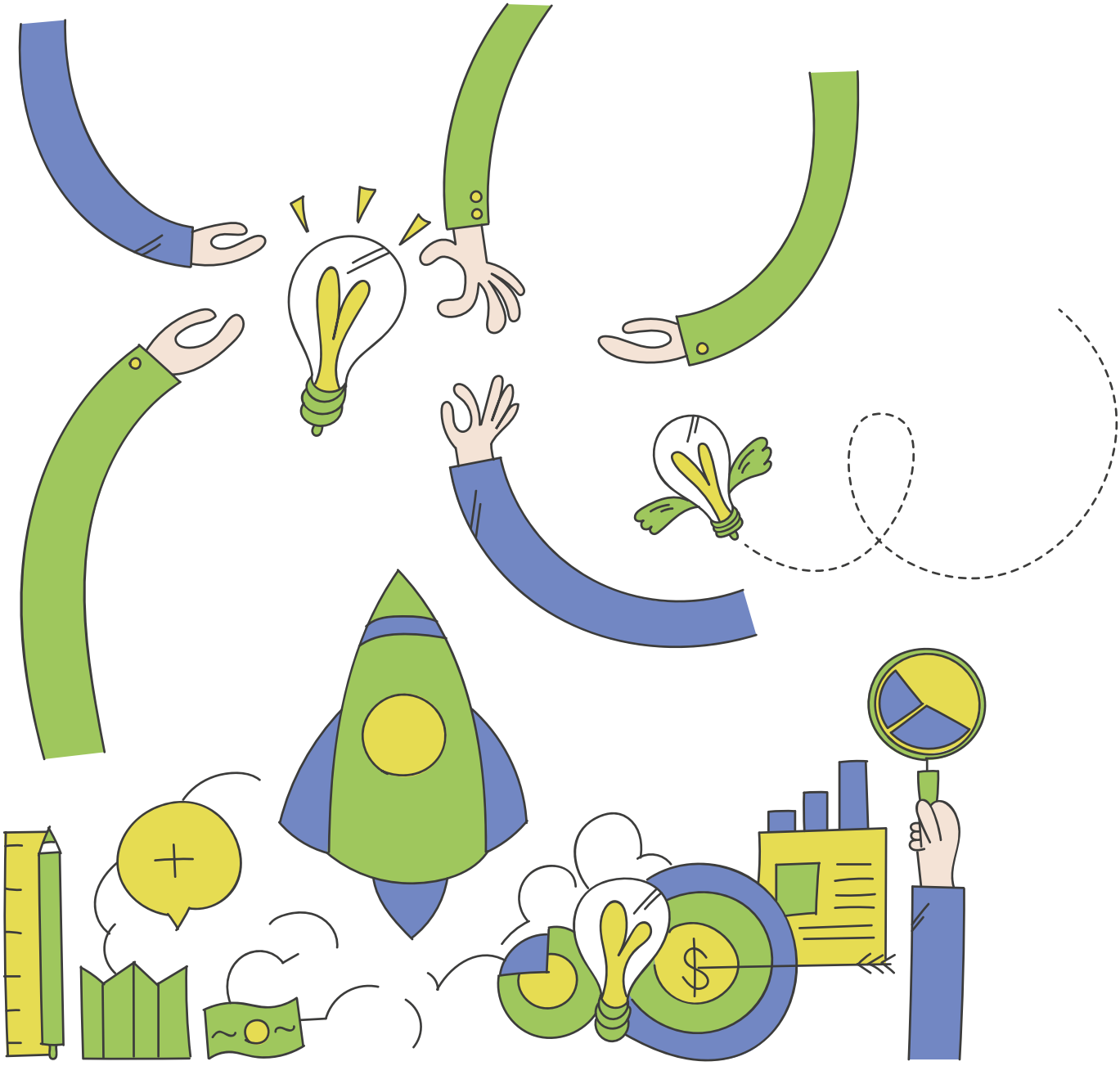
Libro explicativo
Gerencia de Emprendimiento

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR



BIENVENIDOS

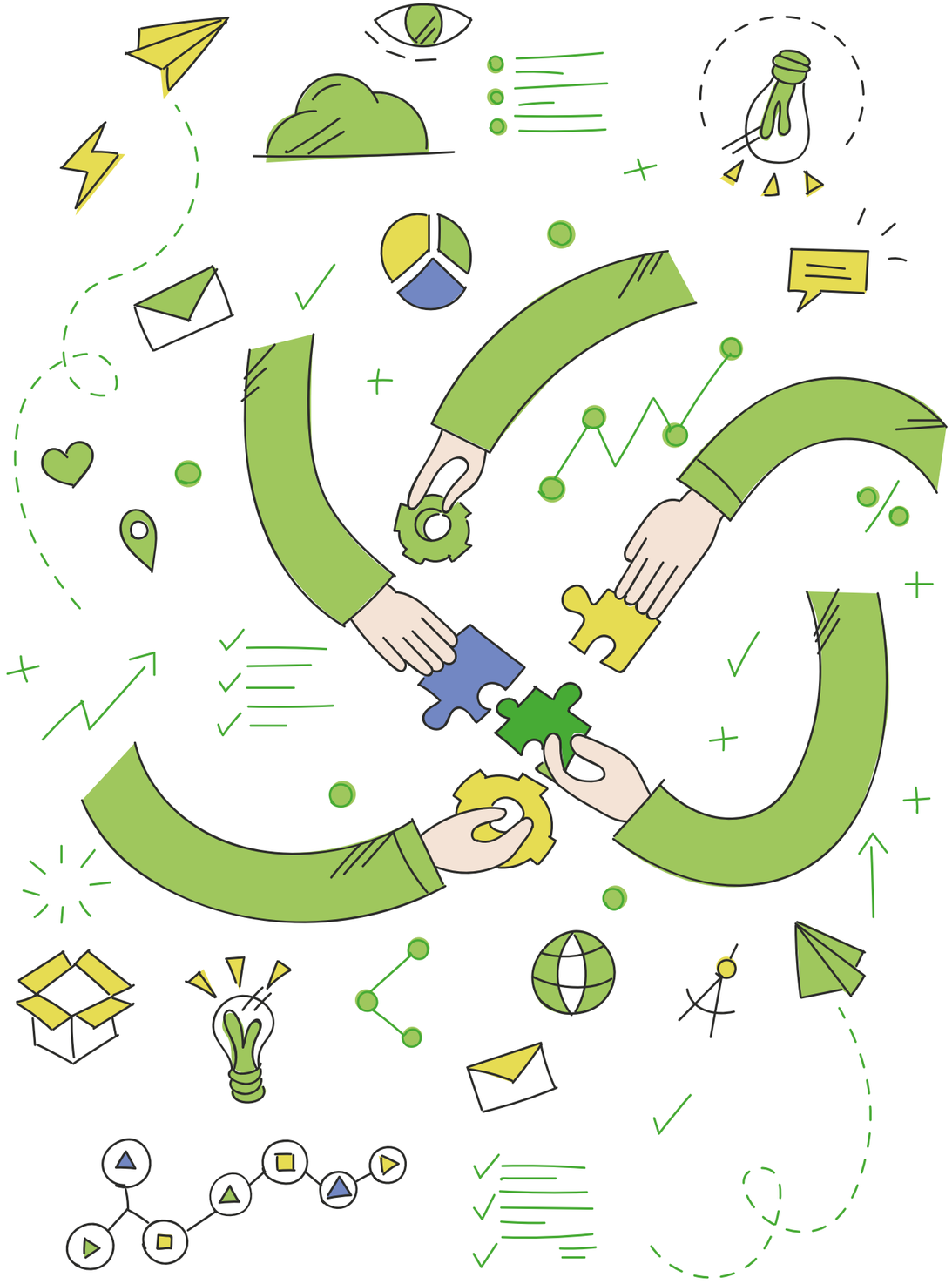
Editora
Karen Ríos

Coordinador general
Tadashi Takaoka

Contenidos metodológicos
Ximena Contreras
Perla Espinosa
Tadashi Takaoka
Edison Marchant
Cristóbal Matte
Javier De la Maza
Roberto Musso
Inti Núñez

Colaboradores
Emprediem
Daniela Jara
Michael Leatherbee
Darío Liberona
Rodrigo Musalem
Juan José Rojas
Diego Torrecilla

Diseño gráfico
Valeria Droguett



1ª edición Abril 2017 Santiago de Chile

CONTENIDO

06 Prólogo

10 Introducción

14 Quienes somos

24 El Viaje del Emprendedor

¿Qué es?
Brechas
Oportunidad y contexto
Metodología
Etapas de El Viaje del Emprendedor
Productos

Resultados 86

Conclusión 128

Glosario 132

Un siglo tuvo que pasar para que la Selección Chilena fuese no una, sino que dos veces campeones de América. Pero, ¿qué tiene que ver esto con la Estrategia de Emprendimiento Dinámico de Chile?.

Lo crean o no, la disciplina del fútbol y la del emprendimiento dinámico tienen mucho en común: muchos sueñan con vivir de esas actividades, pero no todos lo logran. Y en ambos casos el éxito no sólo depende de las características con las que se nace, sino que también con que exista un "campeonato" lo suficientemente competitivo y un "cuerpo técnico" robusto para sacar adelante el proyecto. En definitiva, no es sólo pasión, sino que mucho de disciplina además.

El otro punto similar en estos dos mundos es que tanto la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) como Corfo, entidades que lideran estas actividades respectivamente, tienen estrategias y modelos de negocio. Y si Chile se ha destacado en los últimos 20 años es en su efectividad para crecer con rapidez tanto a nivel del fútbol internacional como en Emprendimiento Dinámico.

Y refiriéndonos a hitos, este documento es el primero en la historia chilena que, a partir de la experiencia de la Gerencia de Emprendimiento de Corfo, detalla cuál fue la estrategia que puso a Chile como número 1 de Latinoamérica en temas de emprendimiento e innovación.

Se trata de un texto que además de relatar el camino recorrido, también es un instrumento que

Poder abrir un dominio con "sabor latino", con prácticas y aprendizajes propios, que nos permitan construir nuestro propio camino.

ayudará a entender mejor las oportunidades que ofrece el emprendimiento, conocer las fases para iniciar un negocio y el tipo de apoyo, tanto público como privado, que se puede recibir en esta aventura.

A esta metodología la denominamos "El Viaje del Emprendedor[1]", porque describe, de forma comprensiva y con lenguaje simplificado, las lecciones aprendidas después de varias generaciones de proyectos innovadores que pasaron por nuestras redes, con diversos resultados y por ende, muchos aprendizajes.

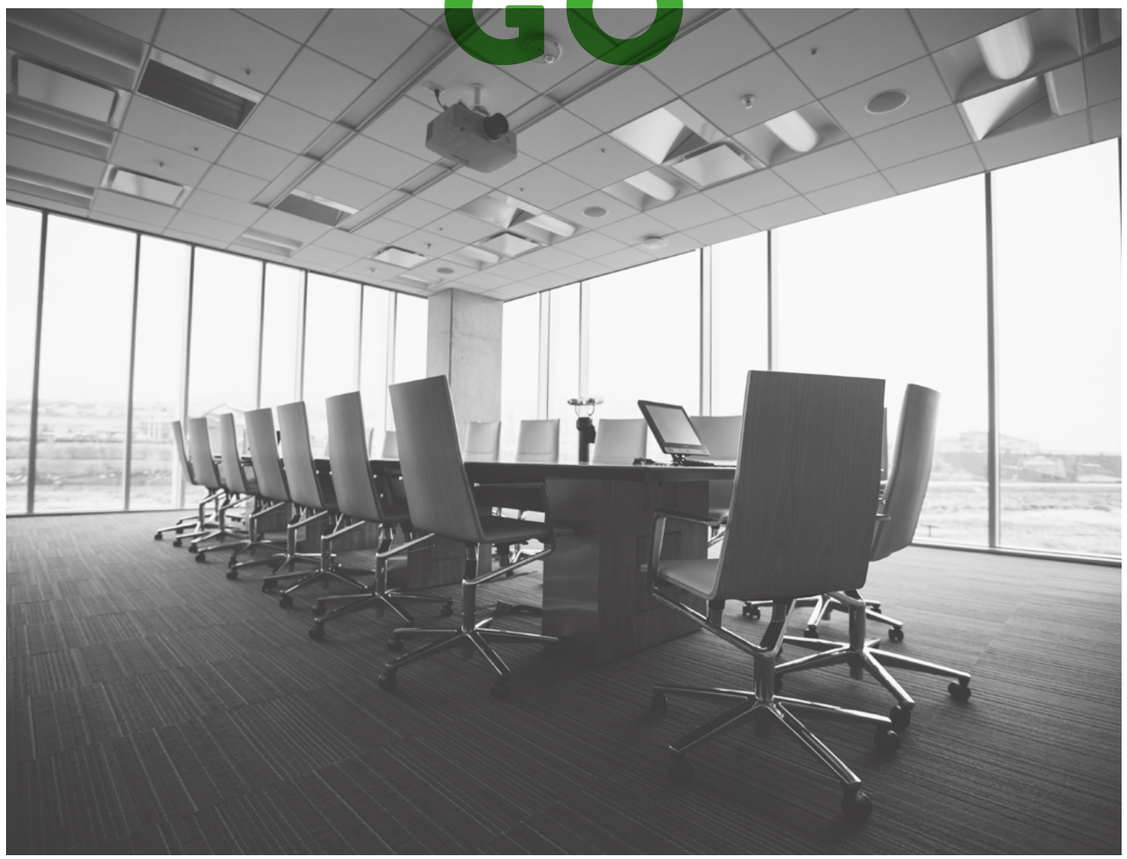
La decisión de construir este relato nace del momento que vive Chile. Nuestro país enfrenta hoy en día un punto de inflexión en materia de emprendimiento: el desafío de generar un mayor impacto y una red más sofisticada con la cultura y masa crítica que ya establecimos en el país. Es justamente ese recorrido el que nos demostró que un texto como éste era una gran oportunidad.

El emprendimiento en Latinoamérica tiene características distintas a las que leemos en los libros de innovación que provienen de países más desarrollados, por lo que era necesario definir el estándar del emprendedor innovador que existe en nuestra región para diseñar políticas públicas mucho más prácticas y efectivas que ayuden a encontrar la disrupción local.

Estamos convencidos que este libro puede ser de

[1] Metodología creada y desarrollada originalmente por Roberto Musso (https://www.linkedin.com/in/roberto-musso-5500617)

PRÓLOGO



EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

INNOVACIÓN

gran ayuda para otros países latinoamericanos que también desean construir ecosistemas de emprendimiento en sus propias regiones, ya que podrán conocer la estrategia chilena, rescatar buenas prácticas y facilitar el reconocimiento de los aprendizajes y diferencias locales de cada uno.

Con este texto queremos aprovechar la oportunidad de abrir un dominio con "sabor latino", con prácticas y aprendizajes propios, que nos permitan construir nuestro propio camino y dejar de seguir ejemplos de ecosistemas de emprendimiento e innovación ya avanzados. Jamás seremos los número uno del mundo replicando prácticas de quienes van más adelante, necesitamos generar nuestro propio modelo y no una mejora continua. Como dice un gran dicho en innovación: "la ampolleta no es el producto de la constante mejora de la vela".

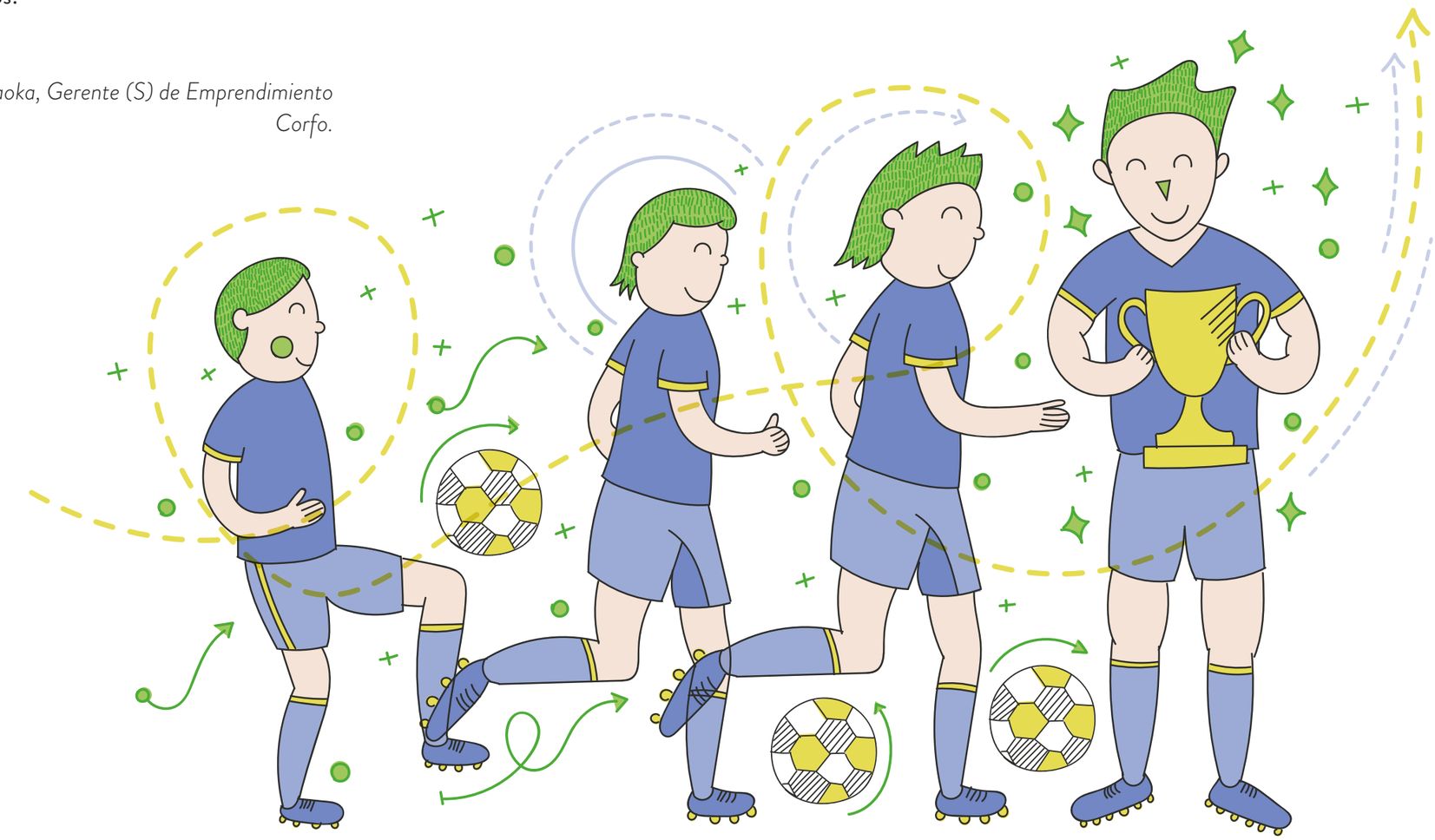
Antes de continuar con la lectura de este documento, es necesario recalcar que en todo momento nos referimos al emprendimiento dinámico. Pese a que el emprendimiento tradicional también es relevante, con este texto queremos demostrar los logros alcanzados por países y oficinas públicas que se han especializado en aquel más innovador.

Finalmente es necesario destacar que este modelo no sólo se basa en la experiencia propia de la Gerencia, sino que en el trabajo de Roberto Musso, emprendedor, investigador e inversionista chileno con amplia experiencia en Latinoamérica. Su investigación fue clave como marco teórico. Por otra parte, para nuestra metodología también rescatamos material de innovación y emprendimiento ampliamente utilizadas y difundidas, como *Lean Startup*, *Design Thinking*, *Pitch*, entre otros.

Los invito a conocer nuestra metodología: "El Viaje del Emprendedor". Preguntas como ¿Por qué invertimos sólo en emprendimiento dinámico? ¿Por qué el Estado y Corfo participa de este proceso? Serán parte de lo que responderemos a continuación.

¡Bienvenidos!

Tadashi Takaoka, Gerente (S) de Emprendimiento Corfo.



Hoy en día la política de emprendimiento está de moda a nivel global. ¿Existen justificaciones para que así sea? Al menos hay tres razones muy claras:

1

Las fuentes de recuperación del empleo y de economías de ciudades en los países desarrollados han sido en forma importante dependientes del emprendimiento.

2

El avance en teorías de desarrollo económico vuelve a poner en relevancia la destrucción creativa de Joseph Schumpeter, por sobre el crecimiento a partir de *clusters* (muy de moda en los 90').

3

Los ejemplos a partir de aceleradoras privadas, tipo *Y-Combinator*, *Techstars*, *500 Startups* y la experiencia de Start-Up Chile. El mayor dominio sobre metodologías, mejores evaluaciones de impacto y una mayor claridad en los procesos, hacen más confiable los resultados de las políticas.

INTRODUCCIÓN

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

POLÍTICA PÚBLICA

EMPRENDIMIENTO

En este contexto, las preguntas que surgen ahora son ¿Cómo crecer? ¿A que debe aspirar la política pública? ¿En qué ha cambiado el mix de políticas?

Chile es un país particularmente agresivo en sus políticas de emprendimiento, estableció una red nacional de incubadoras y financiamientos semilla (2005); implementó Start-Up Chile, la primera aceleradora pública para emprendedores de todo el mundo (2010); y ahora tiene por desafío liderar El Viaje del Emprendedor, la primera política país para democratizar masivamente las oportunidades de emprender.

Esta nueva política de Corfo guarda estrecha relación con la propuesta de Roberto Musso, emprendedor chileno, que establece estaciones para el desarrollo de los emprendimientos y premes (prácticas emprendedoras) que al seguirlas como una ruta secuencial, aumenta el impacto de los emprendimientos.

Esta propuesta, explicada en las siguientes páginas, se establece como alternativa a las políticas basadas en dispositivos –incubadoras y aceleradoras– donde la pregunta era como mejorar la performance de cada uno de ellos, por un proceso evolutivo en que el viaje se da en un ecosistema abierto y expande la política a nuevas piezas que deben conjugarse: redes de mentores, financiamientos públicos, redes de ángeles, *coworks*, *hubs*, *maker space*, aceleradoras, entre otros.

Este texto es el resultado de tres años de trabajo por parte de la Gerencia de Emprendimiento de Corfo –proyecto gestionado la Subgerencia de Financiamiento Temprano– y en él se explican los elementos vitales de esta política e incluye datos para su implementación. Es más, ha sido una especie de "manual interno" para guiar el aprendizaje de este equipo que enfrenta desafíos como ser el país con mayor inversión en *startups* por año –más de 1.000–, a mantener un ecosistema dentro de los primeros 20 del mundo, a conectar espacios, mentores, capacitación especializada con buenos proyectos, por etapas, temáticas y certificando calidad.

Nada de esto sería posible sin la fortaleza institucional de Corfo, ni sus cuadros profesionales, ambas condiciones, nos permiten entregar un material novel, ambicioso y práctico que aporte otro grano de arena al desarrollo de Latinoamérica.

Inti Núñez, Ex Gerente de Emprendimiento Corfo.

Subgerencia de Financiamiento Temprano de Emprendimientos

La innovación disruptiva que transforma países viene más desde los emprendedores que desde las grandes compañías. En este sentido, la Subgerencia de Financiamiento Temprano promueve el financiamiento de emprendimientos dinámicos en fase temprana, desde sus inicios hasta su sustentabilidad financiera, teniendo a la fecha 10 instrumentos para financiar negocios en esta etapa.

Desde su creación, en marzo de 2015, esta subgerencia ha invertido en la modernización de los programas disponibles para emprendedores, lo que significó un aumento de recursos en las líneas Semilla y la generación de nuevos instrumentos para completar la cadena de financiamiento.

Por otra parte, esta unidad ha avanzado hacia una mayor inclusión y a la democratización del acceso de financiamiento para el desarrollo de emprendimientos dinámicos, mediante la creación de programas con foco de género y apoyo a proyectos que aporten a la equidad social y económica.

Subgerencia de Ecosistemas de Emprendimiento

Si bien existen buenas ideas y oportunidades, éstas pueden verse mermadas si no existen ecosistemas de emprendimiento que fortalezcan su desarrollo y las preparen para enfrentar escenarios más competitivos y alertas.

En base a lo anterior, en el año 2015 se creó la Subgerencia de Ecosistemas de Emprendimiento en Corfo, área que tiene a su cargo la gestión de programas, instrumentos y demás acciones que tengan por objeto fomentar y promover el entorno del emprendimiento nacional y regional para potenciar sistemas y redes de apoyo a los emprendedores.

QUIENES SOMOS

La política de emprendimiento chilena tiene su origen en el año 1997 –hace 20 años– con el apoyo de Corfo a pilotos de incubadoras de negocios y capital semilla, pero sin duda, su desarrollo formal comienza a partir de la creación del Consejo de Innovación para la Competitividad (CNIC), en el año 2005.

La Gerencia de Emprendimiento de Corfo nació en 2012 y tuvo su origen en la Subgerencia de Emprendimiento de InnovaChile – Corfo, que existía desde el año 2005. Ésta agrupó los diversos pilotos de incubadoras y capital semilla para iniciar la primera política nacional de apoyo al emprendimiento dinámico. También se suma la creación de una batería de instrumentos centrales bajo dos líneas: financiamiento temprano y la generación de un ecosistema emprendedor.

El objetivo de esta Gerencia es aumentar e incentivar el emprendimiento dinámico de alto impacto en Chile, de forma que los nuevos entrantes a la economía generen grandes cambios en la productividad y sustentabilidad de los sectores económicos actuales.

EQUIPO

GERENCIA

FINANCIAMIENTO

Equipo de financiamiento temprano de emprendimientos

El equipo de la Subgerencia de Financiamiento Temprano se compone de 11 personas. Esta área de Corfo ejecuta un presupuesto anual aproximado de 19 mil millones de pesos, cuyas tareas se distribuyen según los siguientes pilares fundamentales del ámbito de acción:

1 Programas de postulación directa

Entregan financiamiento y seguimiento técnico a proyectos en etapas tempranas del emprendimiento. Este equipo está a cargo de los programas Capital Semilla, Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento y Scale Up-Expansión. Los miembros de este equipo son: Ximena Contreras, Daniela Paz, Julia Alfaro, Luis Arias, Cristóbal Matte y Javier de la Maza.

2 Programas de postulación indirecta

Apoyo a emprendedores que poseen proyectos en etapa temprana de alto impacto, que postulan a fondos a través de instituciones, como aceleradoras/incubadoras (entidades que poseen experiencia y metodologías en el apoyo de emprendimientos dinámicos), dichas instituciones se les conoce como Administradores de Fondos.

Los fondos disponibles para estos programas son: Fondos Subsidio Semilla de Asignación Flexible – Fondos SSAF, en: innovación, desarrollo, sociales, desafío y escalamiento. El equipo que trabaja en estas líneas son: Perla Espinosa, Daniela Paz, Julia Alfaro, Ana María Bravo y Susana Tobar.

El equipo está liderado por el Subgerente, Tadashi Takaoka, en apoyo con la Coordinadora, Paulina Carvallo.

Equipo de ecosistemas de emprendimiento

Esta Subgerencia cuenta con un equipo de ocho personas, que ejecutan un presupuesto anual aproximado de 10 mil millones de pesos, cuyas tareas se distribuyen según los siguientes pilares fundamentales:

1 Apoyo a las instituciones de soporte a emprendedores

Este eje se enfoca en apoyar a aquellas instituciones que entreguen servicios a los emprendedores durante el desarrollo de sus proyectos en cualquiera de sus etapas, desde la idea hasta el escalamiento. Dichas instituciones corresponden a incubadoras, espacios colaborativos, aceleradoras de sectores estratégicos y redes de mentores.

Los miembros de este equipo son: Martín Valdivia, Cristóbal Raby, Diego Machuca y Sebastián Zavala.

2 Apoyo a las instituciones de financiamiento en etapa de crecimiento

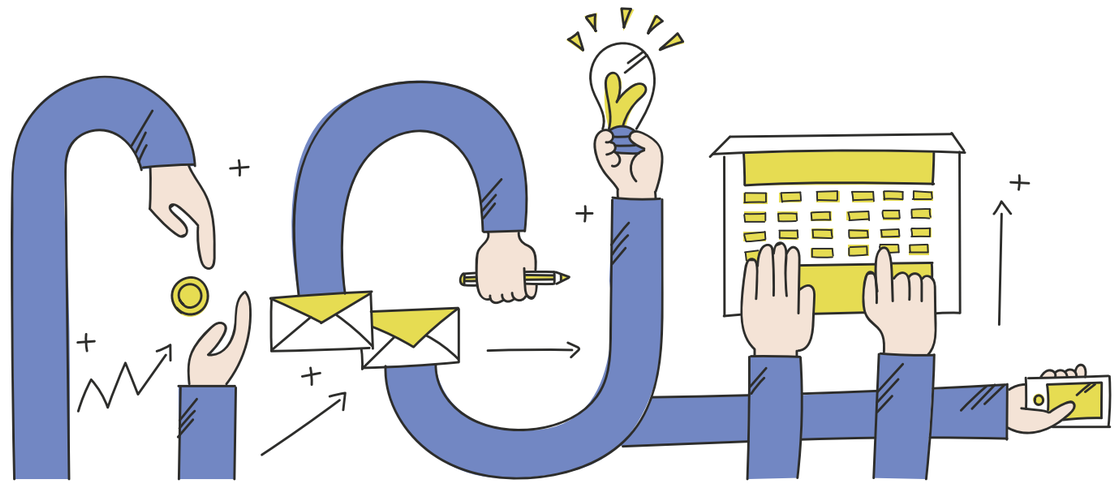
Hasta el año 2013, Chile vivió un gran proceso para construir una cultura de emprendimiento dinámico. El esfuerzo estuvo en posicionar al país como uno de los polos de innovación en Latinoamérica. Y se logró. Hoy en día existe un conocimiento acabado de lo que es ser un emprendimiento innovador y las oportunidades que esto conlleva. Es más, los centros de educación superior del país ya cuentan con al menos un curso de emprendimiento en sus mallas curriculares.

3 Apoyo a la cultura de innovación y emprendimiento

El objetivo es poder difundir, dinamizar y potenciar el emprendimiento en el país, a través de distintas iniciativas como talleres, metodologías, desafíos tecnológicos o centros de estudios, para el desarrollo de un ecosistema vibrante, con cada vez más emprendedores preparados, conectados y exitosos. Esto se fomenta con Programas de Apoyo al Emprendimiento e Innovación (PAEI), Proyectos Especiales para el Mejoramiento del Ecosistema y Torneos Tecnológicos.

Los miembros de este equipo son: Natalia Beovic, Katherine Pávez, Hugo Martínez, Martín Valdivia y Sebastián Zavala.

El equipo está liderado por la Subgerente, Maricarmen Torres, en apoyo con la Coordinadora, Pamela Riveros.



Equipos transversales

1 Estudios

Este equipo tiene la misión de facilitar el acceso a conocimiento, generando información de calidad mediante bases de datos de clase mundial al conjunto de instituciones vinculadas a las políticas de emprendimiento. De este modo se busca fortalecer el ecosistema del conocimiento y generar la evidencia necesaria para evaluar el impacto de los distintos programas de la Gerencia.

En este equipo trabajan Claudia Espinoza, Edison Marchant y Carlos Navarro.

2 Presupuesto y formalización

El área de Presupuesto y Formalización está encargado de la planificación anual de entrega de recursos a los beneficiarios e intermediarios, siguiendo los lineamientos estratégicos de las Subgerencias de Financiamiento Temprano y de Ecosistemas. Posterior a la adjudicación de subsidios de los proyectos, existe un proceso de solicitud de antecedentes legales, solicitud de garantías y envío de contratos para su respectiva firma, lo cual permite la emisión de las órdenes de pago. Esta área también está a cargo del control y gestión de los vencimientos de las garantías, el apoyo en los procesos de cierre administrativo de los proyectos y tramitación de pago de *overhead*.

En este equipo trabajan Javiera Baeza y Carolina Gutiérrez.

Colaboradores Agradecimientos

Roberto Musso: Emprendedor serial, presidente de Digevo. Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad Técnica Federico Santa María, con especialización en sistemas digitales y MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez. Autor del libro “El Valle de la Muerte”. Autor de El Viaje del Emprendedor, lo cual aportó en el desarrollo de la metodología de Corfo.

Rodrigo Musalem: Gerente general de Zeus Capital. Ingeniero Civil Industrial con mención en Procesos Químicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Master y MPhil de la Universidad de Cambridge, Inglaterra. Gerente general de una administradora de fondos y director de empresas.

Michael Leatherbee: Ph.D. en Emprendimiento, Tecnología, Estrategia y Organización. *Management Science and Engineering Stanford University*, California, EEUU e Ingeniero Civil Industrial con mención en Hidráulica, Pontificia Universidad Católica de Chile. Co-fundador del *Think Tank Innovation Factory* y de Yx Wireless S.A. Además, es miembro del directorio de Start-Up Chile, consejero del Consejo Chile-California, y director académico de Aukan-Gestión de Innovación.

Daniela Jara: Ingeniera comercial con experiencia en emprendimiento, innovación y responsabilidad social empresarial como fuente de desarrollo a nivel país. Actualmente, trabaja como gestora de proyectos en la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

Emprediem: Entidad de amplia trayectoria en el apoyo a emprende-

dores, quiénes a través del esfuerzo propio, tanto en tiempo como recursos económicos, fue pionero en apoyar esta metodología y conoce los pormenores de este trabajo. En particular agradecemos además a María San Martín, Sebastián Salinas, Álvaro Cercos y su equipo, quienes creyeron en nosotros en la etapa inicial. Sin ellos, no sería posible este trabajo ni este documento.

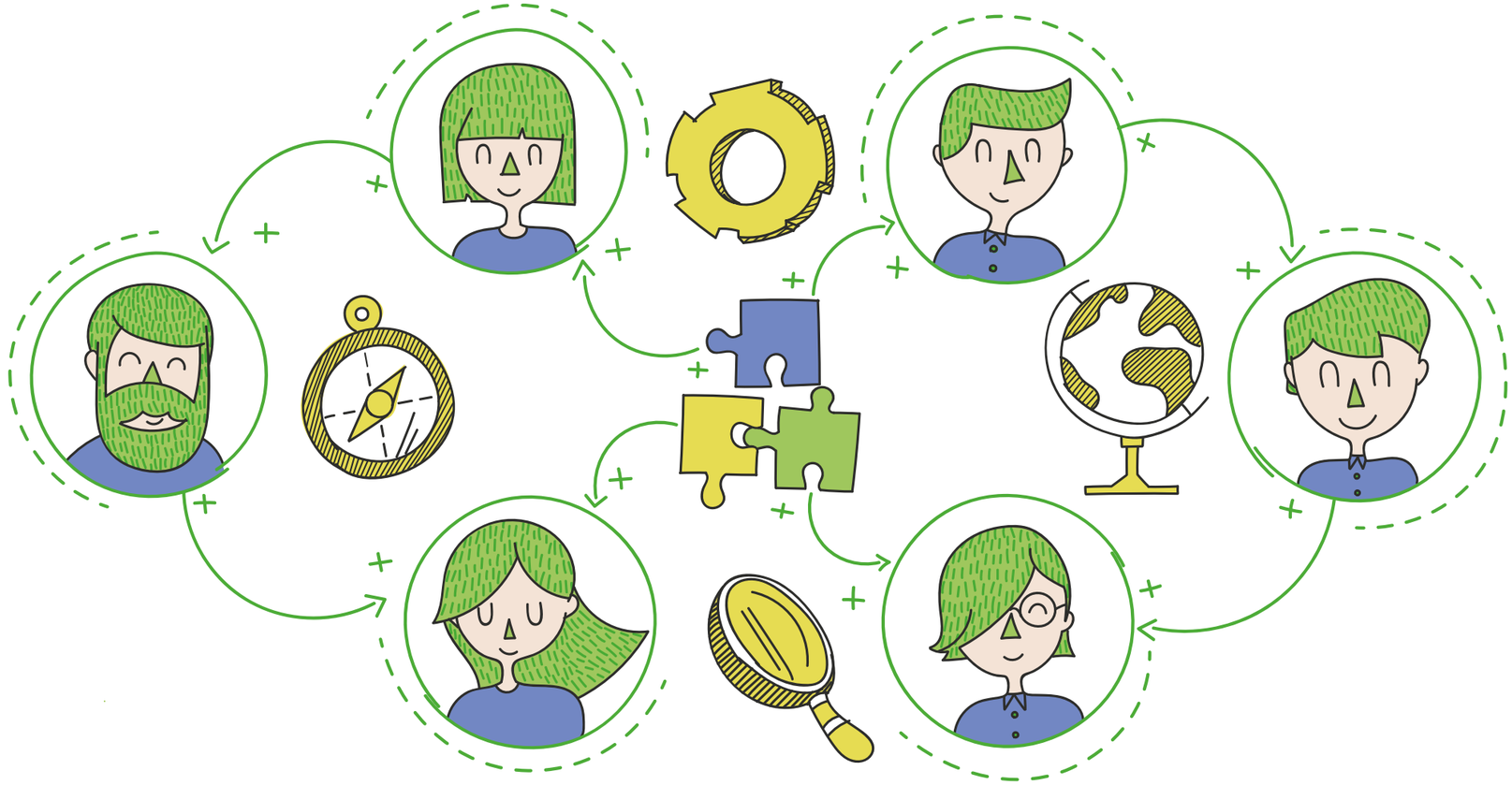
Darío Liberona: Ingeniero electrónico y telecomunicaciones de la Universidad Técnica Federico Santa María. Es además Director del *Startup Journey Project* liderado por la Universidad Técnica Federico Santa María.

Valeria Droguett: Diseñadora Gráfica de la Universidad Diego Portales. Realizó el diseño de El Viaje del Emprendedor.

Juan José Rojas: Encargado de Imagen Corporativa en Corfo, apoyó el diseño de El Viaje del Emprendedor.

Karen Ríos: Periodista de Emprendimiento Corfo y Editora del Libro El Viaje del Emprendedor.

QUIENES SOMOS



EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

Qué es

Brechas

Oportunidad y contexto

Metodología

Etapas El Viaje del Emprendedor

Productos

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

El Viaje del Emprendedor explica la estrategia a través de la cual estamos resolviendo las brechas que tiene el ecosistema chileno de emprendimiento. En la práctica, esta metodología busca conectar tres temas claves para el proceso: el nivel de desarrollo del ecosistema, el nivel de desarrollo del equipo emprendedor y el nivel de desarrollo del proyecto.

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

¿QUÉ ES EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR?

Es una metodología de capacitación y certificación para emprendimientos dinámicos que maximiza la probabilidad de éxito del proyecto a través de la relación con el ecosistema. Para lograrlo, su foco está en mostrar las mejores prácticas e hitos que deben desarrollar tanto el equipo emprendedor, como el emprendimiento en sí.

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

¿CÓMO ENTREGAMOS ESTA METODOLOGÍA?

Se entrega a través de entidades de apoyo al emprendimiento que llamamos *partners* y que conforman el ecosistema de apoyo en cada región. Acá podemos encontrar incubadoras y aceleradoras de negocios, redes de mentores, espacios de *cowork*, consultores de capacitación, redes de ángeles, fondos de inversión, entre otros.

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

¿QUÉ SE PODRÁ HACER EXACTAMENTE EN ESTA PLATAFORMA?

Quienes inicien El Viaje del Emprendedor podrán acceder a los siguientes pasos en la plataforma:

1

Autoevaluarse para ver en qué nivel de desarrollo se encuentra su equipo, proyecto y ecosistema. Esto lo posicionará en alguna de las siete etapas que incluye esta metodología.

2

Dada esa etapa, podrá conocer qué tipos de aprendizaje y métodos debiese tener un emprendedor de su nivel y qué tipo de hitos debiese cumplir un proyecto para pasar a la siguiente etapa.

3

Podrá ver qué tipo de financiamiento existe para emprendimientos que se encuentren en la fase de desarrollo actual del emprendedor y el proyecto.

4

Tendrá acceso a un mapa del ecosistema existente en su región, útil para buscar apoyo en el desarrollo de su proyecto y su desarrollo como emprendedor. Estos *partners* estarán validados por Corfo y serán evaluados por los emprendedores que pasen por sus procesos para guiar a otros en la elección del servicio.

5

Finalmente, con toda esta información, el emprendedor podrá conectarse con Seguimiento Técnico para aprender del proceso e ir rescatando las mejores prácticas de los casos más exitosos.

Lo más relevante de este proceso, es que El Viaje del Emprendedor Corfo generará una visión clara y objetiva de cuáles son las características que tienen los emprendedores latinoamericanos que logran convertirse en “unicornios” en esta región del mundo.

BRECHAS

¿Cuál es el escenario que encontramos al iniciar esta estrategia? Chile ha crecido a gran velocidad, sin embargo, aún es un ecosistema “adolescente” al que le falta por madurar. A continuación detallamos las brechas que identificamos en el país y que nos impulsaron a levantar la actual estrategia de la Gerencia de Emprendimiento.

1 Bajo impacto de emprendimientos dinámicos por falta de conocimiento

El emprendedor tiende a pensar que emprender es una mezcla de pasión, garra e inteligencia. Lo cierto es que son condiciones necesarias, pero no suficientes. El proceso de emprender e innovar es una disciplina, por ende tiene métodos y existe conocimiento alrededor de ellos. El equipo emprendedor que no conoce esto es como un equipo de fútbol que juega pichangas de barrio: son entretenidas, a ratos parece que nos jugáramos la vida en ese partido, pero lo cierto es que cada uno hace lo que quiere y no es muy probable el que suba el nivel del barrio.

Lo mismo sucede con el emprendimiento innovador: si no se establecen metodologías mínimas que dominen los equipos (*Lean Startup*, *Management*, Modelo de Negocios, *Venture Deals*, por ejemplo) sería un escenario similar a salir a jugar en un torneo oficial sin director técnico, sin estrategia, sin haber practicado cómo tirar tiros libres. Dependeríamos sólo de la garra, pasión y resistencia. Y nadie gana un campeonato así.

2 Ecosistemas sin una estandarización transversal

"Dicen que dos chicos en un garaje pueden cambiar el mundo".

Eso es cierto si vives a dos cuadras de Stanford. El mensaje acá es que la innovación no sólo ocurre allí, ni que sólo sirven los emprendedores que fueron a Stanford, sino que también es relevante el ecosistema que existe para apoyarla.

Volviendo a la analogía del fútbol, los países que tienen fuertes campeonatos nacionales con alto profesionalismo tienden a tener mejor desempeño en las competencias internacionales. Esto depende de la calidad de los cuerpos técnicos, de los preparadores físicos, del tamaño de los premios, los auspiciadores, y por supuesto, de que exista una asociación que reglamente y estandarice en qué nivel se encuentra cada equipo (1ra, 2da, 3ra división, por ejemplo).

De la misma forma que en este deporte, es necesario estandarizar el nivel de las entidades que apoyan a los emprendedores: fondos de inversión, redes de mentores, incubadoras, aceleradoras, espacios de *cowork*, entre otros. No es sólo definir lo mínimo que deben tener, sino que especificar un camino que permita al emprendedor entender qué tipo de servicio requiere y qué debe cumplir para subir el nivel.

3 Falta de generación y difusión de casos de éxito

20 años atrás los niños chilenos decían que querían ser delanteros de Colo Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica, por ejemplo. Hoy, en cambio, los niños ya no responden eso. Ahora quieren ser delanteros del Arsenal, Barcelona, entre otros grandes internacionales. ¿Qué cambió? La cada vez más común aparición de héroes nacionales que juegan en el extranjero como Alexis Sánchez o Arturo Vidal por nombrar algunos. La conclusión de los niños es que "se puede". No les parece tan raro como a las antiguas generaciones que un chileno pueda ser el mejor de un equipo de alto desempeño global.

En los ecosistemas de innovación esto funciona de manera similar: la razón por la que los gobiernos ingresan primero a invertir en innovación es porque se trata de un proceso de alta incertidumbre que requiere alto nivel de recursos y en muchos casos, los privados no ven a cabalidad la oportunidad en ello, por lo que el gobierno subsidia el mercado hasta que se genera un ecosistema de alto desempeño. Todo lo anterior impacta en el nivel de inversión privada y el reconocido desafío de aumentar el financiamiento en etapa de escalamiento.

Es en este punto donde los casos de éxito y su difusión son claves, porque muestran la oportunidad, cambian la visión y suben el nivel de impacto. Chile lleva 20 años en este juego, a Silicon Valley le tomó 50.

4 Barreras de entrada a beneficios y conocimiento

Chile es uno de los países con mayor nivel de apoyo para emprendimientos dinámicos y Corfo, por su parte, es una de las entidades que más aportes entrega en este ámbito. Sin embargo, no es secreto que el lenguaje técnico utilizado por Corfo (apodado "Corfiano"), la presencia de términos en idioma inglés y las barreras de usabilidad en plataformas/postulaciones, ponen trabas para los emprendedores de alto nivel.

Ser una maquinaria tan grande tiene sus costos y uno de ellos es que con el alto número de instrumentos que tenemos para apoyar a los emprendedores, la información que entregamos sea compleja de entender y utilizar. Es más, algunos emprendedores prefieren esquivar a Corfo porque las malas experiencias de otros (y a veces propias) han avivado la idea de que operar con el gobierno es demasiado complejo.

Si un equipo de fútbol tiene fama de complejo y los jugadores jóvenes más prometedores prefieren evitar sus canteras, entonces partimos con desventaja para alcanzar un nivel competitivo global.

5 Insuficiente seguimiento de proyectos

La Gerencia de Emprendimiento es la entidad que más proyectos financia en todo Latinoamérica (1.000 anualmente) y por ende tiene una responsabilidad en hacer el seguimiento de estos *startups*.

El problema está en lo reducido del capital humano: sólo ocho ejecutivos manejan esta cartera de clientes y a pesar del apoyo de nuestro ecosistema –incubadoras, patrocinadores, aceleradoras– para verificar que no haya un mal uso del dinero, no tenemos la capacidad para hacer un seguimiento acabado del desempeño técnico de los proyectos al nivel que se desearía, lo que nos limita al momento de entregar valor más allá del dinero a los emprendedores.

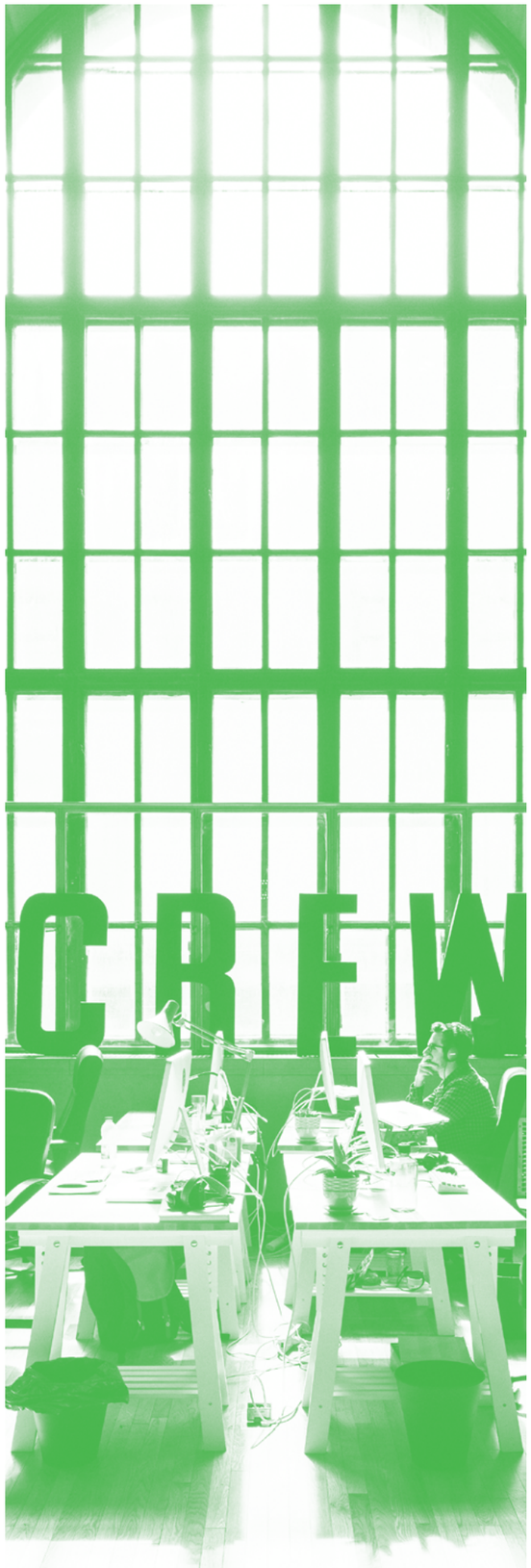
No tener seguimiento es tanto un desafío en términos de vigilancia de fondos del Estado, como también de acompañamiento. ¿De qué sirve tener un cuerpo técnico si nunca organizan entrenamientos?.

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

Lo anterior son las brechas que encontramos en el país, y que nos llevaron a levantar la estrategia actual de la Gerencia de Emprendimiento.

OPORTUNIDAD Y CONTEXTO

Tal como el contexto generó mejores oportunidades para el fútbol chileno (por ejemplo la generación dorada de Colo Colo 2006-2007, base de la selección de esos años o el plantel de la Universidad de Chile ganadora de la Copa Sudamericana que daría continuidad a la labor de Bielsa con Sampaoli), en el ecosistema emprendedor del país también se mostraron nuevas oportunidades gracias a inversiones hechas a largo plazo, que permitían implementar una estrategia más agresiva de crecimiento en Chile.



Si hubiésemos escuchado el *pitch* de Jack Dorsey en los inicios de Twitter, ¿habríamos apostado por su idea? Sin duda era muy difícil predecir su impacto. Dado lo anterior, lo recomendable es definir ciertas estrategias para establecer quienes tienen lo mínimo para dar la lucha.

Masividad en la atención sin perder calidad

En innovación cantidad es calidad. Es una frase compleja porque da la impresión de que basta con repartir dinero y rezar para que resulte algo de eso. Nada más alejado de la realidad.

La frase, en verdad, se refiere a que en innovación es muy difícil predecir quién será realmente disruptivo. Ojo, no hablamos del emprendedor que gana dinero con su proyecto, sino que de aquel que cambia un mercado para siempre.

Un ejemplo. Si hubiésemos escuchado el *pitch* de Jack Dorsey en los inicios de Twitter ¿habríamos apostado por su idea? Sin duda era muy difícil predecir su impacto. Dado lo anterior, lo recomendable es definir ciertas estrategias para establecer quienes tienen lo mínimo para dar la lucha, para que de ese universo, se financie un portafolio de proyectos lo más grande posible. He aquí la razón del porqué nuestra estrategia incluía llegar a las 1.000 *startups* apoyadas al 2017.

Es el mismo caso en el fútbol: es muy difícil predecir quién será realmente el jugador de mayor impacto en una cantera en un grupo de niños de ocho años. En esta etapa, aún les queda mucho por recorrer. Y si bien hay veedores expertos que identifican talento incipiente, tampoco tienen la certeza, por ello existen canteras de fútbol profesional que toman un gran número de jugadores muy jóvenes y van "podando" a medida que se desarrollan.

No obstante, con lo anterior se abre el desafío de cómo atender con esta masividad. Y encontramos la respuesta en la combinación de dos tendencias: mentores + plataformas digitales.

En una era totalmente volcada a lo digital, hace mucho sentido pensar que un modelo de negocios masivo no combina muy bien con un servicio de atención personalizada, y que por el contrario, la mejor opción sea una autoatención con asistencia. Pero eso aún deja una incógnita: ¿pueden ocho ejecutivos atender a los más de 10.000 postulantes por año y hacer seguimiento a los más de 1.000 equipos apoyados? Sí. Aunque en parte estamos apostando a que las plataformas serán capaces de automatizar y priorizar la información de forma suficiente. Sin embargo, la clave en todo esto es un poco menos tecnológica: los mentores.

A la fecha, hemos financiado 10 redes de mentores en todo Chile. Los mentores que las integran –más de 1.000 en total– trabajan uno a uno con cada emprendedor para conocerlo en profundidad y saber si está haciendo bien o mal las cosas. Además, estas personas no sólo influyen en la probabilidad de éxito de un emprendedor, sino que también prestan vigilancia al uso de los recursos públicos que tiene el emprendimiento.

¿Por qué usar redes de mentores y no coordinarlos nosotros mis-

mos? Porque se necesita especialización para definir estándares de los mentores, además de capacitaciones constantes y una excelente coordinación en sus relaciones con los emprendedores.

Pero retomemos el tema de las plataformas. En la Gerencia desarrollamos dos que nos permitirán dar una cobertura, apoyo y seguimiento nunca antes visto. Se trata de la plataforma de seguimiento técnico, que permite a los equipos llevar ordenadamente los datos de sus emprendimientos y a los mentores y ejecutivos llevar el seguimiento; y la de El Viaje del Emprendedor, para apoyar el camino de quien quiera emprender y que explicaremos más tarde.

Transmitir lo aprendido tras miles de emprendimientos

Silicon Valley es la gran influencia que tiene el ecosistema chileno. Tanto en su visión, como en su metodología, donde gran parte de los libros y "gurús" vienen de esa cuna. Pero también hemos aprendido que no todo se puede aplicar directamente a la realidad chilena y que muchos de los supuestos básicos no se cumplen.

Acá es donde comenzamos a revelar la genética del emprendedor latinoamericano. Y Corfo, al ser la entidad que más apoya proyectos y conoce la identidad de estos emprendedores, tiene un potencial tremendo para reunir esos aprendizajes y compartirlos con el ecosistema. Por lo mismo, nuestro esfuerzo está volcado tanto en implementar mecanismos de seguimiento a los proyectos, como en generar información detallada sobre el desempeño de los emprendimientos que apoyamos en el pasado. Con esta data, podemos conocer el desempeño de las distintas generaciones en ventas, levantamiento de inversión, internacionalización, entre otras cifras relevantes.

Nuestro objetivo es implementar una base de datos abierta, que permita estudiar al ecosistema desde sus resultados y generar un esquema de aprendizaje para que todos los emprendedores conozcan las buenas prácticas de los casos más destacados.

Ecosistemas más sofisticados

Tal como lo describimos anteriormente, Chile hasta el año 2013 se enfocó en crear una cultura de emprendimiento dinámico para posicionarnos como uno de los polos de innovación latinoamericano. Hoy en tanto, estamos en una segunda fase, en la de sofisticar la innovación para tener mayor impacto.

¿Cómo se logra la sofisticación en innovación?

El desafío es lo más importante a resolver cuando hablamos de innovación. Es más, si éste no es lo suficientemente grande, la solución puede perder relevancia al no alcanzar un gran impacto. Por ende, una primera forma de generar innovaciones sofisticadas es definir desafíos estratégicos y de gran tamaño para el país.

Una segunda forma es aumentar el nivel de complejidad tecnológica de las soluciones que generan valor. La tecnología no sólo permite un mejor impacto, sino que también levanta barreras de entrada a otros competidores y aumentar el valor percibido por el cliente (y por ende la disposición de pago).

Una tercera forma, más bien que orquesta las dos anteriores, es generar un ecosistema que tenga un buen proceso de identificación del desafío, creatividad divergente y convergente para la generación de ideas, habilidad de pivotear modelos de negocios y lograr flexibilidad suficiente para crecer rápidamente.

Estos tres puntos generan un espacio de impacto al coordinar mejor las entidades que existen en un ecosistema y el estándar de calidad que se les pide al atender a los emprendedores. No sólo se trata de mejores instrumentos de financiamiento para emprendedores, sino que también de caminos que tienen distintos apoyos de acuerdo al grado de madurez que tienen los emprendimientos.

Y haciendo la analogía con el fútbol: el éxito de un equipo y una generación de jugadores depende tanto del profesionalismo que tenga su cuerpo técnico (en estrategia, entrenamiento físico, alimentación, psicología) como también de que existan torneos nacionales de alta categoría, con reglas claras, que obliguen a cada equipo a sacar lo mejor de sí para seguir avanzando en materia internacional. Si no existe este ecosistema futbolístico, con ese nivel de competencias, las esperanzas de ser campeones en Copa América o Mundiales son bajas. Casi nulas.

Democratización e inclusión

Cuando eres un emprendedor innovador nadie te pregunta cuál es tu apellido, cuánto dinero tienes en los bolsillos, en qué colegio estudiaste o dónde naciste. Lo único que importa es que tengas un gran desafío y una solución de alto impacto. Son muy pocas las disciplinas donde sucede esto, por eso el emprendimiento dinámico se ha vuelto una de las herramientas de democratización más fuertes.

Más allá del deber moral de generar igualdad, existe un efecto no menor al democratizar las oportunidades: la innovación más disruptiva, en general, no nace desde las grandes compañías sino que desde emprendedores que tienen velocidad y apuestan al riesgo. Y si bien el nivel educacional influye en la capacidad de estos equipos, es también el conocimiento que se tenga sobre el desafío lo que genera alto impacto. De esta forma, gente que está cerca de problemáticas con base social e inserta además en un ecosistema que derriba las barreras actuales para acceder a la innovación, se vuelve un caldo de cultivo de

la creación de nuevas realidades y destrucción creativa.

Otro factor relevante es que la innovación es más valiosa cuando nace de fuentes heterogéneas. El status quo es un pésimo camino para cambiar mercados y sociedades. Dado lo anterior, la inclusión es clave para tener una innovación más sofisticada:

Tipos de inclusión que presentan grandes posibilidades

Incluir a la mujer en el desarrollo de innovación disruptiva, sobre todo asociado a tecnología.

Potenciar el emprendimiento de innovación social. En este punto es clave lograr un estándar mínimo de qué se considera suficientemente sofisticado para llamarse innovación social y generar cambios reales y duraderos.

Incrementar la calidad y densidad de los ecosistemas regionales, levantando sus propias capacidades particulares para generar soluciones específicas desde sus laboratorios naturales que sean escalables a nivel global.

Todos estos puntos arman el contexto actual y muestran que hay condiciones para generar soluciones más complejas que impacten a mayor nivel.

METODOLOGÍA

¿De dónde nace El Viaje del Emprendedor y por qué creemos que será una revolución? Imaginen que ven pasar cientos de proyectos de emprendimiento innovadores por año, de distintas índoles, distintos equipos, distintos sueños.

A estos proyectos se les apoya con dinero y con la oferta de entidades que tienen experiencia para ayudarlos en distintas etapas de su desarrollo. Muchos fracasan, algunos sobreviven y unos pocos (muy pocos) logran convertirse en casos de éxito.

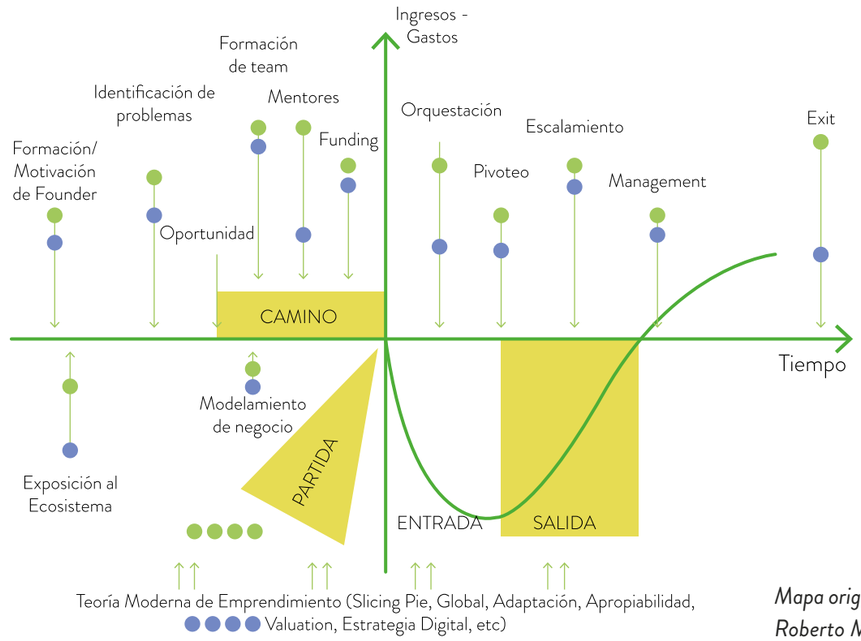
Con el tiempo, queda al descubierto que aquellos que llegan a ser exitosos no siempre tienen todas las características que se describen en los libros de Silicon Valley. Y por el contrario, hay casos en que siguieron estos textos al pie de la letra y fracasan rotundamente.

En este escenario, no es raro que se empiecen a ver ciertos patrones: aquellos emprendimientos que se aferran a métodos sin reflexionar, mueren. Otros que no siguen ningún método, también mueren. Y por otra parte, hay cosas que hemos visto ocurrir particularmente en Chile y Latinoamérica. No obstante, se tratan de realidades percibidas desde nuestra observación que aún debemos validar empíricamente.

Justamente El Viaje del Emprendedor nace de esta observación: tras un seguimiento hecho a miles de proyectos durante años, sabemos qué cosas son reiterativas entre casos exitosos y qué cosas fallan comúnmente. También identificamos qué características iniciales funcionan mejor que otras para partir (condiciones necesarias, aunque no suficientes para triunfar).

Paralelo a la inquietud que enfrentábamos como Gerencia, Roberto Musso, exitoso emprendedor e inversionista chileno, levantó en el año 2015 lo que son las bases de nuestra metodología –El Viaje del Emprendedor– con una propuesta sobre su sistema para identificar características e hitos que deben cumplir los equipos emprendedores para maximizar su probabilidad de éxito en su camino.

El primero, de muchos aportes de Musso, fue establecer un grupo de características y desafíos sobre la curva de innovación que los emprendedores debían resolver para triunfar.



Mapa original de The Startup Journey por Roberto Musso

En general, se trata de un boceto que busca construir algo valioso: los puntos verdes marcan el nivel que debía tener un emprendedor en temas como identificación de problemas u orquestación.

Los puntos violetas marcarían el nivel en que estaba actualmente el emprendedor.

De hecho, en esta propuesta, Roberto Musso marcaba el nivel que según él, tenía Chile en ese momento. Por ejemplo, mencionaba que el tema de *Funding* en etapa Semilla estaba muy desarrollado, casi al nivel óptimo requerido, pero que por otra parte, el nivel de uso y calidad de mentores aún estaba en desarrollo.

Fue ese modelo el que dio espacio –y la base– a uno nuevo que se construyó en Corfo, con la Gerencia de Emprendimiento. Durante este proceso fue clave la conformación de un comité asesor que fue apoyando el desarrollo del proyecto:

Roberto Musso – Creador de la metodología de base

Inti Nuñez – Gerente de Emprendimiento de Corfo (2014-2016)

Mike Leatherbee – PhD de Stanford especializado en investigación del emprendimiento

Rocío Fonseca – Directora ejecutiva de Start-Up Chile

Felipe Jara – Subgerente Ecosistemas Emprendimiento Corfo (2015)

Maricarmen Torres – Subgerenta de Ecosistemas Emprendimiento Corfo (2016 - hasta la fecha)

María San Martín – Coordinadora experta emprendimiento de Empredíem

Darío Liberona – Líder de proyecto "The Startup Journey" de la Universidad Técnica Federico Santa María

Con este comité se desarrolló el modelo que posteriormente se testeó con emprendedores dinámicos. Este proceso se dividió en módulos en los que participó la totalidad de la Subgerencia de Financiamiento Temprano de Corfo. El orden en que se desarrollaron fue el siguiente:

Definición de los desafíos, objetivos y lo que sería El Viaje del Emprendedor

Fue necesario establecer una visión de por qué este proyecto debía ser realizado y hacia donde nos dirigiría. Lo más relevante fue establecer que era una metodología que buscaba maximizar la probabilidad de éxito de un emprendedor dinámico. Los desafíos y objetivos se pueden ver al inicio de este documento.

Definición de etapas, contenidos e hitos del camino del emprendedor

Definir las etapas con las que contaría la metodología para establecer hitos y estandarizar niveles a alcanzar por los emprendedores, además de permitir que un emprendimiento se orientara rápidamente en este camino.

Como todo proyecto de largo plazo, fue necesario establecer experimentos que pudiesen validar algunos supuestos. El más relevante fue validar las etapas 0 y 1, fase donde se testearía la hipótesis de que los proyectos podían armar un *pitch* básico, independiente de qué tan inmadura tenían esta habilidad. En este nivel también se debería transmitir la capacidad de hacer un *pitch* de alto impacto para un proyecto, mediante clases y mentorías.

Este experimento se llevó a cabo en tres regiones: Arica y Parinacota, Bío Bío y Los Lagos. Éstas fueron seleccionadas porque tienen distintos niveles de desarrollo en su ecosistema de emprendimiento, donde Bío Bío mostraba un mayor desarrollo, Los Lagos un nivel medio y Arica y Parinacota con un *status* más inicial.

Para cada región se seleccionaron 20 emprendedores que estaban en fase inicial de sus proyectos. De éstos, 10 recibirían clases de *pitch* y mentoría y los otros 10 serían el "grupo de control" que no recibiría asistencia alguna. Eso sí, a los 20 seleccionados se les invitó a participar en un Demo Day (presentación de tres minutos), instancia en la que presentaron sus *pitch* y fueron evaluados por un jurado que nunca tuvo conocimiento sobre qué proyectos habían o no recibido apoyo previo.

Y el resultado fue similar en las tres regiones. Independiente del nivel de desarrollo del proyecto y del lugar donde estaban establecidos, los equipos intervenidos siempre se mostraron más seguros y recibieron mejor puntaje que aquellos que entrenaron por sí solos.

Para darle más seriedad a estas competencias regionales, y compromiso en la participación de los emprendedores, se ofreció como premio horas de trabajo gratuitas en los *cowork* de sus regiones (espacios de trabajo colaborativo).

Antes de continuar, y por un tema ético, aquellos proyectos que se seleccionaron para no recibir entrenamiento previo a los Demo Day, se les ofreció dicho apoyo una vez concluida esta prueba.

Pero, ¿no es obvio que un equipo entrenado tendrá mejor desempeño en los Demo Day que uno no entrenado? No necesariamente. Un equipo puede tener desplante y vender su proyecto con cierta facilidad, pero tras las asesorías recibidas lo interesante fue que estos grupos lograron más solidez en sus respuestas a los jueces y una definición más concisa de su proyecto.

Un paso fundamental para los emprendedores es validar un buen *pitch*. Esta es la primera herramienta que tienen para buscar fondos y formar un buen equipo. Si esto no se logra en una primera instancia, el proyecto puede morir incluso antes de partir.

Otro de los resultados interesantes del piloto fue notar que en realidad existían tres niveles a desarrollar: el equipo emprendedor, el proyecto en sí y el ecosistema. Y si bien la literatura ya hablaba de esto, definimos los hitos que se debían medir en Chile, según el nivel logrado en cada uno.

Definición de métodos y producto para concretar uso de la metodología

Con la definición del camino, etapas e hitos para el emprendedor ya tenemos la espina dorsal de este proyecto, sin embargo, queda describir el proceso completo.

En esta etapa definimos que la solución debía ser digital para que este modelo cumpliera con ciertas características: descentralizado (con muchos actores coordinándose), escalable (atendiendo a todas las regiones de Chile) y con la capacidad de guardar data para aprender constantemente del proceso.

El objetivo es generar un modelo recursivo que además de ser un proceso ordenado para el emprendedor, también se retroalimente y perfeccione constantemente para obtener un diagnóstico claro del

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

ADN del emprendedor dinámico de Latinoamérica.

En base a esto definimos los siguientes pasos fundamentales en la plataforma:

1. Autoevaluación del emprendedor, proyecto y ecosistema.
2. Identificación del estado en el que se encuentra el equipo y proyecto en El Viaje del Emprendedor.
3. Despliegue de Mapa de Ecosistema Regional con las redes de apoyo para los emprendedores.
4. Modelo de Seguimiento Técnico para resguardo de data y evaluar resultados.
5. Sistema de data con bases de datos públicas para ser estudiadas por terceros (se resguardará información privilegiada de los proyectos).

Definición de modelo de autoevaluación

Llegar a este punto fue complejo. Si fallábamos en la forma de establecer la etapa en que está un emprendedor, el apoyo que entreguemos podría no ser efectivo, ya sea porque es demasiado básico o por el contrario, complejo e inviable para la etapa en la realmente está.

Si bien se levantó información desde bibliografía como *"Lean Startup"* de Eric Ries, *"Four Steps to Epiphany"* de Steve Blank o *"Business Model Generation"* de Alex Osterwalder, también armamos este modelo de acuerdo a la mirada en el Chile actual. Algunos ejemplos de esto son:

1. El desafío de llegar a igualar costos con ingresos, bajo sueldos de mercado (*break even*) es más urgente en Latinoamérica que en países con ecosistemas de emprendimiento más desarrollados, porque la ruta de inversión privada es reducida y tienden a financiar con más fuerzas modelos de negocios basados más en ventas que en tracción gratuita.
2. Otro punto es que gracias al apoyo del Estado, nuestro país tiene muchas formas de financiamiento en etapa temprana, por lo que parte del desarrollo de este modelo de autoevaluación debía identificar si los emprendimientos tenían relación con fondos estatales. Producto de esto, al realizar la autoevaluación, se muestran los tipos de fondos (privados y estatales) a los que se puede acceder según nivel de desarrollo del *startup*.

Para testear nuestra propuesta, nuevamente se recurrió a un modelo de hipótesis, experimento y validación. Nuestra hipótesis era que podíamos definir un modelo que encasillara a un proyecto y su equipo en alguno de estos niveles. En esa línea diseñamos y aplicamos un experimento donde se entrevistó y evaluó dos veces a un emprendedor: primero se realizó un proceso de autoevaluación del propio emprendedor a través de una encuesta sin intervención humana y después se contrastó con la entrevista de un ejecutivo de la Gerencia de Emprendimiento de Corfo, sin que éste supiese el resultado de la encuesta previamente.

El resultado del piloto nos demostró que se lograba una igualdad en las evaluaciones, donde el juicio del ejecutivo lo establecía en un nivel de madurez que se correspondía con la autoevaluación.

Otra discusión interesante en este proceso fue que si bien en el corto plazo actuábamos para apoyar al emprendimiento y al equipo emprendedor, también podríamos acelerar ecosistemas, aunque en el mediano plazo. Por ello es clave el siguiente punto: el mapeo de ecosistemas.

Definición de modelo de mapeo de ecosistemas

Sin duda, conocer todo el ecosistema de emprendimiento de una región es un tema complejo, sin embargo, Corfo cuenta con una ventaja al apoyar con financiamiento y seguimiento a gran parte de los actores relevantes de todo Chile. Con ello pudimos cumplir con tres puntos claves:

1. Levantar todos los actores del ecosistema por región: incubadoras, aceleradoras, espacios de *cowork*, fondos de inversión, charlas y capacitaciones para emprendedores, redes de mentores, *hub* globales, laboratorios, redes de ángeles y otras entidades.
2. Establecer un mecanismo que, además de entregar información al emprendedor sobre los actores regionales del ecosistema, también transparente el nivel de servicio y genere competencia entre ellos al incluir evaluaciones de los usuarios tras recibir el apoyo.
3. Definir un estándar que suba el nivel de servicio y por ende, el impacto del servicio entregado por cada entidad.

Es importante definir este modelo de aceleración de ecosistemas casi como un viaje propio para estos actores, porque si bien hasta hoy se han presentado mejoras sustantivas, ha sido un trabajo personal (y solitario) de cada entidad, teniendo poca conexión con el resto.

Definición del modelo de seguimiento técnico

El diseño al que llegamos lo explicamos en detalle más adelante, pero obedece a la pregunta: ¿Cómo generar un modelo que resguarde información relevante, estudie el impacto de los emprendimientos y genere patrones de mejora a futuro?.

Definición y construcción de plataformas de apoyo para este proceso

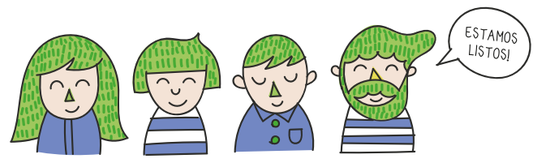
Básicamente son tres las plataformas que definimos: El Viaje del Emprendedor en sí (que ejecuta todos los pasos del método), Seguimiento Técnico (insertada dentro la plataforma El Viaje del Emprendedor) y Mapeo de ecosistemas.

Lo anterior es el relato del camino que recorrió esta metodología hasta llegar a lo que presentamos hoy. Y si bien este proceso incluye tests y validaciones, aún está en desarrollo la forma de generar los primeros datos de uso masivo bajo este modelo.

ETAPAS DE EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR?

EQUIPO EMPRENDEDOR



0 ETAPA INDUCCIÓN

ORIENTADA A

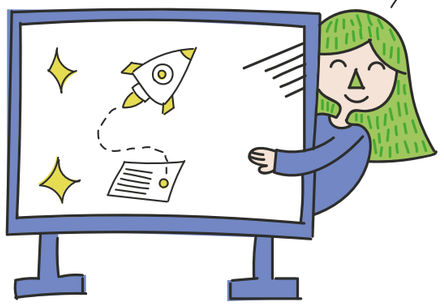
EMPRENDEDORES PRINCIPIANTES

o que aún no saben que son emprendedores

META

- CUMPLIR CON UN PUNTAJE MÍNIMO EN UNA PRUEBA ONLINE BÁSICA
- MANEJAR LOS CONCEPTOS MÍNIMOS DE ESTE MUNDO

1 ETAPA PITCH BÁSICO



PARA

EMPRENDEDORES MÁS AVANZADOS

CON AL MENOS UNA IDEA Y MANEJO BÁSICO DE LOS CONCEPTOS DE EMPRENDIMIENTO DINÁMICO

EMPRENDIMIENTO "EN EL PAPEL"

META

- LOGRAR ARMAR UN PITCH SÓLIDO
- FINANCIAMIENTO INICIAL PARA PARTIR

¿por qué el foco en el pitch?

- tra herramienta de un emprendedor que parte
- tros socios
- alcanzar financiamiento
- testear idea

2 ETAPA PROBLEMA Y SOLUCIÓN

EMPRENDEDOR BUSCA

VALIDACIÓN INICIAL

- HAY UN PROYECTO MÁS FORMAL
- SE GASTAN RECURSOS EN EL PROYECTO
- MODELO DE NEGOCIO

META

- LOGRAR LA PRIMERA VENTA

3 ETAPA PITCH SÓLIDO

EMPRENDEDOR BUSCA

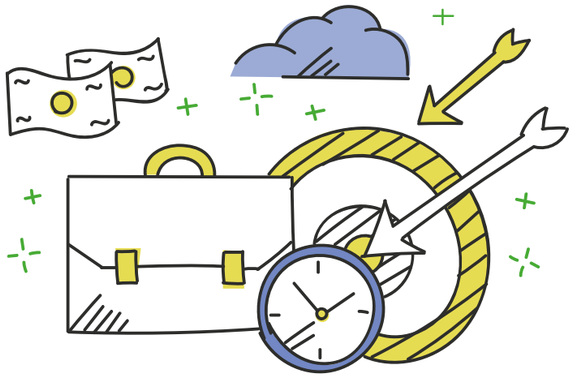
VALIDACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO ESCALABLE

- YA SE TUVO LA PRIMERA VENTA
- SE ENTIENDE MEJOR EL PRODUCTO O SERVICIO Y AL CLIENTE

META

- LLEGAR AL PIVOTE
- MATCH ENTRE PRODUCTO/CLIENTE/VENTA
- INCREMENTAR INGRESOS Y ESCALAR

4 ETAPA BREAK EVEN



EL FOCO

SOBREVIVENCIA

META

- ALCANZAR BREAK EVEN
- IGUALAR INGRESOS A COSTOS
  antes de las inversiones de escalamiento y con sueldos que les permitan subsistir

5 ETAPA ESCALAMIENTO

PASO A

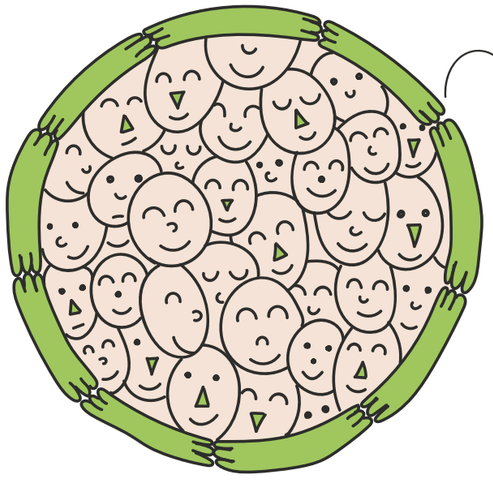
EMPRESA INNOVADORA

- DEJA DE SER EMPRENDIMIENTO DINÁMICO
- SE DEBEN TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS

META

- FINANCIAMIENTO PRIVADO
- SALIR A BOLSA O SER ADQUIRIDA

6 ETAPA CÍRCULO DE EXPERTOS



APOYO

CASOS DE ÉXITO

- EXPERTOS DE EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN CHILE
- APOYO A OTROS EMPRENDIMIENTOS
- RETROALIMENTACIÓN AL ECOSISTEMA

META

- SEGUIR CRECIENDO COMO PAÍS

PRODUCTOS

Dadas las brechas y el contexto, el mix de políticas que desarrolló la Gerencia de Emprendimiento para enfrentar este desafío dio a luz a una de las estrategias más sofisticadas en el mundo. Cabe destacar que una parte fuerte de este modelo fue dividir la estrategia de emprendimiento en dos partes: una Subgerencia de Ecosistemas y una Subgerencia de Financiamiento Temprano. La primera se encargaría de armar toda la estructura de soporte a los emprendedores y la segunda tendría su foco en atraer talento y financiarlo en distintas etapas de su camino.

El camino de un emprendedor está plagado de desafíos, sin embargo, uno de los más relevantes es conseguir el financiamiento necesario para pasar por las distintas etapas.
A continuación, presentamos el portafolio de los instrumentos Corfo.

1 Portafolio de financiamientos diversos y sofisticados

El camino de un emprendedor está plagado de desafíos, sin embargo uno de los más relevantes es conseguir el financiamiento necesario para pasar por las distintas etapas. Un emprendimiento dinámico, en general, pasa por una fase de inversión inicial (FFF - *friends, family and fools*), luego una etapa semilla, y posteriormente etapas de escalamiento.

Si bien Corfo partió con la estrategia de financiar masivamente a los emprendimientos innovadores a través del instrumento que se conoce como "Capital Semilla", pronto nos dimos cuenta que era necesario diversificar la propuesta.

Hoy la Subgerencia de Financiamiento Temprano tiene 10 instrumentos para financiar emprendimientos dinámicos en etapa temprana:

1.1 **SSAF-Desafío:** Para proyectos que están en fase idea y atacando un desafío estratégico del país. Reciben entre $5 millones a $15 millones por equipo y un proceso de "animación" para crear prototipos con soluciones a la problemática definida.

1.2 **SSAF-Social:** Con foco único en proyectos que buscan el impacto social a través de la innovación. Reciben $10 millones por equipo y un proceso de "animación" que los apoya en metodología para este tipo de proyectos.

1.3 **The S Factory (De Start-Up Chile):** Pensado para equipos que incluyen al menos una mujer como socia principal y que la idea a desarrollar está basada en tecnología. Reciben $10 millones por equipo y un proceso de pre-incubación.

1.4 **SSAF-Desarrollo:** Fondo que financia proyectos con atributos de valor que los distingan de la competencia, y que busquen capturar un mercado al menos nacional. Entrega $10 millones por equipo.

1.5 **Semilla Corfo (Capital Semilla):** El fondo más antiguo y masivo de la Gerencia de Emprendimiento. Orientado a cualquier emprendimiento de innovación a nivel nacional. Entrega $25 millones por equipo y pueden postular desde etapas muy tempranas (fase idea).

1.6 **PRAE (Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento):** De funcionamiento muy similar a Semilla Corfo, está orientado a proyectos asociados a regiones. Cada región tiene su propio concurso donde sólo participan proyectos de innovación local que pueden crecer a nivel nacional. Entrega $25 millones por equipo.

1.7 **Seed (De Start-Up Chile):** El programa original de Start-Up Chile. Está centrado en apoyar proyectos basados en tecnología que al menos tengan un prototipo y visión global. Entrega $20 millones por equipo y un proceso de aceleración.

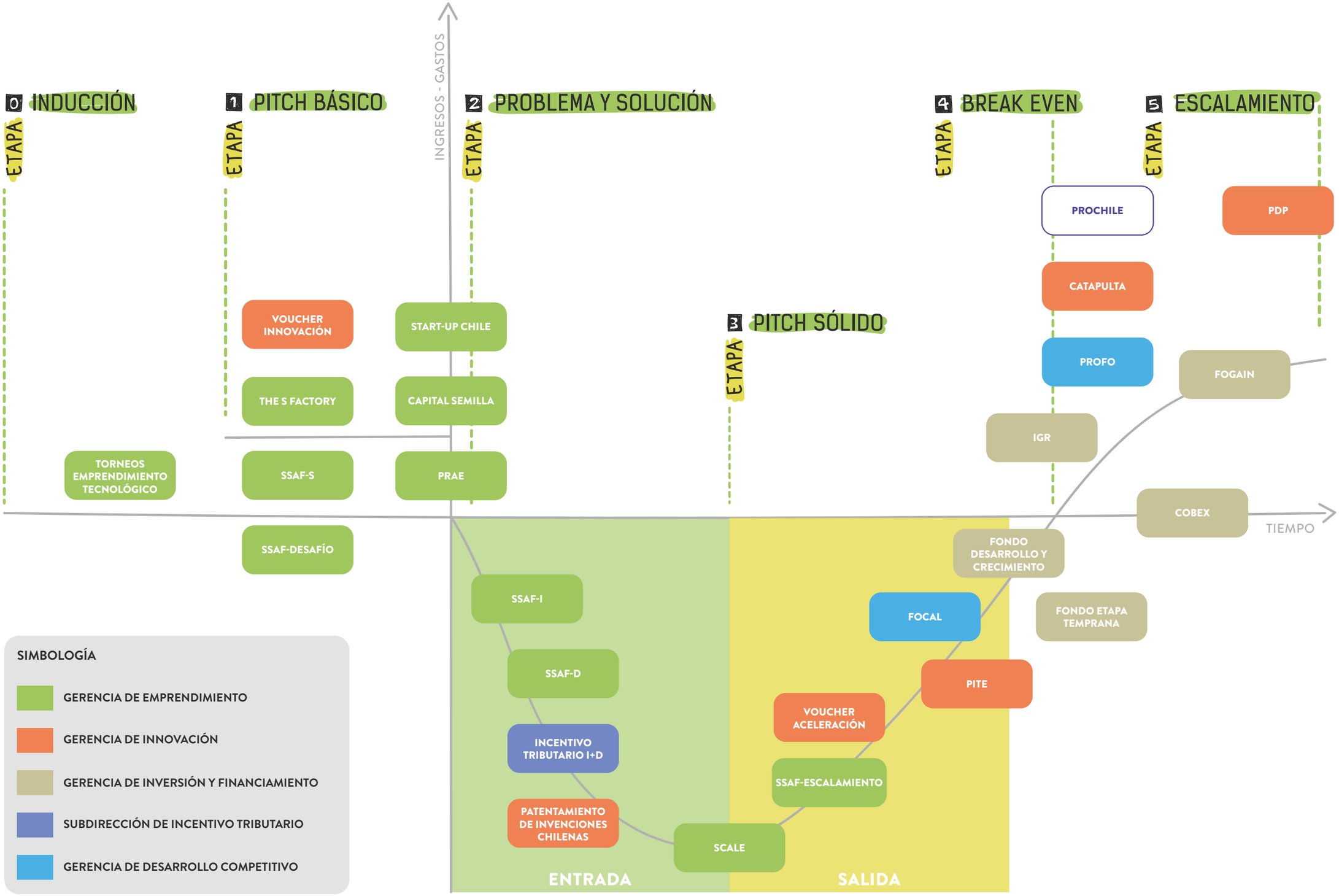
1.8 **SSAF-Innovación:** Orientado a proyectos que están con una validación inicial y que trabajan con una incubadora/aceleradora especializada en esta etapa comercial. Reciben $60 millones por equipo y un proceso de incubación/aceleración.

1.9 **Scale:** Este fondo nace como un apoyo a la fase inicial de escalamiento y se considera un "premio" para el ecosistema, en términos que apoya a los proyectos que han mostrado mejor desempeño en ventas y/o levantamiento de inversión. Entrega $60 millones por equipo y un proceso de aceleración.

SSAF-Escalamiento: El más nuevo de los fondos de la Gerencia de Emprendimiento, es un *matching fund* (financiamiento público y privado en partes iguales) donde la condición es que al invertir recursos Corfo se asegure además la participación de al menos un inversionista privado. Entrega $60 millones por equipo, un proceso de conexión con inversionistas privados y aceleración en escalamiento.

1.10

2 Mapa de financiamientos de emprendimientos según nivel de madurez



Con esta descripción se intenta diferenciar tanto el foco del beneficiario, como especificar la entidad partner que lo administra (como las aceleradoras, por ejemplo). No obstante, todos los fondos mencionados anteriormente comparten un mismo requisito: una vez adjudicados a los emprendedores, éstos deben sumar un mentor que puede ser pagado con el mismo financiamiento público.

Cabe destacar que con estos instrumentos, actualmente Corfo apoya un total de 1.000 proyectos por año (cifra 2016, que se repetirá en 2017).

3 Instrumentos para potenciar ecosistemas

El ecosistema de emprendimiento es el entorno donde se desenvuelve el emprendedor y está conformado por múltiples actores que los apoyan en su camino de desarrollo, como por ejemplo, las incubadoras, aceleradoras y redes de inversionistas ángeles.

Para abordar los diferentes elementos que forman este ecosistema, se consideran tres ejes fundamentales para organizar la oferta: estrategias para fomentar una cultura dinámica en torno al emprendimiento; disponer plataformas de atención para que emprendedores reciban apoyo de variados servicios durante su desarrollo; y facilitar el acceso al financiamiento en etapas tempranas (completar la cadena de financiamiento para *startups* en crecimiento).

3.1 Para un ecosistema dinámico

Programa de apoyo al entorno de emprendimiento y la innovación (PAEI)

En este punto el objetivo es fortalecer y mejorar las condiciones del entorno. Para ello, se definen cuatro áreas temáticas:

3.1.1 Eventos de alta convocatoria, en los que se posicione a Chile como polo de innovación y emprendimiento;
3.1.2 Metodologías para el emprendimiento y la innovación, que puedan ser empaquetadas y quedar a disposición del ecosistema;
3.1.3 Educación del emprendimiento en escolares, para sensibilizar y acercar contenidos de emprendimiento a niños y jóvenes;
3.1.4 Difusión de la cultura del emprendimiento y la innovación a través de charlas, seminarios, talleres, programas audiovisuales o radiales.

Corfo entrega hasta $50 millones para eventos de alta convocatoria y $30 millones para las líneas restantes.

Proyectos especiales para el mejoramiento del ecosistema emprendedor (PES):

Con estos proyectos se busca mejorar la coordinación entre actores del ecosistema y fortalecer la innovación y emprendimiento a través de cuatro temáticas:

3.1.5 La articulación de sectores emergentes;
3.1.6 Apoyo a iniciativas que aumenten la inclusión;
3.1.7 El desarrollo de centros de estudios para la generación de conocimiento,
3.1.8 La gestión de alianzas internacionales referentes en innovación y emprendimiento para desarrollar iniciativas conjuntas que se traduzcan en mejoras para el ecosistema nacional.

En este caso Corfo financia hasta $100 millones por iniciativa.

Torneos de emprendimiento tecnológico

El objetivo de este programa es aumentar el flujo de proyectos que den solución a desafíos locales utilizando tecnologías emergentes y que tengan potencial de ser escalables a nivel global. Acá Corfo financia hasta $75 millones por proyecto.

3.2 Plataformas de servicios

Programa Nacional de Incubadoras

Entrega financiamiento para la operación de incubadoras de negocio, propendiendo su consolidación y generación de modelos de auto sustentabilidad. Estas instituciones son relevantes para el ecosistema, pues a través de sus concursos mantienen un flujo constante de proyectos apoyados en etapas tempranas, generalmente están vinculadas a universidades. También existen fondos para aceleradoras, cuyas propuestas son presentadas por empresas, quienes a través de programas rápidos buscan aumentar la velocidad de crecimiento de los emprendimientos al siguiente nivel, entregando conexión directa con el mercado. El financiamiento de Corfo es de hasta $150 millones por año para incubadoras y $100 millones por año para aceleradoras.

Aceleración de Emprendimientos en Sectores Estratégicos

Programa a cargo de incubadoras y/o aceleradoras de negocios para conectar emprendedores dinámicos tecnológicos con industrias pertenecientes a los sectores productivos estratégicos del país. El objetivo es generar planes de negocios ajustados a los requerimientos del mercado con una mirada global, además de preparar y conectar a los emprendedores con fuentes de inversión privada para el escalamiento. Este programa entrega hasta $80 millones por entidad para apoyar un mínimo de 10 emprendimientos en proceso de aceleración, sin embargo, este financiamiento puede llegar hasta $120 millones, en caso de sumar proyectos acelerados por sobre el mínimo exigido ($5 millones por cada adicional, con un máximo de ocho emprendimientos).

Redes de Mentores

Busca el desarrollo de redes de profesionales que apoyen desde su experiencia a emprendedores dinámicos en las etapas de creación, puesta en marcha y escalamiento de sus iniciativas, aumentando las posibilidades de colaboración y de acceso a redes. Con este programa se busca completar una nómina de mentores en emprendimiento dinámico a nivel nacional, que permitan acelerar los ciclos de aprendizaje, para aumentar la tasa de sobrevivencia y la obtención de mejores resultados de las *startups*. Estas redes deben funcionar en un ambiente de transparencia que fomente el aprendizaje del ecosistema, facilitando plataformas que permitan el contacto, con la certificación de competencias de los mentores, la articulación de los diferentes apoyos disponibles para los emprendedores y un incremento en el número de emprendedores atendidos en el tiempo.

Se financian hasta $100 millones por red de mentores para la operación de un año.

Apoyo a la operación de espacios colaborativos para el emprendimiento

Este programa busca contar con espacios de trabajo comunes para emprendedores a nivel nacional, donde se conecten con sus pares y desarrollen sus emprendimientos en un ambiente de colaboración, con acceso a redes y servicios que favorezcan el desarrollo de sus proyectos. Se financian *coworkings* y *hubs* globales. Estos últimos, además del espacio de coworking, integra laboratorios tecnológicos, universidades, aceleradoras, fondos de inversión, entre otros actores. Este instrumento de Corfo entrega recursos para la operación, articulación y asociatividad entre instituciones que ofrezcan a los emprendedores acceso a infraestructura física inicial para sus negocios, capital inteligente, servicios especializados, educación en gestión empresarial, apoyo en el desarrollo de propuestas de levantamiento de capital, gestión de laboratorios para emprendimientos tecnológicos, acceso a redes de emprendedores y mentores, vinculación con potenciales proveedores y clientes, seguimiento de proyectos, entre otros; además de contribuir a la creación de comunidades en barrios o ciudades creativas. Esta línea entrega financiamiento por tres años: en el caso de coworks son anualmente hasta $164 millones por año y $200 millones por cada *hub* global.

3.3 Financiamiento en etapas tempranas

Apoyo a la operación de fondos de inversión en etapas tempranas

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo del emprendimiento es el acceso a financiamiento privado. Por su parte, los fondos de inversión requieren de un mayor flujo de proyectos para disminuir el alto riesgo al que se enfrentan. A través de esta línea de financiamiento, se espera que estos fondos amplíen su operación y actúen como aceleradoras de negocios para generar un mayor flujo de emprendimientos con mejores planes de negocio, acceso a mercados más amplios y a financiamiento; obteniendo así, un mayor número de inversiones y un mayor retorno. El programa financia hasta $80 millones anuales para la operación de los fondos por hasta cinco años, y es posible acceder a incentivos por inversiones concretadas que llegan hasta $80 millones adicionales, lo que completa un total de $160 millones anuales.

Con este programa se apoya la formación, operación y fortalecimiento de redes de inversionistas ángeles o plataformas de crowdfunding, donde exista interacción entre emprendedores e inversionistas. El objetivo es entregarles a los emprendedores dinámicos nuevas alternativas de acceso a capital e incrementar las posibilidades de sumar inversionistas no institucionales con menor aversión al riesgo que además contribuyen con conocimientos, experiencia y redes de contacto. Esta línea financia hasta $100 millones para un año de operación de estas entidades.

Apoyo a la operación de redes de ángeles y plataformas de *crowdfunding*

4 Plataformas – Seguimiento Técnico y El Viaje del Emprendedor

Una de las grandes ventajas de las plataformas virtuales es la alta velocidad de atención y amplia cobertura que entregan. En este caso el uso de estas herramientas busca revolucionar dos temas: lograr un acompañamiento real a los emprendedores y generar un modelo de aprendizaje constante en el emprendedor y el ecosistema. Para abarcar ambos desafíos, construimos dos plataformas: Seguimiento Técnico y El Viaje del Emprendedor.

4.1 Seguimiento Técnico

Esta plataforma permite coordinar el trabajo de los mentores y los proyectos que hayan sido financiados por la Gerencia de Emprendimiento de Corfo. Los emprendimientos resguardan datos como nivel de ventas, inversión, empleados, internacionalización, cumplimiento de hitos, entre otros, que permiten ver tanto el desempeño de las *startups* como del portafolio, pudiendo definirse cuáles son los proyectos con más ventas, cuáles son las ventas promedios por mercado, cuántos nuevos puestos de trabajo se han generado, entre otros. Estos datos son sumamente importantes por dos motivos: para observar el impacto de las políticas de largo plazo en emprendimiento dinámico y estudiar cuáles son las características de los proyectos que mejor desempeño tienen en el ecosistema chileno.

Otro punto relevante de esta plataforma es la posibilidad que da al ejecutivo de hacer un seguimiento eficiente, gracias a un sistema de semáforos donde se destacarán aquellos proyectos que necesitan más apoyo en su desarrollo. Cabe destacar que un ejecutivo puede manejar más de 100 proyectos simultáneamente, por lo que este modelo le permite enfocar mucho más sus esfuerzos.

En un futuro, esta herramienta no sólo aportará en el seguimiento de los proyectos, sino que además mostrará comparaciones para cada mercado, lo que permitirá a los emprendedores entender qué nivel de impacto están teniendo y si van por buen camino.

Finalmente es importante señalar que el éxito de esta plataforma depende en gran parte del trabajo coordinado entre los mentores y ejecutivos de la gerencia, pues serán ellos los que vigilen el cumplimiento del envío de información.

4.2 Plataforma de El Viaje del Emprendedor

Corfo y la Gerencia de Emprendimiento muchas veces es percibida, principalmente, como una entregadora de subsidios, lo que es sólo una parte de todo lo que ofrece gracias al fuerte y constante contacto con *startups* en distintos mercados. Es por eso que la metodología de El Viaje del Emprendedor marca un hito importante, pues es el cambio de ser percibido como una entidad solo con apoyo financiero, a ser una que entrega financiamiento y además, conocimiento a través de un ecosistema coordinado.

Todo lo anterior es un desafío no menor al considerar que desde la Gerencia de Emprendimiento se apoyan más de 1.000 *startups* por año, por lo que el uso de plataformas digitales es el mejor modelo de negocios para gestionar un proceso masivo de apoyo y orientación online. Esta es la función de esta nueva metodología. Por una parte, concretar el acompañamiento y apoyo a los emprendimientos, pero a su vez, mostrar los avances tanto del equipo como del proyecto.

En este sentido esta plataforma permite realizar acciones bien específicas: desde el punto de vista de los emprendedores, éstos podrán autoevaluarse, conocer en qué nivel del proyecto están, qué tipo de conocimiento como equipo debiesen tener y qué hitos como proyecto debiese cumplir. Finalmente, esta herramienta también le mostrará quiénes dentro de su ecosistema regional podrían ayudarlo en este camino.

Todo esto ocurre con un constante resguardo de la data y de los avances e hitos logrados por las *startups*.

Un dato relevante es que la plataforma El Viaje del Emprendedor la podrán utilizar equipos de emprendedores que no han recibido financiamiento Corfo y que buscan apoyo metodológico para avanzar en su proyecto. De esta manera, atenderemos a muchos más emprendedores y generaremos una mayor capacidad de éxito en nuestro ecosistema.

Por otra parte, desde el punto de vista de los proveedores de servicios para emprendedores esta herramienta también presenta una oportunidad, pues podrán evaluarse, y si son aprobados por la Gerencia de Emprendimiento, se convertirán en proveedores oficiales de los emprendedores que utilizan la plataforma para apoyarlos, dependiendo del nivel de desarrollo y cobertura de servicios en el país.

La ilustración corresponde a los pasos a seguir por emprendedores dentro de la plataforma El Viaje del Emprendedor.

RESULTADOS

CASOS DE ÉXITO

Este esfuerzo tiene dos objetivos claros: lograr un mayor impacto de los recursos invertidos en nuestros emprendedores –a nivel público y de sistema de innovación–; y generar una política que perdure en el tiempo y permita crear nuevas economías que hoy en día ni siquiera son visibles.

La Política de Emprendimiento en Chile ha sido una estrategia de Estado que ha destacado al país más allá de sus fronteras. Hoy somos reconocidos como el líder en desarrollo de emprendimiento en Latinoamérica y como uno de los más destacados en el mundo.

RESULTADOS Y CASOS DE ÉXITO

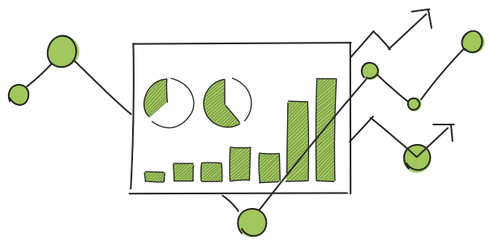
EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

RESULTADOS

LANZAMIENTO DE PILOTO
DE PLATAFORMAS DE SEGUIMIENTO TÉCNICO Y EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

10
REDES APOYADAS

60% DE LAS BASES DE DATOS HISTÓRICAS COMPLETADAS



CONSOLIDACIÓN SSAF-DESAFÍO

+10.000 POSTULANTES EN TOTAL

1.000 PROYECTOS APOYADOS A FINAL DE AÑO 2016

+1.000
STARTUPS EN ETAPA TEMPRANA

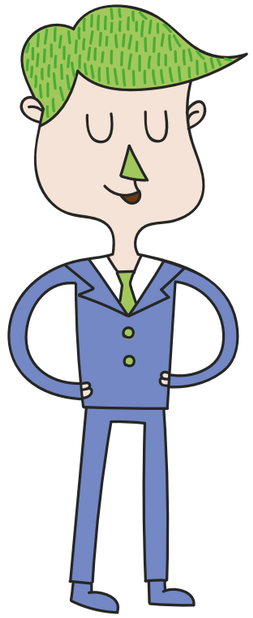
5 FONDOS EARLY STAGE
US$ 16MM

1 FONDO CON FOCO SOCIAL
US$ 8MM

US$ **+30MM**
APOYO DIRECTO A STARTUPS

+1.000
MENTORES

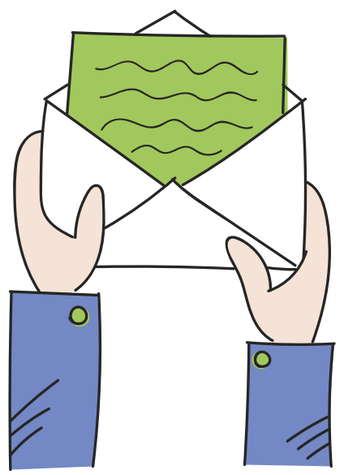
17% DE LA INVERSIÓN TOTAL EN ETAPA ESCALAMIENTO



100%

de los emprendimientos apoyados por los programas Capital Semilla, PRAE, SSAF, Start Up Chile, Scale Up y The S Factory entregan **acceso a mentores**

3 NUEVAS ACELERADORAS CON FONDO SSAF-ESCALAMIENTO



+14.480 M²

AL MENOS
1 ESPACIO DE *COWORK* EN CADA REGIÓN

1 **CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN ABIERTA**
CON FOCO EN SALUD
(VINCULACIÓN PÚBLICA-PRIVADA)

2 PILOTOS VALPARAÍSO Y CONCEPCIÓN PARA **REGIONALIZACIÓN DE STARTUP**

21 PROYECTOS START-UP CHILE EN REGIONES

4 PROGRAMAS ACELERACIÓN SECTOR ESTRATÉGICO

- Minería
- Alimentos
- TIC'S

3 ACELERADORAS CORPORATIVAS

11 torneos de emprendimiento tecnológico

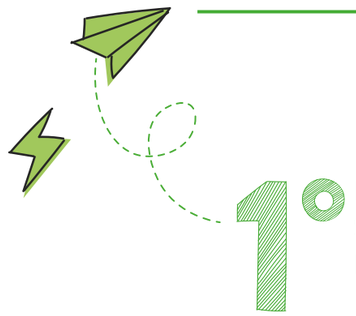
2.000 postulantes
50 ganadores
22 lograron ofertas comerciales

CAPITAL SEMILLA GARANTIZA AL MENOS **1 GANADOR POR REGIÓN**

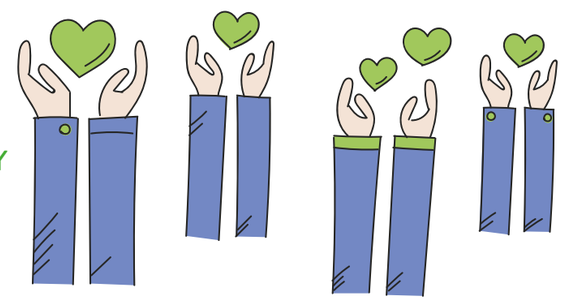
10% de la cartera de inversión fue destinada a proyectos de **Innovación Social a través de SSAF-S**

23% **PORTAFOLIO 2016 DE REGIONES**

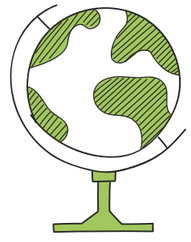
INVERSIÓN EN EL ECOSISTEMA PARA **MAYOR INCLUSIÓN**



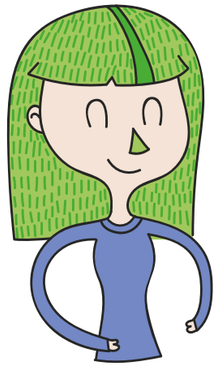
1 FONDO EARLY STAGE CON **FOCO SOCIAL**



Demo Days y Evaluación Externa en Capital Semilla **como piloto para mejorar la transparencia y aprendizaje** de los equipos postulantes



1 **HUB GLOBAL**



EMPRENDIMIENTO FEMENINO

AUMENTO DEL PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN THE S FACTORY

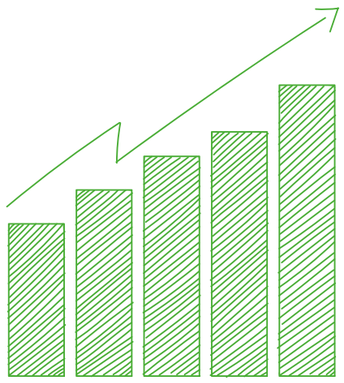
28% del total fueron proyectos con **al menos una fundadora** en 2016

2011 **71%**

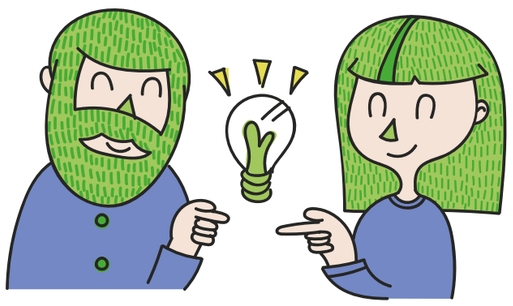
2015 **45%**

porcentaje de emprendimientos que estaban en etapa de concepto o desarrollo de prototipo. Dicha tendencia se ha reducido, dando paso a **financiar emprendimientos más desarrollados.**

2011 **15%** 2015 **25%** EMPRENDIMIENTOS LIDERADOS POR MUJERES



76% de los emprendimientos que han mantenido contacto con Corfo, aún **registran ventas** a 2015



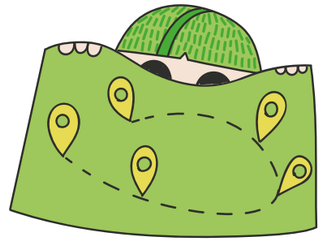
PROMEDIO DE INTEGRANTES EQUIPO EMPRENDEDOR

1.89 2011 VS **2.42** 2015

2011 **9%**

2015 **32%**

EMPRENDIMIENTOS EJECUTADOS EN REGIONES



EMPRENDIMIENTOS EJECUTADOS EN REGIÓN METROPOLITANA

2011 **91%**

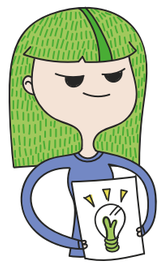
2015 **68%**

82%

DE LOS EMPRENDIMIENTOS INICIAN VENTAS

7.956

POSTULACIONES EN CAPITAL SEMILLA, PRAE, SUP Y SCALE UP EN EL AÑO 2015



36 AÑOS

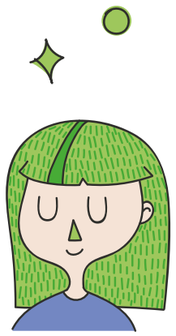
EDAD PROMEDIO AL MOMENTO DE EMPRENDER

423 emprendimientos con ventas en el extranjero

*Durante año 2015

16% DE LOS EMPRENDIMIENTOS TIENE VENTAS SOBRE

$20MM



DE LAS EMPRESAS APOYADAS DURANTE 2015 Y 2016, EL

36%

DE ÉSTAS HAN GENERADO

1-3

empleos en Chile

ENTRE 2015 Y 2016, DE LAS EMPRESAS BENEFICIADAS, EL

38%

DE ELLAS REGISTRA ENTRE

4-10

trabajadores en total como empresa

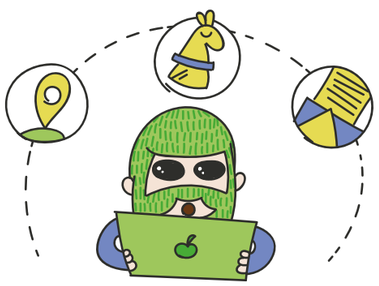
*Durante año 2015 y 2016

*Durante año 2015

564 EMPRENDIMIENTOS HAN REALIZADO UNA VALORIZACIÓN FORMAL DE

$200MM

SUPERIOR EN EL **85%** DE LOS CASOS



521 EMPRENDIMIENTOS HAN LEVANTADO CAPITAL EXTRANJERO

SIENDO EL **32%** POR UN MONTO SUPERIOR A

$100MM

*Durante año 2015

696 EMPRENDIMIENTOS HAN LEVANTADO CAPITAL NACIONAL

SIENDO EL **33%** POR UN MONTO SUPERIOR A **$50MM**

*Durante año 2015

CASOS DE ÉXITO

Etapa **Inducción**

00

Social Buyers es una plataforma que conecta a compradores con viajeros que recorren el mundo con el fin de obtener los productos en menor tiempo que el tradicional. Lo anterior se realiza inscribiendo el viaje y las necesidades de compra, las cuales se van ajustando según las posibilidades.

A los 26 años, Diana renuncia a su trabajo formal en una multinacional para sumarse a la *startup* de unos amigos de la universidad. Este primer acercamiento al mundo del emprendimiento abrió su mente y cambió sus paradigmas. Incluso comenzó a entender el concepto de "hacer de todo" y la posibilidad de generar cambios de manera rápida y de ver impactos de forma inmediata.

Esta nueva forma de trabajo hizo nacer dentro de Diana la idea de formar algo propio. De emprender para estar mejor preparada en este desafío y evitar errores comunes en el mundo de los *startups*, se inscribió en Founder Institute. Allí aprendió lo básico de distintas materias. Reconoce que lo que más la marcó durante su formación fue el concepto de Lean para generar validaciones tempranas antes de incurrir en costos mayores y la importancia de las redes de contacto para levantar su negocio.

Para Diana, la experiencia en esta fase inicial de El Viaje del Emprendedor fue clave, ya que la obligó a ella y a sus socios a validar rápidamente su idea de negocio y además constituirse como empresa para comenzar a rentar lo antes posible.

"Lo que más me quedó del aprendizaje relacionado a emprendimiento es el concepto *lean*, que consiste en realizar las validaciones correspondientes antes de meter mano. Y sin duda, la importancia de las redes de contacto".

Diana. Social Buyers

Equipo *fundador*

Fernanda Lesmes
Andrés Echavarría
Javier Ojeda
Diana Berríos

RESULTADOS Y CASOS DE ÉXITO

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

Pago Ranking ofrece servicios de *marketing* digital, el cual consiste en posicionamiento en Google para pymes. Con este sistema, la popularidad de los sitios web de los clientes aumenta según los parámetros de Google, con el fin de posicionarlos en los primeros lugares de los resultados de búsqueda. Además, este *startup* ofrece publicidad en Google Adwords, presencia en redes sociales, monitoreo de resultados en línea y creación de *landing page* optimizada.

Etapa ***Pitch*** **básico**

01

“Nos dimos cuenta de que este mercado era una oportunidad gigante no solo para grandes empresas, sino que para la gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que no estaban haciendo ningún tipo de marketing digital”.

Carlo. Pago Ranking

Luego de aprender Google Adwords, el equipo emprendedor de Pago Ranking se dio cuenta de que existía una gran oportunidad y un mercado atractivo en pequeñas y medianas empresas que no invertían en ningún tipo de marketing digital.

Fue así que ambos emprendedores, socios y hermanos a la vez, optaron por nuevos rumbos laborales y decidieron ser los fundadores de Pago Ranking. Su estrategia inicial se basó en generar un primer MVP y probar su servicio en el mercado para vender desde el primer minuto.

Este emprendimiento tuvo un financiamiento familiar por $2 millones y luego sumaron un crédito de consumo por $5 millones. Con ese capital lograron generar $45 millones durante el primer año (2012) y postularon al fondo SSAF I de Corfo, con el cual obtuvieron $50 millones adicionales para acelerar el crecimiento de su empresa.

RESULTADOS Y CASOS DE ÉXITO

Equipo *fundador*

Carlo Casorzo
Agustín Casorzo

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

Hello Wine es un club que mensualmente envía a sus suscriptores cuatro muestras de vinos de diferentes cepas, orígenes y estilos, junto con una revista sobre las tendencias de este licor y la gastronomía. Los vinos son elegidos bajo diversas temáticas, que permiten ir probando las riquezas de este mundo.

La idea de Hello Wine nació en septiembre de 2013 y solo en seis meses (marzo de 2014), con la inversión de sus socios, este emprendimiento fue lanzado al mercado. Esta *startup* partió con una preventa de suscripciones, alrededor de 200, siguiendo la práctica del testeo rápido.

Hello Wine validó su producto en tres fases. La primera (diciembre 2013) fue a través de distintas instancias de venta presencial y de suscripciones de 6 o 12 meses, las cuales iban a ser entregadas a partir de marzo. La segunda etapa incluyó el despacho de las cajas a los suscriptores y a partir de la buena recepción, se generó un efecto de boca a boca en redes sociales y otros medios de prensa.

La tercera etapa de validación se cumplió cuando los clientes comenzaron a hacer sus selecciones, generando información sobre sus preferencias, además de un incremento en las ventas de la empresa y el aumento en las apariciones en la prensa. Con estas tres fases cumplidas, este emprendimiento sumó una validación del modelo por parte de las viñas, las que se mostraron cada vez más interesadas en participar.

Tras este proceso, Hello Wine no modificó significativamente el diseño básico de los productos. Lo que sí cambió fue el mix de canales de venta y la importancia relativa de cada uno de los productos.

En un principio, los emprendedores tenían el foco en vender una caja de cata y lograr posicionarla en las grandes cadenas de supermercados, pero luego identificaron que la oportunidad estaba en la venta de la suscripción a través del canal web directo.

Finalmente los socios de Hello Wine decidieron fortalecer la suscripción de clientes transformándola en un club a través de la revista y blog Salú. También se enfocaron en generar contenido constantemente, en el lanzamiento de nuevos packs y la interacción constante con la comunidad en redes sociales.

“Cumplir con tres fases de validación también generó que el modelo de negocio fuera validado por parte de las viñas, las que se mostraron cada vez más interesadas en participar”.

Gonzalo. Hello Wine

Equipo *fundador*

Domingo Cruzat
Felipe Ibañez
Juan Pablo Molina

Políglota es una plataforma colaborativa de idiomas. Conecta a personas de todo el mundo que quieren aprender o practicar un idioma en grupos de conversación denominados "*Open Groups*". Las reuniones se realizan en diferentes pubs, cafés, parques u otros espacios que son ideales para interactuar en grupo.

“Con la inversión que levantamos pudimos ampliar el plazo para pivotear varios modelos de negocios y llegar hasta lo que tenemos hoy”.

Carlos. Políglota

Durante tres años, los emprendedores que crearon Políglota pivotearon diferentes modelos de negocio. Recién, en el año 2015, fueron capaces de diseñar uno que aprovechara el valor que otorga su servicio a las personas para implementar un sistema que funcionara tanto para sus productos gratuitos como los pagados.

En este proceso, lo que más destacan estos emprendedores es la importancia de tener la validación de los productos antes de empaquetar el modelo de negocio y la de contar con un *pitch* sólido de la empresa (presentación): hoy definen su oferta como una de las mejores experiencias de aprendizaje social para aprender idiomas.

Uno de los hitos de Políglota ha sido levantar capital privado con el fondo internacional Nazca Ventures (año 2014). Con esa inversión, este emprendimiento pudo contar con el plazo necesario para todo su proceso de validación.

Actualmente, la meta de sus fundadores es alcanzar la expansión internacional de Políglota.

Equipo *fundador*

Carlos Aravena
José Manuel Sánchez
Nicolás Fuenzalida

RESULTADOS Y CASOS DE ÉXITO
EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

Auto Fact es una plataforma que permite a personas y empresas consultar información relevante de cualquier auto usado con solo la patente. Estos antecedentes resultan de gran ayuda para tomar la decisión de compra de un automóvil.

Equipo *fundador*

Cristóbal de Solminihac
Francisco Echeverría

Auto Fact tuvo que esperar un año y medio desde su creación para concretar su primera venta. La consiguieron tras realizar una prueba gratuita de dos meses con cinco automotoras (solo una pagó por el servicio). Luego de este hito, la velocidad con la que este emprendimiento sumó clientes aumentó considerablemente. Al mes, sumaban al menos un contrato con una automota y tenían 25 clientes.

Estos emprendedores confiesan que solo cuando lograron estos resultados le dieron prioridad a la búsqueda del punto de equilibrio entre sus ingresos y gastos. Y lo alcanzaron por primera vez en febrero de 2014, hito que les dio seguridad para seguir avanzando y contratar más personas para complementar el equipo (hasta ese entonces eran solo cinco personas). En ese período, además, obtuvieron un nuevo fondo que les inyectó recursos para mejorar su producto, agregándole funcionalidades necesarias para competir y pensar en otro tipo de clientes (público).

Los emprendedores destacan que llegaron al equilibrio sin la presencia de inversionistas. Su crecimiento inicial lo financiaron gracias a sus ahorros y un par de fondos que incentivan el emprendimiento (actualmente sí cuentan con socios).

Entre sus reflexiones, este grupo afirma que a los *startups* aún les falta interiorizar que para expandirse lo esencial es vender lo antes posible. Incluso, dicen que muchas veces este proceso se prolonga por más tiempo del estimado. Para ellos, la clave está en dedicar al menos un 80% del tiempo a vender y contar con flexibilidad para definir el foco del negocio que permita adaptar productos/servicios a las necesidades reales que tienen los clientes.

“Tener como objetivos el equilibrio y la generación de un margen permiten interiorizar prácticas sanas como la generación permanente de ingresos y foco en un gasto apropiado”.

Cristóbal. Auto Fact

U-Planner es un software inteligente para mejorar la calidad educativa y la experiencia académica de los estudiantes, profesores y administrativos. Es un sistema que permite asignar los recursos de manera más eficiente, ahorrando tiempo, aumentando excedentes al optimizar procesos y el uso de la infraestructura.

U-Planner logró pasar de ser un emprendimiento dinámico a una empresa innovadora fundamentalmente por dos factores. Por un lado 90% de su facturación proviene de otros países en Latinoamérica y Estados Unidos. Y en segundo lugar, fue clave la cooperación con alianzas importantes que permitieron beneficios mutuos, tales como LASPAU, afiliada a Harvard University; Microsoft; Universidad de Sydney y DICTUC S.A.

Sin embargo, pese a este salto, los socios de U-Planner aseguran que siguen financiándose privadamente gracias al nivel de sus ventas que le permiten crecer el doble (100%) cada año.

U-Planner cuenta con hitos importantes durante su etapa de crecimiento e innovación. Entre ellos, se destaca la atracción de talentos, oficinas internacionales en cada país donde están presentes, uso de las últimas metodologías y tecnologías en Inbound Marketing, profesionalización del proceso de ventas, contratos con las universidades más prestigiosas en Latinoamérica y Estados Unidos, alianzas con grupos universitarios de gran trayectoria (Aliat Universidades; Laureate International Universities y LASPAU, entre otras).

Además, para los socios de U-Planner, fue de gran ayuda reenfocar su concepto y dirigir sus soluciones inteligentes a áreas académicas de la Educación Superior, tales como las herramientas de gestión curricular, retención estudiantil, planificación académica, estrategia universitaria, eficiencia terminal, resultados de aprendizaje, costos de infraestructura y de recursos humanos, entre otros.

“El proceso de transición de ser un emprendimiento dinámico a convertirse en una empresa innovadora se basó principalmente en dos factores: facturación en otros países (Latinoamérica y Estados Unidos) y alianzas internacionales que permiten beneficios mutuos”.

Juan Pablo. U-Planner

Equipo
Nombres

Juan Pablo Mena
Rodrigo Hernández
Carolina Arce
Cristian Espinoza
Wilibaldo Bravo

Etapa **Círculo de expertos**

05

Roberto Musso es un emprendedor que cuenta con gran trayectoria. En 1997 fundó STI, su primer *startup*, que años más tarde fue adquirida por Soluziona, hoy Indra. A partir de entonces, Musso ya ha fundado más de 25 *startups*, varias de las cuales hoy constituyen el grupo Digevo, con operación en 15 países latinoamericanos (desde el año 2000, esta entidad registra al menos un emprendimiento creado o co-creado anualmente).

“He estudiado el sistema y transferido a los actores del ecosistema los conocimientos adquiridos respecto de las metodologías necesarias para emprender con mejor probabilidad de éxito en países emergentes”.

Roberto Musso. Emprendedor

Durante sus 20 años ligado al ecosistema, Musso ha estudiado constantemente el sistema para transferir a los actores del ecosistema los conocimientos adquiridos sobre las metodologías para emprender con mejor probabilidad de éxito en países emergentes.

Dentro de este proceso, ha apoyado a cientos de emprendimientos a través de la metodología de emprendimiento detallada en el libro que lanzó junto a Germán Echecopar –“El Valle de la Muerte”– y a través de la metodología The Startup Journey.

Además, durante este tiempo Musso también ha colaborado directamente como mentor, director, asesor o profesor apoyado en diversas *startups*, incubadoras, universidades y redes de ángeles. Hoy, su foco está en impulsar la innovación digital que pueda resolver problemas del mundo emergente y en el desarrollo de nuevas metodologías para emprender en economías latinoamericanas.

RESULTADOS Y CASOS DE ÉXITO
EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

Tenemos claro que nuestro principal objetivo debe ser mejorar el impacto de las *startups* sobre las que invertimos como país. Esto significa, más ventas, más valorización e internacionalización para proyectos innovadores.

Por lo mismo, los desafíos que buscamos resolver –y en los que nos enfocaremos– están claros:

1

Aumentar el nivel de metodología entre los emprendedores, ya que hay muchas ganas, pero poca disciplina.

2

Incrementar el número de postulantes, ya que existe una masa crítica baja, sobre todo en regiones.

CONCLUSIÓN

IMPACTO

DESAFÍOS

EXPERIENCIA

3

Lograr que quienes deseen emprender tengan una visión más amplia y a la altura de las circunstancias y contextos.

4

Resaltar el emprendimiento como experiencia en sí, versus el emprendimiento como camino a ser empresario.

5

Diseñar nuevos modelos de negocio para contrarrestar la escasa articulación con el ecosistema.

6

Construir una red de apoyo y financiamiento en etapa de escalamiento para emprendedores de innovación.

7

Acercar la investigación y desarrollo a verticales estratégicas que permitan generar un mayor impacto y protección de las soluciones, al hacerlas más sofisticadas y escalables a nivel global.

8

Continuar con la inclusión y democratización como modelo de generación de innovación, donde la misma gente es la que recibe oportunidades para generar soluciones disruptivas para el ecosistema, desde una mirada de regiones, de mujeres, de población indígena y de innovaciones sociales.

9

Y por último, aumentar la probabilidad de éxito del emprendedor, con proyectos innovadores que tengan potencial vendible, externalizable y proyectable.

En los emprendedores de innovación confiamos...

Y así llegamos al final de la primera versión de este relato que intenta explicar cómo Chile ha llegado a ser lo que es en emprendimiento innovador y qué desafíos se presentan a futuro. Han sido muchos los actores relevantes de distintos frentes que han cooperado en la construcción y ejecución de esta estrategia. Sin duda estamos en una época dorada para el emprendimiento y la innovación, donde cada vez más entidades se van sumando a darle consistencia y diversidad a este ecosistema.

Como dijo Brad Feld en su libro "Startup Communities", los líderes de este ecosistema no pueden ser ni el Gobierno, ni las incubadoras, ni las universidades ni los inversionistas. Por el contrario, quienes deben liderar esta revolución deben ser los mismos emprendedores, quienes con sus proyectos muestran la oportunidad y el impacto al resto. Los otros participantes somos alimentadores y fuentes de apoyo para ayudarlos a nacer, crecer y perdurar.

Al igual que la historia de la Selección Chilena de Fútbol, esperamos continuar con los reconocimientos a nivel internacional, pero lo más relevante, es que todos los chilenos nos sintamos orgullosos de ser parte de algo más grande. Todos los análogos al ecosistema de fútbol estaremos apoyando: la hinchada, los preparadores físicos, la ANFP, los directores técnicos, entre otros. Pero son los jugadores los que entrarán a la cancha en cada partido a dar la lucha, soportar la presión, sobrepasar las ganas de rendirse y anotar los "goles" que nos llevarán al desarrollo como país.

Todos los que participamos en este libro y todos los que colaboran en el día a día con el ecosistema luchamos por ello.

GLOSARIO

Este glosario facilitará la definición de los principales términos que utilizamos en la metodología El Viaje del Emprendedor y en Corfo.

GLOSARIO
EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR

Aceleradora
Entidad que apoya *startups* en una fase inicial. Proporcionar a los emprendedores un espacio compartido de trabajo, acceso a mentores, una pequeña aportación inicial de capital (*seed funding*) y la oportunidad de presentarse, tras este periodo, ante inversores, *business angels* y capital riesgo en "*demo day*" o "*investors' day*". Se diferencian de las incubadoras por trabajar con *batch* (grupos de emprendimientos que ingresan todos juntos en una misma fecha) y en un plazo acotado.

Break even
Anglicismo utilizado en términos financieros como el momento en el cual los ingresos y costos de la empresa se igualan, es decir, no existe ganancia ni perdida en el resultado financiero del negocio. También conocido como punto de equilibrio.

Capital Semilla
Si bien se le conoce popularmente como "Capital Semilla" al fondo de $25 millones entregado por Corfo o al programa que tiene Sercotec, en realidad Capital Semilla se refiere al financiamiento en etapa inicial que recibe un emprendimiento. En Chile se mueve entre los US$20,000 y US$100,000. Este monto depende del país, pues en Estados Unidos puede llegar hasta los US$500,000. Estos recursos, debido a la etapa en la que se entrega, son principalmente invertidos para crear el primer prototipo funcional y buscar retroalimentación de los potenciales clientes. Incluso a veces se puede llegar hasta la primera venta.

Centauro
Denominación que se le da a una *startup* con valorización entre US$ 100 millones y US$ 1.000 millones.

Consultores de capacitación
Personas o instituciones que apoyan el crecimiento de *startups* o desarrollan las capacidades de los equipos de emprendimiento. Generalmente tienen una función más de entregar conocimiento u orientar que de generar contactos o articular.

Corfo
Entidad estatal encargada de fomentar el desarrollo del país. Corfo se divide en varias gerencias y áreas. En particular, en este libro se habla de la Gerencia de Emprendimiento que se enfoca en apoyar el emprendimiento dinámico (*startups* con alta innovación y alta velocidad de crecimiento).

Cowork
Espacio de trabajo colaborativo especializado para emprendimiento e innovación. Entregan servicios de asesoría para adjudicación de fondos públicos, mentorías iniciales, validación de modelos de negocios, charlas, capacitaciones y seminarios, entre otros. Buscan generar comunidad dentro de sus instalaciones, de forma en que sea el lugar especializado para poder emprender, se fomenta la sinergia y el trabajo colaborativo entre los actores del ecosistema.

Crowdfunding
Se refiere al financiamiento colectivo, donde un grupo de personas apoya económicamente a un proyecto para que pueda realizarse. Este sistema se centra en generar ayuda para las ideas desde su comunidad, permitiendo nuevas opciones de financiamiento aparte de créditos, préstamos, inversión privada, entre otros instrumentos. En algunos casos quien solicita recursos entrega incentivos para sus inversionistas, los que pueden ser desde saludos, regalos o pre ventas del servicio o producto a lanzar, hasta participación como accionista del proyecto. Ejemplos: Kickstarter, Indiegogo, Idea.me.

Crowdsourcing
Es colaboración pura de un grupo indeterminado de personas en una convocatoria abierta donde entre todos buscan resolver problemas complejos. Se busca así contribuir con el aporte colectivo de ideas más frescas y relevantes.

Demo day
Instancia de exposición de emprendimientos (que puede o no ser una instancia formal de inversión) en el cual los emprendedores presentan sus proyectos a un jurado en un tiempo acotado (normalmente tres minutos).

Ecosistemas
Se refiere al conjunto de entidades y actores que trabajan y apoyan al emprendimiento y a las interacciones que se generan entre ellos. En un inicio el ecosistema chileno se basaba en incubadoras y emprendedores, pero actualmente se ha vuelto uno de los más sofisticados del mundo, con incubadoras, aceleradoras, fondos de inversión, universidades que trabajan en emprendimiento, espacios de cowork, redes de mentores, redes de ángeles, entre otros. El ecosistema puede ser local (generalmente una ciudad), regional o nacional. Realizar esta división permite ver el nivel de avance y madurez que tiene una localidad en temas de emprendimien.

Ejecutivo técnico
Profesional de Corfo encargado de realizar seguimiento a la ejecución de actividades y logro de los resultados comprometidos para un proyecto. Mantiene contacto con emprendedores e integrantes de entidades intermediarias.

Emprendedor
Cualquier persona que busque resolver un desafío o aprovechar una oportunidad de un mercado. En el caso particular de este libro (y en textos de innovación) se refiere a un emprendedor de innovación o emprendedor dinámico. Este se diferencia del emprendedor tradicional por el grado de innovación que imprime en su solución, porque apunta a un problema o desafío complejo y de carácter global y porque busca modelos de negocio que logren una rápida expansión.

Emprendimiento dinámico
Emprendimiento con alta escalabilidad (ver escalamiento) y que presenta innovación. Normalmente se asocia a *startups* con el potencial de vender US$1 millón en su tercer año de operación.

Escalamiento
Capacidad de una empresa para generar ingresos de forma mucho más rápida de lo que crece su estructura de costos. Ambos factores están desacoplados, esto quiere decir que aunque se incremente la producción un 50%, los recursos necesarios para ello no deben crecer un 50%, sino que lo hacen a tasas menores.

Fondos de inversión
Alternativa de inversión que reúne patrimonios de distintas personas, naturales o jurídicas para destinar recursos a un portafolio diversificado.

Incubadora
Entidad que cuenta en su gran mayoría con espacio físico para agrupar a empresas y ofrecerles distintos servicios (a veces pagados aparte, a veces no). En general apoyan a proyectos en fase idea o en fase de prototipo. Se diferencian de las aceleradoras porque no trabajan con grupos en un tiempo específico, sino que aceptan proyectos en cualquier momento. En Chile no existe una distinción tan demarcada, por lo que en general se habla indistintamente de incubadoras y aceleradoras.

Innovación
Se define como crear valor único, relevante y blindado. En general la innovación obedece a la creación o mejora sustancial de un nuevo producto, servicio o proceso (innovación operacional), o un nuevo modelo de negocios anexado a un producto o servicio ya existente, que permite resolver de una mejor manera un desafío actual o aprovechar un espacio de mercado creado recientemente. Se caracteriza por presentar una propuesta de valor distinta a lo existente y se pide que al menos tenga una diferenciación a nivel nacional. Otra forma de definirlo es que innovación es igual a creatividad más un modelo de negocios que genere sustentabilidad comercial. Esto debido a que un producto o servicio distinto que no genera valor, sólo es creatividad. Si bien se puede medir de distintas formas la creación de valor, en general (y por un tema de sobrevivencia de la solución) se considera el pago como uno de los

mejores validadores en éste ámbito.

Innovación disruptiva
Se trata de aquella innovación que por su alta creación de valor presenta un crecimiento de rápida velocidad, ya sea en usuarios, en ventas o en ambos. La razón por la que se hace esta distinción de la innovación en sí, es porque la disruptiva cambia las reglas y transforma mercados, no sólo haciendo crecer la cantidad de clientes, sino que generalmente trae como consecuencia el debilitamiento o destrucción de las empresas anteriormente existentes (por ello también se le conoce como "destrucción creativa").

Lean Startup
Metodología de emprendimiento que consiste en testear rápidamente en el mercado el producto o servicio para lograr su validación comercial y poder pivotar (ver pivotar) a bajo costo en la búsqueda del modelo de negocios (ver modelo de negocios) que permita el crecimiento dinámico del emprendimiento.

Little ponies
Denominación que se le da a una *startup* con valorización entre US$10 millones y US$100 millones.

Management
Todas las acciones relacionadas con la administración y gestión del emprendimiento.

Modelo de negocios
Corresponde a las principales definiciones (y estrategia) con la que un emprendimiento se lleva a cabo. La forma más común de representarlo es a través del canvas de modelo de negocios propuesto por Osterwalder y Pigneur que incluye definiciones como propuesta de valor, segmentos de clientes, relación con el cliente, socios claves, recursos claves, actividades claves, canales, estructura de costos y estructura de ingresos.

Mentor
Un mentor es una persona con amplia experiencia que guía a emprendedores en el camino de crecimiento de sus negocios. Más que decirles qué hacer, cumple la función de cuestionar su producto, servicio y/o modelo de negocios.

Patrocinador
Entidades que actúan como intermediarios especializados entre Corfo y los emprendedores, apoyándolos y facilitando los medios adecuados y oportunos para la creación, puesta en marcha y desarrollo de sus proyectos con el fin de incrementar sus posibilidades de éxito.

Pitch
Presentación verbal (que también puede ser audiovisual) donde se da a conocer una idea y sus fases para llevarla a la realidad en un tiempo y espacio definido. En el mundo del emprendimiento se utiliza para exponer ideas de negocio a comités de incubadoras, fondos de venture capital y también en instancias para buscar socios que se quieran unir a la futura empresa.

Pivotar
Se refiere a modificar las bases de un modelo de negocio, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas tras un proceso de validación. Con este proceso se busca adaptar lo mejor posible el modelo de negocios al mercado objetivo, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito de un emprendimiento.

Plataforma digital
Es un sistema que permite ejecutar diversas aplicaciones e interacciones en un mismo entorno, donde los usuarios de ésta acceden a ellas a través de Internet.

Red de mentores
Son redes de profesionales que poseen una nómina de mentores y coordinan su relación con los emprendedores. Buscan contribuir a acelerar los ciclos de aprendizaje, aumentar la tasa de sobrevivencia y la obtención de mejores resultados de las *startups*.

Redes de inversionistas ángeles
Grupo de inversionistas con disposición a invertir e involucrarse en emprendimientos innovadores de alto potencial de crecimiento.

Seguimiento técnico
Proceso mediante el cual un profesional de Corfo monitorea el avance de las actividades y resultados de un proyecto, lo que permite detectar atrasos o debilidades y contribuir a su corrección. El proceso considera reuniones con el equipo emprendedor, revisión de informes, visitas a terreno, entre otros.

Silicon Valley
Sector geográfico ubicado en el área sur de la bahía de San Francisco, Estados Unidos, que se convirtió en cuna de las grandes corporaciones tecnológicas del mundo como Apple, Google, Intel y muchas más. Gracias al respaldo de estas grandes compañías, el "Valle del Silicio" es el epicentro mundial de los *startups* que buscan hacerse de un lugar entre las principales empresas tecnológicas del mundo.

SSAF
Sigla que significa "Subsidio Semilla de Asignación Flexible", instrumento que permite cofinanciar la creación, puesta en marcha, desarrollo y/o escalamiento de proyectos de emprendimiento dinámicos y/o de alto potencial de crecimiento en etapas tempranas. Es administrado por instituciones que tienen experiencia en el apoyo de proyectos de innovación como incubadoras y aceleradoras de negocio.

Startup
Se refiere a los emprendimientos que por su grado de innovación y modelo de negocios, pueden crecer a alta velocidad. En Chile se usa indistintamente para referirse a emprendimientos dinámicos o *startups*.

El Viaje del Emprendedor
Es una metodología que busca maximizar las probabilidades de éxito de un emprendimiento y, por agregación, de un ecosistema emprendedor. Este Camino del Emprendedor conecta tres niveles de desarrollo claves para el proceso: el del ecosistema, del equipo emprendedor y del proyecto, a través de coordinación de recursos en cada punto crítico del viaje de emprendimiento.

Unicornio
Denominación que se le da a una *startup* con valorización superior a US$1.000 millones.

EL VIAJE DEL EMPRENDEDOR
CORFO

Gobierno de Chile

gob.cl