo cual es el estado de avance de su proyecto. Lo interesante de esto es que nosotros lo hacemos de manera colaborativa. Entonces un emprendedor ingresa su proyecto-

la "idea"- y solicita revisión de ejecutivo quien en su sesión ve lo que el emprendedor realizó y lo puede corregir, le puede entregar comentarios respecto a su proyecto. Obviamente el emprendedor los toma y va arreglando su proyecto y así también se va generando un trabajo colaborativo entre la incubadora, el emprendedor y su equipo de trabajo. Hay otros actores que también pueden comentar o aportar ideas, que en este caso son el Gerente de la Incubadora o mentores. Los mentores son personas que tienen mucha experiencia en ciertas áreas de negocios y que pueden opinar con mucha autoridad sobre los proyectos. Entonces, en todo este proceso, la idea es que el emprendedor salga con su primer plan de negocios, que tenga su primer presupuesto, su primer plan de trabajo y que se pueda ejecutar. Todo de forma colaborativa y todo ese proceso lo entregamos gratuitamente.

A lo largo de los cerca de dos años que llevamos como incubadora, hemos atendido a mil ochocientos emprendedores, de los cuales una mínima parte llega a financiamiento, porque la mayoría viene acá a buscar plata, como nosotros somos patrocinadores de Capital Semilla, la mayoría viene en busca de plata, y en busca de los cuarenta millones de pesos que da CORFO. Pero en si no se dan cuenta de que para acceder a los cuarenta millones tienen que llegar con un proyecto fuerte. Hay algunas personas que ni siquiera saben cómo van a obtener retribución por su proyecto o por su producto. Nos ha pasado que por ejemplo hay proyectos muy innovadores, pero que no son negocios.

Eso nos demuestra que existe una etapa que es la de pre-incubación virtual, donde nosotros nos hacemos cargo de generar un fortalecimiento y un apoyo. Donde le tratamos de clarificar su plan de negocios, su presupuesto, su plan de trabajo. Todo eso es de manera colaborativa y totalmente gratuito, nosotros les entregamos un documento. En ese hito, cuando finaliza, el ejecutivo le entrega un certificado que demuestra que el emprendedor terminó todos sus módulos, ahí la incubadora tiene que tomar una decisión, que y ase viene maquinando desde todo el proceso de incubación virtual, que nos parece interesante el proyecto desde que se presentó o se puso bueno al final, y ahí tomamos la decisión nosotros de llevarlo a capital semilla. Si lo llevamos a capital semilla nosotros lo postulamos, lo enviamos, lo firmamos con el rector, etcétera, y ahí va a comité de CORFO y ahí ellos determinan si se aprueba o no se lo aprueba. De acuerdo a eso, en nuestra experiencia, yo te digo mil ochocientos emprendedores, pero de ahí, hay una cifra, exactamente no te podría decir, pero es alrededor del 30% que se queda en el primer modulo (idea de negocios), o en el segundo modulo (modelo de negocios). Entonces, el emprendimiento no parte de nosotros, la incubadora no le dice al emprendedor "nosotros te vamos a hacer

el negocio”. Nosotros en la incubadora nos preocupamos de no molestar mucho al emprendedor, sino que el emprendedor tiene que venir a buscar nuestra ayuda o tiene que venir a solicitar reunión de ejecutivos o meterse y actualizar su modelo de negocios, actualizarse, investigar, ver si tiene competidores, ver si existe algo parecido en el mercado, etcétera, de acuerdo a esa solicitud nosotros actuamos. Por eso hay emprendedores que se quedan en los primeros módulos, y también hay otros que han llegado hasta el final e incluso se han quedado con nosotros trabajando con capital semilla, funcionando y están en las primeras etapas de venta.

Luego de ese hito crítico, vemos si lo podemos llevar a Capital Semilla o a un Inversionista Ángel, eso va de acuerdo a la característica del negocio. Nosotros tenemos ciertas asociaciones, particularmente con el DICTUC, y con otros Inversionistas Ángeles que nosotros se los presentamos, e incluso con nuestro directorio, nosotros contamos con un directorio que se llama Directorio Empresarial, que son personas que tienen mucha experiencia y llevan años en el circo, y les gusta opinar de nuevos emprendimientos, es gente que ha trabajado en la gestión de bancos, en la creación de bancos para Ripley, Falabella, son ese tipo de personas, o tienen empresas muy grandes y que funcionan a través de todo Chile, entonces esas personas están interesadas en opinar, ellos también se pueden transformar en Inversionistas Ángeles, como ha pasado con ciertos emprendimientos que han pasado por ahí. Cuando obtienen financiamiento, recién firman un contrato con nosotros, en si con la universidad, que dice que nosotros les entregamos unos servicios y ellos, nos tienen que retribuir algo, en este caso es dinero. CORFO permite a las incubadoras o a las instituciones que están detrás de los emprendedores ser parte de la empresa, hasta un siete por ciento, es decir, también son dueños de la empresa, mas bien, son socios. Aquí la incubadora en particular no quiso ser socio de la empresa, porque uno cuando es socio, es socio de lo bueno y es socio de lo malo, entonces si ocurre un escándalo o cualquier cosa que pueda pasar – muchas cosas pasan dentro de una empresa, le puede llegar el coletazo a la Universidad. Entonces la universidad no estaba dispuesta a correr ese riesgo, entonces lo que nosotros hacemos, es negociar con el emprendedor, un porcentaje de sus ventas anuales. Ese porcentaje no varía del cuatro o cinco por ciento dependiendo del emprendimiento, y de acuerdo a un límite, no me van a estar dando el cuatro por ciento toda la vida, sino que de acuerdo a un límite, y eso también va a la variable de los servicios que nosotros te entregamos. Es decir, cartera de clientes, oficinas dentro de la Universidad, Laboratorios dentro de la Universidad, búsqueda de financiamiento, apoyo, consultoría, etcétera. Y todo eso, de acuerdo a los servicios que le entregamos al

emprendedor, nosotros vemos cual es el porcentaje que le vamos a pedir de sus ventas anuales, hay otras incubadoras que si participan de ese siete por ciento que te estaba hablando. En este caso nosotros no. Y cuando se firma, se firma el vinculo, nosotros les pedimos ese porcentaje de la venta y en esa etapa, porque no queremos descabezar los proyectos, porque es muy fácil pedirles plata y decirles, sabes que el proceso de pre-incubación cuesta quinientos mil pesos desde el principio, entonces si no tienes plata, es como raro. Entonces, en ese momento decidimos firmar el contrato. Cuando ya tenemos algo mas tangible, y en ese proceso va entrando la pre-incubación. De acuerdo a CORFO si ellos se ganan el Capital Semilla, nosotros les administramos el dinero. Nunca a los emprendedores les va a llegar los cuarenta millones que solicitó a CORFO, nosotros los manejamos y nuestro método de trabajo es mantener el veinticinco setentaicinco por ciento que es la relación entre el aporte, porque los emprendedores cuando postulan a CORFO tienen que entregar un aporte que corresponde al veinticinco por ciento del proyecto, entonces si tu tienes un proyecto de cincuenta y tres millones, que es lo que se baraja, trece millones los tienes que poner tu y cuarenta millones te los pone CORFO, esos trece millones no tienes que entregarlos cuando postulas el proyecto, sino tu los vas entregando a medida avanza tu proyecto, entonces que es lo que hacemos nosotros, es pedir al emprendedor, que por ejemplo, se quiere comprar un computador, y el computador vale un millón de pesos, entonces ellos vienen con la factura y nosotros le devolvemos el setentaicinco por ciento, entonces cada emprendedor tiene que manejar una caja chica, o tener su aporte. Si ese emprendedor no tiene ese aporte nosotros le sugerimos que se busque un socio capitalista o que haga una vaca entre toda la familia, que también lo hacen mucho, hacen una vaca entre la familia y obtienen su primer capital, y luego de eso va con nosotros avanzando en todo el proceso de capital semilla, y nosotros también ahí apoyamos a ciertas instancias del proyecto o de cómo va el negocio. Nosotros apoyamos con la difusión, con las plataformas que tiene la Universidad, y con nuestro conocimiento para apoyar al emprendedor.

Ha pasado que hemos trabajado con ciertas carreras y ellas nos han facilitado alumnos que hacen practicas, y hacen trabajos con un proyecto y trabajan seis meses con un proyecto y le hacen un estudio de mercado gratis, pero eso lo hacen personas de quinto año, personas que están al final de sus carreras, y que tienen el conocimiento. Entonces nosotros también en su momento tratamos de aportar con eso, y la Universidad también nos aporta a nosotros, o si necesitas una reunión con un doctor que esta en la Universidad, y que es seco para las matemáticas, nosotros podemos hacer la gestión para llegar a esa

persona. Entonces eso es aprovechar cartera de contactos, aprovechar el conocimiento que tiene la Universidad, para que el emprendimiento agarre vuelo y pueda vender. Que eso es lo que se espera, que se venda, esto es negocios, así que así se trata un poco.

**- ¿Cuáles son los mayores problemas de la Incubadora? Para hacer o para mantener una incubadora.**

De acuerdo a los fondos para generar una incubadora, tu lo primero que tienes que hacer, es tu como institución, vas a CORFO y presentas el proyecto, o que presentes un capital semilla pero que sea de la incubadora, entonces el proyecto se llama "*creación de una incubadora*", y eso te da fondos que los maneja la universidad y eso es cofinanciado, en este caso la Universidad puso un fondo y CORFO puso otro fondo para crear la incubadora, esos fondos duran dos años, y durante esos dos años tienes que ir cumpliendo ciertos procesos; elegir un nombre, elegir al personal, tener los primeros proyectos, tener proyectos aprobados en el capital semilla, tener proyectos funcionando, tener una cartera de proyectos, nosotros ya pasamos por eso y tenemos todo OK, luego de eso hay una etapa de un nuevo fondo que se llama funcionamiento de una incubadora, y dices tengo que generar un plan de trabajo de aquí a seis años, y trabajando eso también te entregan fondos cofinanciados. Es decir, CORFO pone un poco y la Universidad pone Otro resto. Y de acuerdo a eso se van manejando los costos de la Incubadora, es decir, los gastos de personal, los gastos de operación, los gastos de inversión que también se ejecutan, y de acuerdo a eso, yo creo que el ochenta o noventa por ciento de las incubadoras funcionan así.

**- ¿Los obstáculos son en la calidad del emprendimiento? tu decías que entra mucha gente, pero los que terminan no son todos?**

El mayor obstáculo para nosotros siempre ha sido el emprendedor, son las ganas del emprendedor. Como te decía hace un rato, nosotros no vamos a tu casa y te decimos: Sabes qué, ven, nosotros te hacemos el negocio. Hay emprendedores que creen que con llegar y entregar un papel están listos y dicen: saben que aquí está el documento. Y se van. Creen que uno les va a ejecutar el negocio. Nosotros no vamos a ejecutar el negocio. Tu eres el emprendedor, es tu negocio. Entonces hay algunos emprendedores que se ven un poco desilusionados respecto a eso, me entiendes. Yo creo que el obstáculo es la constancia en las personas.

Por ejemplo en Argentina hay como cinco o seis emprendimientos grandes sobre las tecnologías TIC, siendo que en Argentina no hay plataformas de incubación potentes a diferencia de Chile, porque como tu decías hay una red de treinta a lo largo del país, pero en Argentina estos se producen de forma espontánea

Yo creo que es por un tema de la cultura del emprendimiento, acá yo creo que más de la mitad de los emprendedores, siempre tratan de pasarle la pelota a otro, así como: oye, porque no ejecutas tu el proyecto.

- **Entonces, no hay una cultura emprendedora como País.**

No, para nada, ahora está muy de moda el emprendimiento, pero son pocos los emprendedores, además, muchos se catalogan como emprendedores, pero todos no lo son. A lo mejor tienen buenas ideas, no es lo mismo tener buenas ideas a ser emprendedor.

- **¿Qué sería característico en un emprendedor?**

Constancia, principalmente, y una cosa que he visto en los emprendimientos que tienen algún grado de éxito, es que el emprendedor jefe es bastante obsesivo y bien trabajólico en su momento, se obsesionan con vender, e incluso hay quienes no buscan tanto vender sino que quieren ser reconocidos, o buscan tener su propio negocio, yo creo que en si son bastante obsesivos. Y de hecho son los que mas llaman acá. Por ejemplo, me dicen: oye que pasa que aun no me revisan el modulo. Necesito esto, o necesito esto otro, ¿me pueden ayudar? Ese emprendedor es el que mayor éxito tiene. También debe tener una mayor tolerancia al fracaso.

Estas son características que se van dando, y que muchas personas creen que lo tienen pero en realidad no es así. Y yo te puedo decir, de mil ochocientos emprendedores, yo creo que el 10% es el que llega a ejecutar el negocio. Entonces, por eso te digo, no es lo mismo tener buenas ideas a ser emprendedor. Yo creo que tampoco es un factor de edad, por ejemplo, tenemos un equipo que esta desarrollando vino de miel, y ellos son estudiantes de bioquímica, están en la etapa de venta y tienen 22 años. Ellos llegaron por casualidad, cuando la incubadora todavía no comenzaba formalmente, y fue porque se abrió el concurso, y un profesor que es cercano a la incubadora lo comentó en clases. Bueno, pero volviendo al tema, nos dimos cuenta que en el equipo de emprendedores, ahí hay una niña que es la que la lleva, que yo veo que es la que va para gerente general

de esa empresa. Ella es la que lleva el emprendimiento, tiene una personalidad bastante fuerte, pregunta mucho, etcétera. Yo creo que esa es la personalidad que tiene un emprendedor. Y tiene 21 años. Y hay otros emprendedores que tienen 35 años, o más.

- **Eso también te indica que no importa tanto el origen socioeconómico.**

No, para nada, de hecho esa niña cuando postuló, y había un caballero de la cámara de comercio, y el caballero decía que esa niña era hija de su nana, y ella se paró ahí y defendió su proyecto, y de hecho el proyecto no es tan innovador, y había otros proyectos mas innovadores, pero ella se paró ahí y defendió su producto, entonces es también como lo vendas. En si, puede ser que tengas un producto innovador, pero si no tienes la capacidad de ventas, el emprendimiento no va a funcionar mucho. Entonces nosotros le recomendamos a quienes tienen un conocimiento muy técnico sobre su producto, se asocien con alguien del área comercial. Porque teniendo ese conjunto, puedes tener mas opinión y estás atacando los dos lados, el lado técnico y el comercial.

Entonces nosotros abogamos por ese conjunto, o también si hay muchos emprendedores les pedimos que uno tome la batuta, y si es un solo emprendedor les decimos que se busquen un socio. Porque cuando se discuten las cosas entre dos personas se logran otras cosas. Porque si emprendes solo te enamoras de tu proyecto. No consigues nada, pero, yo creo que el tema va en la personalidad, no tanto en los proyecto.

- **¿Cómo te ha ido con los canales de venta, de la gente? O ustedes no hacen ese trabajo.**

En si nosotros tratamos de identificarlos en el proceso de preincubacion. Los canales, los segmentos y a quien vas a vender. Por eso nosotros obligamos a los emprendedores a pasar por el proceso de preincubacion, porque si tu cuando tienes los cuarenta millones y no sabes a quien venderle, estas frito. Incluso muchas personas llegan y nosotros les preguntamos ¿Quiénes son las personas que van a comprar tu producto? Y nos responden: Todo el mundo. No es todo el mundo, o sea, por ejemplo, quien te va a comprar un Iphone, no es todo el mundo, porque no todo el mundo tiene plata para un iphone, o no les gusta. Entonces nosotros tratamos de identificar el nicho, el segmento, quienes son los clientes, y eso lo hacemos nosotros en el modulo del modelo de negocios.

Es súper importante considerar también la especialización del producto. cuando nos llegan emprendedores con algo muy general, nosotros nos vamos a lo

más específico, ir generando modelos de negocios que enfrenten todo el espectro del producto. A lo mejor va a ser tu primer producto, pero es el que te va a dar pie para vender más productos dentro de tu empresa. Entonces tienes que tener bien claro, como va a ser, a qué tipo de personas se lo vas a vender, a cuanto lo vas a venir.

- **Cuando una persona postula su producto en la incubadora y este producto se cae ¿ustedes vuelven a tomarlos?**

Si, incluso tenemos emprendedores que han llegado con 10 productos, o con muchas ideas, hay emprendedores seriales, que están todo el rato pensando y generan proyectos buenos, pero lo que les falta a esas personas es mas manos, o tratar de focalizar. Porque si atacas muchos bandos no se logra mucho.

- hace un rato tú mencionaste que a lo largo del tiempo han sido 1800 los emprendimientos.

Si, estos son tanto por ventanilla abierta como por concurso. Ventanilla abierta es por la página, concurso es que nosotros hacemos el esfuerzo y entregamos un premio a la idea, y en total hemos llegado a esa cifra.

- **Entonces el primer gran filtro es la motivación de la persona.**

Si

- **¿Cuántos han sido los que han pasado esa etapa?**

Fácil un cincuenta por ciento, que en algún momento desaparecen por un tiempo y después vuelven y nos dicen: oye podemos retomar, y nosotros les decimos: si, ningún problema. Pero es muy raro que pase eso, y también es muy raro que se genere un feedback constante o un trabajo colaborativo. Y eso es por el autofiltro, depende de la motivación, si tu nos envías un correo solicitando revisión, nosotros te decimos automáticamente: mañana a las 9 de la mañana habrá un ejecutivo revisando tu modulo, y te va a entregar opiniones, un feedback, una persona que sabe de lo que está hablando, te van a hablar sobre tu presupuesto, tu modelo de negocios, etcétera. Pero aun así es lento, mucho de la motivación.

## Anexo 8.- Entrevista a Incubadora de Negocios con innovación en el Modelo de Negocios

- **Cuéntame acerca del proceso de Incubación de negocios en esta institución.**

Nosotros Aspiramos a...nosotros somos patrocinadores ante capital Semilla, lo que infiero que ya entiendes como funciona, nuestra metodología no se basa únicamente en el capital semilla. lo que nosotros apuntamos muy fuerte es a la innovación en el modelo de negocios, por lo tanto en esa área de trabajo nosotros trabajamos con la metodología de Alexander Osterwalder (Business ModelCanvas/ Business ModelGeneration), que imagino que mas de alguno te lo tiene que haber nombrado (ninguno), que aquí lo que buscamos es generar un modelo de negocios choro, pasar a una etapa de validación comercial relativamente rápida, no estamos hablando de estudios de mercados ni de nada de eso, de hecho, eso lo hace el emprendedor con la guía de nosotros, es un proceso corto y de costos mínimos, se llega a los clientes, se habla con expertos, se valida el modelo de negocios y toda esa información se recoge para poder alimentarnos y poder pasar a una tercera fase de diseño, es decir, construir ya sea el prototipo del servicio o el prototipo del producto, y teniendo un prototipo armado si tu quieres validado comercialmente, con clientes detrás que te digan “chuta, esto es lo que finalmente yo quiero”, es cuando pasamos a la fase de búsqueda de financiamiento o búsqueda de capital, y ahí es donde nosotros hacemos una estrategia completa de financiamiento y donde en función de los requerimientos o de las necesidades que tiene el proyecto es que nosotros les ofrecemos las mejores opciones u oportunidades. Porque te explico esto, porque nosotros en muchos casos ellos llegan con el sesgo de que dicen “no, yo quiero este proyecto para capital semilla”, entonces lo primero que les decimos es “a ver, nosotros somos patrocinadores ante capital semilla y podemos hacerlo, hay que ver si tu proyecto es acorde a lo que capital semilla financia porque en el fondo también tienen la visión de que es el único instrumento que otorga el estado. Entonces, lo que hacemos es, generar una estrategia de crecimiento, y en función de las necesidades vamos a capital semilla para financiar ciertas cosas, si hay otras cosas que no financia capital semilla como compra de equipos que son mas caros, vamos a SERCOTEC, o “pucha sabes que quiero un crédito para comprar una camioneta”, por ejemplo y el estado no te financia eso, los guiamos a que vayan al BCI al NACE, por ejemplo, o tienes que levantar capital y sentarte frente a inversionistas... bueno nosotros somos bien cautos cuando nos tenemos que sentar frente a inversionistas porque cuando llegan emprendimientos que tienen

poco tiempo o que están muy verdes, sentarse con un inversionista es como para no ser socio, sino más bien como para ser un empleado del inversionista, entonces hay que tener mucho cuidado para ver en qué momento quieres hablar con un inversionista y como es tu estrategia de crecimiento.

Ya después, cuando se levantan las lucas ahí viene la implementación del modelo de negocios, entonces ya en eso, obviamente ésta Incubadora sigue acompañando ese proceso, ya sea... bueno obviamente por una cosa de que al implementar el modelo de negocios hay una serie de cosas que no van a funcionar de la misma forma como lo planteas te en el papel, y ahí ésta Incubadora está apoyando con correcciones y ajustes, etc. Potenciar la red de contactos, cuando se implementa el modelo de negocios hay que empezar a vender o validar otras cosas pero principalmente lo relativo a las ventas, además de la red de contactos y en realidad cualquier cosa que pueda ser necesaria para el emprendedor, si necesita salas de clases, auditorios, salas de reuniones, lo que el emprendedor necesite y lo que se pueda entregar. Eso es bien resumidamente la metodología de incubación, tres fases **diseño de modelo de negocios, búsqueda de financiamiento, e implementación del modelo de negocios**. Eso de manera bien académica y bien lineal, eso casi nunca funciona así, en la práctica podemos estar trabajando en el modelo de negocios y se abre la convocatoria de SERCOTEC e igual tu postulas. Por eso te digo, siempre el proceso de financiamiento va a ser siempre en distintas etapas pero igual vamos a seguir esta lógica por lo menos.

- **¿filtran ustedes a los emprendedores?**

El único filtro que nosotros hacemos tiene que ver con el equipo emprendedor, a diferencia de otras incubadoras, por eso te daba la salvedad del tema del capital semilla, las otras incubadoras trabajan muy a razón de capital semilla, se encuentran muy enfocados en los proyectos que el estado a través de InnovaChile financia, que son emprendimientos TIC o las "punto com", o emprendimientos muy innovadores con una innovación muy apropiada y tasas de crecimiento monstruosas, que son lo que se conoce como emprendimientos gacela o emprendimientos de alto impacto. Nosotros no tenemos un filtro en la entrada, nosotros podríamos aceptar a cualquier proyecto que postule, nosotros si tenemos otros filtros a medida que el emprendimiento va avanzando, nosotros cobramos, cobramos \$80.000 mensuales o 180.000 pesos mensuales por el trabajo con nosotros, así que eso de alguna forma también genera algún filtro, porque con eso medimos el compromiso del emprendedor. O sea, "¿quieres emprender?", bueno entonces comprométete en serio, porque si me comprometo

contigo y trabajamos dos meses y al tercero me dejas botado, significa que yo perdí dos meses de mi trabajo en ayudarte y al final no paso nada”, entonces el filtraje pasa por el equipo emprendedor y que sea un equipo emprendedor idóneo, ahora, si nos interesa tener proyectos altamente innovadores, pero nosotros enfocamos esa innovación al modelo de negocios, no solamente al producto. Si llega un producto innovador, excelente, la raja, súper bien. Pero la innovación nosotros tratamos de impartírsela por medio de talleres, de sesiones de trabajo con el equipo, con gente experta, y ahí es donde va la metodología del Canvas nos permite hacerlo de manera bastante efectiva.

**- ¿El trabajo que se realiza con los emprendedores se realiza con el equipo emprendedor o con los equipos de emprendedores?**

Existen las dos modalidades, en las primeras fases se trabaja con un ejecutivo de negocios y el equipo emprendedor por lo menos una vez a la semana una reunión que básicamente es para coordinar actividades, donde se establece una carta Gantt para controlar lo que se debe hacer, y eso va controlando el avance. Ahora claro hay ocasiones en que se debe hacer talleres de innovación del modelo de negocios, y ahí nos juntamos con el equipo completo y tienen que por lo menos presentar...yo te contaba que habían como tres hitos, en cada uno tienen que presentar al staff completo de la incubadora y ahí es donde se aprovecha también de generar esta instancia. También existe otras instancias donde tu puedes juntar a dos o tres equipos de emprendedores, presentar proyectos y puedes generar una visión más heterogénea puedes generar estos talleres de innovación.

**- Las líneas de financiamiento que me contaste son capital semilla y SERCOTEC, ¿Qué otras líneas de financiamiento poseen?**

Es que es lo que te contaba, nuestra mirada es un poco al revés, dependiendo de las necesidades del proyecto es que nosotros vamos a ver las líneas de financiamiento, por ejemplo, nosotros ahora vamos a postular a dos proyectos al FIA, que es de innovación agrícola, vamos a postular al FIA; capital semilla de InnovaChile; capital semilla SERCOTEC también hemos postulado, si se quiere hacer algún empaquetamiento tecnológico no deberíamos tener algún problema, ni limitaciones por las que postular al capital semilla.

- **En el fondo depende únicamente de las características del proyecto del emprendedor.**

Exactamente.

- **Al ser ustedes parte de la Universidad ¿genera algún sesgo entre el emprendedor que viene desde fuera o de un emprendedor que sea parte de la universidad?**

No tenemos ningún sesgo o filtro, pero obviamente cuando llegan producto de alguna cátedra o ramo o algún profe, claro uno tiene una visión un poco más académica, entiende que tiene algún tipo de formación, pero cuando ingresa a la incubadora el trato es exactamente el mismo, las condiciones comerciales que te hablaba son exactamente las mismas, además de esas 80 lucas nosotros también participamos de las ventas de ese emprendedor, no les pedimos participación de la empresa, pero sí de las ventas.

- **¿La participación de las ventas lo hacen por un porcentaje de facturación anual o un porcentaje mensual?**

Claro lo que pasa es que nosotros hacemos una estimación, porque con 80 lucas mensuales tu no pagas el costo de la incubación, eso sirve para medir el compromiso que tiene el emprendedor, pero lo que nosotros hacemos es una estimación a razón del tiempo que han estado incubándose con nosotros, ya sean seis meses, un año, dos años, todo este trabajo se invirtió y hacemos una estimación de costos, entonces decimos, este programa costo X lucas, entonces se pagaría pagando un 5% de las ventas por seis meses. Entonces así es la estimación que nosotros hacemos.

- **Para ustedes el factor de innovación va de la mano con el modelo de negocios.**

Sí, con el modelo de negocios.

- **¿Eso quiere decir que no poseen un perfil específico de emprendedores con quienes trabajar?**

Absolutamente. A veces llegan proyectos que necesitan fondos para financiar activos fijos, llega un proyecto que necesita plata para comprar una imprenta, o llega otro que necesita plata para comprar unos paneles solares de

Alemania y traerlos acá, pero por lo general lo que hacemos es generar modelos de negocios para empresas sustentables en el tiempo, no para negocios puntuales, no sé si me logro explicar, no es oye sabes que tengo un negocio súper bueno y necesito 300 mil pesos para poder comprar la primera partida de esto y para yo poder revender. Eso es un negocio puntual, es “mi empresa se dedica a esto” no “quiero comprar esto”, ese podría ser un filtraje nosotros buscamos generar negocios sustentables en el tiempo.

Si cumple con esas características que puede mantenerse en el tiempo y tiene un modelo de negocios innovador, puede formar parte de ésta Incubadora.

- **¿En qué consiste el equipo de la incubadora?**

Hay un ingeniero comercial, un ingeniero forestal y dos ingenieros agrónomos. En una primera instancia ésta Incubadora partió con un foco muy agropecuario, ese fue el foco que tuvimos con CORFO, nosotros dejamos de trabajar con ellos en octubre del año pasado, por lo tanto hacia CORFO tenemos una visión silvo-agropecuaria y nos reconocen como tal, pero hacia fuera, es absolutamente multisectorial, un poco y diciendo lo que te comentaba recién, con respecto al modelo de negocios, entonces yo creo que se justifica el perfil de los profesionales que trabajan aquí.

- **¿Cuántos años tiene esta incubadora?**

Esta incubadora se formo en Junio de 2005 .Tiene rut aparte de la universidad, y después, el 2009, participa en el fondo de creación de incubadoras de negocios, y ahí es como una Incubadora de Negocios 2.0, cambio de imagen corporativa, cambio de foco, y desde ahí es que estoy trabajando en ésta Incubadora.

- **¿Cuál es tu visión respecto de la incubación a nivel Nacional?**

En términos generales me parece una incubación muy sesgada, que busca emprendimientos muy determinados, que ha perdido el foco de creer que estamos apoyando empresas, y estamos apoyando proyectos, se están guiando mucho por lo que CORFO les dice que tiene que hacer, y se está perdiendo amplitud en lo que respecta a que nuestra labor es la creación de empresas, por lo tanto no debería importar el proyecto de donde viene y hacia dónde va, uno debería preocuparse justamente de construir ese proyecto y ayudar a que sea una empresa innovadora y todo lo que quieras, pero me parece que en el fondo es eso un poco, no están focalizados en el mismo tema, yo creo que eso parte por las

reglas que te pone CORFO, que te dice que lo que yo estoy apoyando es esto por lo tanto están todos detrás de ese mismo hueso, y yo creo que eso está desvirtuando un poco el tema.

- **¿Es mucha la dependencia que genera CORFO?**

Si, absolutamente, y además eso mismo se traduce en que ha existido una baja en el apoyo a emprendimientos de CORFO, yo creo que CORFO ahora está apoyando más de la mitad que lo que apoyaba el 2010 cuando se genero el cambio de bases de capital semilla. Entonces están perdiendo el foco de lo que hay que hacer, hay que apoyar el emprendimiento innovador, claro, está bien, pero hay hartas formas de innovar, y además estas disminuyendo mucho la llegada con los emprendedores, la capacidad de apalancar o de ayudar a los emprendedores se ha disminuido mucho.

## Anexo 9.- Entrevista Incubadora de Negocios de Emprendimientos Digitales Startups.

En esta ocasión, se pudo generar la instancia de realizar dos entrevistas por separado a distintos miembros de una misma institución, lo que permitió obtener mayor cantidad de información.

### Primera Entrevista a Incubadora de Emprendimientos Digitales, Startups

#### - **Cuéntame cómo es el proceso de incubación**

El proceso de incubación en esta incubadora está cambiando, porque esta incubadora nació en ASEXMA, y era una incubadora que recibía proyectos multisectoriales, entonces podía llegar un tipo de Antofagasta con un proyecto para la minería, hasta podía llegar una señora que estaba haciendo mermeladas en Puerto Montt y que esa señora quería exportar esa mermelada a Alemania. Entonces el proceso de selección era de ventanilla abierta, es decir que llegaban proyectos, se evaluaban, y ahí se decidía si llegaban o no a una segunda etapa. Era como el común de las incubadoras, sin un foco muy nítido.

Desde que se convirtió en una incubadora privada que ocurrió como en Septiembre del año pasado (2011), aproximadamente por esa fecha, se decidió que el foco iban a ser únicamente emprendimientos digitales, y emprendimientos digitales pueden ser Videojuegos, E-commerce, redes sociales, y otro tipo de proyectos de otra industria, pero que su modelo de negocios se basara en tecnológicas, por ejemplo alguien que vende joyas podría perfectamente entrar en el concepto de esta incubadora si es que la comercialización de esos productos es vía web, o sea, se maneja desde la lógica digital y desde la lógica de un Startup, es decir que es escalable, quiere decir que no solo se va a quedar en Chile, sino que va a exportar a América Latina, Europa, Asia, que es repetible, es decir que ese proyecto, tal como se hizo en Chile, se podría hacer en Perú, en Venezuela o en Singapur. Y otra característica de una Startup, es que siempre está a la búsqueda de su modelo de negocios, o sea que si un día, ese emprendedor, que está vendiendo joyas, podría encontrar otro modelo de negocios, dentro de ese modelo de negocios, es decir, “yo vendo joyas, por internet, pero también te voy a dar servicios de florería”, si es que tu quieres regalar esa joya con una rosa, o no sé.

El modelo de negocios siempre está a la búsqueda porque como se está expandiendo, son más flexibles, siempre están a la búsqueda de su modelo de negocios. Entonces, desde esa lógica, que es la de fomentar emprendimientos

digitales, que comenzó desde Septiembre del año pasado, que se empezaron a recibir proyectos nuevos, tenemos un proyecto de videojuegos, como Guitarboost, esta Quamora, que es una red social, y otros proyectos más que son todos emprendimientos digitales. Hasta mitad fines de semestre de este año, aun es ventanilla abierta. La persona nos manda un correo, les damos las características de los emprendimientos que apoyamos, el ideal es que cuando vengan que vengan con un prototipo, o con una idea. Pero ahora vamos a hacer tres procesos de selección durante el año, vamos a eliminar la ventanilla abierta. Y bueno el proceso va a ser en tres partes porque uno: nos va a ordenar el proceso, y las expectativas de los emprendedores que quieran postular, Startup Chile lo hace así, Wayra lo hace así, Text start, y también te ordena el tema de coordinar esfuerzos para seleccionar talentos digitales. Entonces tú te pones expectativas. Supongamos que tu partes en Septiembre, entonces tienes dos meses de selección de talentos, eso va a significar hablar con otras incubadoras, hablar con Universidades, hacer campañas en la web, generar contenidos para buscar a esa gente, entonces ahí te pones un plazo, entonces ya, de Agosto a Octubre tengo dos meses para seleccionar talento, y del total nos vamos a quedar con cien, la verdad no sé si son cien o sesenta, no manejo la cifra exacta, nos vamos a quedar con un numero mucho más reducido, y a ellos los vamos a entrenar, entonces, agarramos a los que consideramos bueno, los metemos a un taller de tres días, y de esos cien nosotros tomamos a los mejores, seis. Esto va a ocurrir en tres baches durante el año. Es mejor, porque te genera expectativas, te genera en esos tres hitos mucha presencia de marca. Esta incubadora recién está cambiando de foco, entonces es bueno hacernos ver como que en abril del 2013 estamos abriendo un proceso de selección para emprendimientos digitales en Chile. Eso es súper importante en términos de marca, en términos de marca te vas posicionando en la mente de tu nicho, como la marca que tu quieres ser, y no como la marca que todavía está pegada con ASEXMA. Estamos rediseñando nuestra página web, todavía estamos con el logo de ASEXMA.

Bueno y todo ese proceso nuevo va a venir marcado por esos tres Baches de Selección. Y claro, seguramente en este proceso vamos a venir afinando los detalles de cómo hacer que la gente en esos dos meses vaya postulando de la forma más cómoda posible, que sea lo menos engorroso posible, y que con tres o cuatro preguntas las personas puedan saber si califican o no para esta incubadora. Desde quienes son los fundadores del proyecto, si han emprendido antes, que tamaño tienen, área donde quieren emprender, si tienen prototipo, etc. Bueno, la idea es tener cuatro preguntas con las que podamos perfilar si ese perfil

encaja o no en lo que estamos buscando. Eso es puntualmente en el proceso de incubación.

- **¿Cómo se retroalimenta a los emprendedores que llegan a esta incubadora?**

La idea de que esta incubadora esté en una casa, que es la casa de RASU, pero que compartimos con esta incubadora, es para fomentar la comunidad. O sea, es un espacio de coworking donde los emprendedores puedan consultarle al gerente o al evaluador de proyectos dudas sobre los formularios para conseguir un capital semilla, dudas sobre el proyecto, dudas sobre el modelo de negocios, y además de eso, que es como el día a día, hemos elaborado una parrilla de contenidos y actividades, durante todo el año, que tiene que ver con capacitaciones, asesorías, talleres de pitch, rondas con inversionistas, todas las actividades que a la comunidad en si misma se retroalimente por los emprendedores que están en esta incubadora y por aquellos que son conectados por esta incubadora. Bueno, obviamente a la incubadora le encantaría que todos los emprendedores pudieran estar alojados en esta incubadora, pero hay muchos de ellos que ya tienen oficina, o deciden tener oficinas afuera, obviamente la relación con ellos es mas intermitente, pero igual de fluida, vienen cuando quieren, a la hora que quieran, si quieren tener una reunión pueden venir y pedirla. Pero obviamente el interés principal está en que los emprendedores vengan aquí, y se llene la parte de abajo con puros emprendedores de esta incubadora. Que tengamos un día a día y que una persona que quiera hacer una red social quiera saber con qué servidor, o con que hosting, bueno, alguien ya lo hizo y podría ayudarlo, o bueno, alguien que tiene presencia en los medios, le podría contar a otro como lo hizo para tener presencia en los medios, porque al final todas son startup, y tienen lógicas de crecimiento que son similares.

- **En promedio ¿cuánto dura el proceso de incubación de una Startup?**

El proceso está vinculado con el proceso de CORFO, porque lo que hace esta incubadora, es que llega un proyecto con nuestro perfil y nuestro foco, nosotros decimos bueno, vengan a esta incubadora, ustedes van a recibir todos los beneficios de la incubadora, y te vamos a ayudar a conseguir Capital Semilla, ese proceso dura un año, podría durar menos, pero en rigor CORFO te da un año para que desde que tú te adjudicas, el capital semilla, tengas un año para gastar las Lucas que te entregan, plata para estudios de mercados, para diseñar tu

modelo de negocios. La primera etapa es de modelo de negocios y estudios de mercado. Durante ese primer año, se busca que el startup tenga un prototipo y un modelo de negocios consolidado, y después de ese primer año, lo enviamos a estados unidos, a Sillicon Valley, para que terminen su proceso de incubación afuera. Y todos esos fondos del capital semilla que son como ochenta mil dólares, no te sirven para expandirte, te sirven para decir ya bueno, tengo un programador, y un diseñador, hagamos el proyecto. Pero en la etapa de escalamiento, o en la etapa ya de probar productos en un mercado que hace emprendimientos de funciones, se necesita que salgan, porque además, en chile no hay inversionistas que apoyen proyectos con capital semilla para una etapa dos, para que los emprendimientos crezcan, si te das cuenta todos los proyectos que tienen un capital semilla uno o dos, ya se les está acabando la plata y están pensando como hacen para seguir sobreviviendo, entonces en chile muchos proyectos que son financiados por CORFO duran hasta que les dura la plata, y para solucionar ese problema consideramos necesario que salgan a buscar plata afuera, pero igual, no van todos, solo los seleccionados. Aparte para que vayan, a estados unidos tienen que pasar por un fondo de inversión.

Piénsalo así, la incubadora te ayuda a financiarte con capital semilla y te entrena para que tu a final de año te enfrentes a un fondo de inversión para decir, bueno, este es mi proyecto, quiero 200.000 dólares para ir a estados unidos. Y bueno, tú te lo ganaste, tú te lo ganaste y tú te lo ganaste, y tienen la plata para ir a estados unidos, o a Brasil o china o donde sea, bueno, nuestros mercados predilectos para hacer eso son Brasil china y estados unidos.

- **Tienen ya algún emprendimiento que esté en Sillicon Valley**

No, porque nosotros partimos con esta lógica de emprendimientos digitales desde agosto o septiembre del año pasado, y estamos con emprendimientos que tienen capital semilla y están en fase de prototipo. Quamora saco un prototipo ahora, lanzó su página hace como tres semanas, worcast, minescore, ahora viajan a nueva york para buscar nuevas aplicaciones y a testarlo, pero no es que nosotros los hayamos llevado, ellos ya venían corriendo y nosotros los tomamos para formar el modelo de negocio, y ellos ahora van a nueva york pero nosotros no los llevamos. Bueno, esos son los proyectos que están más avanzados, y otros proyectos que están en fase de prototipo, co2 fine, idepass, y otros.

La idea es que en abril del próximo año, esos emprendimientos que están recién incubándose, ya estén en una segunda fase de incubación, y que vayan a búsqueda de capital a sillicon valley. Por ahora no pueden, porque están muy verdes.

- **¿Cuántos emprendimientos tienen incubándose actualmente?**

Seis proyectos trabajando con nosotros y tres más en cartera, que no se han hecho los contratos, que se harán en estos días o semanas. Algo interesante que ha pasado con esta incubadora, es que proyectos que han trabajado con startup chile, que también son proyectos digitales, después de que se les acaban los 40000 dólares que les pasa startup chile, quedan acogotados, porque con esa plata te alcanza para terminar tu prototipo, e incluso si eres rápido lo alcanzas a testear con el mercado, pero no significa que estés en condiciones de conseguir capital, algunos, tal vez los que son mas e commerce, pueden tener más facilidad, porque es más fácil ver como esa tracción se logra monetizar, pero los que son redes sociales, imposible, porque es imposible que un negocio de redes sociales pueda definir su modelo de negocios antes de un año, porque mientras esa red social no pase un tiempo testeándose con la audiencia, no tienes idea, de hecho, de por si las redes sociales tienen problemas para testear su modelo de negocios; twitter, facebook, o sea su modelo de negocio sigue siendo un modelo tradicional de auspicios.

El fenómeno que está pasando y queremos ver si es repetible, es que esos emprendimientos que llegan por startup chile, que reciben los cuarenta mil dólares, y que no alcanzan a tener una segunda o tercera inversión, para seguir expandiéndose están quedando botados, buscan otro fondo u otra incubadora, para conseguir capital y así terminar su proyecto, y diseñar su modelo de negocios y monetización. Ya tenemos proyectos que están en conversaciones para integrarse a esta incubadora. Y eso que todavía no tenemos una página web, y tampoco tenemos presencia de marca que le diga a todos los emprendedores de startup chile, aquí tienes una oportunidad, estamos tratando de explicitar y de que ellos sepan que somos una alternativa para los emprendedores. Pero hasta hace uno o dos meses ellos llegaron porque estaban buscando, porque imagínate que son cabros que se quedaron sin Lucas para sus proyectos, para muchos de ellos significa volver o dejar botados sus proyectos. Pero eso está pasando, startup chile está generando drillfull de emprendimientos, pero no tienen la capacidad y tampoco es su idea, porque no busca monetizar, startup chile ya va en su tercera generación, y siempre queda gente que no tiene idea como seguir llevando su proyecto y esta incubadora es su opción.

- **La lógica de que tengan sus emprendimientos acá es para que se genere networking.**

Obvio, mientras más emprendimientos estén en el primer piso, tienen menos posibilidad de equivocarse, disminuyen el error. Partiendo porque tienen acá abajo a Jorge que es el ingeniero de proyectos, si tienen dudas con los formularios, por ahí aumentas la posibilidad de que te vaya mejor con la asignación de un capital semilla, hasta la el dato de un compañero que te diga, mira yo trabajé con este animador que puede ayudarte a hacer un tutorial para tu red social, ósea, vivir en comunidad siempre es positivo por la retroalimentación que existe. Y lo otro que genera la comunidad es la sensación de sentido común, que todos van a un mismo lugar. Entonces eso es bueno para la incubadora porque vuelve consistente la propuesta, entonces “estos son los emprendedores de esta incubadora, ellos han convivido entre ellos y vivieron con nosotros, son los mejores portadores de nuestro mensaje y fomentan nuestra publicidad. Si u hablas con alguien de startup Chile, todos están metidos con su trabajo porque pasan todo el día juntos, o sea, pasan el día en las oficinas que tienen en movistar, o en las oficinas que tienen en Santiago centro, se sienten parte de una misma causa, y ese es un efecto que no había generado antes una incubadora, porque no era la incubadora no tenía intención en que vivieran juntos, ante era un mero patrocinador, por ejemplo que yo tengo un proyecto que hace vasos hervidores, entonces tu llegabas a la incubadora y allá te decían, sí, yo creo que tiene futuro, entonces te inscribías, y llegaba un tipo con un chaleco y después llegaba uno con videojuegos, entonces eran proyectos que no estaban relacionados, y era difícil que hubiera vida en comunidad porque esos proyectos no tenían nada en común. Y aparte porque la incubadora no ha tenido ninguna intención en tenerlos en un lugar, entonces a la incubadora se veía como patrocinador, pero no se generaba mayor vínculo, el vínculo era utilitario, pero acá nosotros fomentamos a la comunidad porque todos tenemos la intención de generar negocios a escala global.

- **¿Cuál es tu percepción de la incubación en Chile?**

Desde que se cerró Octantis, que era una de las incubadoras que tenía mas presencia de marca porque dependía de la UAI, como que salto a la vista que las incubadoras de negocios no tenían un negocio que fuera rentable, o sea las incubadoras dependían de universidades y al depender de las universidades, el foco de la universidad es tener matriculados, o sea el foco no es generar

emprendedores. Entonces si el foco de las universidades es mantener matriculados, no es generar emprendedores, entonces si el foco de la universidades es tener matriculados, entonces la prioridad de la incubadora es como prioridad mil, o sea estaban muy lejos de ser el foco de esa universidad. Y la gente que trabajaba en esa incubadora, tampoco sabía cuál era el beneficio de que a un proyecto le fuera bien, o sea, las incubadoras eran instituciones que se dan vuelta detrás del financiamiento de CORFO. O sea luchaban por subsistir, no luchaban por construir negocios.

Esta es una incubadora privada donde la incubadora se queda con una parte del emprendimiento, un 5, 6, 7%, también se queda con una parte de la facturación anual que tenga ese emprendimiento. Entonces se hace obvio que yo quiero que al emprendimiento le vaya bien, porque también me va bien a mí. Entonces desde la lógica de una incubadora privada es más comprometido el apoyo que hay. No es solo decir “yo te patrocino porque soy de una universidad, y tengo la espalda para ofrecerte para que consigas fondos. Entonces el problema principal es que la incubadora y la gente que lo componen no tienen foco, y cuando no hay foco, no hay gente que este enamorada de un tema. Entonces las incubadoras, la incubadora de la UC es mas tecnológica, es mas digital, yo creo que hoy es una de las incubadoras que tiene mejores expectativas, después de eso, la incubadora de la USACH la incubadora 3IE, como... yo creo que... en Estados Unidos las incubadoras trabajan con universidades pero no están dentro de las universidades, obviamente Y- Combinator trabaja con Stanford y prefiere que vengan cabros de Stanford porque hay muy buena masa crítica, pero ellos no están dentro de Stanford. Y-Combinator es privada Text Start es privada, porque imagínate que es su negocio, es gente que quiere ganar Lucas, gente que quiere sacar proyectos digitales porque lo hacen porque lo aman porque siempre le han gustado, porque tienen un conocimiento profundo de la materia pero porque les gusta. No es como un profesor de ingeniería civil industrial que un día se vio como gerente de una incubadora y tiene un sueldo fijo de la plata que sea, y que a una incubadora le vaya bien o mal, eso, a el no lo mueve.

Entonces, por una parte los emprendimientos en Chile están muy institucionalizados, y eso por una parte es bueno, porque si no estuviera CORFO los emprendimientos no podrían llegar siquiera a la fase de prototipo, pero también es malo porque inhibe a los capitalistas de capital semilla, en Chile son muy pocos, o casi nadie los que están poniendo cincuenta, sesenta mil, cien mil dólares en un proyecto que está recién comenzando, porque dicen bueno, eso ya lo hace CORFO. Que lo haga CORFO. Entonces, que lleguen a mi cuando tengan el prototipo hecho. Y eso en Estados Unidos no existe. En Estados Unidos la Gran

Mayoría de las incubadoras, y hay varias, ellos parten poniendo desde siete mil a cien mil dólares, si el proyecto está más avanzado hay que ponerle cien mil o cincuenta mil, si el proyecto está recién comenzando pongámosle siete mil, para que durante seis meses contrate a dos programadores y podamos sacar la página, o puedan sacar la aplicación. Entonces todo el peso afuera se lo llevan las incubadoras porque ellas son las que pueden hacerlo, no está el gobierno encima. En Chile se entiende que este porque el entorno está muy verde, pero claro tiene sus pro y sus contras, por un lado inhibe que haya inversión privada temprana, pero si no existiera no habría prototipos, o no habría emprendimientos en etapa inicial. Yo creo que ese es el problema de las incubadoras en Chile; falta de foco; que dependan de las universidades, y que no puedan capitalizar del éxito de los proyectos.

¿Te has metido alguna vez a tech starts (incubadora de Startups en Estados Unidos)?

- **No**

Lo primero que te vas a pillar es: “nosotros ponemos esta cantidad de Lucas, a este tipo de proyectos, hemos incubado a estos proyectos y hemos ganado esta cantidad de plata con estos proyectos”. La lógica es “somos buenos en emprendimientos en tecnología, hemos incubado a estos emprendimientos y con ellos hemos hecho esta cantidad de plata”. Esto es, si al final lo que hacemos es acelerar negocios, no es de la lógica de patrocinar, es de la lógica de invertir. Y yo creo que va a ir cambiando de a poco. Eleva es la primera privada, y yo creo que eso va a marcar cierto tipo de precedente, si es que tiene éxito. Startup Chile está trayendo drillflow de afuera, y lo otro es que también genera en los emprendedores chilenos la ansia de que están compitiendo con emprendedores de afuera, entonces es como decir, le gane a un mexicano, le gane a un indio, y me gane un cupo en esta pasada, o sea que te genera competencia, genera que los emprendimientos estén por sobre la media, y todos los emprendimientos que pasan por startup chile aunque no todos sean exitosos, y muy pocos estén monetizando, no es lo mismo que pasen por startup chile a que no pasen por startup chile, obviamente genera un impacto positivo en los proyectos. Y la tasa yo creo que es del... ese día yo creo que lo contaba Horacio, que es el director de Startup Chile, Horacio Melo, creo que del cien por ciento de los proyectos que llegaban de afuera, el veinte a veinticinco por ciento de los proyectos se están quedando en Chile, lo que es súper alto. Hayan conseguido una polola o hayan conseguido capital, los emprendedores se están quedando. Bueno no se van a quedar por siempre, se quedaran uno o dos años más, pero ayuda a fomentar al

entorno. Y aparte tú ves en facebook, la gente disfruta mucho participar en el proceso de startup Chile, es algo muy grande, que todavía no vamos a alcanzar a visualizar, porque como es una obra, que se está construyendo y ojala siga. Este proyecto termina cuando termine este gobierno. Va a dejar una huella muy grande en el entorno del emprendimiento en Chile. Y ya es referente también afuera. Ósea esto no existe en Colombia, no existe en Argentina, no existe en Brasil. Entonces, de hecho American Startup, no sé si supiste eso, que Obama sacó un proyecto muy parecido a Startup Chile pero Startup América, entonces es interesante, es un emprendimiento súper potente.

Segunda entrevista a Incubadora de Negocios de Emprendimientos digitales, Startups.

- **Cuéntame en qué consiste su proceso de incubación de Negocios**

Nosotros primero, para entrar a la incubadora, te hacemos una evaluación, esa evaluación la hacemos... si tú me preguntas, hasta el día de hoy, es por ventanilla abierta o sea, cualquier persona que quiera postular puede postular directo. Eso que implica, la persona tiene que hacer una presentación con un beta de su proyecto, en lo posible un beta, puede ser una maqueta, pero cuando entremos a la postulación ya debe tener un beta. De ahí, nosotros lo acompañamos ya aproximadamente en la primera fase de postulación de CORFO, cuando sale aprobado, nosotros lo acompañamos tres meses, que CORFO pasa siete millones de pesos y el emprendedor tiene que aportar el veinticinco por ciento. Después de eso nosotros lo preparamos para la segunda fase, que dura aproximadamente nueve meses, donde CORFO pone treinta y tres millones y el emprendedor tiene que aportar el veinticinco por ciento, eso es a lo largo de un año. Después de ese año, lo que nosotros tenemos contemplado es una aceleración de ese startup. Que significa esa aceleración, mandarlo por seis meses a San Francisco, a que aprenda en una incubadora de allá, con emprendedores gringos que tienen años luz de experiencia que nosotros, para que así, el emprendedor no se quede estancado aquí, sino que sea de escala global. Después de eso vuelven a Chile donde vemos cual sería el mercado objetivo de ellos. Si es Latinoamérica, los mandamos por seis meses más a Brasil, si es de habla anglosajona a Estados Unidos y a China en el caso del mercado asiático. Bueno y después de eso hacer un exit o ya la consolidación del emprendimiento. Eso en resumen sería 24 meses en total.

Eso en relación al apoyo que hacemos. Si tu lo ves, como en que los apoyamos nosotros a ellos, los ayudamos en temas legales, en la confección de la defensa para CORFO para conseguir los fondos, en publicidad, temas de marketing digital, tratar de conseguir entrevistas con medios para que empiecen a hacerse más difusión, ah y siempre ayuda en los planes de negocios que tienen ellos, tratar de mejorar esos planes de negocios de la mejor forma a como da el mercado.

- **Entonces su proceso se divide en incubación y aceleración**

Incubación, aceleración y capitalización y después viene el exit. Y como te digo, hasta ahora es ventanilla abierta, desde octubre ya cambiamos y va a ser Batches de entrada, van a ser dos anuales que van a ser con ventanilla cerrada, vamos a hacer dos ingresos va a entrar un flujo de... nosotros esperamos tener un flujo más o menos de cincuenta emprendedores para que al menos diez ingresen a la incubadora. Al menos diez deberíamos tener en el primer año, al segundo año queremos tener unos veinte, y después llegar al sexto año con unos cien emprendimientos.

- **Cuéntame un poco acerca de las actividades que hacen aquí, como el demo day**

Los demo day son actividades quincenales que hacemos y sirven para que los emprendedores preparen un pitch, que tienen que hacer para venderle a los inversionistas, vienen todos los emprendedores, viene uno o dos inversionistas, y viene también otros emprendedores, que tengan otra visión del negocio. Entonces nos juntamos todos empiezan a exponer los emprendedores de eleva y los emprendedores invitados, y entre todos hacemos críticas a la presentación, no al proyecto, porque asumimos que el proyecto está formado y la presentación es la que tratamos de mejorar. Se supone que con la constancia de dos veces al mes, ya al mes cuatro deberían tener un pitch para poder vender su emprendimiento.

- **Entonces lo que ustedes trabajan con el demo day trabajan principalmente habilidades comunicacionales.**

Claro porque más que el plan de negocios, la formación del proyecto, eso lo vemos como incubadora, entonces ese día lo que importa son las presentaciones. Así que las presentaciones en si son como más o menos comunicacionalmente como se van a vender. Es el "cómo se van a vender". Es como yo puedo conseguir una inversión para que mi startup pueda subir de nivel. Como me

presento ante el inversionista. Entonces por eso mismo invitamos a un inversionista para que critiquen y digan por ejemplo “no, esta información no me sirve porque me mareo con tanto numero”, entonces tratamos que sean lo más breve posible, son diez minutos de presentación mas diez minutos de preguntas, entonces tratamos que estén todas las aéreas conectadas.

- **¿Aparte de eso tienen otras actividades con los emprendedores?**

Después del primer batch la idea es que todos los emprendedores estén trabajando acá, entonces eso que va a provocar, va a generar un trabajo de networking, que todos van a empezar a colaborar entre ellos. Lo que es positivo, porque por ejemplo un informático que está enfocado en desarrollar una página web, esta como metido en eso y se cierra, entonces puede que otro emprendedor le de otra posible visión de negocios a eso. Entonces eso es positivo. Otra actividad que queremos realizar son giras tecnológicas, para que los emprendedores vayan a Estados Unidos y a China, dos veces al año, una a Estados Unidos y otra a China porque la idea es que ellos vean como se está haciendo allá. Otra actividad son seminarios con inversionistas extranjeros y tenemos dos o tres temas más donde que aun no están completamente desarrollados, pero es en apoyo de ellos para facilitarles el tema de la venta, o de conseguir inversión más o de la venta.

- **¿Cómo ustedes ven el trabajo en sus emprendimientos?**

Vamos viendo por etapa, nos guiamos por la carta Gantt que ellos nos entregaron en un principio, sabemos que esto igual tiene variaciones por tanto puede que un mes se alargue un mes y medio o que se acorte quince días, pero vamos viendo que las metas se cumplan, y nosotros les vamos dando remesas de dinero, que nos va dando CORFO de los fondos totales que ellos nos pasan. Después de eso, esa es la parte más de proyecto, en difusión trabajan con José miguel para saber cuál es la mejor estrategia comunicacional que ellos van a usar, si va a ser SEN SEO, facebook, ahí van viendo, o a que medio publicitario van a tirar, si es al diario financiero y otro medio.

- **Por último ¿Cómo tú ves el entorno de la incubación en Chile?**

Hasta hoy, hay muchos emprendedores que no les gusta el modelo de incubación, por eso nosotros intentamos cambiar nuestra forma de incubación, queremos ser más que un tapón para el emprendedor, un facilitador, transformarnos más en un facilitador que alguien que opaque al emprendedor, buscando inversionistas, buscando difusión del proyecto. Cosas que no todas las incubadoras hacen.

- **Cuando tú me decías sobre llevar a un emprendedor a Brasil a China o Estados Unidos, ¿Te refieres a hacer la gestión con otras incubadoras?**

Sí, estamos en conversaciones con incubadoras de allá para que los tengan incubados entre comillas, para que tengan un lugar de trabajo y puedan facilitar la consolidación del trabajo.