



PROPUESTA DE MODELO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE INCUBADORAS CHILENO

INNOVA CHILE - CORFO

Versión Final

Preparado por:

Sandra Díaz, Ematris Consultores Ltda.

1ero de Septiembre, 2008

CONFIDENCIAL

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	7
I.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	7
I.2 PROCESO UTILIZADO PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN.....	7
II. REVISION DE ANTECEDENTES DE OTROS PAISES	9
II.1 SISTEMAS DE INCUBADORAS EN NUEVA ZELANDA	9
II.2 SISTEMAS DE INCUBADORAS EN AUSTRALIA	11
II.3 SISTEMAS DE INCUBADORAS EN ISRAEL	12
II.4 SISTEMAS DE INCUBADORAS EN ESTADOS UNIDOS.....	14
II.5 SISTEMAS DE INCUBADORAS EN FRANCIA	15
II.6 SISTEMAS DE INCUBADORAS EN ESPAÑA	16
II.7 SISTEMAS DE INCUBADORAS EN BRASIL.....	17
II.8 OTRAS CONSIDERACIONES	18
II.9 CONCLUSIONES DE ESTE ANÁLISIS	20
III. DESCRIPCION DE MEJORES PRACTICAS EN INCUBACION DE EMPRESAS.....	21
III. PROPUESTA DE SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CASO CHILENO	25
IV. PROPUESTA DE SISTEMA DE MEDICION DE DESEMPEÑO PARA INCUBADORAS EN CHILE	41
IV. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICION DE DESEMPEÑO	47
IV. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	49
IV. REFERENCIAS	50
V. ANEXOS.....	52
ANEXO A: CORREO DE RICHARD WHITE RESPECTO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO NEOCELÁNDES	53
ANEXO B: SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO REALIZADO A TRAVÉS DEL OBSERVATORIO	54

<i>ANEXO C: SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO VERSUS SISTEMA DE MEDICIÓN DE IMPACTO</i>	<i>66</i>
<i>ANEXO D: RESULTADOS BENCHMARKING, PRIMER PILOTAJE, MAYO, 2008.....</i>	<i>67</i>
<i>ANEXO E: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS PONDERACIONES USANDO LOS PUNTAJES DEL PILOTAJE.....</i>	<i>75</i>
<i>ANEXO F: DISTINCIONES CONSIDERADAS EN EL SISTEMA DE BENCHMARKING CHILENO.....</i>	<i>79</i>
<i>ANEXO G: PROPUESTA REALIZADA POR TRACY KITS PARA PARTICIPAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN</i>	<i>86</i>
<i>ANEXO H: PROPUESTA REALIZADA POR RICHARD WHITE PARA PARTICIPAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN</i>	<i>87</i>
<i>ANEXO I: PROPUESTA REALIZADA POR ISMAEL ABEL PARA PARTICIPAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN</i>	<i>89</i>

RESUMEN EJECUTIVO

Los sistemas de evaluación de desempeño de incubadoras de empresas son instrumentos que han sido desarrollados en algunos países como Nueva Zelanda para permitir que las incubadoras conozcan sus fortalezas y debilidades respecto de otras incubadoras, logren un mejor posicionamiento, tengan parámetros estandarizados para medir su desempeño y de esta manera la industria completa vaya mejorando sus estándares de calidad. Además, son instrumentos que facilitan la tarea de los entes patrocinadores al entregarles información para la toma de decisiones de financiamiento.

Por tanto, de acuerdo a lo estudiado en este informe es altamente recomendable que Innova Chile implante un sistema como de este tipo, que permita entregar mayor visibilidad de las fortalezas y debilidades de nuestro sistema de incubadoras, y de esta manera realizar esfuerzos focalizados sobre las principales falencias que se vayan detectando. Sin un sistema de este tipo, que monitoree regularmente el desempeño individual de las incubadoras más allá de las cifras – número de empresas incubadas, por ejemplo – no se tendrá un diagnóstico adecuado sobre la cual se puedan diseñar los instrumentos y esfuerzos adecuados para potenciar esta industria.

El presente estudio tiene como objetivo general proponer un sistema de medición de desempeño de las incubadoras chilenas, con el fin de establecer una estandarización y clasificación de ellas de forma lo más objetiva posible. Este sistema pretende medir el desempeño de una incubadora independiente de su modelo de negocios, sobre la base de resultados concretos y documentados. Por tanto, el sistema no considera dentro de las variables de desempeño, cifras como empleo, número de empresas creadas o el número de pre-incubados que pasan al proceso de incubación. Sin embargo, estas variables serán recolectadas por el sistema en forma adicional, como datos referenciales para Innova Chile, CORFO. A continuación, se presenta un resumen de los principales resultados y conclusiones de este estudio.

Proceso de Desarrollo del Modelo de Desempeño

Para el desarrollo del modelo de desempeño, se analizaron los sistemas de incubación y sus respectivos sistemas de evaluación de desempeño en siete países seleccionados a priori por Innova Chile de CORFO. Sobre esta base, se seleccionaron los once ámbitos de medición de desempeño que resultaron relevantes para la realidad de la incubación en Chile. Estos once ámbitos están directamente relacionados con las Mejores Prácticas en Incubación de Empresas difundidos por la Asociación de Incubadoras (NBIA) de Estados Unidos. La selección de estos ámbitos fue validada en conjunto con Innova Chile de CORFO, la Asociación de Incubadoras Chile Incuba, y la participación de siete incubadoras. Luego, se desarrollaron preguntas específicas para cada ámbito, otorgándole distintas ponderaciones dentro de la evaluación final según su importancia. Finalmente, este sistema de evaluación fue pilotado por seis incubadoras durante mayo - junio, 2008 con el fin de obtener la retroalimentación necesaria para ajustar el sistema de acuerdo a los objetivos especificados por Innova Chile de CORFO.

Análisis de Modelos de Desempeño en Otros Países

Los sistemas de desempeño estudiados más importantes para este estudio fueron los de Nueva Zelanda, Estados Unidos e Israel. En estos países, los sistemas de desempeño tienen una base importante en la medición de variables como ventas y capital levantado, pero también en la implementación de mejores prácticas en incubación de negocios. Además, en el caso de Nueva Zelanda e Israel, se da importancia a la internacionalización de las empresas incubadas, a diferencia de Estados Unidos, donde no es un factor relevante. Por otra parte, en Estados Unidos y Nueva Zelanda, hay un ámbito completo que evalúa espacios de oficina para arriendo y acceso

de laboratorios a incubados que no resultó relevante de evaluar en el caso chileno. En el caso de los europeos, se incluye la medición de variables de impacto como generación de empleo y número de empresas dentro de los sistemas de medición, que en nuestro caso quedó fuera por tratarse de variables que intentan medir impacto más que el desempeño de las incubadoras.

Selección de los Once Ámbitos a Medir con el Sistema Propuesto

Luego del análisis anterior, se determinaron once ámbitos relevantes para la evaluación del desempeño¹ de las incubadoras chilenas, las que se listan a continuación:

- Enfoque a la creación de empresas de alto potencial de crecimiento.
- Proceso de atracción y selección de emprendimientos y emprendedores.
- Procesos y servicios de incubación ofrecidos.
- Internacionalización de empresas incubadas.
- Redes de mentores y la vinculación entre emprendedores.
- Acceso a fuentes de financiamiento.
- Gobierno corporativo de la organización.
- Gestión de la organización.
- Vinculación con conocimiento y tecnologías de alto nivel.
- Modelo de negocios y sustentabilidad de la organización.
- Vinculación con el entorno nacional e internacional.

Sistema de Medición de Desempeño

El sistema de medición propuesto consiste en la evaluación de 11 ámbitos a través de 48 preguntas en total, las que se evaluarán con una nota en la escala de 1 a 5, donde 1 es capacidad inexistente en la organización y 5 es una capacidad presente como modelo a nivel nacional. Cada una de estas evaluaciones tendrá una ponderación, la que permitirá obtener una nota global de la incubadora. Con esta nota se podrá categorizar a las incubadoras en tres grupos: Centro de Apoyo a Emprendedores (CAE), Incubadora Semi Autónoma (ISA) e Incubadora Autónoma (IA)². Las ponderaciones son distintas para las categorías IA-ISA y CAE, con el fin de poner énfasis en las actividades que cobran importancia para cada eslabón en la cadena de valor de la incubación de empresas. De manera referencial, se consideran como candidatos a ser IA aquellas incubadoras que obtengan evaluaciones superiores a 4,0; como candidatos a ISA las incubadoras que obtengan evaluaciones mayores a 3,0; y aquellas que obtengan evaluaciones menores a 3,0 serán candidatos a la categoría CAE. Sin embargo, la categorización será sugerida por el consultor en el informe de retroalimentación y luego confirmada por el panel evaluador final. Las incubadoras podrán cambiar de categoría en la medida que vayan mejorando sus evaluaciones anuales; de hecho, se espera que las incubadoras nuevas comiencen como CAE y vayan madurando hasta alcanzar la categoría IA.

Principales Criterios en Cada Categoría

De acuerdo a las ponderaciones sugeridas para las preguntas, dentro de cada categoría surgen como puntos principales las siguientes:

- Categoría IA-ISA:
 - 43. Generación de ingresos propios (5%)

¹ La hipótesis de trabajo usada en esta asesoría es que las incubadoras que integran mejores prácticas de incubación descritas, tienen mayor probabilidad de obtener mejor resultados en el largo plazo que aquellas incubadoras que no las tienen incorporadas.

² CAE se refiere a un centro de atracción de emprendedores donde se brinda apoyo en la etapa inicial y luego se traspasa los emprendedores a una incubadora IA o ISA. Una incubadora ISA cuenta con todas las herramientas para llevar a cabo el proceso de incubación en todas sus etapas, tiene independencia de decisiones de inversión en la etapa de pre-incubación, mientras que las incubadoras IA cuentan con total independencia de decisiones de inversión.

- 29. Monto capital privado levantado por empresas incubadas (4,5%)
- 26. Acciones para vincular emprendedores con inversionistas (4,5%)
- 35. Experiencia del gerente o director ejecutivo (4%)
- 4. Nivel de ventas de empresas incubadas (4%)
- Categoría CAE:
 - 6. Formalización y estructuración de procesos de selección (6%)
 - 10. Acciones para aumentar el flujo de proyectos (6%)
 - 12. Nivel de servicios ofrecidos (6%)
 - 13. Metodología, manuales y material de apoyo (6%)
 - 7. Especialistas para evaluación y selección de emprendimientos (5%)

Sugerencias para la Implementación del Sistema de Medición de Desempeño

Para la implementación del sistema se sugiere contratar una empresa consultora con conocimiento en incubación de empresas que pueda ser asesorada por un experto internacional en la implementación de esta herramienta. Se sugiere que primero las incubadoras puedan autoevaluarse guiándose con el manual del instrumento que se adjunta en el anexo de este informe, y luego un consultor local guiado por el consultor extranjero verifique en terreno los puntajes a cada una de las 48 preguntas, cuidando de solicitar documentación de respaldo para cada pregunta. Experiencias en el extranjero indican que este proceso puede tomar entre 6 a 8 horas para cada incubadora entrevistada. Luego de la entrevista se elabora un informe de retroalimentación como el que se incluye en este informe (ver Anexo), que sirve de base para que una comisión tome la decisión final de financiamiento. La Comisión puede estar conformada por ejecutivos de Chile Innova de CORFO, expertos locales y extranjeros.

I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

I.1 Objetivos del Estudio

El presente estudio tiene como objetivo general realizar un diagnóstico, análisis y recomendaciones para complementar el Observatorio de Incubadoras de Negocios³ con un instrumento de medición del desempeño de incubadoras.

En específico:

- Estudiar los sistemas de incubación existentes a nivel internacional, con foco en Estados Unidos, Nueva Zelanda, Francia, España, Israel y Brasil.
- Estudiar sistemas de evaluación de incubadoras a nivel internacional, con foco en al menos los países mencionados anteriormente, de modo de seleccionar y analizar los parámetros que mejor estiman el impacto y desempeño de una incubadora de negocios.
- Analizar sistemas de benchmarking, utilizados en al menos, los países anteriormente citados.
- Contribuir con información al Observatorio de Incubadoras de Negocios, de manera de construir un sistema de indicadores que sintetice la actividad e impacto de las incubadoras nacionales, proponiendo métricas y metas adaptables, en función del grado de madurez, años de funcionamiento, entorno, sectores que aborda, entre otros, de interés de Innova Chile.
- Recomendar métricas, metodologías y mejores formas de implementación de sistemas de benchmarking, para complementar el proyecto de Observatorio de Incubadoras de Negocios.
- Realizar un trabajo de coordinación y mantener comunicación constante con los responsables del proyecto Observatorio de Incubadoras de Negocios y con profesionales del Comité Innova Chile.
- Comunicar los resultados del estudio, a ejecutivos del Comité Innova Chile y al equipo del Observatorio de Incubadoras de Negocios.

I.2 Proceso Utilizado para el Desarrollo del Sistema de Medición

Para desarrollar el sistema de medición de las incubadoras chilenas se llevó a cabo un proceso en diez etapas que incluyó desde investigación y recopilación de información, reuniones de lluvia de ideas y discusión con ejecutivos de la industria de la incubación, y el pilotaje del método de medición con seis incubadoras.

Las etapas llevadas a cabo en el proceso de desarrollo se presentan en la tabla resumen a continuación:

³ Este proyecto está siendo ejecutado por Chile Incuba y la European Business Network.

Tabla 1. Resumen Etapas de Desarrollo Sistema de Medición

Etapas de desarrollo	Actividades	Outputs
1.- Estudio de sistemas extranjeros	- Recopilación de información de sistemas de incubación y de medición en siete países elegidos a priori por Innova Chile CORFO. - Análisis y estudio de variables consideradas en sistemas de medición.	- Visión global del escenario actual de la industria de la incubación de empresas y de los puntos de importancia para su correcto desempeño.
2.- Estudio de las Mejores Prácticas en Incubación	- Estudio y análisis de las prácticas difundidas por la NBIA para llevar a cabo un proceso de incubación exitoso.	- Análisis de los aspectos a evaluar pertinentes a la realidad chilena.
3.- Determinación de 11 ámbitos de relevancia	- Reuniones con personas calificadas y de experiencia en el mundo del emprendimiento, para generar lluvia de ideas, discusión y determinación de los ámbitos de relevancia para la evaluación de desempeño.	- Establecimiento de 11 ámbitos de importancia en el desempeño de una incubadora.
4.- Desarrollo de preguntas en cada ámbito.	- Con el apoyo de expertos en la industria, y documentos desarrollados por la NBIA, se confeccionaron las preguntas para cada ítem, tratando de abarcar las distintas aristas de cada ámbito. Involucramiento de la Asociación Chile Incuba.	- Determinación y redacción de las preguntas para la evaluación de cada ámbito.
5.- Propuesta de ponderaciones para cada pregunta.	- Se analizó cada pregunta para determinar su peso tanto dentro del ámbito que se evalúa como su peso en la evaluación global.	- Ponderaciones a cada pregunta del instrumento de benchmarking en las dos categorías: IA-ISA y CAE.
6.- Pilotaje del benchmarking	- Evaluación en forma piloto con 6 incubadoras entre mayo y junio de 2008.	- Calificaciones y clasificaciones de referencia y una primera evaluación del método propuesto.
7.- Solicitud de retroalimentación	- Se estableció contacto con incubadoras evaluadas en pilotaje para retroalimentar método propuesto.	- Determinación de calidad de autoevaluación y correcciones a redacción de preguntas.
8.- Desarrollo de informes de evaluación	- Con las autoevaluaciones llevadas a cabo, se realizó un informe de retroalimentación piloto para cada incubadora, que permitió realizar comparaciones con la industria.	- Informe de evaluación para cada incubadora participante del pilotaje (6).
9.- Análisis de sensibilidad de ponderaciones.	- Se realizan simulaciones en el instrumento variando las ponderaciones tomadas en el pilotaje para determinar la mejor distribución de peso entre las preguntas.	- Propuesta final de ponderaciones las que se incluyen en este informe.
10.- Desarrollo de manual	- Se confecciona y desarrolla el manual de benchmarking, dejando en claro las consideraciones para obtener cada calificación	- Manual del sistema de medición de desempeño de incubadoras.

II. REVISION DE ANTECEDENTES EN OTROS PAISES

A continuación, se ofrece una revisión de antecedentes de los países seleccionados: Nueva Zelanda, Australia, Israel, Estados Unidos, Francia, España y Brasil.

II.1 Sistemas de Incubadoras en Nueva Zelanda

La incubación de empresas es una actividad relativamente nueva en Nueva Zelanda, que se inició con sólo dos incubadoras en el 2001, y donde actualmente hay 14 incubadoras en operación asistiendo a más de un centenar de empresas. Además, hay tres incubadoras más en sus etapas de planificación. Las incubadoras están asociadas en la *Incubators New Zealand* y el financiamiento para su operación proviene principalmente de *New Zealand Trade & Enterprise* (NZTE) que ha colocado más de \$10,45 millones de dólares neozelandeses en cinco ciclos de financiamiento de incubadoras.

La NZTE o *New Zealand Trade & Enterprise* es la agencia de gobierno de Nueva Zelanda encargada del desarrollo económico nacional. NZTE ofrece un rango de servicios y programas aplicables a través del ciclo de vida de las empresas: desde *start-ups* a grupos establecidos de exportadores. Estos incluyen los programas de capacitación, información de mercado, asistencia en el financiamiento; el NZTE facilita el *networking* y las oportunidades de asociación para las empresas calificadas. No todos los servicios son provistos por el NZTE ya que algunos son entregados a través de organizaciones externas financiadas por el NZTE.

NZTE trabaja en asociación con la Fundación para la Investigación, Ciencia y Tecnología (FRST) que gestiona una variedad de esquemas para ayudar a las empresas a construir capacidades en I+D y/o explotar las oportunidades de I+D.

En el 2004, y con apoyo de consultores externos, la NZTE desarrolló un sistema de benchmarking consistente en 170 preguntas en 16 ámbitos. Este sistema fue desarrollado sobre la base de las Mejores Prácticas en Incubación recopiladas por la Asociación de Incubadoras NBIA⁴ de Estados Unidos, y luego adaptadas a Nueva Zelanda. Se aplicó el sistema de benchmarking por primera vez en 2005, usando una escala del 1 al 6 para cada una de las 170 preguntas, proceso que fue realizado en forma presencial por el responsable del sistema de incubación de la NZTE anualmente⁵, tomando en general unas 5 a 6 horas la realización de la encuesta para cada incubadora.

A la fecha, el sistema se ha optimizado, contando con 100 preguntas en los 16 ámbitos que se indican a continuación:

1. Foco en la incubación de alto crecimiento y mercados internacionales
2. Proceso riguroso de selección de emprendedores
3. Evaluación de necesidades y monitoreo de emprendedores
4. Servicios profesionales: asesores
5. Programas de mentoring
6. Acceso a Capital

⁴ National Business Incubation Association: www.nbia.org

⁵ Actualmente, el responsable de las incubadoras en Nueva Zelanda es Richard White, ver Contactos.

7. Vinculación entre emprendedores
8. Conformación de directorios provisionales para las empresas
9. Criterios de graduación claros
10. Buenas instalaciones de la incubadora
11. Deal Flow – estrategia de búsqueda de emprendedores
12. Directorio de la incubadora: independencia de la U, público/privado
13. Gestión – gerente de la incubadora con experiencia emprendedora
14. Manejo financiero – sustentabilidad
15. Alianzas institucionales
16. Evaluación permanente de los programas – incubadora

Luego de realizada la encuesta, se presentan los resultados a un panel de expertos, en donde generalmente participa un experto internacional en incubación. Estos resultados se usan para la asignación de recursos para el siguiente año. Debido a la incertidumbre que provoca la renovación año a año del financiamiento, se está evaluando la entrega de financiamiento para varios años en el caso de las incubadoras más fortalecidas.

Finalmente, la NZTE está orientada a financiar sólo las incubadoras que muestran resultados en torno a la creación de empresas de alto potencial, creación de empleo y alto impacto para Nueva Zelanda. La NZTE cree que las incubadoras más convencionales, de corte más social deben ser financiadas directamente por instituciones como municipalidades, universidades o fundaciones.

Entorno Emprendedor en Nueva Zelanda

En el Informe 2005 del GEM⁶, Nueva Zelanda presentó Tasas de Emprendimientos (TEA) de 17,5%, en el lugar tercero dentro de 35 países, cinco puestos más arriba que Chile con 11,6%. De esta tasa de emprendimiento, más del 90% corresponde a emprendedores por oportunidad, la más alta de entre los países que participaron en esta muestra. Las altas tasas de emprendimiento son explicadas en este informe gracias a una actitud optimista de los neocelandeses ("no enfrentamos competencia directa acá"), alta valoración cultural de los emprendedores y de la toma de riesgo y una baja tasa de aversión al fracaso.

Similitudes y Diferencias con el Sistema de Incubación Chileno

Las principales similitudes con Chile son:

- El sistema de incubadoras es relativamente reciente, al igual que en Chile, tienen menos de 10 años de experiencia en el tema.
- Los emprendimientos locales se ven enfrentados a los mismos obstáculos de lejanía a los principales mercados como son Estados Unidos y Europa.
- Nueva Zelanda con 4,2 millones de habitantes, al igual que Chile, no tiene un mercado interno importante, por lo que los negocios con alto potencial de crecimiento deben estar orientados desde un inicio a mercados extranjeros.

Las principales diferencias con Chile son:

- El sistema de innovación neocelandés tiene mayores tasas de inversión comparados con Chile, lo que da una mayor amplitud para el desarrollo de emprendimientos innovadores de alto potencial de crecimiento.

⁶ Nueva Zelanda no tiene reportes GEM en el 2006 ni 2007.

- La cultura anglosajona propende la independencia, la responsabilidad y la necesidad de logro, habilidades blandas fundamentales para emprender, que no resultan tan prevalentes en la cultura hispánica.

II.2 Sistemas de Incubadoras en Australia

El organismo gubernamental de apoyo al emprendimiento es AusIndustry, la división de los programas empresariales del gobierno australiano, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Recursos que provee una serie de incentivos para apoyar la innovación empresarial.

Ausindustry fue establecida en 1995, y actualmente posee un equipo de cerca de 400 personas, en 26 oficinas a lo largo de Australia, además de 50 oficiales en terreno para cubrir las áreas regionales.

Ausindustry posee más de 30 líneas de financiamiento o programas, incluyendo subsidios de innovación, concesiones tributarias y arancelarias, servicios para pymes, y apoyo a la competitividad de la industria con un presupuesto de cerca de \$2 mil millones de dólares australianos cada año para apoyar a aproximadamente 10.000 empresas grandes y pequeñas.

El Gobierno Australiano, a través de *AusIndustry*, asiste en el desarrollo de Incubadoras de Negocios a través del Programa de Incubadoras de Pequeñas Empresas (SBIP). Al año 2003, existían 82 incubadoras financiadas por el gobierno.

Además, el gobierno tiene un programa dedicado especialmente a incubar proyectos TI en su BITS Incubator Program o *Building on Information Technology Strengths (BITS) Incubator Program*. El objetivo de este programa es mejorar la tasa de comercialización de los proyectos TICs. En este programa se financian 10 incubadoras TICs por cuatro años con un presupuesto de \$76 millones de dólares australianos. Las incubadoras pueden invertir hasta \$450.000 en capital semilla en sus incubandos que han pasado exitosamente la fase de *due diligence*

En un estudio realizado en 1999 por PWC, se observó que la mayoría de las incubadoras son sin fines de lucro, 58% están localizadas en áreas rurales y un 42% en áreas metropolitanas. Por otro lado, 50% de estas incubadoras son parte de una institución que las alberga y el otro 50% son instituciones independientes, un 48% tienen ganancias o están en su punto de equilibrio y el restante opera con pérdidas. El Gobierno de Australia es el auspiciador más importante de las incubadoras de negocios, proveyendo cerca del 48% de todo su financiamiento.

Entorno Emprendedor en Australia

En el Informe GEM 2005, Australia presentó Tasas de Emprendimientos (TEA) de 11,3%, en el lugar noveno dentro de 35 países, un puesto más abajo que Chile con 11,6%. De estos emprendedores, el 85% son por oportunidad versus necesidad, con tasas parecidas a las de EE.UU.

Sin embargo, al analizar más detalladamente estas cifras, se concluye que hay un gran volumen de nuevos emprendimientos pero de baja calidad, esto se denota al analizar sus planes de crecimiento ya sea a través de exportaciones o de incorporación de tecnologías. Además, la incorporación de innovación es relativamente baja a pesar de ser emprendimientos guiados por oportunidad.

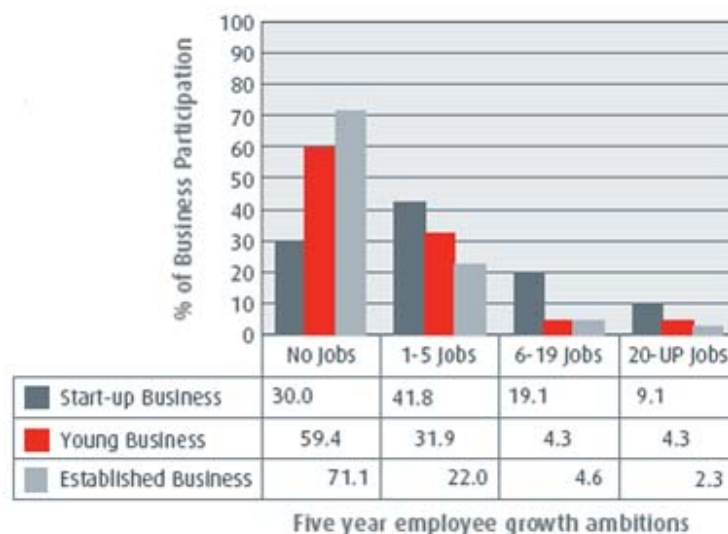


Figura 1. Intenciones/Expectativas de Crecimiento en Start-ups en Australia, GEM 2004.

Además, existe una brecha en los sistemas financieros que no están disponibles para financiar emprendimientos locales que presentan alto potencial de crecimiento. El mercado de inversión ángel parece estar en declinación y aunque el mercado de capital de riesgo clásico parece estar revirtiendo la tendencia a la baja, ésta puede tener una decidida influencia en limitar el crecimiento de empresas start-up debido a la falta de capital. Además, el informe argumenta que las autoridades gubernamentales no tienen una política coherente y unificada en torno al emprendimiento. Además, no se cuenta con educación en temas de emprendimiento desde la básica a la Universidad.

Debido a las buenas estadísticas en emprendimiento que presenta Australia, los expertos han observado una actitud de complacencia que impide que se tomen medidas más drásticas para promover emprendimientos de calidad, competitivos a nivel global, con alto potencial de generar empleo.

II.3 Sistemas de Incubadoras en Israel

Israel tiene un sistema de incubadoras que data de 1991⁷, contando actualmente con 24 incubadoras apoyadas por el Ministerio de Industria y Comercio⁸. Con solo 6,3 millones de personas (2005), Israel es el país fuera de Estados Unidos que tiene más empresas transándose en NASDAQ, con un énfasis especial en empresas de tecnología, especialmente software, telecomunicaciones e internet, y biociencia. La mayoría de la tecnología israelí se exporta con \$40,14 billones en exportaciones, casi un tercio del producto geográfico bruto (2005), gracias a los tratados de libre comercio con US, México, UE, entre otros.

Además, tiene capital humano altamente calificado disponible, como ejemplo algunas cifras significativas:

⁷ <http://www.incubators.org.il/program.htm>

⁸ Principales ciudades son Jerusalén (capital), Tel Aviv (centro comercial, financiero e industrial), y Haifa (principal puerto en el norte).

- Posee 130 ingenieros y científicos por cada 10.000 personas (2002)
- 250 patentes por millón de personas
- Personas altamente emprendedoras e innovadoras
- Alto presupuesto en defensa, que al igual que en Estados Unidos, permite el florecimiento de sofisticadas tecnologías que se transfieren al sector privado
- 24% de los israelíes tiene un título universitario
- Instituciones de educación e investigación de clase mundial, como es el Technion-Israel Institute of Technology, Weizmann Institute of Science, Hebrew University of Jerusalem and Tel Aviv University.

El sistema de incubación Israelí es altamente regulado por el Ministerio de Comercio e Industria, donde los incubados deben cumplir metas impuestas en forma centralizada. El presupuesto entregado por el Ministerio a cada incubadora es de US\$350.000 a US\$600.000 para dos años. Las 24 incubadoras apoyadas por el gobierno, cuentan en total con 200 proyectos a un mismo tiempo, es decir, en promedio 8,3 empresas por incubadora.

Los resultados del sistema de incubación israelí se indican a continuación:

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

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

- Sólo pueden ingresar individuos con proyectos de I+D con alto potencial de negocios de exportación.
- El proceso de selección de emprendedores es muy exigente:
 - o Evaluación por un experto científico en el tema.
 - o Evaluación por un grupo de expertos en negocios en todos los aspectos del negocio.
 - o Extensas entrevistas para determinar si la personalidad del emprendedor tiene lo necesario para ser exitoso
 - o Finalmente, deben ser aprobados por los comités ejecutivos de la incubadora y del Ministerio de Comercio e Industria.
- La aceptación de la empresa es por dos años, prorrogable a 3 años en casos justificados con metas obligatorias y exigentes comunes para todas las empresas.
- El modelo es una adaptación del modelo de incubación norteamericano.

El modelo de financiamiento de las incubadoras en Israel tiene las siguientes características:

- Distribución de utilidades de los proyectos incubados:
 - o 50% para el emprendedor
 - o 20% para el financista (adicional a los subsidios)
 - o 20% para la incubadora (sustentabilidad)
 - o 10% para los ejecutivos claves (dentro y fuera de la incubadora)

- Además, en el caso de ser exitoso, se paga un royalty de 3% a 3,5% de todas las ventas realizadas por las empresas de la incubadora hasta un monto máximo del total otorgado por el gobierno.

II.4 Sistemas de Incubadoras en Estados Unidos

En Estados Unidos hay más de 1.200⁹ incubadoras de negocios de todo tipo, desde incubadoras tecnológicas hasta incubadoras con enfoques hacia jóvenes, minorías, mujeres, personas de alta vulnerabilidad social.

La National Business Incubation Association (NBIA) agrupa a más de 600 de éstas además de algunas incubadoras extranjeras. La NBIA realizó en el 2003 por mandato de la *Technology Administration* del Departamento de Comercio de Estados Unidos, un estudio de benchmarking de 79 incubadoras tecnológicas en Estados Unidos (Ref 1).

Este estudio intentaba contestar dos preguntas: 1) medir el desempeño de las incubadoras y distinguir las incubadoras “best in class”¹⁰ del resto de las incubadoras, 2) definir en forma cuantitativa cuales prácticas de incubadoras producen qué tipo de resultados.

Se definieron dos variables de desempeño primarias: ventas netas y número de empleos, y cinco variables de desempeño secundarias: cantidad de capital privado levantado, cantidad de subsidios levantados, patentes obtenidas, marcas registradas obtenidas y licenciamiento de patentes, marcas registradas o secretos industriales obtenidos.

El estudio dio como resultado que **no existe ninguna relación estadísticamente significativa** entre los servicios de asistencia provistos por las incubadoras y las variables de desempeño primarias, aunque **si reveló tener una relación significativa con las variables de desempeño secundarias**.

Por otro lado, tampoco se encontró ninguna relación estadísticamente significativa entre las 7 variables de desempeño, primarias y secundarias, y los parámetros ambientales (ecosistema de negocios) y las buenas prácticas de las incubadoras.

La explicación propuesta por los investigadores para estos resultados es que los programas de apoyo de las incubadoras y las buenas prácticas de las incubadoras tendrían mayor relación predictiva con el desempeño, si la mayoría de las empresas incubadas usaran en forma transversal ciertas prácticas. Pero la realidad es que la asistencia a empresas no es uniforme, cada empresa recibe asistencia de acuerdo a sus necesidades, quitándole regularidad al sistema de manera de hacer posible medir en forma cierta estas relaciones.

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

- Tienen una relación significativa con una universidad, centro tecnológico o empresa intensiva en I+D de alto nivel, ya sea porque son incubadoras universitarias o porque han desarrollado alianzas potentes.

⁹ Año 2002, Spica Directory

¹⁰ Mejores de su clase.

- Las incubadoras orientadas a emprendedores menos sofisticados tienen procesos muy estructurados con metas bien definidas y revisiones periódicas obligatorias. Las incubadoras orientadas a emprendedores más sofisticados y experimentados, cuentan con apoyo *on-demand*¹¹ del staff de la incubadora, que generalmente tiene experiencia emprendedora previa.
- Sin embargo, en todos los casos exitosos, los gerentes no tratan de ajustar una única práctica o proceso en forma transversal a todos sus clientes. Esto explica la baja relación entre prácticas/servicios y desempeño.

Por otro lado, la Asociación de Incubadoras NBIA, recopiló las mejores prácticas de incubación de empresas, las que se agrupan en los siguientes ámbitos:

1. Procesos de incubación robustos: definidos primero con una evaluación de necesidades de los clientes, lo que da lugar a un coaching especializado y luego a un monitoreo continuo.
2. Redes de asesores, mentores y directorios provisorios de buen nivel.
3. Acceso a financiamiento, ya sea deuda, capital privado y subsidios.
4. Vinculación entre los emprendedores: eventos y plataforma para el networking entre pares.
5. Acceso a fuentes de tecnología de alto nivel y programas de transferencia tecnológica
6. Acceso a laboratorios universitarios o de gobierno
7. Espacio apropiado y flexible para las empresas
8. Directorio de la incubadora que tenga representación de privados. Un gerente con experiencia emprendedora o perfil emprendedor. Compensaciones e incentivos adecuados para retener un staff de calidad.
9. Selección de emprendedores exigente y rigurosa.
10. Evaluación permanente de la incubadora para introducir mejoras continuas.

II.5 Sistemas de Incubadoras en Francia

En 2002, en Francia existían 66 incubadoras de negocios, pero solamente alrededor de 50 tienen características estándar según la definición aportada por la ELAN (Asociación de Directores de Viveros de Empresas de Francia).

Francia posee la tasa de actividad emprendedora más baja comparada con el resto de los países de GEM. Por ejemplo, en Francia sólo 1 de cada 100 adultos se encuentra empezando sus negocios, mientras que en Brasil la razón es de 12 a 100 y en Estados Unidos de 10 a 100.

En Francia, existe una baja participación femenina en la actividad emprendedora, la razón entre hombres y mujeres se estima de 12:1, razón que para países como Brasil y España se encuentra en 2:1. Según los hallazgos de GEM 2000, se sugiere que la tasa de participación femenina es la fuente principal de variación entre la actividad emprendedora en los distintos países.

El contexto socioeconómico de Francia se caracteriza por una gran mediación del Estado en la economía, altos impuestos corporativos y un rígido mercado laboral, todo lo anterior dificulta la actividad emprendedora. Por otra parte, Francia muestra un alto nivel educacional lo que juega un rol importante en el emprendimiento.

En Francia han surgido cuatro condiciones como las más importantes para el marco emprendedor: normas socioculturales, financiamiento, entrenamiento y educación, y programas de gobierno. El

¹¹ De acuerdo a la demanda.

temor al fracaso, la percepción negativa de la acumulación de ingresos, la débil propensión a arriesgarse a innovar, constituyen las principales barreras socioculturales. Los sistemas de educación primaria y secundaria fallan en actuar como catalizadores para el emprendimiento: la enseñanza no promueve la creatividad ni la iniciativa personal, lo que no da lugar al desarrollo de nuevos negocios. También existe plenitud de programas de gobierno enfocados en las empresas nacientes. Sin embargo, estos programas son administrados por una gran variedad de departamentos de gobierno a distintos niveles, lo que resulta en la falta de coherencia y visibilidad de los programas. Con respecto al financiamiento, el capital suele invertirse en high-tech, pero el dinero para capital semilla es difícil de obtener.

II.6 Sistemas de Incubadoras en España

España está dividida en 17 regiones (Comunidades Autónomas) y 2 Ciudades autónomas. Estas regiones son tratadas como naciones independientes por el GEM.

En el año 2002, se tenían 24 incubadoras en el país, lo cual concuerda con información de la Asociación Nacional de CEEI¹² Españoles (ANCES), que registra 23 socios.

El año 2005 en España, la tasa de actividad emprendedora se recuperó ligeramente con respecto a su registro del 2004. También se estima que en dicho año un 5,4% de la población adulta participaba de una actividad empresarial naciente o nueva, a su vez, el número de empresas nacientes y nuevas superó los 1.500.000. Por otra parte, las empresas consolidadas se estiman en torno a los 2.209.000.

El proceso emprendedor en España genera mayoritariamente empresas de pequeña dimensión: micro-Pymes y Pymes fundamentalmente.

Los estudios realizados en torno a la creación empresarial en España, ponen de manifiesto que esta importante actividad económica tiene una evolución positiva lenta con pequeñas oscilaciones en torno a una media de 600.000 empresas y/o negocios nacientes cada año. Más del 70% de las iniciativas que nacen tienen una dimensión de micro-empresa, es decir, un volumen de negocio que no supera los 2 millones de euros y una plantilla inferior a los 10 empleados, por lo que su potencial de crecimiento se estima como escaso de entrada.

Los datos del GEM 2005 español, reflejan el perfil socioeconómico del emprendedor español:

- Mayoritariamente hombres.
- Edad media de 41,68 años.
- Renta mensual media próxima a los 1.800 euros.
- Nivel de estudios habitualmente en grado medio, pero que cada vez tiende más hacia el grado superior (diplomados y licenciados).

El capital semilla medio necesario experimentó una subida significativa en 2005 y los apoyos financieros cambiaron muy lentamente. El propio emprendedor y la banca constituyen las principales fuentes de financiación de las start ups en el 2005. Los inversionistas ángeles y las ayudas públicas complementan de forma relevante las necesidades de financiación y, el capital de

¹² CEEI: Centros Europeos de Empresas e Innovación.

riesgo sigue sin despuntar a nivel general, concentrándose en actividades muy específicas y con buenas expectativas de rendimiento.

El apoyo al crecimiento y desarrollo de empresas, que se midió por primera vez, sale “aprobado” y los programas gubernamentales también. El resto de factores no alcanzan el nivel de “adecuados”, siendo el peor el relativo a la educación primaria y secundaria en cuanto a la inclusión de materias que fomenten el espíritu emprendedor en general. La capacidad de reacción del mercado interno se sigue percibiendo como lenta y poco adecuada. La transferencia tecnológica e I+D y el apoyo financiero, mejoran muy ligeramente, pudiendo ser que esta mejora responda a las políticas que se están fraguando en torno a estos temas prioritarios. España sigue ocupando una posición precaria en relación al apoyo financiero de la actividad emprendedora, si bien muchos países vecinos de la UE presentan una situación similar (Alemania y Dinamarca).

La actividad emprendedora femenina aumenta con respecto a años anteriores en España: la razón hombre/mujer del TEA Español para este año es de 0,58, colocando a España en la novena mejor posición de los países de la OCDE y la quinta de la Unión Europea, muy por encima de países tradicionalmente conocidos por su sistema igualitario como son Dinamarca y Holanda.

II.7 Sistemas de Incubadoras en Brasil

En 1987 existían en Brasil 2 incubadoras de empresas. En junio de 2000 el número había ascendido a 135, con un crecimiento de 35% en el último año. En cuanto al número de empresas incubadas, éste ascendía a 1.100 y empleaba a 5.200 personas que en general son de alta calificación. Por otra parte las empresas graduadas, que en 2000 fueron 450, contribuyeron al mantenimiento de otros 2.800 puestos de trabajo. En el año 2001, las experiencias más notables de incubadoras de empresas en Brasil se encontraban en Florianópolis y Campina Grande.

Actualmente en Brasil existen más de 400 incubadoras en pleno funcionamiento y cerca de 55 parques tecnológicos. Juntos, este ambiente de innovación congrega más de 3.500 empresas¹³.

De acuerdo con la información provista por ANPROTEC, la Asociación Brasileña de Entidades Promotoras de Emprendimientos Tecnológicos de Avanzada, el costo operacional de los emprendimientos en Brasil es de U\$S 75.000 al año, de los cuales el 50% lo aportan las incubadoras.

El tiempo medio de incubación en Brasil es muy inferior al norteamericano (16 meses), pero el 40% tiene una duración de tres años. Casi el 60% de las incubadoras brasileñas son de base tecnológica con alta participación de las dedicadas al software, la electrónica, las telecomunicaciones y la biotecnología.

En 2005, Brasil continúa entre las naciones donde más se incuban negocios. Registrando una tasa de emprendedores iniciales de 11,3%, situándose en la séptima posición entre los países participantes de GEM. En términos absolutos esto representa una estimación de 15 millones de emprendedores. Considerando los datos de 2001, se observa una tendencia a la reducción de la tasa de emprendedores iniciales, sin embargo, esta variación no es estadísticamente significativa.

A partir de las cifras obtenidas por el GEM, se da lugar a una serie de interpretaciones:

¹³ <http://reddt.apte.org/info/Brasil/>

- El emprendimiento es un fenómeno que está fuertemente influenciado por tendencias estructurales en el contexto que se desenvuelve.
- En Brasil, las tasas de emprendimiento se han mantenido elevadas lo que refleja que el crecimiento económico a lo menos se ha mantenido constante y estable en los últimos 14 años.
- La tendencia a la disminución en las tasas de emprendedores nacientes (cuyos negocios se encuentran en etapa embrionaria) se debería a la aceleración en el ritmo de creación de empleos en Brasil (formales e informales).
- Existe un ambiente favorable para la creación de negocios y, por lo tanto oportunidades de ingresos, para que las personas puedan establecer sus propios negocios. En especial aquellas personas que enfrentan carencias económicas realizan emprendimientos orientados por sus necesidades de sobrevivencia.
- Parece haber un salto cualitativo en la dinámica emprendedora brasilera, condiciones que favorecen el aumento en la ocupación y el aumento en la distribución de ingresos.

II.8 Otras Consideraciones

En el 2006, Angelleli realizó un estudio sobre 21 programas financiados entre 1999 y 2006 por el BID, a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Programa de Empresariado Social (PES), para promover la empresarialidad en la Región Latinoamericana. El total invertido ascendió a US\$67 millones, de los cuales US\$35,6 fueron aportados por el BID y el resto por variadas instituciones del sector público y privado de la región.

Tabla 2. Cantidad y montos en USM\$ en programas de empresarialidad.

Año	Cantidad	Monto BID	Monto total	Media BID	Media Programa	Países
1999	1	1,800	2,700	1,800	2,700	ES, GU, PN
2000	2	2,565	8,099	1,283	4,050	PE, UY, CH
2001	2	2,190	3,865	1,095	1,933	PN, UY
2002	1	202	324	202	324	AR
2003	3	1,776	2,770	592	923	PE, SU, ES
2004	3	8,880	18,430	2,960	6,143	CO, AR, BR, MX, CH
2005	5	8,006	13,792	1,601	2,758	AR, DR, HO, BO, CR
2006	4	10,191	17,146	2,547	4,286	UR, BO, CO, EC, BH, TT, BE, GY, PE
Total	21	35.610	67,126	1,695	3,196	

Fuente: Angelleli, 2006

En la siguiente tabla se presenta la agrupación que realiza el autor del tipo de programas financiados:

Tabla 3. Tipología de proyectos de acuerdo a Angelleli (2006).

Grupo	Población meta (Ingreso, educación, experiencia y situación ocupacional)	Resultado buscado	Mix de servicios	Inversión por empresa creada	Ejemplos
1	Pobre (bajo ingreso), primaria/secundaria, desempleados,	- Autoempleo sostenible - Aumento de ingresos	- Educación y capacitación - Micro crédito garantizado	Hasta 5,000	CID (PE) Banhcafe (HO)

	inactivos y autoempleados				
2	Ingreso bajo/medio, conocimiento técnicos, subempleados/empleados	- Mayor supervivencia - Formalidad - Nuevos puestos de trabajo	- Capacitación - Asistencia individual - Networking - Capital Semilla	Hasta 35,000	Jóvenes con empresa (CO) Dinámica (AR)
3	Ingreso medio/alto, empleados o auto o nuevos empresarios, conocimiento técnico y de negocios	- Mayor supervivencia - Innovación - Productividad - Exportaciones	- Incubación - Asistencia individual - Redes - Ángeles inversionistas - Capital Semilla y de Riesgo	Hasta 150,000	ATP (PN) Ingenio (UR) Endeavor (UR, CH)

En el caso del financiamiento de incubadoras que realiza Innova Chile de CORFO, éstas tenderían a agruparse en la tipología 3. El autor del estudio indica que el nivel de financiamiento por empresa creada en cada uno de estos grupos es significativamente distinto.

Como puede verse en la Figura 2, el autor realizó una comparación de los 21 programas respecto del número de empresas creadas respecto de su presupuesto anual, con el objetivo de obtener una medida “gruesa” de eficiencia. Los resultados de ese ejercicio muestran que existe una gran varianza. Hay proyectos en los que la inversión por empresa es menor a US\$5.000 y otros donde la inversión está por encima de los US\$60.000¹⁴.

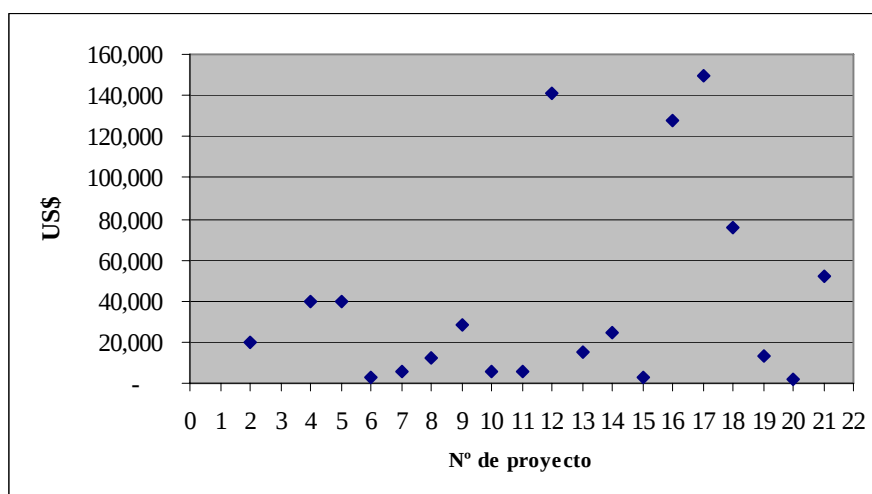


Figura 2. Inversión por empresa creada con el apoyo del programa

Fuente: Angelleli, 2006.

A pesar de la alta variabilidad, el autor indica que la inversión necesaria para la creación de una empresa en el grupo 1, está por debajo de los US\$5.000. Mientras en el grupo 2, la inversión por empresa creada estaría por debajo de los US\$30.000. Sin embargo, en el tercer grupo las necesidades de capital y financiamiento son mayores y los productos y servicios son de mayor

¹⁴ En la mayoría de estos últimos casos el proyecto incluye mecanismos de financiamiento cuyo costo está incluido en el presupuesto del proyecto.

valor agregado. La inversión por empresa en estos casos suele llegar hasta los US\$150.000 ó 75 millones de pesos, es el caso del programa de apoyo a emprendedores Endeavor.

Este también fue uno de los aspectos mencionados por gerentes de incubadoras al ser consultados durante el proceso de desarrollo del benchmarking, el proceso de apoyo a emprendedores de alto potencial es costoso y con presupuestos anuales de \$200 a \$300 millones resulta insuficiente, especialmente cuando las contrapartes comprometidas por los patrocinadores de estas incubadoras no se hacen efectivas.

II.9 Conclusiones de este Análisis

El sistema de incubación chileno es relativamente nuevo comparado con países como Brasil y Estados Unidos; sin embargo, están los casos de Nueva Zelanda e Israel, que a pesar de tener sistemas de incubación más recientes, poseer mercados internos reducidos y estar lejos de los mercados más interesantes como Estados y Europa, han logrado consolidar incubadoras con altos estándares de desempeño.

Algunas hipótesis respecto de cuales han sido los factores que han incidido en este éxito, se entregan a continuación:

- En ambos países se verifica una mayor inversión en I+D que Chile, lo que entrega mayores posibilidades para el desarrollo de tecnologías que den lugar a empresas de alto nivel de innovación y crecimiento.
- Una exigencia común en ambos sistemas de incubadoras, es la creación de empresas con un claro enfoque a mercados globales. En el caso de Nueva Zelanda, este factor es determinante en el otorgamiento de financiamiento a incubadoras.
- Altos estándares exigidos a las incubadoras y emprendedores por las agencias de gobierno que financian estas iniciativas. Las incubadoras en Nueva Zelanda son medidas rigurosamente año a año y las incubadoras que no mejoran sus niveles son removidas del sistema. En el caso de Israel, el proceso de selección de emprendimientos tiene al menos 3 etapas y participan el gobierno, la incubadora y expertos externos que aseguran que el emprendedor y el emprendimiento cuentan con los ingredientes necesarios para el éxito empresarial.
- Un programa exitoso de apoyo al emprendimiento no tan sólo debe ser monitoreado y medido de acuerdo a normas exigentes de desempeño. También requiere ser financiada adecuadamente para cumplir con los objetivos acordados. De acuerdo a Angelleli, programas orientados al apoyo empresarial de alto potencial de crecimiento requiere de una inversión por empresa creada que puede ascender hasta los US\$150.000. Esto está en coherencia con los niveles de inversión que tienen los programas de Israel y Nueva Zelanda. En el caso chileno, los presupuestos anuales de cada incubadora están en el orden de los US\$300.000 a US\$500.000 totales, lo que puede representar restricciones para el apoyo de emprendedores de alto potencial de crecimiento.

Estas consideraciones fueron tenidas en cuenta en el desarrollo del sistema de benchmarking para Chile propuesto en este informe.

III. DESCRIPCION DE MEJORES PRÁCTICAS EN INCUBACION DE EMPRESAS

En este capítulo, se resumen las mejores prácticas en incubación de empresas desarrolladas por la NBIA en el libro *Best Practices in Action*, con el fin de utilizarlas como base para el desarrollo de un sistema de medición de desempeño¹⁵ adaptado a la realidad chilena.

Las mejores prácticas en incubación de empresas son descritas divididas en 10 áreas:

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

A continuación, se describen cada una de estas áreas:

Área 1: Programas de Asistencia Global de Negocios.

Descripción: Es necesario que las incubadoras cuenten con un programa de procesamiento sistemático de la información de sus clientes que les permita evaluar de forma correcta las necesidades de sus clientes, tanto antes de aceptarlo en la incubadora como cuando está adentro del programa. Además, debe dedicarles el tiempo suficiente a sus clientes, así como monitorear su progreso en el tiempo.

Discusión para el Caso Chileno: Este ámbito es clave también para la realidad chilena considerando que los procesos de incubación están en el corazón de cualquier programa de apoyo empresarial.

Área 2: Infraestructura Profesional.

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

Discusión para el Caso Chileno: Punto crítico considerando las debilidades del emprendedor chileno en torno a la capacidad de comercializar las tecnologías e innovaciones; y por lo tanto, la

¹⁵ Ver en Anexo C las diferencias entre un sistema de medición de desempeño y uno de impacto de incubadoras de empresas.

incubadora debe proveer de los servicios y el expertise necesario para solucionar estas falencias, ya sea con expertos dentro como fuera de la incubadora.

Área 3: Capitalización y Financiamiento de Empresas Clientes.

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

Discusión para el Caso Chileno: Las dificultades en el levantamiento de financiamiento privado es uno de los principales obstáculos mencionados por los emprendedores chilenos.

Área 4: Networking de los Clientes.

Descripción: Alentar y promover las redes de clientes para establecer y sostener el ambiente dentro de la incubadora, generando las instancias para esta comunicación permitiendo a los emprendedores intercambiar ideas y compartir experiencias y recursos, manejando la incubadora este valor de interacción y red de clientes y su capacidad de facilitar el proceso, poniendo atención en el diseño de las instalaciones en el impacto en la red.

Discusión para el Caso Chileno: La poca capacidad de generación de redes por los emprendedores chilenos, incluso en comparación con otros emprendedores en Latino América ya ha sido documentado por el estudio de Kantis (2004) anteriormente, lo que va en detrimento directo de sus negocios.

Área 5: Transferencia Tecnológica y Comercialización.

Descripción: Desarrollar alianzas con oficinas de tecnología y transferencia tecnológica con el objetivo de comercializar tecnología a través de nuevas empresas, manejando los posibles conflictos y estableciendo un medio efectivo de comunicación entre la incubadora y el creador de tecnología, para asegurar una comercialización rápida.

Discusión para el Caso Chileno: Este aspecto está menos desarrollado en el caso chileno ya que la transferencia tecnológica desde los espacios universitarios hacia una empresa que la pueda comercializar es incipiente y no ha tenido los resultados esperados. En el caso chileno, se consideró la capacidad que tiene una incubadora de vincularse con centros de investigación de alto nivel, los que pueden no tan sólo entregar proyectos tecnológicos de alto nivel, pero también entregar emprendedores tecnológicos más sofisticados que puedan llevar las innovaciones al mercado.

Área 6: Alianzas con Laboratorios Universitarios y Estatales.

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

Discusión para el Caso Chileno: Al igual que el punto anterior, no es un aspecto tan relevante y fue abarcado en el punto de vinculación con centros de investigación de alto nivel.

Área 7: Instalaciones Básicas.

Descripción: Asegurar espacios flexibles y las comodidades necesarias, como internet banda ancha, estacionamiento, seguridad, etc., para conocer las necesidades de los clientes en las diversas etapas de desarrollo, alentando a los clientes a la interacción, mediante el uso de áreas comunes. Proveer además del espacio arrendable suficiente para que el emprendedor obtenga sustentabilidad, teniendo un sistema que garantice que las instalaciones no interferirán con la atención de los clientes.

Discusión para el Caso Chileno: Este aspecto no es altamente relevante en el caso chileno, considerando las múltiples alternativas de localización de las empresas a precios competitivos en el mercado chileno, desde oficinas virtuales hasta oficinas por horas, etc. Por lo tanto, este aspecto se evaluó de manera conjunta con el total de las instalaciones e infraestructura que ofrece una incubadora y no como un punto aparte.

Área 8: Equipo y Dirección.

Descripción: En este punto se busca que la incubadora tenga una dirección y cuerpo administrativo que incluya perspectivas del mundo privado, y que logre consenso entre el staff y los grandes accionistas en cuanto a la misión de la incubadora, asegurando al presidente o gerente de la incubadora las herramientas necesarias para ayudar en el crecimiento de las empresas, y garantizando que el equipo de trabajo es suficiente para apoyar de forma directa a los clientes, siendo personas con una alta calificación y capaces de identificar las necesidades y apoyándolos con una gran variedad de recursos.

Discusión para el Caso Chileno: Este punto es considerado clave para el caso chileno ya que el equipo de gestión detrás de la organización es quien tiene la misión de liderar a la incubadora para conseguir los objetivos e implementar el modelo de negocios.

Área 9: Selección de Clientes y Graduación.

Descripción: Se necesita de un exhaustivo proceso de selección para elegir a los clientes que puedan obtener altos beneficios del proceso y sacar el máximo provecho de los servicios de valor agregado que provee la incubadora, además de establecer claros criterios de graduación.

Discusión para el Caso Chileno: La selección de clientes es considerada muy importante para el caso chileno, y al igual que en el sistema neocelandés, los criterios incluyen evaluar la capacidad de una empresa de presentar alto potencial de crecimiento y/o el acceso a mercados internacionales. Esto no es explícito en el caso norteamericano, por tener un mercado local de tamaño atractivo. Por otro lado, debido a lo incipiente de nuestra industria, los criterios de graduación no se consideraron particularmente relevantes.

Área 10: Evaluación del Programa de Incubación.

Descripción: Se busca utilizar una serie de medidas tanto cualitativas como cuantitativas para evaluar el trabajo de la incubadora, obteniendo de forma importante opiniones de los clientes con respecto al valor del programa ofrecido por la incubadora mientras son residentes y una vez

graduados, asegurando que el proceso de evaluación sea consistente y que sus resultados sean usados para el mejoramiento del funcionamiento de la incubadora.

Discusión para el Caso Chileno: Se consideró dentro del caso chileno, especialmente la capacidad de retroalimentarse de las evaluaciones de los clientes, con el fin de asegurar un mejoramiento continuo de los procesos de incubación.

IV. PROPUESTA DE SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CASO CHILENO

Para la propuesta del sistema de benchmarking chileno o sistema de medición de desempeño se usó como base la siguiente información.

- Información de fuente secundaria recopilada en la primera parte de este estudio
- Sesiones de trabajo con:
 - o Directivos de incubadoras
 - o Directivos de la Asociación de Incubadoras de Chile, Chile Incuba
 - o Directivos de Innova Chile
- Entrevista a Richard White, de NZTE, Nueva Zelanda, Tracy Kitts de la National Business Incubation Association, entre otros.

La metodología que se usó para llegar a esta propuesta ya fue descrita en el apartado I.2. Además, se definieron los siguientes objetivos del sistema de benchmarking:

- Diseñar un sistema de benchmarking de incubadoras en Chile que permita conocer el estado y desempeño de las incubadoras.
- Direccional el sistema de incubadoras para el logro de los objetivos de impacto deseado
- Estandarizar los parámetros con que se mide el éxito, dejando el espacio para que las incubadoras puedan elegir la mejor forma de cumplirlos:
 - Incubadora Autónoma: Incubadoras con capacidades desarrolladas con la experiencia y el volumen de proyectos generados y cuentan con mayor independencia en la toma de decisiones de inversión.
 - Incubadora Semi-autónoma: Son incubadoras que prestan servicios de pre-incubación, incubación y post-incubación con el apoyo de Innova Chile CORFO. Poseen independencia en la tomade decisiones en la etapa de pre-incubación, pero no así en la de incubación.
 - Centro de Apoyo de Emprendedores: Son centros enfocados en capturar emprendedores con proyectos innovadores y apoyarlos en el proceso de validación comercial, prospección de clientes, pruebas pilotos, conformación de la empresa y formulación del plan de negocios. Cuando estos emprendimientos estén listos para ser incubados, el CAE lo podrá traspasar a una incubadora IA o ISA.

Por tanto, y luego de seguir la metodología señalada anteriormente se seleccionaron 11 ámbitos de evaluación de las incubadoras, las que se describen a continuación:

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

Este ámbito se refiere a la capacidad de las incubadoras para focalizarse en atender empresas que tengan la capacidad de crecer exponencialmente en ventas durante los primeros años de vida con el fin de asegurar el impacto en creación de empleo y riqueza para el país.

Para efectos de este estudio y del manual de benchmarking, se considera que una nueva empresa dinámica es aquella que nace como microempresa pero crece rápidamente y se convierte en pequeña, mediana o incluso gran empresa. El término “nueva empresa dinámica” fue utilizado por primera vez en los estudios iniciales del BID sobre el proceso emprendedor, dando

lugar a toda una corriente de iniciativas de apoyo a este perfil de empresas en la región que se diferencian del apoyo a la microempresa tradicional (Kantis y otros 2002 y 2004). Al interior de este grupo de nuevas empresas dinámicas, están las empresas de alto potencial de crecimiento (EAPC), las que suelen crecer exponencialmente durante los primeros años hasta alcanzar tamaño de empresas medianas y, en ocasiones, grandes.

Las nuevas empresas dinámicas, especialmente las EAPC, suelen ser una pequeña proporción del total de firmas que se crean cada año pero explican buena parte de los puestos de trabajo sostenibles en el largo plazo. En Chile, las empresas que esperan crear al menos 20 empleos en los próximos 5 años (0,9% de la población total) sólo representan un 7,4% del total de emprendimientos, pero se espera que aporten el 73% del total de empleos. Esta importancia de las nuevas empresas de rápido crecimiento ha sido documentada en la literatura bajo denominaciones como “gacelas” o “flyers” (Birch et al 1997, Storey 1994, Delmar et al 2003, Kantis y otros 2008).

El estudio realizado de Crespi (2003)¹⁶ sobre Pymes, comprobó además que las empresas que nacieron con una escala en promedio 50% o mayor al promedio de la industria, tienen una mayor probabilidad de sobrevivir. Además, las nuevas empresas que sobreviven crecen en promedio un 65% durante el primer año, un 46% durante el segundo año de vida y luego se estabilizan en tasas de crecimiento promedio similares a las demás empresas (aproximadamente 15% para el periodo en estudio). Considerando estos datos, una empresa promedio en Chile que nace y desea sobrevivir, debería partir vendiendo a lo menos \$70 millones el primero año, \$117 millones el segundo año, \$175 millones el tercer año, de manera de llegar a vender más de 10.000 UF (\$200 millones) al cuarto año, con el fin de subsanar la importante desventaja en escala que tiene al nacer.

En este ámbito también se evaluará si las empresas apoyadas por la incubadora son innovadoras, ya sea en sus productos, procesos, modelo de negocios u otro tipo de innovación, ya que de acuerdo a los objetivos señalados por Innova Chile de CORFO, el financiamiento de sus incubadoras está dirigido a apoyar a nuevas empresas que por ser innovadoras enfrentan fallas de mercado relacionadas con la apropiabilidad de los beneficios de la innovación.

2. Proceso de atracción y selección de emprendimientos y emprendedores.

El proceso de atracción y selección tanto de buenos proyectos como de emprendedores es esencial para obtener buenos resultados en las incubadoras, como lo demuestra la experiencia estudiada en Israel y descrita en este informe en el primer apartado. El proceso de selección debe ser adaptado a cada incubadora de manera de cumplir con la misión y objetivos propuestos por ésta, y también de manera de asegurar que las empresas aceptadas se van a beneficiar de los servicios de alto valor agregado diseñados por esa incubadora en particular.

Se considera también positivo que a medida que las incubadoras vayan siendo reconocidas por su trabajo en el mercado, tengan más postulaciones de las que puedan aceptar y por lo tanto, realicen procesos de selección cada vez más exigentes, de manera que sólo los mejores candidatos entren en el proceso de incubación. Es así como se considera que aquellos procesos de selección que involucran la revisión del equipo emprendedor, de su tecnología, de su proyecto, a través de filtros cada vez más sofisticados, serán cada vez más eficaces en detectar aquellos candidatos que a la postre tendrán mejores resultados y se beneficiarán más de los servicios de la incubadora.

¹⁶ “Pymes en Chile: Nace, crece y muere”.

También se evaluará si la incubadora es proactiva en diseñar e implementar iniciativas que le permitan atraer un mayor número de candidatos de buena calidad.

3. Procesos y servicios de incubación ofrecidos.

Los servicios de alto valor agregado que caracterizan a una incubadora exitosa pueden ser muy variados; sin embargo, la capacidad de integrar una batería de servicios en un programa integral de acompañamiento a empresas que tenga como resultados más empresas exitosas, está en el corazón de lo que hace una incubadora de empresas de excelencia. Un programa de esta índole de acuerdo a las mejores prácticas de la NBIA tiene los siguientes pasos:

- a. Identificación de necesidades de los clientes
- b. Coaching y acompañamiento especializado a través de servicios desarrollados y entregados a través de los mismos ejecutivos, voluntarios, proveedores externos asociados, entre otros actores.
- c. Monitoreo del progreso de los clientes y reacción oportuna para asegurar que se están cumpliendo los objetivos y expectativas definidos al inicio de la incubación.

4. Internacionalización de empresas incubadas.

De la misma manera a lo que ocurre en Nueva Zelanda e Israel y estudiados en este informe, las nuevas empresas que sólo acceden al mercado local, tienen limitadas oportunidades de crecimiento en general debido a lo pequeño del mercado. Por lo tanto, las incubadoras exitosas deben considerar en algún momento de la incubación incorporar servicios que ayuden a las empresas a acceder a mercados extranjeros, ya sea a través de apoyarlas en el contacto con proveedores, clientes o empresas asociadas fuera de Chile.

En el estudio realizado por Kantis y Díaz (2008), se verificó que a pesar de que la mayoría de las nuevas empresas innovadoras chilenas se orienta hacia el mercado interno (más del 80%), son muchas más las empresas dinámicas que ya han comenzado a exportar y, a diferencia de lo que ocurre con las no dinámicas, la actividad exportadora es un rubro estable y estratégico en las dinámicas, demostrando que este es un aspecto cada vez más distintivo entre las nuevas empresas innovadoras exitosas.

5. Redes de mentores y la vinculación entre emprendedores.

Este aspecto se refiere a la capacidad de la incubadora para diseñar e implementar instancias para el encuentro de emprendedores con mentores, ejecutivos de la industria y entre sí, de manera de potenciar los servicios de incubación.

Este aspecto también constituye una buena práctica detectada por la NBIA en las incubadoras exitosas. De hecho, los gerentes de incubadora en general han reconocido los beneficios del *networking* en sus clientes mucho antes de que investigaciones lo confirmaran hace poco. Lichtenstein en su tesis doctoral para Wharton School, University of Pennsylvania, "*The Significance of Relationships in Entrepreneurship: A Case Study of the Ecology of Enterprise in Two Business Incubator*" describe tres tipos de beneficios recibidos por los clientes a través de las interacciones con otros clientes, los beneficios: psicológicos, instrumentales y de desarrollo. A continuación, se describe brevemente cada uno:

- Psicológico: Este beneficio representa el apoyo moral y psicológico entregado por la incubadora y otros clientes de la incubadora durante las etapas de alto estrés en la creación de una empresa.
- Instrumental: Este beneficio está relacionado con el acceso a los contactos de otros clientes, mentores, y expertos de la incubadora, que permitirán al emprendedor acceder o compartir información, empleados y equipos, y asociarse para acceder a mercados y clientes.
- Desarrollo: Estos beneficios pueden ser los que más se subestimen de acuerdo a Lichtenstein, pero son beneficios que se derivan del aprendizaje y en general “del proceso de adquisición de mayores capacidades para la empresa y los emprendedores”. La interacción con otros, ya sea de manera formal o informal, y sobretodo con otros emprendedores permite acelerar el proceso de aprendizaje de un emprendedor.

De hecho, se han documentado varias iniciativas exitosas de apoyo al emprendimiento que se basan casi exclusivamente en el desarrollo de redes entre los mismos emprendedores¹⁷, o de mentores con emprendedores.

6. Acceso a fuentes de financiamiento.

El acceso a capital, ya sea privado o público, es percibido por los emprendedores como el servicio más valioso que pueda ofrecer una incubadora; sin embargo, el éxito o fracaso en conseguir capital es más bien una consecuencia de una serie de factores adicionales como el potencial de mercado, el equipo de gestión de la empresa, entre otros. Sin embargo, la falta del capital puede hacer fracasar hasta el negocio más prometedor, especialmente cuando se trata de negocios altamente innovadores que tienen una ventana de oportunidad definida. Este capital puede estar en la forma de deuda bancaria, subsidio estatal, capital privado en participación accionaria, o una combinación de éstos.

Por otro lado, las empresas exitosas no tan sólo son capaces de levantar el capital necesario para sus empresas; sino que también lo hacen desde fuentes más diversificadas. De acuerdo a Kantis y Díaz (2008), un aspecto distintivo de las empresas dinámicas es ser más activos en la búsqueda de fuentes alternativas para crear su empresa. La investigación revela que éstas han tenido en general más éxito en conseguir adelantos de clientes para partir con su empresa y en la obtención de capital semilla tanto de inversionistas ángeles como de Innova Chile de Corfo. Este mayor activismo financiero de los emprendedores dinámicos desde el start-up se extenderá hacia los años siguientes de la vida de la empresa.

7. Gobierno corporativo de la organización.

Este ámbito evalúa el directorio o consejo consultivo¹⁸ de la incubadora y su capacidad para ofrecer dirección estratégica al gerente o director ejecutivo de la incubadora, con el objetivo de implementar con éxito el modelo de negocios de la organización y cumplir con su misión. De acuerdo a las mejores prácticas identificadas por la NBIA de las incubadoras exitosas, las responsabilidades de un directorio de incubadora incluyen al menos:

- Desarrollar y actualizar el plan estratégico de la incubadora
- Servir como representantes ante agentes de gobierno y otros

¹⁷ Cyberforum en Alemania, y Entrepreneurial Exchange en Escocia.

¹⁸ En el caso de incubadoras que están dentro de otras organizaciones, la NBIA igual recomienda tener consejos consultivos que entreguen dirección estratégica y apoyo al gerente o director ejecutivo.

- Promocionar la incubadora antes potenciales clientes y patrocinadores
- Apoyar al gerente o director ejecutivo en la realización de su trabajo
- Apoyar la operación de la incubadora, y monitorear los gastos de presupuesto
- Apoyar las actividades de búsqueda de patrocinadores y financiamiento de la incubadora
- Apoyar el desarrollo de las empresas de los emprendedores de la incubadora
- Contratar al gerente o director ejecutivo de la incubadora.

La composición aconsejada para el directorio incluye un líder o champion de la incubadora con una visión clara de la incubadora, capaz de mantener al resto del directorio comprometido y entusiasmado con la misión de la incubadora. Además, se recomienda tener en el directorio representantes de la industria del capital de riesgo, tecnólogos experimentados, emprendedores con trayectorias destacadas, profesionales en la industria de servicios empresariales muy bien conectados, entre otros.

8. Gestión de la organización.

En este ámbito se evalúa la experiencia y competencia principalmente del gerente o director ejecutivo de la organización, así como de los sistemas que tiene la incubadora para alinear al gerente y ejecutivos de la incubadora con el éxito de sus clientes.

De acuerdo a las mejores prácticas de la NBIA, el director ejecutivo o gerente debe ser una persona dinámica con experiencia en negocios en el área o cluster de negocios de la incubadora. El gerente debe ser capaz de promocionar efectivamente la incubadora a clientes potenciales, patrocinadores, inversionistas, profesionales en la industria de servicios empresariales, ejecutivos de grandes empresas y empresarios. El gerente debe ser capaz también de entregar coaching a las empresas, identificar sus necesidades y facilitar el acceso a recursos claves para los emprendedores. Este ejecutivo debe tener atribuciones para contratar personal, y manejar las operaciones y las finanzas de la incubadora.

Como se espera que ningún individuo sea experto en todas las disciplinas del emprendimiento, es clave que el gerente o director ejecutivo tenga la capacidad de construir equipos tanto con personas dentro como fuera de la organización, y de trabajar en coordinación con el directorio o consejo consultivo.

Además de estos aspectos indicados por la NBIA, se considera beneficioso que el gerente de la incubadora tenga experiencia emprendedora, tenga algún grado de especialización a través de MBA, o un postítulo en innovación o emprendimiento, experiencia laboral fuera de Chile, tenga conocimientos en inglés y tenga una extensa red de contactos en la industria.

9. Vinculación con conocimiento y tecnologías de alto nivel.

Este ámbito se refiere a los vínculos con alguna institución de investigación o generadora de conocimiento de alto nivel, ya que es una fuente de nuevas tecnologías que se pueden comercializar a través de la incubadora. Sin embargo, como indican las mejores prácticas de la NBIA, este es sólo uno de los aspectos beneficiosos del vínculo con laboratorios e instituciones de conocimiento. A continuación, se describen otros beneficios:

- Consultoría de académicos y tecnólogos: Gracias a acuerdos con expertos en tecnología de estas instituciones, ya sea de manera gratuita o pagada, es posible evaluar la

tecnología de un emprendimiento durante el proceso de selección o acceder a su expertise durante la incubación.

- Acceso a empleados y estudiantes en práctica: Gracias a estos acuerdos, es posible acceder más fácilmente a estudiantes en práctica o estudiantes de postgrado que pueden trabajar tiempo parcial por un salario más competitivo.
- Acceso a equipamiento e instalaciones de investigación: Dependiendo del tipo de acuerdos, las empresas incubadas pueden acceder a equipamiento de laboratorio de alto nivel a precios rebajados.
- Acceso a bases de datos y fuentes de información: Gracias a los acuerdos que tienen las instituciones de investigación, es posible acceder a mejores fuentes de información, bases de datos, revistas académicas y bibliotecas especializadas.
- Acceso a financiamiento de I+D: Es posible realizar presentaciones conjuntas con equipos de investigación de la institución a fuentes de financiamiento de I+D.

Por tanto, en este ámbito no tan sólo se evaluará si existen estos acuerdos, sino el grado de efectividad de estos acuerdos y los resultados producidos hasta la fecha.

10. Modelo de negocios y sustentabilidad de la organización.

En este ámbito se evalúa si la incubadora ha desarrollado un modelo de negocios que le permita en el futuro lograr la autosustentabilidad la que conlleva necesariamente la participación en alguna de las formas del éxito futuro de las empresas incubadas, ya sea a través de participación accionaria, participación en las ventas, opciones de compra de acciones, deuda convertible, o alguna otra forma de compromiso futuro de colaboración económica con la incubadora.

Además, se evalúa el grado de independencia de los subsidios de Innova Chile logrado a la fecha, y la diversificación de las fuentes de financiamiento de la incubadora alcanzado. En la medida que la incubadora ha desarrollado acciones para aumentar la contribución de otras fuentes de financiamiento, ya sea a través de ingresos generados por su propia gestión, como de ingresos generados a través de patrocinadores distintos a Innova Chile.

11. Vinculación con el entorno nacional e internacional.

En este ámbito se miden principalmente dos aspectos: 1) el grado de vinculación que la incubadora tiene con otras instituciones relevantes para su negocio ya sea fuera como dentro de Chile, entendiéndose que una mejor inserción en redes locales o globales permitirá a sus empresas incubadas acceder a mejores contactos de negocios; 2) la infraestructura física disponible tanto para sus ejecutivos como para sus incubandos. Este último punto está relacionado con el grado de accesibilidad y equipamiento de las instalaciones necesarias para servir de manera eficiente a los emprendedores.

Para cada uno de estos ámbitos se desarrollaron preguntas que se dirigían a evaluar estos ámbitos. Para cada una de las preguntas se usó una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor cuando el criterio medido era inexistente y 5 cuando el criterio se encuentra presente de manera que la incubadora es modelo a nivel nacional.

Al igual que lo que ocurre con las empresas incubadas en que la exigencia va aumentando con el tiempo, se proponen criterios distintos y más exigentes para aquellas incubadoras que tienen menos de 18 meses, de las que tienen más de 18 meses. La base para esta discriminación está en los siguientes argumentos:

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

Además, a petición de Innova Chile de CORFO, se recolectará información relativa a las siguientes variables:

- Número de postulaciones a la incubadora
- Número de proyectos seleccionados por la incubadora
- Número de proyectos en pre-incubación
- Número de proyectos en incubación
- Número de proyectos en incubación proveniente de pre-incubaciones
- Número de proyectos en Pre-incubación (para más de tres años de la incubadora)
- Número de emprendimientos egresados
- Total de incubandos
- Ventas incubados
- Empleos generados por los incubados
- Recursos privados conseguidos
- Costos fijos de la Incubadora
- Ingresos de la Incubadora (propios y otras fuentes)

Sin embargo, estos parámetros no serán considerados en la evaluación de desempeño de las incubadoras ya que la mayor parte de ellas está más bien relacionada con la medición de impacto del sistema de incubadoras, para una discusión de este punto ver Anexo C.

Una vez recolectadas las respuestas a cada una de las 48 preguntas agrupadas en los 11 ámbitos, ya sea a través de la encuesta online (ver Anexo B) o a través de la entrevista presencial con el consultor, se procederá a ponderarlas para estimar una nota global. Las ponderaciones de cada una de las preguntas se discute en la siguiente sección. Se propone que las ponderaciones sean distintas para las categorías CAE e IA-ISA.

Una vez obtenida una nota global, estas serán usadas de manera referencial para categorizar a las incubadoras en CAE e IA-ISA. Se considerarán como candidatos a IA aquellas incubadoras que obtengan evaluaciones superiores a 4,0; como candidatos a ISA las incubadoras que obtengan evaluaciones mayores a 3,0; y aquellas que obtengan evaluaciones menores a 3,0 serán candidatos a la categoría CAE. Sin embargo, la categorización será sugerida por el consultor en el informe de retroalimentación (Ver Anexo) y luego confirmada por el panel

evaluador final. Las incubadoras podrán cambiar de categoría en la medida que vayan mejorando sus evaluaciones anuales; de hecho, se espera que las incubadoras nuevas comiencen como CAE y vayan madurando hasta alcanzar la categoría IA, en la medida que demuestren progreso y cumplan los requisitos establecidos para la siguiente categoría.

V. ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS PONDERACIONES DE BENCHMARKING

Con el fin de ajustar el sistema de medición de desempeño, se realizó un pilotaje con el sistema y original con 6 incubadoras de empresas durante el primer semestre del 2008 (ver resultados en el Anexo E). Gracias a estos resultados, se realizó un análisis de sensibilidad con las ponderaciones dando lugar a tres escenarios, que se muestran en la siguiente página. En amarillo, se muestran las ponderaciones que fueron cambiando en cada simulación.

ADVERTENCIA

Los resultados que se presentan a continuación de las seis incubadoras que participaron en el pilotaje del sistema de benchmarking, son sólo aproximaciones de las evaluaciones que estas incubadoras tendrán cuando se ponga en marcha el sistema, por lo tanto, son solamente referenciales.

Las evaluaciones fueron estimadas en base a las respuestas que cada incubadora realizó en el instrumento on-line, y no fueron validadas por un consultor in-situ solicitando información de respaldo para validar cada nota.

En las simulaciones las variaciones en la ponderación fue la siguiente:

		Ponderación Original				Ponderación Simulación 1				Ponderación Simulación 2			
		PONDERACIÓN RELATIVA		PONDERACIÓN ABSOLUTA		PONDERACIÓN RELATIVA		PONDERACIÓN ABSOLUTA		PONDERACIÓN RELATIVA		PONDERACIÓN ABSOLUTA	
		IA e ISA	CAE	IA e ISA	CAE	IA e ISA	CAE	IA e ISA	CAE	IA e ISA	CAE	IA e ISA	CAE
ITEM I.	1.	20%	10%	2,0%	0,2%	10%	40%	1,0%	0,8%	10%	40%	1,0%	0,8%
	2.	20%	30%	2,0%	0,6%	30%	5%	3,0%	0,1%	30%	5%	3,0%	0,1%
	3.	20%	50%	2,0%	1,0%	20%	50%	2,0%	1,0%	20%	50%	2,0%	1,0%
	4.	40%	10%	4,0%	0,2%	40%	5%	4,0%	0,1%	40%	5%	4,0%	0,1%
ITEM I:		10%	2%			10%	2%			10%	2%		
ITEM II.	5.	10%	0%	0,2%	0,0%	10%	0%	0,2%	0,0%	10%	0%	1,0%	0,0%
	6.	10%	30%	0,2%	4,5%	10%	30%	0,2%	4,5%	10%	30%	1,0%	6,0%
	7.	20%	20%	0,4%	3,0%	20%	25%	0,4%	3,8%	20%	25%	2,0%	5,0%
	8.	10%	20%	0,2%	3,0%	5%	5%	0,1%	0,8%	5%	5%	0,5%	1,0%
	9.	30%	10%	0,6%	1,5%	30%	10%	0,6%	1,5%	30%	10%	3,0%	2,0%
	10.	20%	20%	0,4%	3,0%	20%	30%	0,4%	4,5%	20%	30%	2,0%	6,0%
ITEM II:		2%	15%			2%	15%			10%	20%		
ITEM III.	11.	10%	10%	0,2%	1,7%	5%	10%	0,1%	1,7%	5%	10%	0,5%	2,0%
	12.	30%	10%	0,6%	1,7%	30%	30%	0,6%	5,1%	30%	30%	3,0%	6,0%
	13.	10%	30%	0,2%	5,1%	20%	30%	0,4%	5,1%	20%	30%	2,0%	6,0%
	14.	10%	10%	0,2%	1,7%	5%	5%	0,1%	0,9%	5%	5%	0,5%	1,0%
	15.	10%	10%	0,2%	1,7%	5%	5%	0,1%	0,9%	5%	5%	0,5%	1,0%
	16.	10%	10%	0,2%	1,7%	5%	5%	0,1%	0,9%	5%	5%	0,5%	1,0%
	17.	10%	10%	0,2%	1,7%	5%	5%	0,1%	0,9%	5%	5%	0,5%	1,0%
	18.	10%	10%	0,2%	1,7%	25%	10%	0,5%	1,7%	25%	10%	2,5%	2,0%
ITEM III:		2%	17%			2%	17%			10%	20%		
ITEM IV.	19.	50%	0%	7,5%	0,0%	50%	0%	7,5%	0,0%	50%	0%	2,5%	0,0%
	20.	50%	0%	7,5%	0,0%	50%	0%	7,5%	0,0%	50%	0%	2,5%	0,0%
ITEM IV:		15%	0%			15%	0%			5%	0%		
ITEM V.	21.	20%	20%	2,0%	2,0%	25%	25%	2,5%	2,5%	25%	25%	2,5%	3,8%
	22.	35%	10%	3,5%	1,0%	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	3,0%
	23.	10%	10%	1,0%	1,0%	15%	15%	1,5%	1,5%	15%	15%	1,5%	2,3%
	24.	5%	50%	0,5%	5,0%	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	3,0%
	25.	30%	10%	3,0%	1,0%	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	3,0%
ITEM V		10%	10%			10%	10%			10%	15%		
	26.	10%	30%	1,5%	2,4%	30%	30%	4,5%	2,4%	30%	30%	4,5%	1,5%

CONFIDENCIAL

ITEM VI.	27.	15%	10%	2,3%	0,8%	20%	10%	3,0%	0,8%	20%	10%	3,0%	0,5%
	28.	10%	30%	1,5%	2,4%	10%	50%	1,5%	4,0%	10%	50%	1,5%	2,5%
	29.	30%	5%	4,5%	0,4%	30%	5%	4,5%	0,4%	30%	5%	4,5%	0,3%
	30.	20%	20%	3,0%	1,6%	5%	5%	0,8%	0,4%	5%	5%	0,8%	0,3%
	31.	15%	5%	2,3%	0,4%	5%	0%	0,8%	0,0%	5%	0%	0,8%	0,0%
ITEM VI		15%	8%			15%	8%			15%	5%		
ITEM VII.	32.	35%	35%	3,5%	3,5%	35%	35%	3,5%	3,5%	35%	35%	3,5%	3,5%
	33.	30%	30%	3,0%	3,0%	30%	30%	3,0%	3,0%	30%	30%	3,0%	3,0%
	34.	35%	35%	3,5%	3,5%	35%	35%	3,5%	3,5%	35%	35%	3,5%	3,5%
ITEM VII:		10%	10%			10%	10%			10%	10%		
ITEM VIII.	35.	40%	40%	4,0%	4,0%	40%	40%	4,0%	4,0%	40%	40%	4,0%	4,0%
	36.	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	2,0%
	37.	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	2,0%
	38.	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	2,0%	20%	20%	2,0%	2,0%
ITEM VIII:		10%	10%			10%	10%			10%	10%		
ITEM IX.	39.	20%	40%	1,6%	3,2%	20%	50%	1,6%	4,0%	20%	50%	1,0%	2,5%
	40.	40%	30%	3,2%	2,4%	40%	25%	3,2%	2,0%	40%	25%	2,0%	1,3%
	41.	40%	30%	3,2%	2,4%	40%	25%	3,2%	2,0%	40%	25%	2,0%	1,3%
ITEM IX:		8%	8%			8%	8%			5%	5%		
ITEM X.	42.	50%	30%	5,0%	3,0%	50%	25%	5,0%	2,5%	20%	10%	2,0%	0,8%
	43.	25%	35%	2,5%	3,5%	20%	35%	2,0%	3,5%	50%	50%	5,0%	4,0%
	44.	25%	35%	2,5%	3,5%	30%	40%	3,0%	4,0%	30%	40%	3,0%	3,2%
ITEM X:		10%	10%			10%	10%			10%	8%		
ITEM XI.	45.	10%	10%	0,8%	1,0%	10%	20%	0,8%	2,0%	10%	20%	0,5%	1,0%
	46.	40%	20%	3,2%	2,0%	40%	10%	3,2%	1,0%	40%	10%	2,0%	0,5%
	47.	30%	30%	2,4%	3,0%	30%	30%	2,4%	3,0%	30%	30%	1,5%	1,5%
	48.	20%	40%	1,6%	4,0%	20%	40%	1,6%	4,0%	20%	40%	1,0%	2,0%
ITEM XI:		8%	10%			8%	10%			5%	5%		

En el caso de las ponderaciones originales, los principales factores que incidían en la calificación como CAE, ISA o IA, fueron:

IA - ISA	19. Empresas incubadas exportando	7,50%
	20. Incubación internacional	7,50%
	42. Política de participación en empresas	5,00%
	29. Monto capital privado levantado por empresas incubadas	4,50%
		24,50%
CAE	13. Procesos de la incubadora formalizados	5,10%
	24. Organización de eventos de vinculación con industria	5,00%
	35. Experiencia del gerente o director ejecutivo	4,00%
	48. Infraestructura física de la incubadora (oficinas)	4,00%
		18,10%

Los resultados de estas ponderaciones en cada categoría, se indican a continuación:

		Corporación Santiago Innova		GeneraUC	Austral Incuba	Incuba Unap	Incubadora Sabio, U. de Chile	CDEUBB	Promedio Categoría
Estimación de Notas Finales en la Categoría CAE									CAE
Item 1	ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	4,0	4,7	3,6	2,9	3,5	4,5		3,9
Item 2	PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	4,5	4,0	4,3	3,5	4,0	4,0		4,0
Item 3	PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	4,6	3,6	2,8	1,4	3,2	3,5		3,2
Item 4	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
Item 5	REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	3,7	2,3	3,0	3,0	3,3	3,7		3,2
Item 6	ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	3,3	2,8	2,8	2,5	2,2	2,6		2,7
Item 7	GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,3	4,8	4,5	3,7	3,3	4,1		4,1
Item 8	MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	3,0	4,2	3,5	2,1	4,1	4,0		3,5
Item 9	VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	2,1	1,0	1,0	1,0	1,0		1,2
Item 10	MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	3,3	4,2	1,7	1,7	2,6	3,5		2,8
Item 11	VINCULACION CON EL ENTORNO	4,4	2,6	2,9	4,0	2,7	3,3		3,3
NOTAS FINALES		3,7	3,5	3,1	2,5	3,1	3,4		3,2

		Corporación Santiago Innova	GeneraUC	Austral Incuba	Incuba Unap	Incubadora Sabio, U. de Chile	CDEUBB	Promedio Categoría
Estimación de Notas Finales en la Categoría IA-ISA								IA-ISA
Item 1	ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	4,0	4,6	4,0	2,6	3,0	4,2	3,7
Item 2	PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	4,3	4,0	4,0	3,8	4,1	3,9	4,0
Item 3	PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	4,4	3,4	2,8	1,8	3,2	3,5	3,2
Item 4	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	1,5	2,5	1,5	1,5	2,0	2,0	1,8
Item 5	REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	3,3	3,1	3,7	3,3	2,4	3,0	3,1
Item 6	ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	3,1	2,4	1,8	2,3	2,4	2,3	2,4
Item 7	GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,3	4,8	4,5	3,7	3,3	4,1	4,1
Item 8	MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	3,0	4,2	3,5	2,1	4,1	4,0	3,5
Item 9	VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Item 10	MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	2,6	4,3	1,5	1,5	2,3	3,6	2,6
Item 11	VINCULACION CON EL ENTORNO	4,2	2,2	2,9	3,5	2,8	2,9	3,1
NOTAS FINALES		3,0	3,3	2,7	2,4	2,6	3,0	2,8

De acuerdo a los resultados de esta primera simulación las incubadoras que serían candidatos a la categoría ISA serían:

- Corporación Santiago Innova: 3,0
- GeneraUC: 3,3
- CDEUBB: 3,0

Las incubadoras Austral Incuba, Incuba UNAP y Sabio caerían en la categoría de CAE, ya que las sus ponderaciones globales caen por debajo del 3,0 en la categoría IA-ISA.

Para la segunda simulación los principales criterios para cada categoría resultaron:

IA - ISA	19. Empresas exportando	7,50%
	20. Incubación internacional	7,50%
	42. Política de participación en empresas	5,00%
	26. Acciones para vincular emprendedores con inversionistas	4,50%
	29. Monto capital privado levantado por empresas incubadas	4,50%
		29,00%
CAE	12. Nivel de servicios ofrecidos	5,10%
	13. Procesos de la incubadora formalizados	5,10%
	6. Formalización y estructuración de filtros de selección	4,50%
	10. Acciones para aumentar el Flujo de proyectos	4,50%
		19,20%

Y los resultados obtenidos con estas ponderaciones en cada categoría, fueron:

		Corporación Santiago Innova	GeneraUC	Austral Incuba	Incuba Unap	Incubadora Sabio, U. de Chile	CDEUBB	Promedio Industria
Estimación de Notas Finales en la Categoría CAE								CAE
Item 1	ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	4,0	4,6	3,5	3,0	3,9	4,5	3,9
Item 2	PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	4,4	4,0	4,3	3,6	4,0	3,7	4,0
Item 3	PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	4,6	3,5	3,3	1,8	3,4	3,7	3,4
Item 4	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Item 5	REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	3,6	3,0	3,5	3,1	2,8	3,4	3,2
Item 6	ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	3,7	3,2	3,3	3,0	2,6	3,0	3,2
Item 7	GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,3	4,8	4,5	3,7	3,3	4,1	4,1
Item 8	MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	3,0	4,2	3,5	2,1	4,1	4,0	3,5
Item 9	VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	2,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2
Item 10	MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	3,5	4,1	1,8	1,7	2,6	3,4	2,8
Item 11	VINCULACION CON EL ENTORNO	4,5	2,8	3,2	4,1	2,8	3,5	3,5
NOTAS FINALES		3,8	3,6	3,3	2,7	3,1	3,4	3,3

		Corporación Santiago Innova	GeneraUC	Austral Incuba	Incuba Unap	Incubadora Sabio, U. de Chile	CDEUBB	Promedio Industria
Estimación de Notas Finales en la Categoría IA-ISA								IA-ISA
Item 1	ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	4,0	4,7	4,0	2,6	2,9	4,2	3,7
Item 2	PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	4,1	3,8	3,8	3,6	3,9	3,6	3,8
Item 3	PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	4,6	3,7	2,8	1,7	3,0	3,7	3,2
Item 4	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	1,5	2,5	1,5	1,5	2,0	2,0	1,8
Item 5	REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	3,6	3,0	3,5	3,1	2,8	3,4	3,2
Item 6	ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	3,5	2,6	2,5	2,6	2,7	2,9	2,8
Item 7	GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,3	4,8	4,5	3,7	3,3	4,1	4,1
Item 8	MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	3,0	4,2	3,5	2,1	4,1	4,0	3,5
Item 9	VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Item 10	MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	2,7	4,3	1,5	1,4	2,3	3,6	2,6
Item 11	VINCULACION CON EL ENTORNO	4,2	2,2	2,9	3,5	2,8	2,9	3,1
NOTAS FINALES		3,1	3,3	2,7	2,4	2,7	3,1	2,9

De acuerdo a los resultados de esta segunda simulación las incubadoras que serían candidatas a la categoría ISA serían:

- Corporación Santiago Innova: 3,1
- GeneraUC: 3,3
- CDEUBB: 3,1

Las incubadoras Austral Incuba, Incuba UNAP y Sabio caerían en la categoría de CAE, ya que nuevamente no alcanzan a la nota 3,0 en la categoría IA-ISA.

La última simulación, entregó los siguientes criterios como más relevantes:

IA - ISA	43. Generación de ingresos propios	5,00%
	29. Monto capital privado levantado por empresas	4,50%
	26. Acciones para vincular emprendedores con inversionistas	4,50%
	35. Experiencia del gerente o director ejecutivo	4,00%
	4. Nivel de ventas de empresas incubadas	4,00%
		22,00%
CAE	6. Formalización y estructuración de selección de selección	6,00%
	10. Acciones para aumentar el Flujo de Proyectos	6,00%
	12. Nivel de servicios ofrecidos	6,00%
	13. Metodología, manuales y material de apoyo	6,00%
	7. Especialistas para evaluación y selección de emprendimientos	5,00%
		29,00%

Entregando los siguientes resultados de acuerdo a la categoría:

		Corporación Santiago		Austral	Incuba	Incubadora Sabio, U. de		Promedio
		Innova	GeneraUC	Incuba	Unap	Chile	CDEUBB	Industria
Estimación de Notas Finales en Categoría CAE								CAE
Item 1	ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	4,0	4,6	3,5	3,0	3,9	4,5	3,9
Item 2	PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	4,4	4,0	4,3	3,6	4,0	3,7	4,0
Item 3	PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	4,6	3,5	3,3	1,8	3,4	3,7	3,4
Item 4	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Item 5	REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	3,6	3,0	3,5	3,1	2,8	3,4	3,2
Item 6	ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	3,7	3,2	3,3	3,0	2,6	3,0	3,2
Item 7	GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,3	4,8	4,5	3,7	3,3	4,1	4,1
Item 8	MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	3,0	4,2	3,5	2,1	4,1	4,0	3,5
Item 9	VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	2,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2
Item 10	MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	3,9	4,1	1,9	2,0	2,9	3,4	3,0
Item 11	VINCULACION CON EL ENTORNO	4,5	2,8	3,2	4,1	2,8	3,5	3,5
NOTAS FINALES		3,9	3,7	3,4	2,7	3,3	3,5	3,4

		Corporación Santiago Innova	GeneraUC	Austral Incuba	Incuba Unap	Incubadora Sabio, U. de Chile	CDEUBB	Promedio Industria
Estimación de Notas Finales en Categoría ISA-IA								IA-ISA
Item 1	ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	4,0	4,7	4,0	2,6	2,9	4,2	3,7
Item 2	PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	4,1	3,8	3,8	3,6	3,9	3,6	3,8
Item 3	PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	4,6	3,7	2,8	1,7	3,0	3,7	3,2
Item 4	INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	1,5	2,5	1,5	1,5	2,0	2,0	1,8
Item 5	REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENEDORES	3,6	3,0	3,5	3,1	2,8	3,4	3,2
Item 6	ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	3,5	2,6	2,5	2,6	2,7	2,9	2,8
Item 7	GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,3	4,8	4,5	3,7	3,3	4,1	4,1
Item 8	MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	3,0	4,2	3,5	2,1	4,1	4,0	3,5
Item 9	VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Item 10	MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	3,6	4,1	1,8	2,0	2,7	3,5	2,9
Item 11	VINCULACION CON EL ENTORNO	4,2	2,2	2,9	3,5	2,8	2,9	3,1
NOTAS FINALES		3,6	3,5	3,0	2,6	3,0	3,4	3,2

De acuerdo a los resultados de esta tercera y última simulación las incubadoras que serían candidatos a la categoría ISA serían:

- Corporación Santiago Innova: 3,6
- GeneraUC: 3,5
- Austral Incuba: 3,0
- Sabio: 3,0
- CDEUBB: 3,4

La incubadora Incuba UNAP caería en la categoría de CAE, ya que no alcanza a obtener un 3,0 mínimo en IA-ISA para acceder a esta categoría.

Para una comparación de los puntajes de cada incubadora, referirse al Anexo E. Recomendamos que las ponderaciones de la última simulación sean las consideradas hasta recibir más feedback de las incubadoras respecto a éstos. En el siguiente apartado, se mostrará el sistema de benchmarking con estas ponderaciones.

VI. PROPUESTA DE SISTEMA DE MEDICION DE DESEMPEÑO PARA INCUBADORAS EN CHILE

A continuación, se presenta la propuesta de benchmarking para Chile:



BENCHMARKING DE INCUBADORAS, VERSION PILOTO

Institución:	
Antigüedad:	
Contacto:	
Email:	
Teléfono:	

Sólo completar las celdas en amarillo

			NOTA (1= ausente, 5= modelo nacional)	PONDERACIÓN RELATIVA		PONDERACIÓN ABSOLUTA		ARGUMENTACION (Sea breve)
				IA e ISA	CAE	IA e ISA	CAE	
I. ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO	1.	La organización emplea como criterio de selección de los emprendimientos o emprendedores que apoya, la orientación de éstas a mercados de alto potencial de crecimiento y/o mercados internacionales.		10%	40%	1,0%	0,8%	
	2.	¿En qué % los negocios seleccionados y apoyados a la fecha muestran un crecimiento en sus ventas por sobre el 30% anual?. Indique el %: _____		30%	5%	3,0%	0,1%	
	3.	¿Indique en qué grado las empresas que componen la cartera de clientes atendidos a la fecha, poseen tecnologías y modelos de negocios innovadores y/o que se basan en un alto grado de diferenciación?.		20%	50%	2,0%	1,0%	
	4.	Indique el total de las ventas de las empresas de su cartera de clientes del año pasado. M\$ _____ (En millones de pesos). Indique el monto de las ventas de las tres(3) empresas con mejores resultados del año pasado. a) M\$ _____ b) M\$ _____ c) M\$ _____ Indique el % de aumento de las ventas de la cartera de clientes del año pasado respecto del anterior. %: _____		40%	5%	4,0%	0,1%	
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO				10%	2%			

II. PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDEDORES	5.	¿La organización tiene definido un sector o sectores de especialidad para la selección de las empresas? ¿La organización cuenta con capacidades técnico profesionales y experiencia en el o los sectores de especialidad definidos? Evalúe el grado de competencia y experiencia con que cuenta la organización en el o los sectores en los que se focaliza.		10%	0%	1,0%	0,0%	
	6.	Evalúe el grado de formalización, estructuración y definición de filtros que presenta la organización para la selección de los emprendimientos.		10%	30%	1,0%	6,0%	
	7.	Para la evaluación y selección de los emprendimientos la organización cuenta con especialistas según el área del negocio, herramientas técnicas tipo software y participan en este proceso asesores externos y miembros del Directorio.		20%	25%	2,0%	5,0%	
	8.	Evalúe en qué medida Ud. reconoce coherencia entre los criterios de selección de los emprendedores, con la estrategia y modelo de negocios actual de la organización.		5%	5%	0,5%	1,0%	
	9.	Porcentaje de emprendimientos aceptados en cualquiera de los programas de la incubadora respecto del total de emprendimientos que postulan a la organización durante el año pasado: _____%		30%	10%	3,0%	2,0%	
	10.	Evalúe las acciones y esfuerzos que ha realizado la organización con la finalidad de aumentar el flujo de proyectos y así contar con mejores proyectos seleccionados.		20%	30%	2,0%	6,0%	
ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDEDORES/EMPRENDEDORES				10%	20%			
III. PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	11.	Evalúe el sistema que tiene la organización para detección necesidades de sus clientes, el cual le permite construir los planes de trabajo.		5%	10%	0,5%	2,0%	
	12.	Evalúe el nivel de servicios ofrecidos a los emprendedores, tanto su calidad como diversidad de servicios, como su grado de formalización y estructuración. (Ej: pre-incubación, incubación, asesoría financiera, asesoría comercial, seminarios, talleres, eventos de networking, servicios post-incubación, entre otros).		30%	30%	3,0%	6,0%	
	13.	La institución cuenta con metodologías de pre-incubación/incubación/otras con hitos definidos, manuales y material de apoyo del proceso que cumple en forma rigurosa.		20%	30%	2,0%	6,0%	
	14.	Se cuenta con un sistema de monitoreo de las empresas en el tiempo (incubadas y graduadas) sobre: ventas nacionales e internacionales, crecimiento, empleo, entre otros.		5%	5%	0,5%	1,0%	
	15.	Evalúe el sistema de evaluación de satisfacción de clientes de la organización (Rigurosidad y sistemacidad).		5%	5%	0,5%	1,0%	
	16.	Indique los resultados de su encuesta de satisfacción de clientes: _____		5%	5%	0,5%	1,0%	
	17.	Evalúe el grado en que se ha empleado la información de la medición de satisfacción de clientes para retroalimentar los procesos y servicios de la organización		5%	5%	0,5%	1,0%	
	18.	Porcentaje de empresas que continúan operando después de 3 años de salir/graduarse de la institución: _____%		25%	10%	2,5%	2,0%	
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS				10%	20%			

IV. INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	19.	Indique el % de empresas del total de casos atendidos a la fecha por la organización, que se encuentran comercializando productos o servicios en el extranjero o planean hacerlo en el corto plazo (hasta 6 meses). _____%		50%	0%	2,5%	0,0%	
	20.	Evalúe la operación y resultados del programa de internacionalización que posee la organización, considerando para ello alianza con organismos extranjeros y resultados de participación de empresas. Puntuación: _____		50%	0%	2,5%	0,0%	
ITEM IV: INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS				5%	0%			
V. REDES DE MENTORES, CONSEJEROS Y ASESORES. VINCULACIÓN ENTRE EMPRENDEDORES	21.	¿Cuenta la organización con acuerdo preferenciales para la provisión de servicios profesionales especializados para apoyar a los emprendedores en áreas como legal, propiedad intelectual y contabilidad, entre otros? Evalúe la operación y resultados de estos servicios.		25%	25%	2,5%	3,8%	
	22.	¿Cuenta la organización con una red de empresarios mentores que dediquen horas al apoyo de los emprendedores?. Indique el % del total de empresas que atiende en la actualidad la organización, que está recibiendo apoyo de un mentor/tutor: _____%.		20%	20%	2,0%	3,0%	
	23.	¿Organiza la institución eventos que tengan por objetivos vincular a los emprendedores y posibilitar el intercambio de experiencias y colaboración entre ellos?. Indique el número de eventos de este tipo realizados en el año pasado y cada cuánto tiempo se efectúan: N° _____ y periodicidad: _____		15%	15%	1,5%	2,3%	
	24.	¿Organiza la institución eventos que vinculen a los emprendedores con ejecutivos relevantes de la industria, expertos en las principales áreas temáticas de la entidad, potenciales clientes o proveedores?. Indique el número de eventos de este tipo que se realizaron el año pasado y su periodicidad. N°: _____ y Periodicidad: _____		20%	20%	2,0%	3,0%	
	25.	Evalúe la capacidad de la organización y su equipo profesional para gestar y concretar reuniones de los emprendedores con directivos de bancos, fondos de inversión, gerentes de empresas, expertos nacionales e internacionales.		20%	20%	2,0%	3,0%	
ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES				10%	15%			

VI. ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	26.	¿La organización desarrolla acciones para vincular a los emprendedores con redes de inversionistas ángeles, fondos de inversión o inversionistas privados? Indique el % del total de empresas atendidas que han sido presentadas a inversionistas. _____%		30%	30%	4,5%	1,5%	
	27.	¿Evalúe La metodología y capacidad técnica con que cuenta la organización para valorizar empresas de base tecnológica? Evalúe la capacidad técnica que posee la organización para apoyar la formulación y negociación de una propuesta de levantamiento de capital privado.		20%	10%	3,0%	0,5%	
	28.	Indique el monto total de subsidios (Capital Semilla, CORFO o cualquier otro) levantados en el año pasado por las empresas incubadas: _____ millones de \$		10%	50%	1,5%	2,5%	
	29.	Monto total de capital privado (no estatal) levantado durante el año pasado por las empresas incubadas: _____ millones de \$		30%	5%	4,5%	0,3%	
	30.	Indique el monto total de deuda contraída por las empresas clientes durante el año recién pasado en millones de pesos: _____		5%	5%	0,8%	0,3%	
	31.	Indique el monto total de capital levantado por las empresas clientes desde fuentes de financiamiento internacionales en millones de dólares: _____		5%	0%	0,8%	0,0%	
ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO				15%	5%			
VII. GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	32.	Evalúe la experiencia y variedad del grupo de directores de la organización en cuanto a áreas de expertise. Indique el porcentaje de los directores que pertenecen al sector privado. _____%		35%	35%	3,5%	3,5%	
	33.	Evalúe el grado de injerencia que el Directorio de la organización tiene en la toma decisiones de la institución.		30%	30%	3,0%	3,0%	
	34.	Evalúe el funcionamiento del directorio o consejo consultivo de la organización en aspectos como: frecuencia de directorios, asistencia de directores, compromiso de los directores, entre otros.		35%	35%	3,5%	3,5%	
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN				10%	10%			

VIII. MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	35.	Evalúe la experiencia y calificación que posee el gerente o director(a) ejecutivo(a) de la organización.		40%	40%	4,0%	4,0%	
	36.	¿Posee la organización un sistema de incentivo para el Gerente o Director(a) Ejecutivo(a) que responda a los resultados alcanzados por la organización y sus empresas clientes? Evalúe el sistema de incentivo del Gerente o Director(a) Ejecutivo(a), que se base en el éxito de la organización y de sus empresas clientes.		20%	20%	2,0%	2,0%	
	37.	¿Cuenta la organización con procesos formales de medición del desempeño de su personal? Indique la frecuencia con que efectúa la evaluación de desempeño del personal de la organización.		20%	20%	2,0%	2,0%	
	38.	Cuenta la organización con un sistema de incentivo para el personal, que vincule el desempeño con el éxito de la institución y de sus clientes? Evalúe este sistema de incentivo para el personal que se base en el éxito de la organización y de sus empresas clientes.		20%	20%	2,0%	2,0%	
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN				10%	10%			
IX. VINCULACION A CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	39.	¿Cuenta la organización con acuerdos formales con instituciones nacionales e internacionales reconocidas en el campo de I+D? Evalúe el grado operatividad, frecuencia y resultados de los acuerdos con organismos de I+D.		20%	50%	1,0%	2,5%	
	40.	Indique el número de empresas incubadas que tienen patentes y solicitudes de patentes: _____		40%	25%	2,0%	1,3%	
	41.	Número de empresas clientes que poseen contratos de licenciamiento o licencias. Indicar N°: _____		40%	25%	2,0%	1,3%	
ITEM IX: VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL				5%	5%			
X. MODELO DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACION - SUSTENTABILIDAD	42.	¿Cuenta la organización con una política de participación económica sobre los resultados de las empresas clientes? Indique el número de convenios o contratos de este tipo que posee vigentes. N° _____		20%	10%	2,0%	0,8%	
	43.	¿La organización cuenta con financiamiento distinto a los subsidios CORFO? Indique el % dentro del total de cada una de las fuentes de financiamiento de la organización. a) CORFO: _____% b) Fuente A: _____% y nombre: _____ c) Fuente B: _____% y nombre: _____ d) Fuente C: _____% y nombre: _____ e) Fuente D: _____% y nombre: _____		50%	50%	5,0%	4,0%	
	44.	¿Cuenta la organización con un plan de sustentabilidad para el mediano-largo plazo? Evalúe el grado de efectividad con que se está ejecutando el plan.		30%	40%	3,0%	3,2%	
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD				10%	8%			

XI. VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	45.	¿La organización es socia y participa de redes nacionales relevantes para el apoyo a los emprendedores clientes y para el sector al que pertenecen los negocios de dichos clientes. Indique el número de redes nacionales de las que es socia y participa. N° _____ Evalúe la utilidad operativa que le ha prestado participar de estas redes.		10%	20%	0,5%	1,0%	
	46.	¿La organización es socia y participa de redes internacionales relevantes para el apoyo a los emprendedores clientes y para el sector al que pertenecen los negocios de dichos clientes). Indique el número de redes internacionales de las que es socia y participa. N° _____ Evalúe la utilidad operativa que le ha prestado participar de estas redes.		40%	10%	2,0%	0,5%	
	47.	¿Cuenta la organización con infraestructura física de laboratorios y oficinas al servicio de los emprendedores, sean estas propias o por convenio con otras entidades? Evalúe la calidad y disponibilidad de la infraestructura mencionada. Indique el número de empresas instaladas en los espacios ofrecidos por la organización. N° _____		30%	30%	1,5%	1,5%	
	48.	Evalúe la calidad de la infraestructura que posee la organización en lo que respecta a oficinas de ejecutivos, salas de reuniones, Internet WIFI y otras, para la atención y servicio a los emprendedores.		20%	40%	1,0%	2,0%	
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO				5%	5%			

100% 100% 100% 100%

Los siguientes parámetros no serán usados para la evaluación de su incubadora sino que serán usados como información referencial para la medición de impacto de las incubadoras.

Número de proyectos en pre-incubación	
Número de proyectos en incubación	
Número de proyectos en incubación provenientes de pre-incubación	
Total cartera	
Número de emprendimientos egresados	
Número total de incubados	
Empleos generados por los incubados	
Costos fijos de la incubadora	

Estimación de Notas Finales	IA -ISA	CAE
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	0,0	0,0
ITEM II: PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS/EMPRENDEDORES	0,0	0,0
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACIÓN OFRECIDOS	0,0	0,0
ITEM IV: INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS INCUBADAS	0,0	0,0
ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACIÓN ENTRE EMPRENDEDORES	0,0	0,0
ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	0,0	0,0
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	0,0	0,0
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	0,0	0,0
ITEM IX: VINCULACIÓN CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍAS DE ALTO NIVEL	0,0	0,0
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	0,0	0,0
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	0,0	0,0
	Notas finales	0,0

Calificación recomendada por evaluador

VII. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Se propone el siguiente proceso para la implementación del sistema de medición de desempeño (Figura 3).

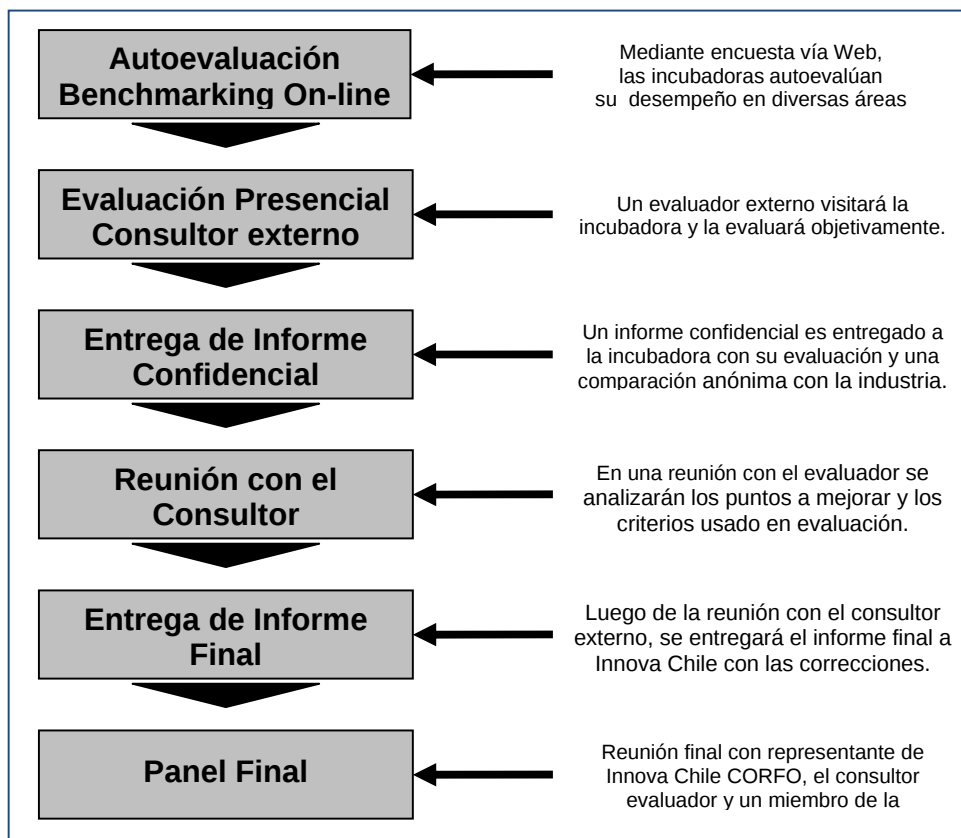


Figura 3. Diagrama explicativo del proceso de medición de desempeño.

Así para la implementación del sistema propuesto, el principal costo está asociado al consultor externo con experiencia en innovación e incubación de empresas que dé una visión completamente objetiva del estado de las incubadoras evaluadas.

En conversaciones con consultores que cumplen con este perfil (ver anexos) de Estados Unidos, España y Nueva Zelanda se realizó una estimación preliminar de este gastos. Para este ítem, que incluye el pago al consultor por trabajo de una semana, más los cargos de viaje, estadía, comidas y traslados, se requiere un presupuesto aproximado de 10.000 a 14.000 dólares, los cuales de forma desglosada son los siguientes:

Tabla 4. Resumen de Gastos Consultor Externo.

Ítem	Costo diario	Costo (US\$)
Ticket aéreo	-	1.500 – 2.000
Alojamiento	150 – 200	750 – 1.000
Comidas y traslados	100 – 150	500 – 750
Pago a Consultor	800 – 1.100	4.000 – 5.500
Pago a Consultor Junior	540 – 780	2.700 – 3.900
Total	-	9.450 – 13.150

Este presupuesto es adicional a los honorarios de los consultores locales a cargo de todo el trabajo en terreno y el procesamiento de la información y elaboración de los informes finales.

VIII. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Las principales conclusiones de este estudio son:

1. El sistema de benchmarking chileno es una adaptación del sistema neocelandés pero tiene un mayor énfasis en el desarrollo de habilidades emprendedoras, la construcción de redes y el acceso a financiamiento. Esto se debe a que estos factores han sido detectados como las principales debilidades de los emprendimiento dinámicos en Chile.
2. Por otro lado, no se pone un énfasis especial en ofrecer oficinas e instalaciones como es el caso de Estados Unidos y Nueva Zelanda, debido a que no se consideró crítico para el éxito de las empresas chilenas.
3. Al igual que en el caso de Israel y Nueva Zelanda, por ser mercados pequeños y tener lejanía a los mercados principales, se debe tener un enfoque a la internacionalización de las empresas.
4. El sistema de benchmarking chileno debe continuar siendo ajustado en las ponderaciones de cada uno de los ámbitos, para incentivar que las incubadoras busquen la especialización y se vinculen entre sí.
5. Además, las ponderaciones deben reconocer las diferencias productos de los años de antigüedad de cada una de las incubadoras, de manera de introducir estándares de evaluación de acuerdo a su antigüedad.
6. El sistema de benchmarking es uno de los tres factores a ser considerados para el otorgamiento de financiamiento por parte del Comité Innova Chile. También serán considerados los informes de resultados de los años anteriores (desde el inicio de la incubadora) y el plan de acción para el año que sigue.
7. Se propone que el benchmarking sea realizada por un representante de Innova Chile, especialista en incubación o un consultor independiente sin vínculos ni conflictos de interés con las incubadoras en Chile. En este sentido, se recomienda un consultor extranjero que puede hacer las evaluaciones finales o puede participar de un panel de evaluación de los resultados al final del proceso.

IX. REFERENCIAS

Documentos:

- Informe final de Observatorio, Chile Incuba, 11 de enero, 2008
- Definición preliminar de indicadores del Observatorio, Chile Incuba, 11 de enero, 2008
- Powerpoint de Estudio de Gerens de Evaluación de Incubadoras, 2006
- Report on the BIC Network's, 2006
- Self evaluation workbook for business incubators, NBIA, 2003
- Business Incubation: Emerging trends for Profitability and Economic Development in US, Central Asia, and the Middle East, 2003
- Benchmarking of Business Incubators, European Commission, 2002
- National Review of Small Business Incubator, PWC, 1999
- A National Benchmarking Analysis of Technology Business Performance and Practices, NBIA, US Department of Commerce, 2003
- NZTE Incubator Report: AUT Tech Park Incubator, 2006
- Global Summit Presentation – NZTE, Richard White
- Evaluation of the BITS Incubation Program, final report, The Allen Consulting Group, 2003
- Evaluation a mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes lies a la recherche publique, Ernst & Young, 2003
- Documentos varios del sistema Performanse francés
- Measuring Your Business Incubator's Economic Impact: A Toolkit, NBIA
- Análisis de la cartera de proyectos del BID para fomentar la actividad emprendedora (Versión 01), Pablo Angelelli, Diciembre de 2006.

Links

- Spica Directory: <http://www.spica-directory.net/keydata/incubators/>

Nueva Zelandia

- Ministry of Research, Science and Technology, www.morst.govt.nz
- Ministry of Economic Development, (June 2005), "*Growth through Innovation*"
- Growth and Innovation: <http://www.qif.med.govt.nz/reportspublications/index.asp>
- New Zealand Trade and Enterprise, www.nzte.govt.nz
- Technology New Zealand: <http://www.frst.govt.nz/Business/>
- Incubators New Zealand, www.incubators.org.nz

Australia

- Australian Private Equity & Venture Capital Association Limited, www.avcal.com.au
- Ausindustry, www.industry.gov.au
- National Innovation Website, www.innovation.com.au
- GEM Report 2004-Australia, Kevin Hindle, Allan O'Connor.
- www.businessangels.com.au
- National Review of Small Business Incubators in Australia, 1999, Price Waterhouse Coopers, www.businessincubation.com.au.

Israel

- www.incubators.org.il
- <http://www.physorg.com/news11271.html>

Estados Unidos

- National Business Incubation Association (NBIA), www.nbia.org

Brasil

- Anprotec, www.anprotec.co.br

Contactos:

TECHNOLOGICAL INCUBATOR PROGRAM OFFICE - ISRAEL
Office of the Chief Scientist, Ministry of Industry, trade and labor
P.O. BOX 50031, 61500 TEL AVIV, ISRAEL
Tel: 972-3-5118127
Fax: 972-3-5173734
E-mail: hamamot@ocs.moital.gov.il
Web site: <http://incubators.org.il>
Director de Programa: Rina Pridor

Richard White
Manager Incubator Development
New Zealand Trade and Enterprise
PO Box 2878
Level 15, The Majestic Centre
100 Willis Street, Wellington
New Zealand
Tel +64 4 910 4353, Mob +64 27 268 3258
Email: Richard.White@nzte.govt.nz

Tracy Kitts, VP COO
National Business Incubation Association
20 East Circle Drive #37198
Athens, OH 45701
Phone: 740-593-4331
Direct: 00-1-740-597-1516
Fax: 740-593-1996
Email: tkitts@nbia.org
<http://www.nbia.org>

Ismael Abel Vallés
Alias Group
Correjería 34
46001 Valencia, España
Teléfono: 34-963-698-585
Fax: 34-963-698-589
Email: ismael.abel@aliasgroup.com
<http://www.aliasgroup.com>

X. ANEXOS

Anexo A: Correo de Richard White Respecto del Sistema de Medición de Desempeño Neozelandés

En una comunicación establecida vía correo electrónico con Richard White, quien trabaja en la agencia de gobierno neozelandesa para el desarrollo económico, "New Zealand Trade and Enterprise" desde 2002 y dirige el Programa de Soporte de Incubadoras desde 2003, se le preguntó sobre el sistema de medición neozelandés. Aquí se presenta un detalle de la conversación.

Dear Richard,

Thanks so much for your time yesterday. One quick question. What happens if an incubator in some region in NZ where there are few entrepreneurs, few VCs, few tech based universities, etc. performs poorly just because the region does not have the same advantages as in Auckland for example, and even though the manager does good work, he never achieves the score of the top performers, do you grant them less funding anyway?

Or do you do some "affirmative action"?

How do you take into account the environmental advantages or disadvantages in the system?

Thanks again,

Sandra Diaz

Hi Sandra, that's another good question.

We decided from the start that our programme was going to focus on high growth incubation only, to ensure maximum economic impact from the available budget. Although incubation can have an effective socio-economic role we determined that financial backing for incubators in regional or disadvantaged areas would be the responsibility of the local community, perhaps with some other government agency support e.g. our Ministry of Social Development. However my role does include providing consulting and advisory services if wanted - they can have my time but not my money! If more funding was available, I'd love to be able to support a wider range of incubation activity but that is not currently the case.

So the incubators we fund are all attached, formally or informally, to universities and research institutes, and we expect a significant amount of the commercialization activity to relate to research based IP and institutional spin-outs. As you have suggested, the best of these attract a higher level of funding - that is an outcome of having a contestable process.

I'm not sure whether I mentioned that the programme is currently being evaluated by our Ministry of Economic Development (to whom we report). This should be completed in the next 2-3 months, and will set the direction of the programme for the next few years. Of course I am hoping for more funding so that we can expand the reach of our activities, but that remains to be seen. I'm sure NZTE will be willing to share the outcomes of the evaluation with CORFO if you are interested.

Best regards

Richard

Anexo B: Sistema de Medición de Desempeño Realizado a través del Observatorio

ENCUESTA DE BENCHMARKING DE INCUBADORAS INNOVA CHILE-CORFO

Antecedentes

El presente Instrumento se enmarca dentro del Sistema de Benchmarking que se encuentra diseñando actualmente la Subdirección de Emprendimiento de Innova Chile-CORFO, para lo cual contrató a la Empresa Consultora Ematris Ltda.

Los objetivos de Innova Chile, y para lo cual ha diseñado este Instrumento son los siguientes:

- a. Diseñar un sistema de benchmarking de incubadoras en Chile que permita conocer el estado y desempeño de las incubadoras.
- b. Direccionar el sistema de incubadoras para el logro de los objetivos de impacto deseado.
- c. Estandarizar los parámetros con que se mide el éxito, dejando el espacio para que las incubadoras puedan elegir la mejor forma de cumplirlos: Centro de Captura de Emprendedores (CAE), Incubadoras Semi-autónomas e Incubadoras Autónomas

Con esto Innova Chile seleccionó 11 ámbitos de medición:

1. Enfoque a la Creación de Empresas de Alto Crecimiento
2. Procesos de Atracción y Selección de Emprendimientos/Emprendedores
3. Procesos y Servicios de Incubación Ofrecidos
4. Internacionalización de Empresas Incubadas
5. Redes de Mentores – Vinculación entre Emprendedores
6. Acceso a Fuentes de Financiamiento
7. Gobierno Corporativo de la Organización
8. Management de la Organización
9. Vinculación con Conocimiento y Tecnologías de Alto Nivel
10. Modelo de negocios – Sustentabilidad
11. Vinculación con el Entorno.

Para cada uno de estos ámbitos Innova Chile diseñó una serie de preguntas, las cuales se encuentran en la presente encuesta.

De lo anterior, ChileIncuba A.G., no se responsabiliza por el contenido, carácter y ámbitos de cada una de las preguntas de esta Encuesta.

IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Institución

Nombre de quien responde la encuesta

Correo Electrónico

Teléfono

Antigüedad de la Incubadora

Años Meses

SECCIÓN I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO

1.1. ¿La organización emplea como criterio de selección de **los emprendimientos o emprendedores** que apoya, la orientación de éstas a mercados de alto crecimiento y/o mercados internacionales?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 1.2.

☐

No

1.2. Indique con una puntuación de 1 a 5 (donde 1 es el nivel más bajo y 5 el más alto), la relevancia que tienen estos criterios en la selección de las empresas.

0



1.3. ¿En qué % los negocios seleccionados y apoyados a la fecha muestran un crecimiento en sus ventas por sobre el 30 % anual?. Indique el %:

%

1.4. ¿Indique en qué grado, las empresas que componen la cartera de clientes atendidos a la fecha, poseen tecnologías y modelos de negocios innovadores y/o que se basan en un alto grado de diferenciación?.

0



1.5. Indique el total de ventas anuales de las empresas de su cartera de clientes durante el año **recién pasado.**

MM\$

(En millones de pesos).

1.6. Indique el monto de las ventas de las tres **(3)** empresas con mejores resultados del año **recién pasado**

Empresa 1

(En millones de pesos).

Empresa 2

(En millones de pesos).

Empresa 3

(En millones de pesos).

1.7. Indique el % de aumento de las ventas de la cartera de clientes del año **recién pasado respecto del año anterior a éste.**

%

SECCIÓN II: PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRENDEDORES

2.1. ¿La organización tiene definido un sector o sectores de especialidad para la selección de las empresas?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 2.2.

☐

No

2.2. ¿La organización cuenta con capacidades técnico profesionales y experiencia en él o los sectores de especialidad definidos?

- ☐ Sí Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 2.3.
- ☐ No

2.3. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 (donde 1 es bajo y 5 es alto) el grado de competencia y experiencia con que cuenta la organización en el o los sectores en los que se focaliza.

2.4. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de formalización, estructuración y definición de filtros que presenta la organización para el proceso de selección de los emprendimientos.

2.5. Para la evaluación y selección de los emprendimientos la organización cuenta con:

- a. Especialistas según el área del negocio (Ej, comercial, financiero, psicológica, etc) ☐ Sí ☐ No
- b. Herramientas técnicas tipo software ☐ Sí ☐ No
- c. Participan en este proceso:
- Asesores externos ☐ Sí ☐ No
- Miembros del Directorio: ☐ Sí ☐ No

2.6. Señale con una puntuación de 1 a 5, en qué medida Ud., reconoce coherencia entre los criterios de selección de los emprendedores, con la estrategia y modelo de negocios actual de la organización.

2.7. Señale la cantidad de emprendimientos totales que postularon a apoyo, de cualquier tipo, en la organización durante el año recién pasado.

Cantidad

2.8. Señale la cantidad total de emprendimientos que recibieron efectivamente apoyo de su organización durante el año recién pasado.

Cantidad

2.9. Indique si la organización realiza acciones con el objetivo de aumentar el flujo de proyectos postulantes para ser seleccionados.

- ☐ Sí Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 2.10
- ☐ No

2.10. Evalúe con puntuación de 1 a 5, las acciones y esfuerzos que ha realizado la organización con la finalidad de aumentar el flujo de proyectos y así contar con mejores proyectos seleccionados.

SECCIÓN III: PROCESO Y SERVICIOS DE INCUBACIÓN OFRECIDOS

3.1. ¿Posee la organización un sistema para detectar las necesidades de los clientes, en base a lo cual construye el plan de trabajo con ella?.

- ☐ Sí Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 3.2
- ☐ No

3.2. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el sistema que tiene la organización para detección de necesidades de sus clientes, el cual le permite construir los planes de trabajo.

3.3. Indique los servicios que la organización ofrece a los emprendedores:

- a. Pre-incubación ☐
- b. Incubación ☐
- c. Asesoría Financiera ☐
- d. Asesoría Comercial ☐
- e. Seminarios ☐
- f. Talleres ☐
- g. Eventos de networking ☐
- h. Post-Incubación ☐
- i. Levantamiento de Capital Privado ☐
- j. Asesoría en Propiedad Intelectual ☐
- k. Otros: (especifique)

3.4. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la sistematización y estructuración que presenta el conjunto de los servicios ofrecidos por la organización.

3.5. La incubadora cuenta con metodologías de pre-incubación, Incubación y otras, con hitos definidos, manuales y material de apoyo del proceso que cumple en forma rigurosa.

- ☐ Sí

☐ No

3.6. Se cuenta con un sistema de monitoreo de las empresas en el tiempo (incubadas y graduadas) sobre: ventas nacionales e internacionales, crecimiento, empleo, entre otros.

☐ Sí

☐ No

3.7. ¿Cuenta la organización con un sistema de evaluación de satisfacción de los clientes?

☐ Sí Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 3.8

☐ No

3.8. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la frecuencia y sistematicidad del sistema de evaluación de satisfacción de clientes de la organización.

0

3.9. Señale los resultados de la última evaluación de satisfacción de clientes en % y en los criterios centrales.

Criterio 1 %

Criterio 2 %

Criterio 3 %

3.10. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el grado en que se ha empleado la información de la medición de satisfacción de clientes para retroalimentar los procesos y servicios de la organización.

0

3.11. ¿La organización cuenta con empresas de 3 o más años que hayan salido o graduado de la organización?

☐ Sí Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 3.12

☐ No

3.12. Indique del total de empresas graduadas con 3 o más años, el % de ellas que permanece operando.

%

SECCIÓN IV: INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS INCUBADAS

4.1. Indique el % de empresas del total de casos atendidos a la fecha por la organización, que se encuentran comercializando productos o servicios en el extranjero o planean hacerlo en el corto plazo (hasta 6 meses).

%

4.2. Indique si la organización cuenta con un programa orientado a la internacionalización de las empresas, contando para ello con alianzas ad-hoc, y cuenta con empresas haciendo uso del programa.

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 4.3

☐

No

4.3. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la operación y resultados del programa de internacionalización que posee la organización, considerando para ello alianzas con organismos extranjeros y los resultados de las empresas participantes.

0

SECCIÓN V: REDES DE MENTORES, CONSEJEROS Y ASESORES. VINCULACIÓN ENTRE EMPRENDEDORES

5.1 ¿Cuenta la organización con acuerdo preferenciales para la provisión de servicios profesionales especializados para apoyar a los emprendedores en áreas como legal, propiedad intelectual y contabilidad, entre otros?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 5.2

☐

No

5.2. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la operación y resultados de estos servicios.

0

5.3. ¿Cuenta la organización con una red de empresarios mentores que dediquen horas al apoyo de los emprendedores?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 5.4

☐

No

5.4. Indique el % del total de empresas que atiende actualmente en la organización, que está recibiendo apoyo de un mentor / tutor.

%

5.5. ¿Organiza la institución eventos que tengan por objetivo vincular a los emprendedores y posibilitar el intercambio de experiencias y colaboración entre ellos?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 5.6

☐

No

5.6. Indique el número de eventos de este tipo realizados en el año recién pasado y cada cuánto tiempo se efectúan.

Número

Periodicidad

5.7. ¿Organiza la institución eventos que vinculen a los emprendedores con ejecutivos relevantes de la industria, expertos en las principales áreas temáticas de la entidad, potenciales clientes o proveedores?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 5.8

☐ No

5.8. Del siguiente listado, marque los tipos de eventos de vinculación que se realizan:

☐ Ejecutivos Relevantes

☐ Expertos en las principales áreas técnicas de la Institución

☐ Potenciales Clientes

☐ Proveedores

☐ Otro: Especificar

5.9. Indique el número de eventos de este tipo que se realizaron el año recién pasado y su periodicidad.

Número

Periodicidad

5.10. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 la capacidad de la organización y su equipo profesional para gestar y concretar reuniones de los emprendedores con directivos de bancos, fondos de inversión, gerentes de empresas, potenciales clientes, expertos nacionales e internacionales.

SECCIÓN VI :ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO

6.1. ¿La organización desarrolla acciones para vincular a los emprendedores con redes de inversionistas ángeles, fondos de inversión o inversionistas privados?

☐ Sí Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 6.2

☐ No

6.2. Indique el % del total de empresas atendidas que han sido presentadas a inversionistas.

%

6.3. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la metodología y capacidad técnica con que cuenta la organización para valorizar empresas de base tecnológica.

6.4. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la capacidad técnica que posee la organización para apoyar la formulación y negociación de una propuesta de levantamiento de capital privado.

6.5. Indique el monto total de los subsidios levantados por la organización durante el año recién pasado por las empresas incubadas

MM\$

6.6. Indique el total del capital levantado (privado, no estatal) durante el año recién pasado por las empresas incubadas

MM\$

6.7. Indique el monto total de deuda contraída por las empresas clientes durante el año recién pasado.

MM\$

6.8 Indique el monto total del capital levantado por las empresas clientes desde fuentes de financiamiento internacionales. Indicar monto en dólares.

US\$

SECCIÓN VII :GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

7.1. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 la experiencia y variedad del grupo de directores de la organización en cuanto a áreas de expertise.

▼

7.2. Indique el porcentaje de los directores que pertenecen al sector privado.

%

7.3. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de injerencia que el Directorio de la organización tiene en la toma decisiones de la institución.

▼

7.4. Indique la frecuencia con la que se reúne el Directorio de la Organización.

Frecuencia

7.5. Indique el % de asistencia efectiva que tienen en promedio los miembros a las reuniones de Directorio.

%

7.6. ¿La organización realiza una rendición formal de cuentas al Directorio?

☐ Sí

☐ No

SECCIÓN VIII :MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN

8.1. Evalúe la experiencia y calificación que posee el gerente o director(a) ejecutivo(a) de la organización.

8.2. ¿Cuenta la organización con procedimientos de medición del desempeño de su personal?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 8.2

☐

No

8.3. Indique la frecuencia con que efectúa la evaluación de desempeño del personal de la organización.

Frecuencia

8.4. ¿Posee la organización un sistema de incentivo para el Gerente o Director(a) Ejecutivo(a) que responda a los resultados alcanzados por la organización y sus empresas clientes?

☐

Sí

☐

No

8.5. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de implementación del sistema de incentivo para el Gerente o Director(a) Ejecutivo(a), que se base en el éxito de la organización y de sus empresas clientes.

0

8.6. ¿Cuenta la organización con un sistema de incentivo para el personal, que vincule el desempeño con el éxito de la institución y de sus clientes?

☐

Sí

☐

No

8.7. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de implementación del sistema de incentivo para el personal que se base en el éxito de la organización y de sus empresas clientes.

0

SECCIÓN IX :VINCULACIÓN A CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍAS DE ALTO NIVEL

9.1. ¿Cuenta la organización con acuerdos formales con instituciones nacionales e internacionales reconocidas en el campo de I+D?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 9.2

☐

No

9.2. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el grado operatividad, frecuencia y resultados de los acuerdos con organismos de I+D

0

9.3. Indique el número de empresas incubadas que tienen patentes y solicitudes de patentes.

9.4. Número de empresas clientes que poseen contratos de licenciamiento o licencias.

SECCIÓN X : MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD

10.1. ¿Cuenta la organización con una política de participación sobre los resultados de las empresas clientes?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 10.2

☐

No

10.2. Indique la cantidad de convenios o contratos de este tipo que posee vigentes.

Cantidad

10.3. ¿La organización cuenta con financiamiento distinto a los subsidios INNOVA CHILE-CORFO (incluyendo capital semilla)?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta **10.4**

☐

No

10.4 Indique el % dentro del total de cada una de las fuentes de financiamiento de la organización.

FUENTE

NOMBRE

%

CORFO

 %

FUENTE A

 %

FUENTE B

 %

FUENTE C

 %

FUENTE D

%

10.5. ¿Cuenta la organización con un plan de sustentabilidad para el mediano-largo plazo?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 10.6

☐

No

10.6. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el grado de efectividad con que se está ejecutando el plan.

0

SECCIÓN XI :ENTORNO DE LA INCUBADORA

11.1. ¿La organización es socia y participa de redes nacionales relevantes para el apoyo a los emprendedores clientes y para el sector al que pertenecen los negocios de dichos clientes?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 11.2

☐

No

11.2. Indique el número de redes nacionales de las que es socia y participa activamente.

Número

11.3. Evalúe la utilidad operativa que le ha prestado participar de estas redes.

11.4. ¿La organización es socia y participa de redes **internacionales** relevantes para el apoyo a los emprendedores clientes y para el sector al que pertenecen los negocios de dichos clientes?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 11.4

☐

No

11.5. Indique el número de redes **internacionales** de las que es socia y participa.

Número

11.6. Evalúe la utilidad operativa que le ha prestado participar de estas redes.

11.7. ¿Cuenta la organización con infraestructura física de laboratorios y oficinas al servicio de los emprendedores, sean éstas propias o por convenio con otras entidades?

☐

Sí

Si la respuesta es afirmativa responda la pregunta 10.6

☐

No

11.8. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la calidad y disponibilidad de la infraestructura mencionada.

11.9. Indique el número de empresas instaladas en los espacios ofrecidos por la organización

Número de empresas instaladas

Los siguientes parámetros no serán usados para la evaluación de su incubadora sino que serán usados como información referencial para la medición de impacto de las incubadoras.

Número de proyectos en pre-incubación	
Número de proyectos en incubación	
Número de proyectos en incubación provenientes de pre-incubación	
Total cartera	
Número de emprendimientos egresados	
Número total de incubados	
Empleos generados por los incubados	
Costos fijos de la Incubadora	

IMPORTANTE: La información proporcionada por cada Institución será entregada por ChileIncuba A.G., a la Subdirección de Emprendimiento de Innova Chile, quien se encargará de procesarla, para efectos del Sistema de Benchmarking antes mencionado.

Al presionar el Botón enviar visualizará en su pantalla un mensaje que le indicará que el formulario se enviará por correo electrónico, para continuar presione Aceptar y luego el Botón Sí.

Anexo C: Sistema de Medición de Desempeño versus Sistema de Medición de Impacto

La medición de desempeño se diferencia de la medición de impacto porque mide variables que tienen que ver con la correcta ejecución de un modelo de incubación que permita el cumplimiento de objetivos acordados a priori y que en el caso chileno tiene que ver con apoyar el surgimiento de empresas de base tecnológica rentables y exitosas. Por tanto, el sistema de desempeño no evaluará las siguientes variables en una incubadora:

- Número de empresas creadas: A pesar de que monitoreará esta variable no pondrá una calificación por el número de empresas creadas, ya que este factor es dependiente del modelo de negocios elegido por una incubadora para llevar a cabo su misión y cumplir con sus objetivos. Es posible que una incubadora elija incubar pocos proyectos de gran envergadura, con tecnología de punta y en industrias que requieren de un largo proceso de comercialización. Un ejemplo de este tipo de incubación de empresas es la que realiza la Stanford Research Institute en Estados Unidos. En el otro extremo, están las incubadoras dedicadas a apoyar a un gran número proyectos pequeños, en general orientados a solucionar problemas de desempleo.
- Número de empleos creados: Este factor es importante para la política pública pero no debe considerarse parte del desempeño de una incubadora debido a que es posible encontrar empresas de alta tecnología, que emplean pocas personas pero altamente calificadas, como es el caso de las empresas biotecnológicas.
- Número de proyectos de capital semilla adjudicados: Este factor tampoco fue considerado como medida de desempeño ya que sesga a las incubadoras a focalizar su atención en una única fuente de financiamiento en lugar de buscar diversificar las fuentes de financiamiento tanto para su propia autosustentación como para las empresas incubadas. Esto último fue estudiado por Kantis y Díaz (2008), estudio donde se identificó que los emprendimientos innovadores chilenos que tenían varias fuentes de financiamiento tenían mayores probabilidades de éxito, especialmente las que desde un inicio lograban atraer capital privado de inversionistas ángeles o capital de riesgo.

Anexo D: Resultados Benchmarking, Primer Pilotaje, Mayo, 2008

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova	GeneraUC	Austral Incuba	Incuba Unap	Incubadora Sabio, Universidad de Chile	CDEUBB Centro de Empresas de la
Nombre de quien responde la encuesta	Felipe Torres Benoni	Maria Soledad Fernandez Allende	Macarena Saez	María Teresa Martinetti	Alejandro Valencia	Vicente Hernández
Correo Electrónico	ftorres@innova.cl	sfernand@dictuc.cl	msaez@uach.cl	maria.martinetti@incubauna	avalencia@sabio.cl	vhernand@ubiobio.cl
Teléfono	5712975	3544602	63 - 293600	57-394717	5854514	56 41 2731360
Antigüedad de la Incubadora Años Meses	12 años, 5 Meses	5 Años, 4 meses	2 años, 6 meses	3 años, 6 meses	2 años, 8 meses	6 años, 7 meses
SECCIÓN I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO						
1.1. ¿La organización emplea como criterio de selección de las nuevas empresas que apoya, la orientación de éstas a mercados de alto crecimiento y/o mercados internacionales?	Si	Sí	Sí	Si	Sí	Sí
1.2. Indique con una puntuación de 1 a 5 (donde 1 es el nivel más bajo y 5 el más alto), la relevancia que tienen estos criterios en la selección de las empresas.	4	4	4	3	4	4
1.3. ¿En qué % los negocios seleccionados y apoyados a la fecha muestran un crecimiento en sus ventas por sobre el 30% anual?. Indique el %:	75%	80%	70%	50%	10%	46%
1.4. ¿Indique en qué grado (donde 1 es el grado más bajo y 5 el más alto), las empresas que componen la cartera de clientes atendidos a la fecha, poseen tecnologías y modelos de negocios innovadores y/o que se basan en un alto grado de diferenciación?.	4	5	3	3	4	5
1.5. Indique el total de ventas anuales de las empresas de su cartera de clientes durante el año 2007.	1546	mas de 2500 excluyen empresas anteriores a 2004	1831	30	80	823
1.6. Indique el monto de las ventas de las tres(3) empresas con mejores resultados del año 2007	488325000	700				
Empresa 1 (En millones de pesos).	152902000	600	REMAR-EST, MARITIME SERVICE Ltda.	20000000	40	413
Empresa 2 (En millones de pesos).	43472000	450	GAP S.A., KUALITY HARVEST	5000000	20	268
Empresa 3 (En millones de pesos).	31%	20%	Global Sur S.A., Granja A.V.	5000000	10	85
1.7. Indique el % de aumento de las ventas de la cartera de clientes del año 2006 al 2007.			415		100	487%

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova		GeneraUC		Austral Incuba		Incuba Unap		Incubadora Sabio, Universidad de Chile		CDEUBB Centro de Empresas de la	
SECCIÓN II: PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRENDEDORES												
2.1. ¿La organización tiene definido un sector o sectores de especialidad para la selección de las empresas?	Si		Sí		Sí		No		Sí		Sí	
2.2. ¿La organización cuenta con capacidades técnico profesionales y experiencia en él o los sectores de especialidad definidos?	Si		Sí		Sí				Sí		Sí	
2.3. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 (donde 1 es bajo y 5 es alto) el grado de competencia y experiencia con que cuenta la organización en el o los sectores en los que se focaliza.	5		4		4		3		5		4	
2.4. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de formalización, estructuración y definición de filtros que presenta la organización para el proceso de selección de los emprendimientos.	5		4		5		3		4		4	
2.5. Para la evaluación y selección de los emprendimientos la organización cuenta con:												
a. Especialistas para evaluar distintas partes del negocio (Ej. comercial, financiero, sicológica, etc	Si		Sí		No		Sí		x		x	
b. Herramientas técnicas tipo software	Si		No		Sí		No					
c. Participan en este proceso:												
Asesores externos	No		Sí		Sí		Sí		x		x	
Miembros del Directorio:	No		Sí		Sí		Sí		x			
2.6. Señale con una puntuación de 1 a 5, en qué medida Ud., reconoce coherencia entre los criterios de selección de los emprendedores, con la estrategia y modelo de negocios actual de la	5		4		4		3		4		5	
2.7. Señale la cantidad de emprendimientos totales que postularon a apoyo, de cualquier tipo, en la organización durante el año 2007.	200		135		70		300		120		105	
2.8. Señale la cantidad total de emprendimientos que recibieron efectivamente apoyo de su organización durante el año 2007.	50		111		13		30		16		14	
2.9. Indique si la organización realiza acciones con el objetivo de aumentar el flujo de proyectos postulantes para ser seleccionados.	Si		Sí		Sí		Sí		Sí		Sí	
2.10. Evalúe con puntuación de 1 a 5, las acciones y esfuerzos que ha realizado la organización con la finalidad de aumentar el flujo de proyectos y así contar con mejores proyectos	4		4		4		4		4		3	

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova		GeneraUC		Austral Incuba		Incuba Unap		Incubadora Sabio, Universidad de Chile		CDEUBB Centro de Empresas de la	
SECCIÓN III: PROCESO Y SERVICIOS DE INCUBACIÓN OFRECIDOS												
3.1. ¿Posee la organización un sistema para detectar las necesidades de los clientes, en base a lo cual construye el plan de trabajo con ella?.	Sí		Sí		Sí		Sí		Sí		Sí	
3.2. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el sistema que tiene la organización para detección de necesidades de sus clientes, el cual le permite	5		3		4		3		2		3	
3.3. Indique los servicios que la organización ofrece a los emprendedores:												
a. Pre-incubación	x		x		x		x		x		x	
b. Incubación	x		x		x		x		x		x	
c. Asesoría Financiera	x		x		x						x	
d. Asesoría Comercial	x		x		x		x		x		x	
e. Seminarios			x		x		x		x			
f. Talleres	x		x		x		x		x		x	
g. Eventos de networking			x		x		x				x	
h. Post-Incubación	x		x				x		x			
i. Levantamiento de Capital Privado	x		x		x		x		x		x	
j. Asesoría en Propiedad Intelectual	x		x		x				x		x	
k. Otros: (especifique)	Formulación de Proyectos de Innovación Tecnológicas; Misiones Tecnológicas; Pasantías Tecnológicas				Asesoría Jurídica; Contable Tributaria; Planificación Estratégica; Gestión del Talento Organizacional;		Postulación a fondos públicos; Infraestructura Física y tecnológica					
3.4. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la sistematización y estructuración que presenta el conjunto de los servicios ofrecidos por la	4		3		4		3		4		4	
3.5. La incubadora cuenta con metodologías de pre-incubación, incubación y otras, con hitos definidos, manuales y material de apoyo del proceso que cumple en forma rigurosa.	Sí		Sí		Sí		No		Sí		Sí	
3.6. Se cuenta con un sistema de monitoreo de las empresas en el tiempo (incubadas y graduadas) sobre: ventas nacionales e internacionales, crecimiento, empleo, entre otros.	Sí		Sí		Sí		No		No		Sí	
3.7. ¿Cuenta la organización con un sistema de evaluación de satisfacción de los clientes?	Sí		Sí		No		No		Sí		Sí	
3.8. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la frecuencia y sistematicidad del sistema de evaluación de satisfacción de clientes de la organización.	4		3						4		3	
3.9. Señale los resultados de la última evaluación de satisfacción de clientes en % y en												
Criterio 1	Calidad del Servicio	95%	Satisfacción del Servicio	75%					Gestión y Administración	90		
Criterio 2	Calidad Staff	95%	Cumplimiento del programa	75%					Supervisión Actividades	85		
Criterio 3	Infraestructura	95%	Cumplimiento de expectativas	65%					Profesionalismo	90		

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova		GeneraUC		Austral Incuba		Incuba Unap		Incubadora Sabio, Universidad de Chile		CDEUBB Centro de Empresas de la	
3.10. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el grado en que se ha empleado la información de la medición de satisfacción de clientes para retroalimentar los procesos y servicios de la organización.	4		3						3		4	
3.11. ¿La organización cuenta con empresas de 3 o más años que hayan salido o graduado de la	Sí		Sí		No		No		No		Sí	
3.12. Indique del total de empresas graduadas con 3 o más años, el % de ellas que permanece	85%		90%								60%	
SECCIÓN IV: PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS												
4.1. Indique el % de empresas del total de casos atendidos a la fecha por la organización, que se encuentran comercializando productos o servicios en el extranjero o planean hacerlo en el corto plazo (hasta 6 meses).	20%		20%		15%		10%		20%		46%	
4.2. Indique si la organización cuenta con un programa orientado a la internacionalización de las empresas, contando para ello con alianzas ad-hoc, y cuenta con empresas haciendo uso del	Sí		Sí		No		No		Si		No	
4.3. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la operación y resultados del programa de internacionalización que posee la organización, considerando para ello alianzas con organismos extranjeros y los resultados de las empresas	1		2						2			
SECCIÓN V: REDES DE MENTORES, CONSEJEROS Y ASESORES. VINCULACIÓN												
5.1 ¿Cuenta la organización con acuerdo preferenciales para la provisión de servicios profesionales especializados para apoyar a los emprendedores en áreas como legal, propiedad	Sí		Sí		Sí		Si		Sí		Sí	
5.2. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la operación y resultados de estos servicios.	4		4		5		3		2		4	
5.3. ¿Cuenta la organización con una red de empresarios mentores que dediquen horas al apoyo de los emprendedores?	Sí		Sí		Sí		Sí		Sí		No	
5.4. Indique el % del total de empresas que atiende actualmente en la organización, que está recibiendo apoyo de un mentor/tutor.	50%		10%		23%		50%		5%		30%	
5.5. ¿Organiza la institución eventos que tengan por objetivo vincular a los emprendedores y posibilitar el intercambio de experiencias y	Sí		Sí		Sí		Sí		Sí		Sí	
5.6. Indique el número de eventos de este tipo realizados en el año 2007 y cada cuánto tiempo	4	Trimestral	3	No Tiene			4	Trimestal	6	2 meses	5	
5.7. ¿Organiza la institución eventos que vinculen a los emprendedores con ejecutivos relevantes de la industria, expertos en las principales áreas temáticas de la entidad,	Sí		No		No		Sí		Sí		Sí	

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova		GeneraUC		Austral Incuba		Incuba Unap		Incubadora Sabio, Universidad de Chile		CDEUBB Centro de Empresas de la	
5.8. Del siguiente listado, marque los tipos de eventos de vinculación que se realizan:												
Ejecutivos Relevantes							x				x	
Expertos en las principales áreas técnicas de la Institución							x		x		x	
Potenciales Clientes	X										x	
Proveedores	X										x	
Otro: Especificar					Se hacen actividades específicas para cada empresa con clientes, proveedores, tutores, expertos				Inversionista			
5.9. Indique el número de eventos de este tipo que se realizaron el año 2007 y su periodicidad.	2	Semestral					1	Anual	12	mensual	20	
5.10. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 la capacidad de la organización y su equipo profesional para gestar y concretar reuniones de los emprendedores con directivos de bancos, fondos de inversión, gerentes de empresas, potenciales clientes, expertos nacionales e	3		4		4		3		3			
SECCIÓN VI : ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO												
6.1. ¿La organización desarrolla acciones para vincular a los emprendedores con redes de inversionistas ángeles, fondos de inversión o	Sí		Sí		Sí		Sí		Sí		Sí	
6.2. Indique el % del total de empresas atendidas que han sido presentadas a inversionistas.	13%		5%		21%		10%				53%	
6.3. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la metodología y capacidad técnica con que cuenta la organización para valorizar empresas de base	4		4		2		3		3		3	
6.4. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la capacidad técnica que posee la organización para apoyar la formulación y negociación de una propuesta de levantamiento de capital privado.	4		4		4		4		3		3	
6.5. Indique el monto total de los subsidios levantados por la organización durante el año 2007 para las empresas clientes	178		No Aplica		100		179		84		104	
6.6. Indique el total del capital levantado (privado, no estatal) durante el año 2007 por las	224		No Aplica				30		590		96	
6.7. Indique el monto total de deuda contraída por las empresas clientes durante el año 2007.			No Aplica		25		18					
6.8 Indique el monto total del capital levantado por las empresas clientes desde fuentes de financiamiento internacionales. Indicar monto en	500000		No Aplica									

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova		GeneraUC		Austral Incuba		Incuba Unap		Incubadora Sabio, Universidad de Chile		CDEUBB Centro de Empresas de la	
SECCIÓN VII :GOBIERNO CORPORATIVO DE LA INCUBADORA												
7.1. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 la experiencia y diversidad del grupo de directores de la organización en cuanto a áreas de expertise.	5		5		5		4		3		5	
7.2. Indique el porcentaje de los directores que pertenecen al sector privado.	53%		20%		90%		60%		50%		62%	
7.3. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de injerencia que el Directorio de la organización tiene en la toma decisiones de la institución.	5		5		4		3		3		3	
7.4. Indique la frecuencia con la que se reúne el Directorio de la Organización.	Anual		Mensual		Cada dos Meses		10 al año		8-10 veces por año		mensual	
7.5. Indique el % de asistencia efectiva que tienen en promedio los miembros a las reuniones de Directorio.	68%		90%		80		70%		65%		65%	
7.6. ¿La organización realiza una rendición formal de cuentas al Directorio?	Sí		Sí		Sí		Sí		No		Sí	
SECCIÓN VIII :MANAGEMENT DE LA INCUBADORA												
8.1. ¿Cuenta la organización con procesos formales de medición del desempeño de su personal?	No		Sí		Sí		No		Sí		No	
8.2. Indique la frecuencia con que efectúa la evaluación de desempeño del personal de la organización.			Anual		Mensual				Anual			
8.3. ¿Posee la organización un sistema de incentivo para el Gerente o Director(a) Ejecutivo(a) que responda a los resultados alcanzados por la organización y sus empresas clientes?	No		Sí		No		No		Si		Sí	
8.4. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de implementación del sistema de incentivo para el Gerente o Director(a) Ejecutivo(a), que se base en el éxito de la organización y de sus empresas clientes.			4						4		4	
8.5. ¿Cuenta la organización con un sistema de incentivo para el personal, que vincule el desempeño con el éxito de la institución y de sus clientes?	Sí		Sí		Sí				Sí		No	
8.6. Evalúe con una puntuación de 1 a 5 el grado de implementación del sistema de incentivo para el personal que se base en el éxito de la organización y de sus empresas	4		4		4				4			
SECCIÓN IX :VINCULACIÓN A CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍAS DE ALTO NIVEL												
9.1. ¿Cuenta la organización con acuerdos formales con instituciones nacionales e internacionales reconocidas en el campo de I+D?	No		Sí		No		No		No		No	
9.2. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el grado operatividad, frecuencia y resultados de los acuerdos con organismos de I+D			3									

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova		GeneraUC		Austral Incuba		Incuba Unap		Incubadora Sabio, Universidad de Chile		CDEUBB Centro de Empresas de la	
SECCIÓN X : MODELO DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN - SUSTENTABILIDAD												
10.1. ¿Cuenta la organización con una política de participación sobre los resultados de las empresas clientes?	No		Sí		No		No		Sí		Sí	
10.2. Indique la cantidad de convenios o contratos de este tipo que posee vigentes.			6						0		8	
10.3. ¿La organización cuenta con financiamiento distinto a los subsidios INNOVA CHILE-CORFO (incluyendo capital semilla)?	Sí		Sí		Sí		Si		Sí		Sí	
10.4 Indique el % dentro del total de cada una de las fuentes de financiamiento de la organización.												
FUENTE												
CORFO	Proyecto de fortalecimiento; Capital Semilla; Innovación Empresarial	28%	CORFO	15%	Apoyo Incubadoras	70%	Comité Innova	40%	Directo	80%	Convenio Incubadora	51%
FUENTE A	Municipalidad	16%	UNIVERSIDAD	30%	Universidad Austral de Chile	29%	Universidad Arturo Prat	30%	CORFO Capital Semilla	13%	Innova Bio Bio	42%
FUENTE B	Proyectos de Microempresas	48%	DICTUC	50%	Directorio	1%	Asociados	17%	Levantamiento Capital Privado	5%	UBB	6%
FUENTE C	Ingresos autogenerados	8%	OTROS	5%			Proyectos	13%	Cuotas Incubación	2%	Otros	1%
FUENTE D												
10.5. ¿Cuenta la organización con un plan de sustentabilidad para el mediano-largo plazo?	Sí		Sí		Sí		No		Si		Si	
10.6. Evalúe con puntuación de 1 a 5 el grado de efectividad con que se está ejecutando el plan.	4		4		2				3		3	

Nombre de la Institución	Corporacion Santiago Innova		GeneraUC		Austral Incuba		Incuba Unap		Incubadora Sabio, Universidad de Chile		CDEUBB Centro de Empresas de la	
SECCIÓN XI :ENTORNO DE LA INCUBADORA												
11.1. ¿La organización es socia y participa de redes nacionales relevantes para el apoyo a los emprendedores clientes y para el sector al que pertenecen los negocios de dichos clientes?	Sí		Sí		Sí		Sí		Sí		Sí	
11.2. Indique el número de redes nacionales de las que es socia y participa activamente.	3		1		23		2		3		3	
11.3. ¿La organización es socia y participa de redes internacionales relevantes para el apoyo a los emprendedores clientes y para el sector al que pertenecen los negocios de dichos clientes?	Sí		No		No		Sí		Sí		No	
11.4. Indique el número de redes internacionales de las que es socia y participa.	1		No Aplica				1		2			
11.5.¿Cuenta la organización con infraestructura física de laboratorios y oficinas al servicio de los emprendedores, sean éstas propias o por convenio con otras entidades?	Sí		Sí		Sí		Sí		Sí		Sí	
11.6. Evalúe con puntuación de 1 a 5 la calidad y disponibilidad de la infraestructura mencionada.	5		3		2		5		2		4	
11.7. Indique el número de empresas instaladas en los espacios ofrecidos por la organización	12		4		0		4		0		7	

Anexo E: Análisis de Sensibilidad de las Ponderaciones Usando los Puntajes del Pilotaje

Para cada set de ponderaciones, se calcularon los puntajes de las incubadoras, para así lograr identificar los criterios más relevantes a la hora de ponderar las evaluaciones, y los puntos que influyen mayoritariamente en la evaluación final. Los puntajes originales, junto con los obtenidos en las simulaciones, son presentados a continuación.

Corporación Santiago Innova		Original		Primera Simulación		Segunda Simulación	
Estimación de Notas Finales		IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS/EMPRENDEDORES		4,3	4,5	4,1	4,4	4,1	4,4
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS		4,4	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
ITEM IV: INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS		1,5	0,0	1,5	0,0	1,5	0,0
ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES		3,3	3,7	3,6	3,6	3,6	3,6
ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO		3,1	3,3	3,5	3,7	3,5	3,7
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN		4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
ITEM IX: VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD		2,6	3,3	2,7	3,5	3,6	3,9
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO		4,2	4,4	4,2	4,5	4,2	4,5
Notas finales		3,0	3,7	3,1	3,8	3,6	3,9

Genera UC		Original		Primera Simulación		Segunda Simulación	
Estimación de Notas Finales		IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO		4,6	4,7	4,7	4,6	4,7	4,6
ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS/EMPRENDEDORES		4,0	4,0	3,8	4,0	3,8	4,0
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS		3,4	3,6	3,7	3,5	3,7	3,5
ITEM IV: INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS		2,5	0,0	2,5	0,0	2,5	0,0
ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES		3,1	2,3	3,0	3,0	3,0	3,0

ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2,4	2,8	2,6	3,2	2,6	3,2
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
ITEM IX: VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,8	2,1	1,8	2,3	1,8	2,3
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	4,3	4,2	4,3	4,1	4,1	4,1
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	2,2	2,6	2,2	2,8	2,2	2,8
Notas finales	3,3	3,5	3,3	3,6	3,5	3,7

Austral Incuba		Original		Primera Simulación		Segunda Simulación	
Estimación de Notas Finales		IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO		4,0	3,6	4,0	3,5	4,0	3,5
ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS/EMPRENDEDORES		4,0	4,3	3,8	4,3	3,8	4,3
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS		2,8	2,8	2,8	3,3	2,8	3,3
ITEM IV: INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS		1,5	0,0	1,5	0,0	1,5	0,0
ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES		3,7	3,0	3,5	3,5	3,5	3,5
ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO		1,8	2,8	2,5	3,3	2,5	3,3
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN		3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
ITEM IX: VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD		1,5	1,7	1,5	1,8	1,8	1,9
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO		2,9	2,9	2,9	3,2	2,9	3,2
Notas finales		2,7	3,1	2,7	3,3	3,0	3,4

Incuba Unap		Original		Primera Simulación		Segunda Simulación	
Estimación de Notas Finales		IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO		2,6	2,9	2,6	3,0	2,6	3,0
ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS/EMPRENDEDORES		3,8	3,5	3,6	3,6	3,6	3,6
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS		1,8	1,4	1,7	1,8	1,7	1,8
ITEM IV: INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS		1,5	0,0	1,5	0,0	1,5	0,0

ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	3,3	3,0	3,1	3,1	3,1	3,1
ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2,3	2,5	2,6	3,0	2,6	3,0
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
ITEM IX: VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	1,5	1,7	1,4	1,7	2,0	2,0
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	3,5	4,0	3,5	4,1	3,5	4,1
Notas finales	2,4	2,5	2,4	2,7	2,6	2,7

Sabio	Original		Primera Simulación		Segunda Simulación	
	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE
Estimación de Notas Finales						
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	3,0	3,5	2,9	3,9	2,9	3,9
ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS/EMPRENDEDORES	4,1	4,0	3,9	4,0	3,9	4,0
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	3,2	3,2	3,0	3,4	3,0	3,4
ITEM IV: INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0
ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	2,4	3,3	2,8	2,8	2,8	2,8
ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2,4	2,2	2,7	2,6	2,7	2,6
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
ITEM IX: VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	2,3	2,6	2,3	2,6	2,7	2,9
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	2,8	2,7	2,8	2,8	2,8	2,8
Notas finales	2,6	3,1	2,7	3,1	3,0	3,3

CDEUBB	Original		Primera Simulación		Segunda Simulación	
	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE	IA -ISA	CAE
Estimación de Notas Finales						
ITEM I: ENFOQUE A LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO	4,2	4,5	4,2	4,5	4,2	4,5
ITEM II: PROCESO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS/EMPRENDEDORES	3,9	4,0	3,6	3,7	3,6	3,7
ITEM III: PROCESOS Y SERVICIOS DE INCUBACION OFRECIDOS	3,5	3,5	3,7	3,7	3,7	3,7

ITEM IV: INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS INCUBADAS	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0
ITEM V: REDES DE MENTORES - VINCULACION ENTRE EMPRENDEDORES	3,0	3,7	3,4	3,4	3,4	3,4
ITEM VI: ACCESO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2,3	2,6	2,9	3,0	2,9	3,0
ITEM VII: GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
ITEM VIII: MANAGEMENT DE LA ORGANIZACIÓN	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
ITEM IX: VINCULACION CON CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIAS DE ALTO NIVEL	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ITEM X: MODELO DE NEGOCIOS - SUSTENTABILIDAD	3,6	3,5	3,6	3,4	3,5	3,4
ITEM XI: VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	2,9	3,3	2,9	3,5	2,9	3,5
Notas finales	3,0	3,4	3,1	3,4	3,4	3,5

Anexo F: Distinciones Consideradas en el Sistema de Benchmarking Chileno

De acuerdo a la NBIA¹⁹:

La **incubación de empresas** es un **proceso de apoyo empresarial** que acelera el desarrollo exitoso de compañías nuevas que se inician proveyendo a los emprendedores con una serie **de recursos y servicios** especializados. Estos servicios son usualmente desarrollados o coordinados por un gestor de la incubación y ofrecidos tanto por la incubadora de empresas como a través de su red de contactos. Una incubadora de empresas tiene como **principal objetivo producir empresas exitosas** que dejarán el programa una vez alcanzada la viabilidad financiera. Estos graduados de incubadoras tienen el potencial de crear trabajos, revitalizar comunidades, comercializar nuevas tecnologías, y fortalecer la economía local y nacional.

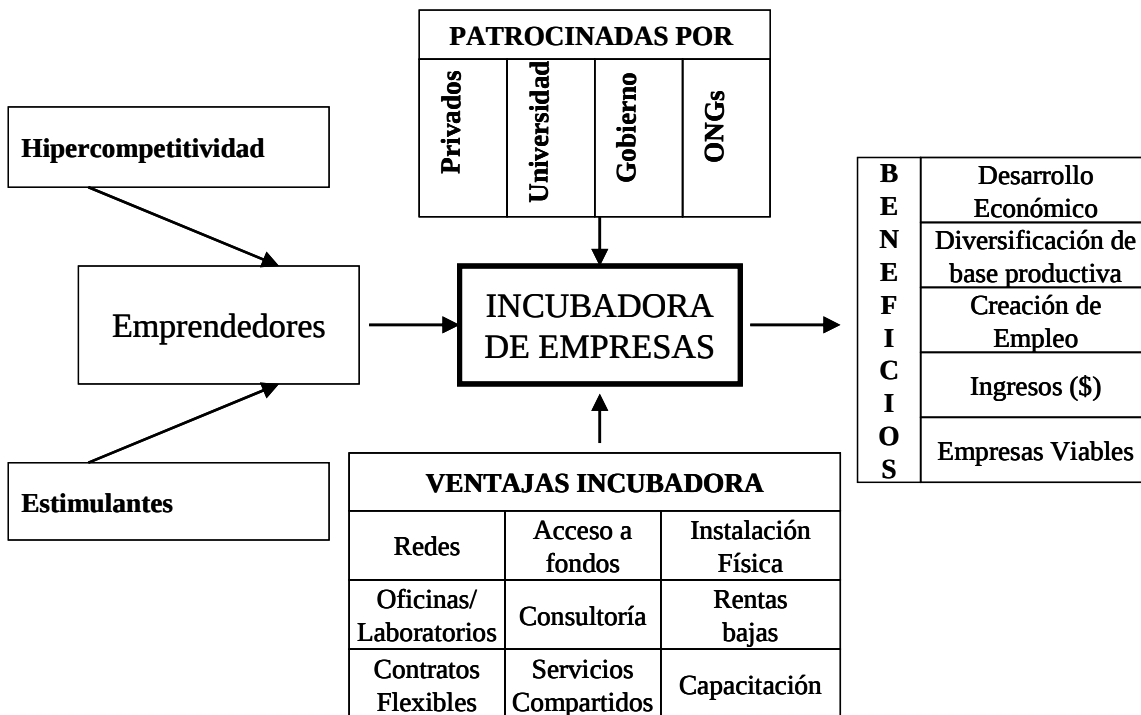
Crítica a la definición de una incubadora es la entrega de apoyo administrativo, asistencia técnica y consultoría adaptada compañías jóvenes y de rápido crecimiento. Las **Incubadoras usualmente también proveen a los clientes acceso a espacios apropiados y arriendos flexibles**, compartiendo servicios y equipamientos básicos de negocios, servicios de soporte tecnológicos y asistencia en la obtención del financiamiento necesario para el crecimiento de la compañía.

Las Incubadoras varían en la forma en que entregan sus servicios, en sus estructuras organizacionales y en los tipos de clientes que cada uno sirve. Son altamente adaptables y tienen diferentes objetivos, incluyendo diversificar la economía rural, proveer empleo y aumentar la riqueza de ciudades deprimidas, y transferir tecnología desde las universidades y grandes corporaciones. Los clientes de las incubadoras están en la vanguardia de desarrollo de nuevas e innovadoras tecnologías, creando productos y servicios que mejoran la calidad de vida en comunidades alrededor del mundo.

Los programas de incubación temprana están enfocados en una variedad de empresas de base tecnológica o en una combinación de industrias pequeñas y empresas de tecnología y servicios, hoy referidas como incubadoras de uso mixto. Sin embargo, en años más recientes, han emergido nuevas incubadoras enfocadas en industrias como alimentos procesados, tecnologías del área médica, tecnologías del espacio y cerámicas, arte y artesanía, y desarrollo de software. Además, patrocinadores de incubadoras han creado programas de apoyo orientados a la creación de microempresas, a las necesidades de mujeres y minorías, a desarrollar esfuerzos ambientales y en telecomunicaciones.

¹⁹ National Business Incubation Association, www.nbia.org

En forma esquemática, una incubadora de empresas se puede graficar como:



Por tanto, se pueden distinguir distintos tipos de incubadoras:

- De acuerdo al tipo de servicio: Incubadora Física o Incubadora Virtual.
- De acuerdo a la especialidad/foco de la incubadora: Incubadora Mixta, Incubadora de Base Tecnológica, Incubadora Biotecnológica, Incubadora Agrícola, etc.
- De acuerdo al tipo de “entidades a incubar”: Incubadora de negocios, incubadora de proyectos sociales, incubadora de proyectos culturales.
- De acuerdo al tipo de clientes que desea servir: Incubadora para mujeres, incubadora para proyectos de comunidades indígenas, incubadora para jóvenes.
- De acuerdo a su patrocinador: Incubadora universitaria, incubadora dependiente de municipalidad o agencias de gobierno, incubadora de una empresa privada.
- De acuerdo a su modelo de negocios: Incubadora sin fines de lucro o incubadora con fines de lucro.
- De acuerdo a su orientación geográfica: Incubadora de proyectos locales, o incubadora de proyectos internacionales (Ej: Internacional Business Incubator, IBI)
- De acuerdo a su posición en la cadena de valor:
 - o Business Innovation Centres (BICs)
 - o Incubadora de empresas
 - o Parques tecnológicos o tecnopolos
 - o Aceleradoras
 - o Otros

De acuerdo al estudio “*Business Incubation: Emerging Trends for Profitability And Economic Development in the US, Central Asia and the Middle East*” desarrollado para el US Department of Commerce Technology Administration, Office of Technology Policy, Washington, DC, USA, en el 2003, se hacen las siguientes distinciones:

- Aceleradoras pueden ser definidas como incubadoras en las que hay **altos intereses de participación societaria** en las empresas clientes, entregando los incentivos necesarios para llevar una empresa naciente (start-up) a la etapa de generación de ingresos lo más rápido posible.
- EcoNets, en contraste, son grandes incubadoras con estructura corporativa, que tienen un portafolio de empresas que realizan negocios preferentes entre ellas, con acuerdos sinérgicos.
- Metacompañías son también incubadoras con estructura corporativa similar a las EcoNets, pero éstas integran verticalmente sus portafolios de compañías en vez de diversificar.

Otra definición de Aceleradoras de Empresas es:

Entre las desviaciones iniciales del modelo más tradicional de incubación de negocios estaba "la aceleradora" - inventado durante la era punto com como una forma de dar inicio rápidamente a empresas relacionadas con la Internet. También llamadas "incubadoras activas", las **aceleradoras con fines de lucro** se creyeron críticos en una economía electrónica "donde las ventanas de oportunidad se abren y cierran en momentos breves" (Rowe 2000). **A cambio de una parte de la propiedad de la empresa** (hasta el 50% o más), un empresario podría recibir el capital para la ronda inicial (y/o subsecuente) de financiación, servicios de apoyo empresariales y legales, acceso a redes de contacto de la industria, y en algunos casos, espacio de oficina.

Con la ayuda de una aceleradora, los emprendedores podrían enfocarse únicamente en el desarrollo de sus productos principales más que en los detalles administrativos de comenzar un negocio (Rowe 2000). Altos niveles de participación en las empresas de los clientes proporcionaron a las aceleradoras el incentivo llegar a las etapas de generación de ingreso lo más rápido posible. En la mayoría de los casos, estas empresas presentaron su IPO²⁰ en **90 a 180 días** (Singer 2000).

A condición de que las empresas fueran incubadas satisfactoriamente, las aceleradoras recibieron altos retornos sobre los eventos de liquidez. Entre las aceleradoras, hay variación en la etapa de desarrollo del portafolio de empresas y el momento en que comienzan los programas de incubación. La aceleradora de la empresa consultora McKinsey y Cía., por ejemplo, tiene como objetivo ingresar en las empresas que ya tengan algún financiamiento y equipos directivos sólidos, algunos de los cuales pueden haber sido graduados de otras incubadoras (Hubbard 2000).

Por otra parte, la diferencia entre las Incubadoras y los Parques Tecnológicos (Research Parks) se explica a continuación:

Los Parques de Investigación (a veces llamados **parques de ciencia o parques de tecnología**) son empresas **con una base característica** que consiste en instalaciones de investigación y desarrollo de empresas basadas en ciencia y tecnología. Los parques de investigación a menudo

²⁰ Initial Public Offering: Oferta inicial de acciones.

promueven el desarrollo económico de la comunidad y la **transferencia de tecnología**. Ellos tienden a ser **proyectos de escala más grande** que las incubadoras de negocio, a menudo ocupando muchos acres o millas. Los parques de investigación incluyen desde corporaciones, agencias gubernamentales, y laboratorios de universidad a empresas grandes y pequeñas. A diferencia de incubadoras de negocio, los parques de investigación no ofrecen los programas comprensivos de asistencia empresarial. Sin embargo, un componente importante de algunos parques de investigación es una incubadora de negocio enfocada en empresas en etapa de formación.

Por otro lado, en Europa están los Business Innovation Centres (BICs), las Incubadoras y los Tecnopolos. Los BICs se definen de acuerdo a la European Business Network (EBN) como:

- Organización de Soporte, pública o privada, para pequeñas y medianas empresas (**PyMes**) y **emprendedores** innovadores.
- Incubadoras/ Centros de Recursos de Negocios dedicados a la **Innovación**, oficialmente reconocidas por la Comisión Europea a través de un esquema de certificación.
- Contribución al desarrollo de economía local y regional a través de la creación de **PyMes nuevas e innovadoras y proyectos innovadores en PyMes existentes**.
- Oferta de un grupo de estrategias de integración guiadas por **proyectos innovadores**
- Agrupado juntos y dentro de servicios de beneficios comunes e instrumentos proporcionados por la EBN (La Asociación representando a la European BIC Network)

Los BICs son una herramienta regional de innovación para el desarrollo económico.

A continuación, se ofrece un resumen de las principales entidades, incluyendo los tecnopolos:

Tecnopolos

Los tecnopolos son entidades relativamente nuevas que se extienden sobre un área geográfica bien definida donde actividades científicas e industriales son co-localizadas, y donde los intercambios de expertise son enormemente facilitados, debido a la proximidad de varias instituciones y la buena voluntad de colaborar. Para las firmas existentes en áreas de ciencia aplicada, los tecnopolos ofrecen un ambiente atractivo, incluyendo el acceso abierto para las instalaciones de investigación. Los tecnopolos por lo general implican el desarrollo urbano y puede extenderse sobre una región que incluye varias ciudades. Ellos comprenden laboratorios de investigación para grandes firmas, universidades, institutos de investigación y empresas de tecnología avanzada, así como servicios para la transferencia de tecnología.

Parques Tecnológicos

Los parques tecnológicos son similares a los tecnopolos, pero tienen más énfasis en el cómo hacer **transferencia tecnológica** e industrialización. Los parques tecnológicos tienden a tener criterios de selección menos estrictos, con una clientela objetivo que no siempre es fuertemente definida. Ellos pueden incluir a arrendatarios tecnológicos y emprendedores así como empresas de servicios, instituciones de financiamiento y agencias gubernamentales.

Parques de Ciencia/Investigación y ciudades científicas

Un parque en el cual las actividades de I+D científicos son predominantes, en cooperación con laboratorios de investigación de universidades o institutos de investigación en la misma ubicación o en algún sitio cercano, se conocen como "Parque de Ciencia " o "Parque de Investigación". Cuando el parque se extiende sobre una amplia área geográfica, pueden llamarle "Ciudad Científica".

Centros de Innovación

Por otro lado, los centros de innovación son iniciativas que construyen capacidad basadas en esquemas de incubación. Su objetivo principal es ayudar a las nuevas firmas de tecnología avanzada a sobrevivir su pre-lanzamiento, lanzamiento y fases tempranas de operación. Ellos también pueden proveer a pequeñas firmas existentes de sugerencias en el mejoramiento de sus procesos de producción. Los miembros de un centro de innovación son proveídos del acceso a las instalaciones de I+D y equipamiento de centros de investigación o laboratorios de universidad, y también ofrecen dirección y ayuda para llegar a ser miembro de redes de innovación locales o regionales. Naturalmente, las firmas que son seleccionadas como miembros de centros de innovación tienden a tener un foco en tecnología avanzada.

Centros de excelencia

Estos centros generalmente acentúan los aspectos distintivos de su producto que los apartan de otras instituciones en el mismo campo. Casi invariablemente, ellos funcionan en la vanguardia de software y telecomunicaciones con la idea de producir un impacto que resultará en aplicaciones innovadoras de nuevas tecnologías.

Conjuntos Industriales de Alta Tecnología

Este término identifica a los grupos de entidades de varios sectores que usan cantidades relativamente grandes de productos de cada uno y están característicamente basados en esfuerzos innovadores y/o acoplamientos de producción. Sus actividades se relacionan con firmas o sectores que cooperan en el proceso de innovaciones difundidas. Los acoplamientos relacionados con firmas o sectores que forman cadenas de producción de valor añadido constituyen otra área de actividades de conjunto.

Redes de Innovación

Las redes de innovación incluyen a gerentes, banqueros, capitalistas de riesgo, profesores, graduados, científicos, artistas y empleados de gobierno que trabajan sobre, o hacia, objetivos relacionados con la innovación en una variedad de áreas de aplicación. De entre los variados tipos de formas institucionales discutidas anteriormente, las redes de innovación son las mejores situadas en la adopción de estado virtual.

Tanto en Europa como en Estados Unidos, están los Centros de Emprendimiento que se definen como centros académicos alojados dentro de universidades o centros de educación superior donde se realizan tres actividades distintas:

- Docencia del emprendimiento y temas relacionados, como la innovación y el financiamiento/capital de riesgo.
- Investigación en los tópicos de emprendimiento gracias al financiamiento de proyectos de investigación y programas de postgrado, magíster y doctorado, en los ámbitos de emprendimiento
- Extensión, es decir, la difusión de los conocimientos del centro a través de consultorías, y proyectos específicos.

Por ejemplo, uno de los Centros más renombrados a nivel mundial es el Stanford Technology Ventures Program (STVP) de la Universidad de Stanford en Estados Unidos, que indica su actividad como sigue:

STVP Approach

Teaching



Develop Curriculum
Teach Courses
Mentor Students

Research



Scholarly Research
Publications
Ph.D. Students

Outreach



Web Sites
Conferences
Trade & Text Books

STANFORD
TECHNOLOGY
VENTURES PROGRAM

Resumiendo, para nuestro sistema de benchmarking es posible concluir lo siguiente:

Centros de Promoción del Emprendimiento	
¿Qué hacen?	¿Qué no hacen?
• Capacitan a emprendedores en áreas relacionadas con el emprendimiento. • Acompañan en el proceso de elaboración de un plan de negocios • Realizan eventos de networking entre emprendedores • Realizan la labor de pre-incubación de negocios • Pueden tener un foco de desarrollo económico y por lo tanto sus criterios de selección son más amplios.	• Internacionalizar empresas • Tomar propiedad en las empresas incubadas • Presentar a sus incubados ante inversionistas ángeles u otros inversionistas. • Ofrecer servicios sofisticados como la valorización de empresas, negociación con inversionistas y licenciamiento de tecnologías a terceros in house.

Incubadoras de Empresas	
¿Qué hacen?	¿Qué no hacen?
• Pueden o no ofrecer espacio físico • Realizan servicios de pre-incubación, incubación y post-incubación • Pueden o no tomar participación en alguna forma en sus empresas • Pueden ser sin fines de lucro o con fines de lucro. • Se coordinan con centros de emprendimiento u otras instituciones para	• Altamente selectivos en sus emprendimientos, con criterios dirigidos netamente a empresas que puedan alcanzar eventos de liquidez en el corto plazo.

obtener emprendedores ya capacitados. Tienen actividades relacionadas con la transferencia tecnológica, el licenciamiento y apoyo a la innovación.	
--	--

Acceleradoras de Empresas	
¿Qué hacen?	¿Qué no hacen?
- Su foco es la aceleración de empresas de alto potencial de crecimiento y rentabilidad - Son con fines de lucro y tienen metas de rentabilidad similares a un fondo de inversión - Altamente selectivas, criterios relacionados con la probabilidad de alcanzar eventos de liquides rápidamente - Toman participación importante en las empresas incubadas, e incluso inyectan recursos en las empresas.	- No hacen la labor de enseñanza del emprendimiento - No hacen labores de promoción del emprendimiento en general - No hacen una labor de desarrollo económico ni aceptan a cualquier proyecto emprendedor - No se dedican a la transferencia tecnológica ni a promocionar proyectos innovadores

Anexo G: Propuesta Realizada por Tracy Kits para Participar en la Implementación del Sistema de Medición

Tracy Kits es actualmente el Gerente de Operaciones (COO) de NBIA, *National Business Incubation Association*, organización líder mundial en incubación de empresas y emprendimiento. Su propuesta para participar en la implementación del sistema de medición chileno se entrega en el correo electrónico copiado a continuación.

Hi Sandra,

Attached is a first draft budget for the project. It's for one person to come down and do two days of training. I didn't include much prep time since we will be using the benchmarking tool you already developed. I included approximate airfare, hotel and meal costs. You'll also notice that I budgeted the 15% tax assessed by the Chilean government to international businesses on monies earned in Chile. We are a nonprofit and do not have to pay taxes here in the States, but do have to pay the Chilean tax.

There are some things that I could not budget. For example, I did not budget anything for travel once in Chile, did not budget anything for translation expense (both text and spoken) and didn't budget anything for training materials. Will NBIA be responsible for those expenses?

Please let me know if you would like to talk about the budget on the phone this afternoon or tomorrow. I only have one meeting this afternoon from 13:00-14:00.

Best Regards,

Tracy

Incubation Evaluation Program with CORFO

	Hours	Per Hour Cost	Amount
Travel	22	\$ 62,50	\$ 1.375,00
Training Prep	10	\$ 125,00	\$ 1.250,00
Training	16	\$ 125,00	\$ 2.000,00
Sub Total Labor			\$ 4.625,00
Administrative Overhead @ 15%			\$ 693,75
Total Labor			\$ 5.318,75
	Days	Per Day Cost	Amount
Airfare			\$ 1.500,00
Hotel	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Meals	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Sub Total			\$ 7.468,75
Chilean Tax		0,15	\$ 1.120,31
Total			\$ 8.589,06

Anexo H: Propuesta Realizada por Richard White para Participar en la Implementación del Sistema de Medición

Richard White es el Gerente de WhiteR Consulting Limited, consultora de su propiedad, Master of Business de la Universidad Charles Sturt, NSW, Australia. La mayor parte de su vida profesional la ha dedicado a trabajar en corporaciones y bancos comerciales con organizaciones multinacionales de banca y servicios financieros. Fue Jefe Ejecutivo del *Insurance Institute of New Zealand* entre 1998 y 2000, y entre 2001 y 2004 fue el representante de la industria bancaria de Nueva Zelanda en la *Board of Management of the Australasian Institute of Banking & Finance*. Desde 2002 trabaja en la agencia gubernamental neozelandesa de desarrollo económico, *New Zealand Trade and Enterprise*. Es miembro del grupo de trabajo liderado por Octantis, y también es miembro de la *Asia Association of Business Incubation* (AABI). Es un asesor experimentado en capacidad y buenas prácticas de incubación y es experto en el uso de la evaluación y de la tecnología de evaluación comparativa.

Su propuesta de participación fue entregada vía correo electrónico que se adjunta a continuación.

Dear Sandra

It was good to talk to you today, and I am pleased to follow up with some thoughts on the role I could play in your project.

I have listed below an outline of the activities that could be undertaken, and estimated time allocation.

- | | |
|---|----------------|
| <i>1. Peer review of the questionnaire that has been developed:</i> | <i>1 day*</i> |
| <i>2. Peer review of the instruction manual:</i> | <i>2 days*</i> |
| <i>3. Advise CORFO on planning and development of workshop for consultants:</i> | <i>1 day</i> |
| <i>4. Preparation of workshop material:</i> | <i>3 days</i> |
| <i>5. Workshop and related activity (e.g. classroom, field trips, on-site assessment, plus meetings with CORFO and travel):</i> | <i>6 days</i> |
| <i>6. Pre-reading, travel and evaluation of consultant assessment reports</i> | <i>6 days</i> |

** 1 and 2 are optional activities (and only possible if documents available in English versions).*

I could also advise on processes, protocols and guidelines around the final reviews of assessment reports and subsequent funding decisions, depending on what process CORFO chooses to implement.

For example, in New Zealand we convene a panel of experts to review funding applications and consultant assessments and to conduct interviews with incubator managers.

This could potentially add another 3 days work. (It is important to have all processes clearly defined and documented, so that funding decisions are consistent, transparent and defensible).

My charge-out rate would be US\$900 per day. So if you broadly agree with the above scoping you would need to allow a budget in the range of US\$15-20k, plus travel and accommodation costs.

I hope these comments help your planning, and I would be very happy to have further discussions with you to refine the project's final scope. We have learned many valuable lessons in NZ over the past few years, and I would welcome the opportunity to share these with CORFO in the interests of developing another role model government incubation program. Business incubation is a great economic development tool.

I have attached a brief bio should you need this at some stage.

Best regards

Richard

Anexo I: Propuesta Realizada por Ismael Abel para Participar en la Implementación del Sistema de Medición

Ismael Abel es un Ingeniero Informático español, con estudios de Administración de Empresas y en Information Society, además de postgrados en Telemática y en Comercio Internacional. Posee amplia experiencia en consultoría, innovación y formación de empresas, trabajando con IMPIVA entre 1993 y 1994, ADEIT entre 1994 y 1995, y siendo Director del Departamento de Información, Formación y Proyectos Europeos en el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia y Secretario de la Asociación de Centros de Innovación – ANCES entre 1995 y 2004.

Su propuesta de participación es la dada por el mail adjunto.

Estimada Sandra,

Puedo facilitarte el importe de honorarios que se suelen aplicar por la Unión Europea para que lo tengas como referencia.

En función del número de jornadas de trabajo contratadas la tarifa se ajusta más, por eso te indico dos valores, el primero si se contratan hasta 5 días, el segundo si fuera hasta 20.

Junior: 500 - 350 € / jornada de trabajo.

Senior: 1000 – 500 € / jornada de trabajo. En el caso de la misión que planteas, por una semana de trabajo (te sugeriría unos honorarios de 2.500 Euros + gastos de desplazamiento y alojamiento, con un adicional de 100 € /día por comidas, taxis,... (per diem).

A tu disposición para cualquier información adicional.

Un saludo.

Ismael ABEL VALLÉS