

Guía Metodológica

programa **ACELERA**

2022



Publicación de la Gerencia de Redes y Territorios de Corfo.

Este documento fue preparado en el marco de las actividades llevadas a cabo por la Gerencia, para acompañar técnica y metodológicamente la implementación del Programa **ACELERA**, que actualmente es administrados por la Gerencia de Redes y Territorios e implementado en conjunto con las Direcciones Regionales de Corfo.

Versión electrónica. Santiago de Chile, 2022.

Esta publicación debe citarse como: Corfo, Gerencia de Redes y Territorios (GRT). Guía Metodológica Programa Acelera. Año 2022.

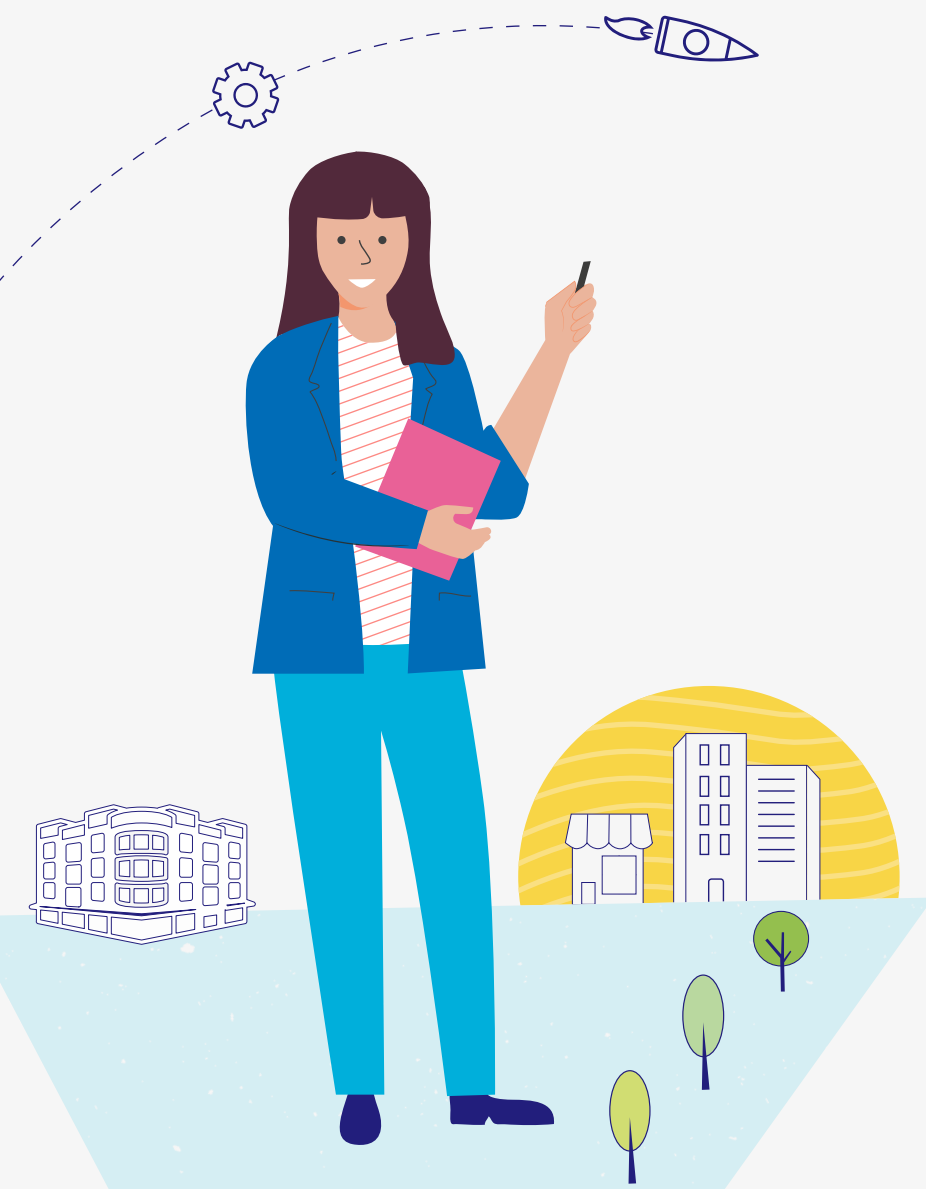


Índice

1.1	Objetivos del programa	7	2.1	Fase Preparatoria	19
1.2	Plazos y presupuesto	8	2.2	Fase 1. Levantamiento de potenciales beneficiarios/as	22
1.3	Modalidades de apoyo	9	2.3	Fase 2. Diseño y validación de planes de postulación a instrumentos de fomento.....	41
1.4	Productos y servicios.....	10	2.4	Fase 3. Implementación y monitoreo.....	54
1.5	Cobertura y número de beneficiarios/as	11			
1.6	Actores y roles del proceso de Aceleración Territorial	13			



●●● Introducción



La **desigualdad** en términos de desarrollo económico territorial **en Chile se encuentra muy por sobre los otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**, existiendo zonas que no han logrado desplegar todo su potencial productivo, lo que **genera desequilibrios internos que limitan el desarrollo y la competitividad del país**.

En dichas zonas no hay gran infraestructura, lo que no quiere decir que no existan organizaciones con potencial de acelerar, crecer y crear un tejido empresarial, pese a la dificultad del Estado para llegar con sus políticas de soporte. En efecto, **existe un marcado contraste en el tejido empresarial que coexiste en Chile**, por ejemplo, en la Región Metropolitana (RM) dos comunas registran la misma cantidad de empresas que las cien comunas más vulnerables del territorio nacional. Los grandes números indican que la **RM concentra aproximadamente el 40 % de la población y el 43 % de las empresas del país**, y éstas un 78 % de las ventas¹, cifras que son muy decidoras, puesto que reflejan condiciones claves para el desarrollo económico como el acceso a redes de apoyo públicas

y privadas, al conocimiento y a la tecnología. Frente a esto, la recomendación de la OCDE es avanzar hacia el desarrollo de políticas territoriales específicas para cada realidad regional y/o local.

Corfo tiene la misión de mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento; **fortaleciendo el capital humano, las capacidades tecnológicas y el trabajo en red para avanzar hacia un desarrollo más sostenible y territorialmente equilibrado**. Por ello, la Corporación ha decidido tomar acciones con el fin de llegar a territorios funcionales de oportunidades (TFO)², mediante la creación del **PROGRAMA ACELERA CHILE**, yendo al territorio para buscar empresas con potencial de crecimiento, que participen de mercados emergentes y en expansión, que hayan incorporado o estén incorporando alguna innovación en sus productos, procesos o servicios, que deseen sumar tecnología o que tengan entre sus planes exportar e internacionalizarse, y que busquen crecer incorporando a otras empresas locales en redes o cadenas de valor y reteniendo valor en el territorio.

¹ Según estadísticas del SII, para el año tributario 2016, la RM registra un total de 462.268 empresas de un total nacional de 1.074.040. Las ventas de las empresas de la RM alcanzan un total de UF 16.672.697,5 y el total nacional es de UF 21.366.621,4 http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

² En esta guía usaremos la denominación territorio funcional de oportunidades (TFO) para aquellos territorios funcionales con condición de rezago (TFR).



El Programa **ACELERA** **facilita a aquellas empresas seleccionadas** (por su mayor potencial de asumir inversiones, que dinamicen sus respectivos territorios y generen condiciones para sumar a más actores), **el acceso a la oferta pública de apoyo y, además, a redes y/o financiamiento para acelerar su negocio e impactar positivamente**. Así, se fomenta la participación de una amplia base de empresas, para luego escoger con métricas precisas y conocidas aquellas con mayor potencial de aceleración.

El diseño de **ACELERA** **se ajusta a la realidad de cada territorio, en acuerdo con las autoridades de la región, ejecutando un acompañamiento, apoyo y asistencia técnica para las empresas**, a través del financiamiento de experticia profesional dedicada; y fortaleciendo o creando instancias colegiadas con las instituciones que se ocupan del fomento productivo en estos territorios funcionales. En efecto, en la primera evaluación con los/as ejecutores/as del piloto **ACELERA** se constató que una de las principales fortalezas del programa es su flexibilidad, para que la región lo adapte a la especificidad económica, social y política del territorio a intervenir, para que así sea más eficiente la inversión y la acción pública que se realice.

Cabe destacar que **ACELERA no compromete el financiamiento** de las inversiones, sino que **realiza el acompañamiento, apoyo y asistencia técnica para que las empresas puedan acelerar y hacer más efectiva la inversión planeada**, posibilitando el acceso a fuentes de financiamiento con las instituciones pertinentes, fortaleciendo o creando instancias colegiadas que se ocupan del fomento productivo, para retener y agregar valor en estos territorios funcionales y apoyando la tramitación para la ejecución de dicha inversión.

El presente documento tiene por objetivo aportar criterios y orientaciones generales para la ejecución del Programa **ACELERA**, a partir de los aprendizajes obtenidos en sus primeras versiones. Como su nombre lo indica, es una guía para las regiones que inician la ejecución de este programa, la que puede ser ajustada a la realidad de cada territorio, en acuerdo con las autoridades de la región.

A continuación, se describen los objetivos del programa, las dos modalidades con las que se implementará el apoyo a las empresas participantes y los/las actores o instituciones con los que hay que asociarse desde el origen, para generar impacto en la economía local.

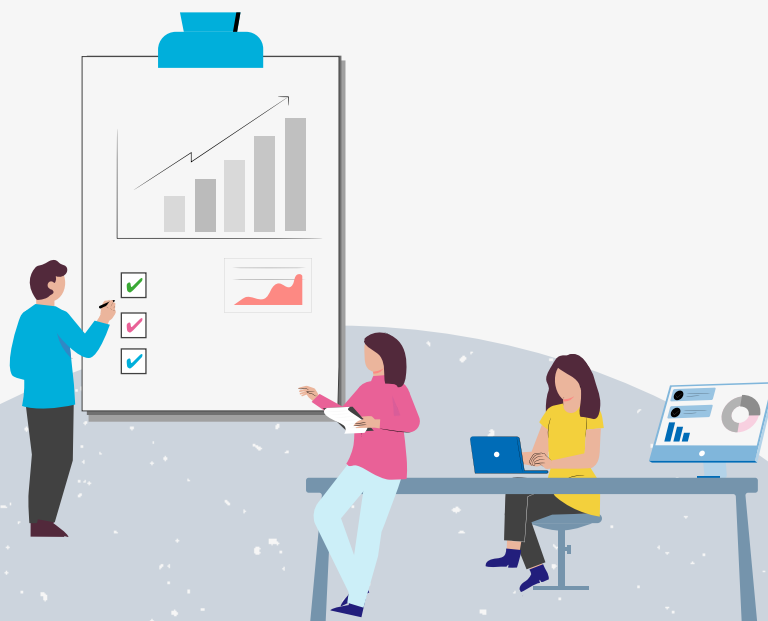
Conoce el Programa *ACELERA* Chile



1.1 Objetivos del programa

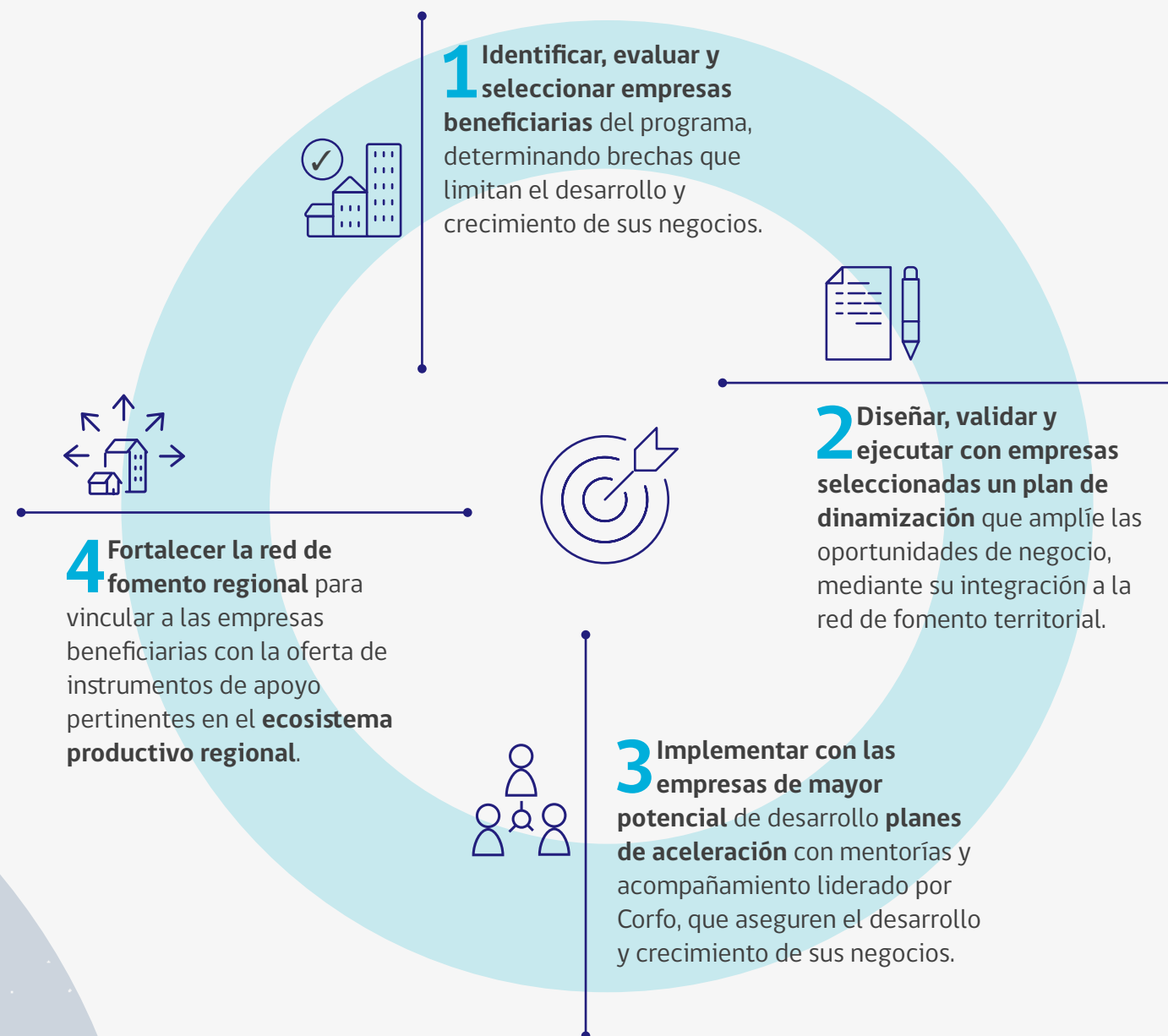
Objetivo general

Acelerar, mediante acompañamiento, asistencia técnica, acercamiento a redes de fomento productivo y/o financiamiento, el desarrollo y crecimiento de empresas ubicadas en territorios de oportunidades³, agregando y reteniendo valor.



³ En esta Guía usaremos la noción de “territorio funcional en situación de rezago” como símil de la de “territorio funcional de oportunidades (TFO)” que figura en las Bases del Programa.

Objetivos específicos



1.2 Plazos y presupuesto

El plazo de ejecución de cada proyecto es de 12 meses, con posibilidad de ampliar a un máximo de 24 meses previa autorización del/la gerente/a de Redes y Territorios. La experiencia a la fecha, es que en promedio la duración de cada programa es de 18 meses desde la contratación del/la gestor/a.

En cuanto al financiamiento de **ACELERA**, corresponde a la Gerencia de Redes y Territorios solicitar al Comité de Asignación de Fondos de Corfo (CAF) la aprobación de un proyecto⁴, cuyo valor total no superará los \$ 150 millones de pesos, incluyendo una comisión de hasta 15% del aporte de Corfo para el pago de OH.

El proyecto tiene dos cuentas presupuestarias (recursos humanos y operaciones), las que pueden modificarse con autorización de la Dirección Regional, siempre que no afecte el monto total asignado.

El monto total asignado, el objetivo general, las modalidades de administración, entre otros, son partes integrantes del acuerdo emitido por el CAF/CDPR, cuando la gerencia postuló al financiamiento, por lo que cualquier modificación al mismo requiere volver a CAF/CDPR.



12

meses

plazo de ejecución
de cada proyecto
ampliable hasta
24 meses.



⁴ En el caso de los CDPR, los proyectos son presentados ante los consejos directivos correspondientes.



1.3 Modalidades de apoyo

El programa está diseñado para que las empresas participantes puedan recibir apoyo público, a través de las dos modalidades **plan de dinamización** y **plan de aceleración**.

Todas estas empresas estarán habilitadas para ser parte del primer plan. Sin embargo, dependiendo de los méritos y condiciones de la entidad y de su proyecto, un grupo será seleccionado para participar, de manera paralela, en el segundo.

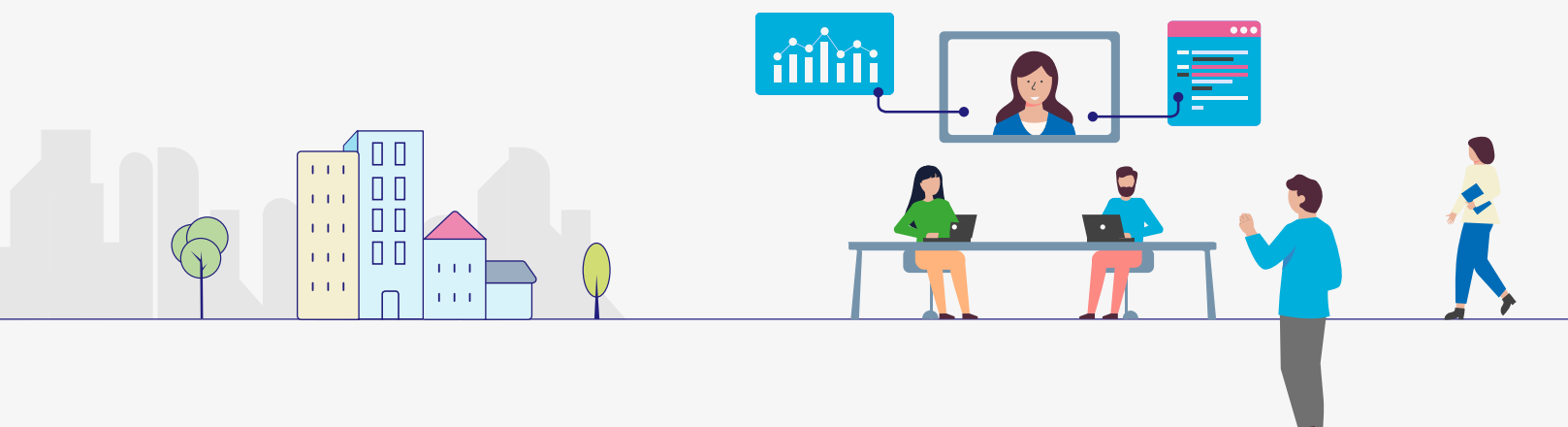
Cabe señalar que **estas dos modalidades no son excluyentes**, sino que pueden potenciarse, ya que forman parte de los mismos sistemas productivos locales. Por ejemplo, **las empresas que participan en el plan de aceleración, pueden aportar a su vez a la dinamización de las demás**; es decir, se pueden generar sinergias y aprendizajes conjuntos, a partir de la interacción que se produzca durante la etapa de implementación:

a) Plan de aceleración: orientado a **acelerar la iniciativa de inversión del/la empresario/a** con potencial de impacto de valor local, **contempla mentoría, asistencia técnica, acercamiento a redes de fomento productivo, formulación de proyecto de inversión, y conexión con los agentes de mercado** concernidos con su iniciativa. Este plan considera apoyo para aproximadamente 25 empresas por cada territorio las cuales además aportarán para dinamizar al resto y/o al ecosistema productivo territorial.

b) Plan de dinamización: plan de **apoyo a las empresas participantes que no cuentan con una iniciativa de inversión con potencial de impacto**, pero que quieren introducir mejoras para su competitividad o sostenibilidad; que, para ello, conecta a las empresas con la Red de Fomento Regional. Podrá considerar formaciones,

networking, apoyo a la postulación de proyectos de mejora ante a programas regulares de Corfo u otras entidades o programas de fomento, y/o derivaciones a otras instituciones. Las empresas locales elegibles deben, al menos, destinar tiempo para invertir en estas actividades y contar con disposición a participar en actividades junto a otros pares. Este plan considera apoyo para aproximadamente 175 empresas por cada territorio

No obstante, los números de empresas indicados para cada caso son estimados y se proponen en función de la masa crítica empresarial de los territorios a intervenir, conjugado con la disponibilidad presupuestaria.



1.4 Productos y servicios

Los **productos y servicios** que se entregan a través de los **Planes de Aceleración y Dinamización** durante el desarrollo de ambas etapas son los siguientes:



1.5 Cobertura y número de beneficiarios/as

Son elegibles como beneficiarios/as finales de **ACELERA las empresas privadas (personas naturales y jurídicas) nacionales o extranjeras, que hayan iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos**, para el desarrollo de actividades empresariales en el territorio de intervención del programa. Las empresas elegibles pueden dedicarse a la ejecución de cualquier actividad económica, siempre y cuando **no se encuentren en los siguientes sub-rubros económicos pertenecientes al sector terciario de la economía**:

- ✗ Ventas al por menos o por mayor.
- ✗ Alquileres y arriendos.
- ✗ Servicios financieros.
- ✗ Servicios de seguros.
- ✗ Actividades Inmobiliarias.
- ✗ Actividades jurídicas.
- ✗ Servicios de consultoría.

- ✗ Actividades de seguridad o de apoyo a la seguridad.
- ✗ Actividades de enseñanza o de apoyo a la enseñanza.

Las **empresas que cumplan con los requisitos anteriores podrán ser elegibles**, sin perjuicio de que quienes seleccionen, haciendo uso de los criterios explicados a lo largo de la presente guía, deben velar que el perfil de la empresa esté alineado con los objetivos del **ACELERA**, en cuanto a la agregación y retención de valor local.

La metodología contempla la **identificación y evaluación inicial de 150-200 empresas por territorio de intervención**, por lo que ese número constituye la cobertura de entidades a ser atendidas por el programa. A ellas se entrevista en profundidad y se les diseña un plan de atención acorde a sus necesidades. Entre 100-175 empresas son beneficiadas con el plan de dinamización y 25-50 con el plan de aceleración.

aprox.
100-175
empresas

son beneficiadas
con el plan de
dinamización



aprox.
25-50
empresas

son beneficiadas
con el plan de
aceleración



En el siguiente ejemplo se observa el número de empresas beneficiarias según las fases del programa:



En un primer momento del programa se cuenta con una base de datos de “empresas referidas”, que corresponde a las empresas que son derivadas por las instituciones, toda vez que estimen que satisfacen los requisitos específicos de elegibilidad que se hayan concordado. Estas empresas son las que en principio cumplen con los requisitos para participar de **ACELERA** y son referenciadas por terceros.

Cuando las bases de datos son recibidas por el equipo gestor, estas son depuradas y completadas con la información faltante, además de verificar

antecedentes formales (SII, registros comerciales u otros) y el interés de participar en el programa, para lo cual se debe tomar contacto con cada empresa identificada. En esta etapa se utilizan bastantes horas de trabajo, por lo que debe considerarse como un hito relevante dentro de la planificación.

Como resultado de lo anterior, se deberá ajustar el número de empresas, siendo estas las que se procede a entrevistar. En el ejemplo de **353 empresas referidas, solo 253 son entrevistadas y, luego, 228 clasificadas**. Es esperable que, una vez realizada la

entrevistas, un porcentaje menor de empresas no quiera seguir participando del programa, restándose de las siguientes actividades.

La “clasificación” corresponde a la diferenciación que se realiza entre empresas con potencial acelerable (es decir, aquellas con potencial de impacto de valor local) y las dinamizables (o empresas participantes que no cuentan con una iniciativa de inversión con potencial de impacto, pero que quieren introducir mejoras para su competitividad o sostenibilidad).

1.6 Actores y roles del proceso de Aceleración Territorial

Una condición basal para la dinamización productiva de los territorios funcionales en condiciones de rezago es la capacidad que tendrá el programa para desplegar y movilizar los saberes, recursos, capacidades y competencias del conjunto ampliado de actores que conforman los ecosistemas productivos de dichos territorios.

La identificación de los actores, el rol que cumplen, su nivel de incidencia potencial, los intereses y políticas que sustentan es parte del análisis que Corfo debe realizar, para lograr uno de los productos claves de este programa: la constitución de la **Red de Fomento Territorial**.

Los/as principales actores para considerar dentro del programa son:





1.6.1. Empresas acelerables

Son aquellas **empresas locales con potencial para realizar inversiones que generen, agreguen y/o retengan valor en el territorio**, contribuyendo a impactar positivamente con un desarrollo sostenible (económico, social y ambiental). Esto se expresa en su disposición a la acción e inversión colaborativa y a la formación de redes con otras empresas en su estrategia de crecimiento.

El programa se ocupa de acelerar estos procesos con este tipo de empresas y/o emprendimientos.

1.6.2. Empresas dinamizables

Son aquellas **empresas locales con oportunidades de desarrollo, cuyos/as responsables o impulsores/as cuenten con disposición al trabajo colaborativo** y que mediante su integración a **ACELERA**, podrán capturar y desarrollar algunas de las oportunidades de negocio del ecosistema territorial existente.

ACELERA se ocupa de **facilitar la identificación y captura de oportunidades**, así como del desarrollo sostenible de estas, por medio de su articulación en las redes y cadenas de valor preexistentes. Esto permitiría su dinamización, en especial, fruto de

inversiones de las empresas “aceleradas”; proceso que, a su vez, opera como semillero de nuevas empresas que, al haber expandido sus capacidades y competencias, sean susceptibles de aceleración en fases/años posteriores.

1.6.3. Gobierno Regional (Ejecutivo)

El **Gobierno Regional es el principal actor del ecosistema productivo territorial y regional, presidido por el/la Gobernador/a Regional**, con quien se acuerda el territorio en que se realizará **ACELERA**.

Al/la Gobernador/a le corresponde citar a los servicios públicos regionales y a las direcciones regionales de las entidades de fomento pertinentes, para que actúen coordinadamente desde el nivel regional, apoyando la ejecución del programa desde el inicio.

En el ejercicio de dicho rol se espera que el/la Gobernador/a designe a un/a directivo/a que lo represente en el funcionamiento regular de la **Red**, presidiéndola y reportándole sus avances; función que se sugiere pueda ser realizada por el/la jefe/a de fomento e industrias u otro/a directivo/a de su confianza (jefe/a de la división de planificación, administrador/a regional u otro/a).

1.6.4. Corfo

Corfo es la institución responsable de constituir y animar la **Red**, en coordinación con quien la presida.

A través de este instrumento, la Corporación estima impulsar el aceleramiento de inversiones privadas con potencial de impacto positivo e inclusivo local, complementado con apoyo a la captura y desarrollo de oportunidades territoriales preexistentes o viabilizadas por las inversiones que se aceleren.

1.6.5. Red de Fomento Territorial

Está constituida por **los/las principales actores que operan y actúan en el territorio donde se implementa el programa** y que son relevantes para el apoyo a las MIPYME y para la dinamización del ecosistema productivo.

Dichos/as actores provienen mayormente del sector público, sin embargo, no se debe excluir la participación de privados o de otros/as vinculados/as a la academia o al conocimiento. Lo anterior, entendiendo que la coordinación y colaboración entre los sectores público, privado y académico es un elemento potenciador del desarrollo de los ecosistemas productivos.

Para la conformación de esta **Red** se requiere que el/la directivo/a del Gobierno Regional convoque a otros servicios públicos sectoriales en la región, que sean claves para los focos y apuestas de desarrollo productivo definidos o concordados con el Ejecutivo del Gobierno Regional. Ellos deben designar representantes que participen de manera regular en la implementación de **ACELERA**, ya que Corfo por sí sola no tiene posibilidades de lograrlo.

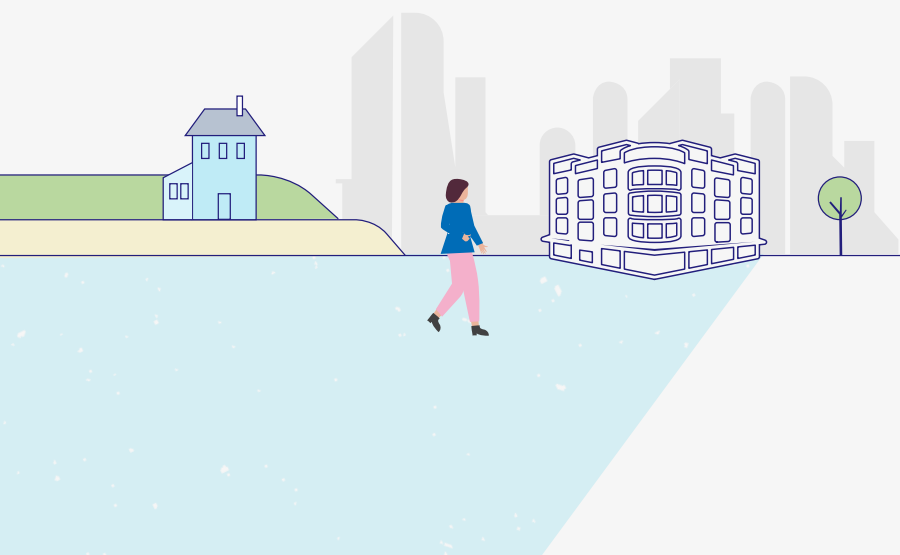
No se trata de crear instancias nuevas o paralelas a las que ya pudiesen existir en la región, sino de aprovecharlas para el propósito del Programa **ACELERA**, fortaleciéndolas o enriqueciéndolas si fuese pertinente (por ejemplo, en caso de que esté funcionando satisfactoriamente, insertarla en el respectivo Comité Regional de Fomento e Innovación como parte de su quehacer).

1.6.6. Municipios y direcciones municipales

La participación de alcaldes/as del respectivo territorio debe ser irrenunciable. En cada región corresponderá evaluar en qué niveles se integran al proceso y si lo hacen directamente o a través de algunos/as representantes⁵; así como asegurar la concurrencia de los/as directivos/as municipales que aportarán con su cercanía con las empresas y con la habilitación de un mejor entorno para el desarrollo de los negocios.

Entre los/as directivos/as municipales se recomienda considerar la participación de encargados/as de las oficinas de fomento productivo, turismo, desarrollo económico local (ODEL), patentes y/o obras municipales (DOM).

⁵ Como puede ser en el caso de asociaciones de municipalidades, cuando las comunas que incluyen coinciden con las del territorio funcional, las que tienen una estructura propia que les permite la representación.



1.6.7. Sector del conocimiento

Dentro de las instancias de coordinación o alianzas, corresponde integrar al sector del conocimiento ligado al ecosistema productivo del territorio, considerando **académicos/as de universidades, Centro de Formación Técnica y otros regionales o con sede en la región**; así como los saberes locales tales como patrimonios vivientes de las mejores prácticas del territorio. En ambos casos debe ser en función de la puesta en valor de la oferta territorial.

1.6.8. Empresas privadas, instituciones no públicas y/o representantes de la sociedad civil

La Dirección Regional de Corfo debe evaluar, junto a otras agencias públicas claves, la **necesidad de incorporar al sector privado**. Hasta ahora, han participado gremios empresariales o bancos, entregando empresas para su evaluación, por lo que se debiera sumar a actores asociados a los productos distintivos de la oferta territorial, por su potencial de agregación de valor identitario a dicha oferta; quienes se encuentran generalmente vinculados a las mejores prácticas de la sociedad civil, a través de sus respectivas organizaciones sociales, productivas y culturales.



Notas para la formación de la Red

A mediano plazo, **la articulación territorial** de los/las actores locales y regionales, en torno a los procesos de dinamización territorial, por medio de la aceleración de inversiones y desarrollo de oportunidades empresariales, sobre la base de redes y cadenas de valor, **será asumida por una instancia de coordinación o alianza estratégica territorial o regional-territorial que se desarrolle entre ellos**.

No obstante, al inicio de la intervención, la promoción de dicha articulación es una de las funciones más importantes de Corfo y debe hacerlo hasta que se encuentre instalada de modo sostenible.

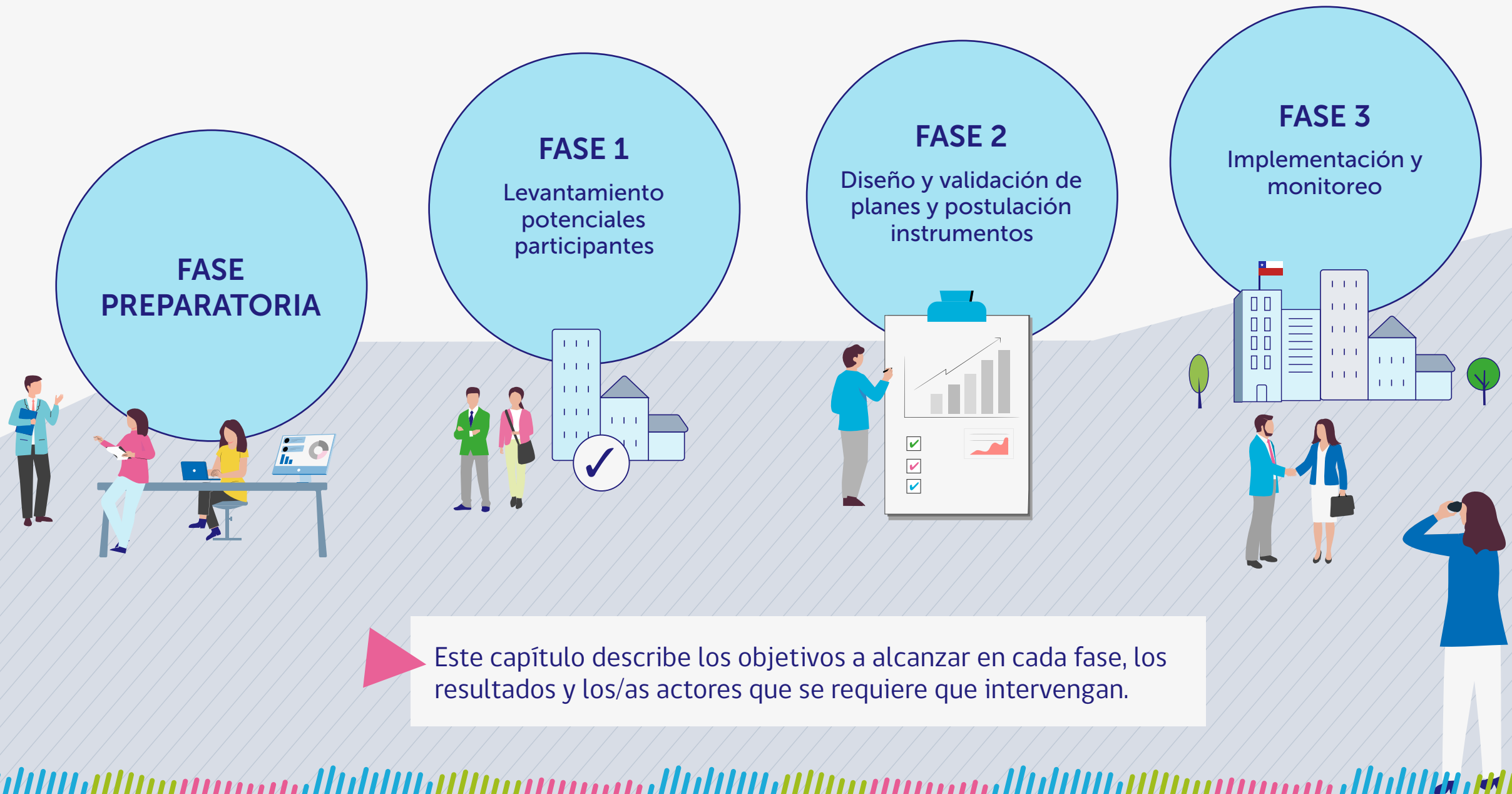
Esta promoción corresponde que sea impulsada en los distintos niveles:

- ✓ La Gerencia de Redes y Territorios, junto a la Dirección Regional de Corfo, deben solicitar al/la Gobernador/a Regional su apoyo para convocar a otros servicios públicos a trabajar de manera coordinada en los territorios en el **ACELERA**.
- ✓ A nivel regional, Corfo debe validar y reforzar los compromisos en el territorio y, cuando sea necesario, resolver temas más estratégicos con el GORE y las direcciones regionales de los demás servicios de fomento.
- ✓ Finalmente, a nivel territorial, Corfo debe coordinar a los/as actores que actúan en el territorio, mandatados por los servicios públicos o autoridades locales, quienes conformarán la **Red de Fomento Territorial**.

Implementación de *ACELERA*



FASES PROGRAMA ACELERA



2.1 Fase preparatoria

Consiste en la **preparación de los antecedentes que darán soporte técnico a la selección de los territorios** en los que se realizará el programa y su correspondiente socialización con los/as principales actores del entorno, obteniendo la validación, apoyo y compromiso para su ejecución.

La Gerencia de Redes y Territorios, en conjunto con la Dirección Regional de Corfo, deben realizar las actividades previas para que **ACELERA** pueda realizarse en un determinado territorio, con su correspondiente región. Así, el programa se viabiliza en una región cuando se han alcanzado los **acuerdos previos** entre el/la respectivo/a Gobernador/a Regional y Corfo.

Este apartado describe los **acuerdos básicos** a alcanzar entre Corfo y la autoridad regional, junto a las demás **actividades previas a la puesta en marcha** del programa, las **etapas** y los **logros que se esperan** en la implementación de cada una de ellas.

2.1.1. Propuesta inicial de territorio a intervenir

Corfo central define parámetros para la **selección de territorios** y elabora una **propuesta de intervención**, según dichos parámetros.

Los **territorios seleccionados se caracterizan por contar con comunas pobres** (según CASEN, 2017), ser zonas de rezago productivo o zonas extremas. Excepcionalmente, se puede considerar que uno de estos territorios esté conformado por una sola comuna, cuando cumpla con los requisitos señalados anteriormente y, por condiciones de aislamiento o distancia, no pueda vincularse funcionalmente con otra comuna.

En [Anexos](#) se detalla la metodología para la selección de los territorios.



2.1.2. Acuerdos y compromisos para realización del ACELERA

Corfo Central y Regional exponen el programa al/la Gobernador/a Regional, en su calidad de jefe/a del Gobierno Regional, y con él/ella validan, adecúan o modifican la propuesta de territorios.

Normalmente, son **cuatro los puntos** en que se busca alcanzar acuerdo con la autoridad regional:

- ✓ **Comprensión de la lógica del programa** de desarrollo colaborativo de potencialidades locales y adhesión a dicha lógica.
- ✓ **Establecimiento de un mandato** para intervenir con el programa, sea en el territorio propuesto o en uno distinto que, satisfaciendo los requisitos, así se acuerde.
- ✓ **Concordancia de los focos estratégicos de la intervención**, en términos de la o las apuestas de desarrollo productivo territorial que la orientarán, al menos como hipótesis inicial. Y con ello, identificación de los otros servicios públicos cuya participación resulte clave para la realización de dichas apuestas.



✓ **Compromisos de apoyo por parte de la autoridad regional**, que se expresen en:

- a) Asegurar la convocatoria de otras agencias o servicios públicos identificados como claves.
- b) Nombrar en su representación a un/a directivo/a del Gobierno Regional (o equivalente) para presidir la Red, que se formará para el territorio **ACELERA**.
- c) Presentar de manera priorizada al CORE las propuestas técnicamente bien evaluadas para el financiamiento del programa, con fondos regionales (FNDR y otros) o de asignación regional.
- d) Abrir nuevas oportunidades de financiamiento.

2.1.3. Transferencia de aprendizajes

La transferencia de aprendizajes del programa hacia los/as ejecutivos/as de la DR y al/la Director/a o Subdirector/a Regional se inicia con:

- ✓ El respaldo del Gobierno Regional.
- ✓ La disponibilidad de fondos.
- ✓ La identificación de los actores más relevante para que integren la Red.

Esto se puede efectuar a **nivel central, regional o interregional**. Trata sobre el programa y los aprendizajes surgidos de las ejecuciones anteriores, lo que se complementa con los conocimientos acumulados de las mejores prácticas previas de la respectiva región.

2.1.4. Financiamiento para inicio de intervención ACELERA

La GRT, en coordinación con la DR respectiva, **prepara la postulación del proyecto a Comité de Asignación de Fondo (CAF)**.

Una vez que el proyecto ha sido aprobado, la **GRT debe realizar un llamado y seleccionar al/la Agente Operador Intermediario (AOI)**, de acuerdo con procedimientos establecidos por la Corporación, para que administre los recursos y ejecute el proyecto.

2.1.5. Solicitud de empresas referidas

Las empresas referidas **son las entidades derivadas por las instituciones del territorio**, toda vez que estimen que satisfacen los requisitos específicos de elegibilidad que se hayan acordado. Son la parrilla inicial de empresas que comienzan a ser visualizadas como potenciales beneficiarias del **ACELERA**. Este listado proviene de las bases de datos de los/as actores de la RED.

A los/as actores que conforman la Red se les solicita un listado de empresas referidas que podrían participar del programa. Estas empresas deben cumplir con los criterios mínimos de elegibilidad señalados en [Anexos](#).



Empresas ACELERA

Son **aquellas empresas locales con potencial para realizar inversiones que generen, agreguen y/o retengan valor en el territorio**, contribuyendo con ello a impactar positivamente en un desarrollo sostenible (económico, social y ambiental). Esto se expresa en su disposición a la acción e inversión colaborativa y a la formación de redes con otras empresas en su estrategia de crecimiento. Las empresas **ACELERA** se destacan por:

- ✓ Lograr un crecimiento sólido en los últimos años.
- ✓ Contar con un/a dueño/a “visionario/a”.
- ✓ Mostrar interés y capacidad para tomar nuevos desafíos: identificar nuevas oportunidades de negocio; adoptar nueva tecnología; desarrollar nuevos productos; avanzar en el eslabonamiento de empresas en el territorio; invertir tiempo y recursos financieros.
- ✓ Contar con la capacidad de desarrollar una oferta distintiva.
- ✓ Generar soluciones territoriales sostenibles.
- ✓ Destacar dentro de la cadena de valor en que se encuentran.

En lo formal y reglamentado en las bases de **ACELERA**, podrán ser parte del programa:

- ▶ Personas naturales (empresas individuales) y jurídicas, nacionales o extranjeras,
- ▶ Que hayan iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos para el desarrollo de actividades empresariales y que desarrollen proyectos de inversión productiva o de servicios.

Quedan excluidas del programa las empresas pertenecientes a los siguientes subrubros:

- ▶ Actividades Comerciales
- ▶ Gestión y estudios
- ▶ Seguros
- ▶ Actividades Inmobiliarias
- ▶ Hospitales y clínicas
- ▶ Servicios de educación
- ▶ Contabilidad
- ▶ Fondos de Inversiones
- ▶ Arriendo de maquinaria



Notas sobre empresas referidas

ACELERA construye su data inicial de 150 a 200 participantes del programa, con el aporte de nombres de empresas que los/as “socios/as” de la Red y demás instituciones del territorio conocen, sea porque han trabajado con ellas y/o porque son empresas que no han podido ser apoyadas, pero que tienen potencial o han solicitado apoyo en otros ámbitos. Estas participantes han sido pre filtrados de una manera simple y rápida, ya que las referidas son un número mayor al rango mencionado.

Esta forma de trabajo con referidos/as ha sido una buena práctica, resultando clave haber incluido a los municipios, Banca, Centro de Desarrollo de Negocios, empresas, asociaciones gremiales y redes empresariales, para detectar nuevos/as potenciales participantes de las comunas del territorio, además del AOI, Fosis, INDAP, Sercotec o Sernatur.

Aunque el número meta del programa no es rígido y depende de las condiciones y especificidades del territorio y de su tejido empresarial, como ya se señalara en el acápite de cobertura del programa, una cifra de 200 ha sido factible de lograr. Además, hay compromisos de cobertura y productos con Dipres.

2.2 Fase 1. Levantamiento de potenciales beneficiarios/as



Contempla el **diagnóstico y selección de las empresas que participaran del plan de aceleración** y/o aquellas interesadas en formar parte del plan de dinamización empresarial.

El **plan de aceleración está destinado a empresas con mayor potencial de desarrollo** e incluye asistencia empresarial personalizada y acompañamiento, para asegurar el desarrollo y crecimiento de sus negocios, así como la vinculación con la oferta de instrumentos de apoyo pertinentes en el ecosistema productivo regional.

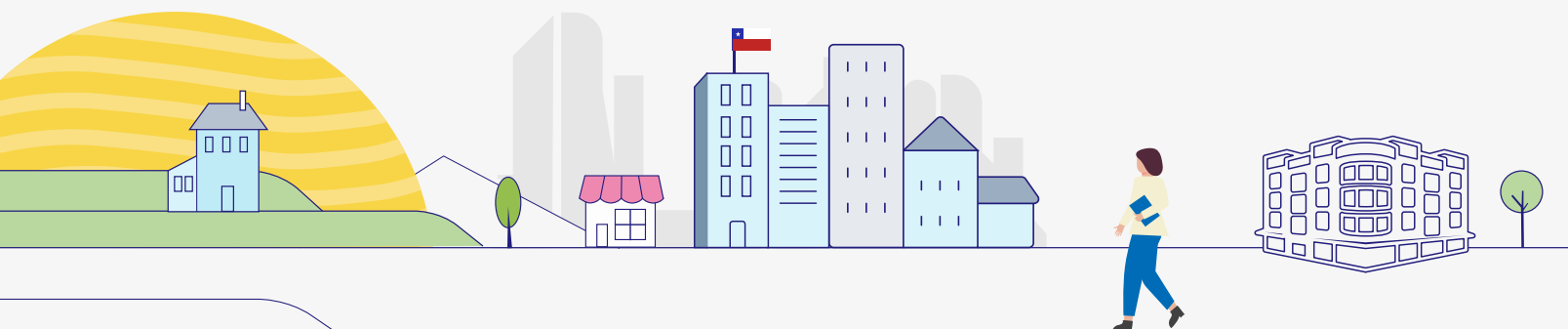
Por su parte, **el plan de dinamización empresarial consiste en el apoyo a las empresas que fueron seleccionadas, pero que no calificaron para ser**

beneficiadas a través de planes de aceleración y que, a su vez, manifiestan disposición para participar en un conjunto de actividades colectivas destinadas a mitigar brechas de competitividad y, con ello, ampliar oportunidades de negocio.

Esta fase **se inicia con la conformación del equipo gestor** que estará a cargo de la ejecución de las actividades de diseño y ejecución del plan de dinamización. Lo anterior constituye el primer hito crítico. Como **segundo hito crítico** se debe formar la Red que estará a cargo de ir poniendo a disposición de las empresas la parrilla de instrumentos públicos y oportunidades en el territorio. Un **tercer hito es el lanzamiento del programa**.

Hitos de la Fase 1

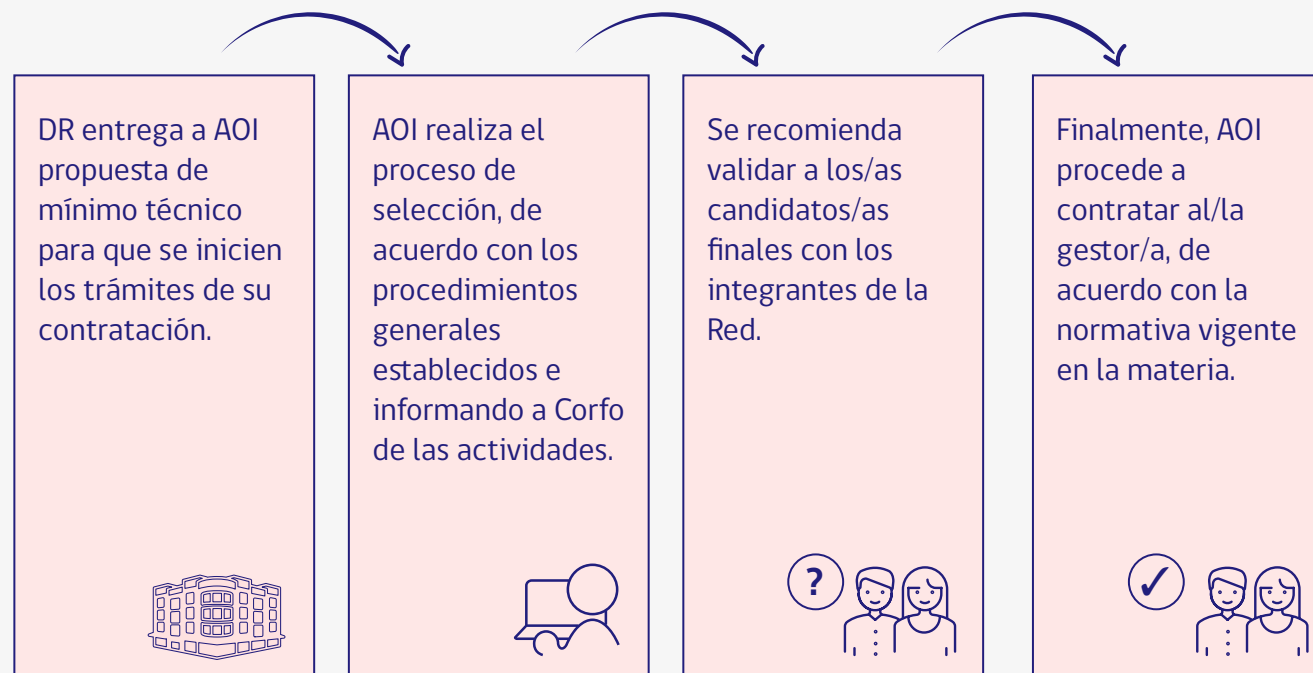
- 1 Selección del/la gestor/a territorial
- 2 Conformación de la Red de Fomento Territorial
- 3 Contratación del equipo gestor
- 4 Lanzamiento público del ACELERA
- 5 Construcción de la base de empresas referidas
- 6 Entrevistas
- 7 Georreferenciación
- 8 Elaboración de la línea base de empresas
- 9 Identificación y priorización de brechas de competitividad



2.2.1. Selección de/la gestor/a territorial

Una vez seleccionado el AOI que ejecutará **ACELERA**, se define el perfil del/la gestor/a, que será específico para el territorio y consistente con la hipótesis estratégica de desarrollo productivo a impulsar (ver en [Anexos](#) el perfil del gestor/a).

Para ello **las acciones a desarrollar son:**



Notas a considerar para el perfil del/la gestor/a

Recordemos que el/la gestor/a es un factor crítico de éxito para **ACELERA**.

Para que pueda cumplir adecuadamente su misión es relevante:

- ✓ El conocimiento que tenga de la red de fomento.
- ✓ El conocimiento que tenga del territorio seleccionado.
- ✓ Que se establezca de antemano —en la convocatoria— el rol y lugar de trabajo del/la gestor/a, para garantizar el acceso continuo y permanente a las empresas del territorio seleccionado.
- ✓ En algunos casos podría ser una variable determinante que viva en el territorio.

En resumen, para esta fase **es fundamental la capacidad de articulación, el conocimiento de las empresas y de los instrumentos de fomento**, así como el lugar de residencia habitual desde donde se desempeñe.

El rol del/la gestor/a varía en la etapa de aceleración.

2.2.2. Conformación de la Red de Fomento Territorial

Corresponde a una instancia de articulación en la que se apoya el desarrollo del programa **ACELERA**. **Está constituida por organismos públicos y privados** que operan y actúan en el territorio donde se implementa el programa y que son relevantes para el apoyo a las MIPYME y para la dinamización del ecosistema productivo.

Mayormente provienen del sector público, sin embargo, no se debe excluir la participación de entidades privadas o de otras vinculadas a la academia y/o al conocimiento. Lo anterior, entendiendo que la coordinación y colaboración entre estos sectores es un elemento potenciador del desarrollo de los ecosistemas productivos.

En otras palabras, **consiste en poner el proyecto al servicio del territorio, de sus empresas, sus gobiernos locales y de las instancias públicas pares y/o socios** que también trabajan en la zona, para que, con la validación, apoyo y compromiso de ellas, el aporte de **ACELERA** sea más pertinente y efectivo.

Para la conformación de esta Red, se requiere que el/la directivo/a del Gobierno Regional convoque a otros servicios públicos sectoriales en la región, que sean claves para los focos y apuestas de desarrollo productivo definidos o concordados con el Gobierno Regional. Ellos deben designar representantes que participen de manera regular en la implementación del **ACELERA**, ya que Corfo por sí sola no tiene posibilidades de lograrlo.

El principal responsable de la implementación de la Red es la Dirección Regional de Corfo, apoyada por el agente operador y en coordinación con el Gobierno Regional.

A continuación se indican algunas actividades de conformación de la Red:

✓ **Iniciar e instalar una lógica de trabajo conjunto** entre las instituciones que impulsan el proceso, y entre estas y otros/as agentes de desarrollo con influencia en el territorio.

✓ **Movilizar a las instituciones y servicios para que compartan a aquellas empresas con potencial ACELERA**; den a conocer el inicio del programa a la comunidad territorial; y dejen instalados los mecanismos de cooperación, para llevar a cabo el programa apropiadamente.



Hito de la conformación de la Red: Reunión de inicio

Se organiza la primera reunión de la Red. Para esto, **el/la Directivo/a del GORE** mandatado por el/la Gobernador/a Regional para que presida en su nombre, debe cursar una citación formal. En coordinación con él/ella, **Corfo propone una tabla y asume la responsabilidad del funcionamiento regular de la Red.**

En la reunión inicial se informa del proyecto, de los montos a financiar por ítem y de los compromisos adquiridos tanto por parte de Corfo como del GORE; se explicitan o ratifican los compromisos iniciales de los restantes convocados y se precisa el rol que corresponderá a la Red, así como las responsabilidades y derechos de sus integrantes activos (quienes asumen compromisos concretos y específicos).

En dicha ocasión **se planifica el trabajo inicial de la Red**, de modo que esta instancia resuelva consensuadamente, como mínimo, lo siguiente:

✓ **Hipótesis preliminar sobre oportunidades de negocio del territorio** —por sistema productivo o cadena territorial de valor— considerando inversiones futuras proyectadas, actividades o negocios emergentes, u otros. Y derivado de ello, acuerdos respecto de la tipología específica de empresas y emprendimientos que, por su potencial para desarrollar dichas oportunidades, conviene buscar y seleccionar para que participen del proceso de aceleración o dinamización **ACELERA**.

✓ **Construcción de un relato común sobre el tipo de desarrollo productivo a impulsar en el territorio** y la estrategia asumida para ello (hipótesis compartida), respecto de la que cada institución de la Red pueda explicitar los servicios de apoyo que presta o podría prestar y que resulten apropiados a dicha estrategia (menú de oferta de instrumentos y formas de apoyo público al desarrollo territorial).

✓ **Definiciones específicas sobre el tipo de empresas y emprendimientos que se considerarán elegibles para participar del programa**, según su potencial de desarrollo —acelerado o simple— de oportunidades del territorio. Y acuerdo sobre la forma en que los integrantes de la Red harán entrega de la información de las empresas que estiman cumplen dichas condiciones de elegibilidad.

✓ **Funcionamiento de la Red:**

i) Establecimiento del tipo de materias que resolverán colegiadamente los/as titulares de las instituciones que la conforman y que hayan asumido y mantengan compromisos específicos.

ii) Formalización del día de reunión de coordinación operativa (al menos una al mes o cada mes y medio) por parte de los/as ejecutivos/as responsables designados por cada entidad, a realizarse preferentemente en el territorio.

iii) Rol y responsabilidades específicas que tendrá el/la gestor/a territorial que se elija.

iv) Identificación de otros actores e instituciones con incidencia en el desarrollo económico del territorio convocables a participar de la RED AMPLIADA, así como tipo de materias que se podrán abordar a través de ella y tipo de oportunidades para hacerlo.

Este conjunto de acuerdos básicos constituye el mandato de la Red hacia los/as ejecutivos/as responsables del programa en el territorio, a quienes corresponde proponer el plan de trabajo para la Red. El/la gestor/a contratado/a será responsable de la secretaría técnica de dicho plan, correspondiéndole informar mensualmente:

✓ Los avances en materia de realización del plan.

✓ El logro de los objetivos y resultados esperados en la fase de ejecución del Programa **ACELERA** en el territorio.

Ver [Anexo](#): Estructura para la elaboración de un plan de trabajo de la Red.





Notas sobre la Red

En las regiones existen espacios de trabajo y encuentro entre los diferentes servicios públicos, con prácticas más avanzadas en unos que en otros, incluso funcionando bajo cierta institucionalidad, como es el caso de los Comités de Fomento de los CDPR.

No obstante, dado el sentido de este programa, **es necesario trabajar de manera conjunta**, ya que las referidas (llamaremos así a las empresas que sean derivadas por las instituciones, al estimar que satisfacen los requisitos específicos de elegibilidad concordados) son o han sido clientes de alguna de estas instituciones, lo que posibilitará poner en práctica espacios colaborativos en el territorio.

Corfo cumplirá un rol de promoción y facilitación de la articulación en Red.

ACELERA debe ser concebido como un proyecto común. La responsabilidad del funcionamiento, permanencia y recurrencia de

esta instancia de articulación es de Corfo, a cargo del proyecto, en estrecha coordinación con el/la ejecutivo/a del GORE y apoyado por el/la gestor/a territorial en lo operativo y en la secretaría técnica.

La Red debe tener claridad respecto del funcionamiento y tareas a realizar. Entre ellas: un plan de trabajo, actas de reuniones y acuerdos, seguimiento de compromisos, participación de representantes permanentes y otras iniciativas que se vayan construyendo en conjunto.

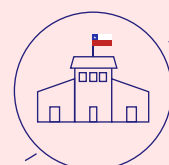
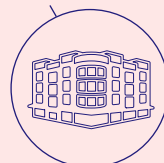
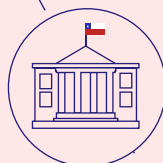
Dado el tiempo escaso y múltiples quehaceres que tienen sus integrantes, **la sostenibilidad del compromiso y participación de los/as mismos/as se basa en que ello agregue valor para su labor institucional** (que la respectiva institución y quien la dirige o representa también “gane” con ello). Además, el que las reuniones sean efectivas (tiempos limitados y con acuerdos explícitos) agrega valor a los/as participantes; que sea grato asistir (espacios

adecuados, relaciones cordiales), y que su concurrencia y aportes sean reconocidos, tanto institucional como públicamente.

El plan de trabajo —donde se establecen objetivos y compromisos a cumplir por los/as participantes— deberá tener el seguimiento por parte del/ de la gestor/a territorial, quien dará cuenta de los avances del proyecto al menos una vez al mes o cada mes y medio.



Aprendizaje experiencia Piloto 1



Región de
Los Ríos

En la **Región de los Ríos**, el **Comité de Desarrollo Productivo Regional (CDPR)** cuenta con una **instancia formal que es el Subcomité de Fomento y Mipyme**, integrado por seis consejeros, todos con derecho a voz y voto: un/a representante de los/as empresarios/as, de la universidad, del Consejo Regional, Seremi de Economía, el/la Jefe/a de la División de Fomento e Industria Regional y el/la Coordinador/a Regional del Programa Territorio Rezagado (en el que se desarrolló el piloto), entre otros.

En esta instancia decisional **se presentó el Programa ACELERA**, validando con ellos el territorio de intervención, la distribución de los recursos y el tipo de empresas a buscar, en concordancia con la Estrategia de Desarrollo Regional y los lineamientos estratégicos del Comité. El mencionado Subcomité de Fomento y Mipyme también participó en el proceso de selección de empresas.

Adicionalmente, en la Región de Los Ríos **los encargados de fomento municipal han formado una Red Regional de Fomento Municipal**, que sesiona mensualmente y en la que se revisan las temáticas y problemáticas comunes que afectan a las distintas comunas, en el ámbito del fomento.

Por decisión de los consejeros del Comité, se incorporó a dos representantes de la Red (uno por provincia) a participar en las sesiones de los subcomités, con derecho a voz. **Por esta vía, el Programa ACELERA generó los espacios para operar de manera coordinada con los municipios.**

En el marco de las funciones del Comité se integró el trabajo de Corfo y de Sercotec, además de mantener una relación permanente con la Corporación de Desarrollo Productivo Regional, INDAP, Sernatur y Prochile, ya que participan en los CER (Comités de Evaluación Regional). **Por tanto, el Programa ACELERA contribuyó a fortalecer lo que ya existía.**

2.2.3. Contratación del equipo gestor

El/la gestor/a territorial contará con un equipo gestor, que **entregará asistencia técnica y acompañamiento** en las labores que se requieran para el cumplimiento de los objetivos del programa. De acuerdo con esto, la DR define el perfil de los/as profesionales que necesita contratar para el apoyo técnico.

Existen **dos modalidades** para conformar el equipo gestor: **empresa consultora y consultores/as individuales**.

a) Empresa consultora

Esta modalidad considera la **contratación de una empresa consultora**, para realizar las acciones de apoyo y asistencia técnica.

Se realiza asignando una serie de productos —materializados a través de informes—, a responsabilidad de la empresa.

El/la gestor/a territorial hace de **contraparte técnica**, velando por el correcto direccionamiento de dichos productos.

A grandes rasgos, la **empresa sería responsable de la generación de los siguientes productos**:

- ✓ Aplicación y sistematización de entrevistas en terreno.
- ✓ Diseño de plan de dinamización.
- ✓ Evaluación y priorización de empresarios/as.
- ✓ Plan de derivación a la red de fomento.
- ✓ Caracterización y diagnóstico de empresarios/as preacelerables.
- ✓ Principales recomendaciones y aprendizajes del proceso.
- ✓ Estadísticas y resultados del plan de dinamización.

Los términos de referencia para la contratación de esta modalidad se encuentran descritos en [Anexos](#).



b) Consultores/as individuales

Esta modalidad considera la **contratación de consultores/as individuales**.

Con el/la gestor/a de contraparte técnica se van solicitando productos específicos a los/as consultores/as, a medida que se van requiriendo.

Al no estar externalizada la responsabilidad, esta modalidad permite un manejo más guiado por el/la gestor/a, sin que se pierda de vista el avance de las actividades.

Requiere necesariamente de una **gestión de coordinación y de un involucramiento más activo** por parte del/de la gestor/a, quien será responsable de la generación oportuna de cada producto ante el AOI.

Los productos que se deban generar a nivel del programa serán iguales o muy similares. Sin embargo, a través de los/as consultores/as individuales, el/la gestor/a territorial va **gestionando las competencias** de estos, en función de generar dichos productos.

Para la contratación de los/as consultores/as individuales las acciones a desarrollar son:

- ✓ Una vez seleccionado el AOI que ejecutará **ACELERA**, la DR le hace entrega de los requisitos mínimos que deberán cumplir las/los consultores.
- ✓ Si fuera necesario, se procede a ajustar los términos técnicos de referencia para la contratación del equipo de apoyo, el que será específico para el territorio y consistente con la hipótesis estratégica de desarrollo productivo a impulsar en él.
- ✓ AOI realiza la selección, de acuerdo con los procedimientos generales establecidos, e informando a Corfo.
- ✓ Se recomienda que los/as candidatos/as finales cuenten con la opinión técnica de los/as integrantes de la Red.
- ✓ Finalmente, el AOI procede a contratar a la empresa, de acuerdo con la normativa vigente.

2.2.4. Lanzamiento público del ACELERA

Es el **acto de inicio del programa**, en el que comunican sus objetivos, metodología de intervención, productos y servicios a entregar. Puede ser presencial o vía remota.

El evento **debe contar con la participación de empresarios/as, emprendedores/as del territorio (potenciales beneficiarios/as)**; de autoridades regionales y nacionales y de los/as actores e instituciones públicas participantes de la Red. Se debe asegurar que la participación de la autoridad regional y de las entidades que son socios/as activos/as de la Red tenga el debido protagonismo (no simples "invitados/as") e incluir a un/a representante de una empresa con buen perfil de "acelerable" (no simple "beneficiario/a").



Decálogo del lanzamiento

- 1 Fijar la fecha del evento lanzamiento, considerando las agendas de las autoridades locales y del nivel central, tales como: Gobernador/a, Alcaldes/as, Vicepresidente/a Ejecutivo/a de Corfo, Director/a Regional, Gerente/a de Redes y Territorios, entre otros/as. Siendo las autoridades locales las primordiales para agendar.
- 2 La convocatoria debe considerar la comunidad del territorio, empresarios/as de las comunas y autoridades locales; así como, los/as integrantes de la Red, socios/as estratégicos, equipo de otras regiones **ACELERA**, del nivel central, entre otros/as.
- 3 Para el diseño del evento, dar prioridad y protagonismo a las empresas del territorio. Se sugiere presentar un caso de éxito o potencial beneficiario/a del programa. El/la empresario/a debe ser capaz de contar su historia, resaltando trabajo colaborativo con otras empresas en el territorio, acompañamiento y apoyo público.
- 4 Incluir en el programa del evento, la intervención o saludos de las principales autoridades locales y/o territoriales.
- 5 Presentar en la ceremonia un video **ACELERA** propio del territorio
- 6 Contar con elementos para la promoción previa y desarrollo del evento, como, por ejemplo:
 - ▶ **Invitación** (plantilla para mail, que incluya link del evento)
 - ▶ **Guion de la ceremonia** – maestro/a ceremonia
 - ▶ **Minuta ideas fuerza** (para autoridades y prensa)
 - ▶ **Lámina de bienvenida inicial** (para proyectar imagen y agenda evento).
 - ▶ **Imágenes de apoyo del territorio ACELERA** con logotipos de las entidades que componen la Red.
- 7 **Usar el logotipo del Programa ACELERA** para piezas gráficas que se generarán. Para el correcto uso, normas y validación de gráfica, tomar contacto directo con la Subgerencia de Comunicaciones o bien a través de sus periodistas regionales.
- 8 Se recomienda que el evento **no dure más de una hora y media**.
- 9 **Hacer prueba con antelación** de la plataforma que se utilizará para el evento. Tener alternativas.
- 10 El diseño de cada evento (fecha, formato, invitaciones, etc.) **se trabaja de forma coordinada entre el equipo regional, GRT y contrapartes** de la Subgerencia de Comunicaciones.

Si la región lo desea, se podría aprovechar la instancia para tener una charla motivadora para empresarios/as del territorio, o bien la entrega simbólica de subsidios Corfo a empresas del territorio (activa inversión o PAR). **Tener cuidado de no perder el foco principal del evento, que es visualizar ACELERA en el territorio.**



2.2.5. Construcción de la base de empresas referidas

Corresponde a una de las actividades importantes del programa, ya que en este momento se construye la base de empresas sobre las que se trabajará durante la ejecución de **ACELERA**. Para ello, se debe levantar, completar y verificar la información proporcionada por terceros, generando así una data robusta y con información certera sobre las empresas del territorio.

De modo de ordenar el procedimiento señalado, se presentan los siguientes pasos:

a) Levantamiento de información

- ✓ En la fase preparatoria, Corfo solicita a la Red la lista de empresas y emprendedores/as que estima que tienen potencial para participar del proceso de aceleración o dinamización (empresas referidas).
- ✓ Luego organismos de la Red contactan a potenciales empresas participantes, a través de los/as correspondientes ejecutivos/as, profesionales o directivos/as; chequeando su probable potencial y consultando sobre su interés. Remiten dicha información a Corfo.

- ✓ Complementariamente, DR Corfo consulta con otras fuentes (municipios, gobernanzas territoriales, redes empresariales, emprendedores/as, innovadores/as, etc.). A esto pueden sumarse otras instituciones de la Red, ampliando así la propuesta de empresas posibles de visitar. Han sido útiles los/as referidos/as de los Centros de Desarrollo de Negocios de la Banca y Cámaras empresariales.
- ✓ DR Corfo reenvía información al/la gestor/a territorial (listado de empresas referidas).
- ✓ El equipo gestor levanta información desde otras fuentes no consultadas, sumando así nuevas empresas a la base de datos proporcionada por Corfo. Se sugiere consultar: personas jurídicas (Servicio de Impuestos Internos), patentes comerciales (municipalidades), empresas proveedoras del Estado (Mercado Público), empresas constituidas (Ministerio de Economía), registro de colaboradores del Estado (Ministerio de Hacienda), entre otras.

b) Revisión y consolidación de bases de datos

- ✓ Una vez realizado el levantamiento de información, se contará con bases de datos en diferentes estados, las que habrá que revisar, consolidar y completar cuando se requiera.

- ✓ Como parte de la revisión es importante limpiar la base de datos para mejorar su calidad, eliminando aquella información que no corresponda, corrigiendo otra que no se encuentre en el formato correspondiente y eliminando las empresas que se encuentren duplicadas.
- ✓ Una vez corregidas las bases de datos se deberá consolidar, construyendo una sola base de empresas potenciales beneficiarias de **ACELERA**, que responda a las indicaciones señaladas.

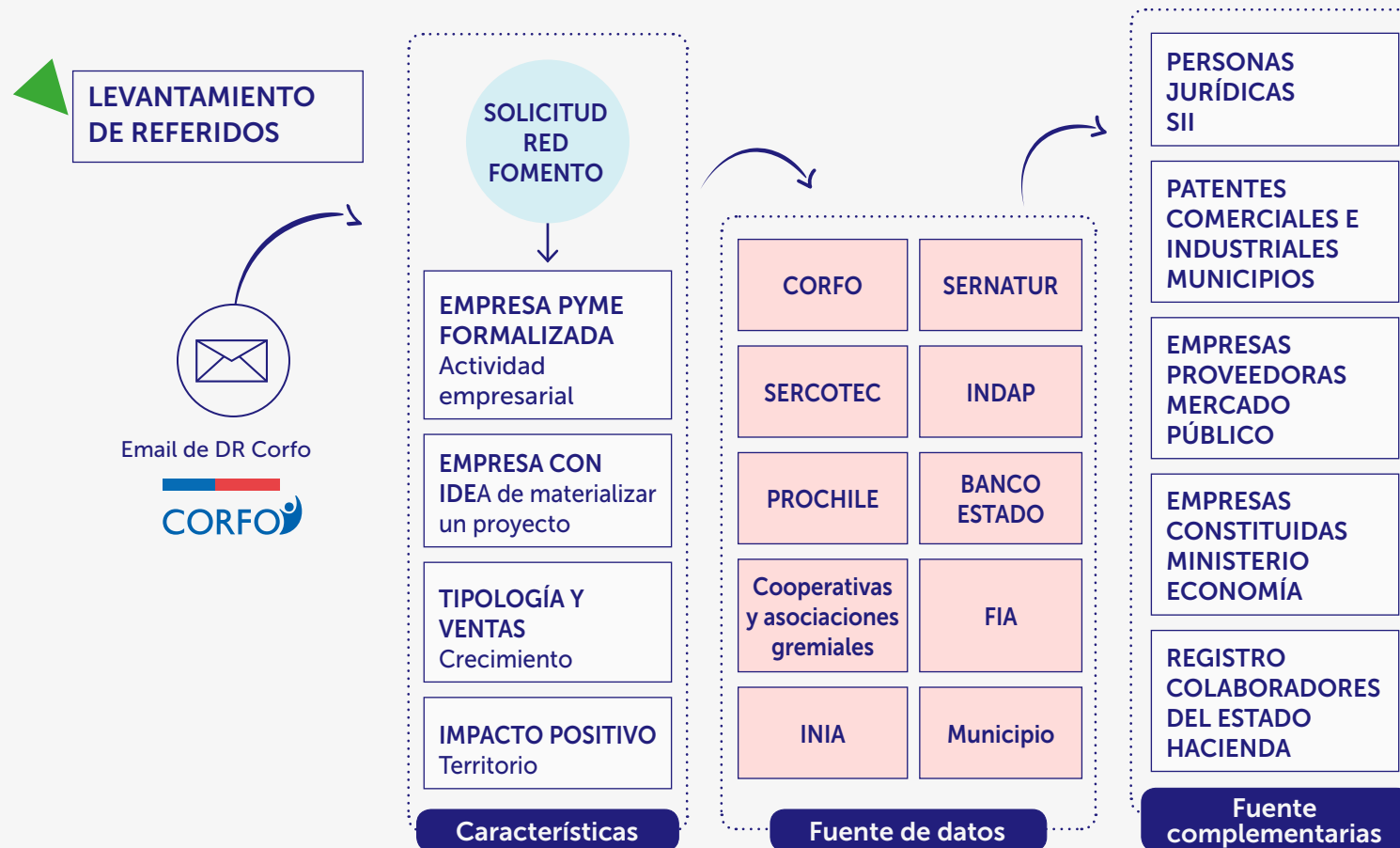
c) Validación de empresas

Se debe validar la información proporcionada de las empresas, revisando principalmente los registros del Servicio de Impuestos Internos sobre existencia y vigencia de la empresa, año de inicio de actividades, tipo de actividad, movimiento y facturación del último año.

Con el listado de empresas referidas validado, se debe tomar contacto con ellas y establecer un primer acercamiento. Para ello **se podrá agendar una reunión u otra instancia** en la cual se comenzará el levantamiento de información sobre ésta y sobre su interés de participar en el programa. A aquellas empresas que muestren intensión de participar se les aplicará la entrevista de diagnóstico del programa.

i

Ejemplo Levantamiento de empresas referidas



METODOLOGÍA, REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS REFERIDAS

PROCESO BASE DE DATOS



1. Preparar datos duros.
2. Limpiar los datos para mejorar su calidad.
3. Eliminar duplicados y encontrar correspondencias de datos.
4. Normalizar valores de datos.

VALIDACIÓN DE EMPRESAS



- Existencia y vigencia de empresas.
- Año de inicio de actividades económicas.
- Actividades comerciales registradas y afecta a IVA (1era categoría).
- Movimiento de facturación/boletas ante SII en año anterior.



Revisión de situación tributaria ante SII
<https://zeus.sii.cl/cvc/stc/stc.html>



RUT
EMPRESA



AÑO INICIO
ACTIVIDAD
COMERCIAL



RUBRO
ECONÓMICO



TRAMO DE
VENTAS



TIPO
CONTRIBUYENTE
persona natural o
jurídica



REGISTRO
SEGÚN
RUBRO



PATENTE
COMERCIAL
O
INDUSTRIAL



NÚMERO
TRABAJADORES



SUBSIDIOS
FOMENTO

RAZÓN
SOCIAL

ACTIVIDAD
ECONÓMICA

DATOS DE
CONTACTO

Fuentes: Estadística SII, Rentas y patentes. Municipalidades, Sernatur, Secotec, Corfo, Empresa en un día, Mercado Público, entre otros.

Región de Coquimbo

Aprendizaje experiencia Piloto 1

El **proceso de selección de empresas en la Región de Coquimbo** se inició con el despliegue en terreno por parte del equipo de la Dirección Regional, la que **asignó a dos profesionales** por cada una de las siete comunas que conforman el territorio **ACELERA**.

En primer término, **se difundió el programa** con alcaldes y equipos técnicos de los municipios, solicitándoles apoyo para la convocatoria de las empresas.

Los **municipios invitaron a grupos de empresas** (en torno a 15 por sesión), las que fueron entrevistadas brevemente por los/las profesionales de Corfo. Esta entrevista consistió en un extracto de la entrevista en profundidad que se diseñó para el proceso. El ejercicio abarcó un total de 280 empresas.

El paso siguiente fue **realizar un análisis conjunto de esta información**. El equipo Corfo y el/la gestor/a territorial efectuaron una preselección y priorización, resultando el listado de empresas que la consultora contratada para tal efecto debía entrevistar en profundidad (180 empresas).

Finalizadas las entrevistas en profundidad, **se organizó una jornada de dos días**. En esta instancia, la consultora presentó los resultados de su trabajo (empresa por empresa) al equipo Corfo y al/la gestor/a territorial, lo que permitió contrastar los resultados de la labor llevada a cabo por estos últimos y la consultora. Dicho análisis generó la necesidad de aclarar inconsistencias y profundizar en la información recopilada, por lo que la consultora visitó nuevamente a algunas empresas para complementar.

Luego, **se realizó una preselección de 70 a 80 empresas**, las que participaron en talleres de preaceleración, lo que les permitió fortalecer su idea de negocio.

Por último, se efectuó la selección definitiva de las empresas **ACELERA**.



2.2.6. Entrevistas

La entrevista **es la herramienta principal para levantar información de las empresas que participan del programa** y, a través de ella, se diagnostican e identifican las brechas de competitividad. Los **criterios** que se evalúan en la entrevista son:



FORTALEZA DE EMPRESA

- ✓ Capacidad sostenerse
- ✓ Adaptación al cambio
- ✓ Disposición a invertir
- ✓ Competencia y experiencia
- ✓ Planificación
- ✓ Motivación logro resultados



POTENCIAL DE NEGOCIO

- ✓ Oportunidad de mercado
- ✓ Potencial de crecimiento



POTENCIAL DE IMPACTO

- ✓ Valor local y encadenamiento
- ✓ Colaboración y asociatividad
- ✓ Patrimonio natural y cultural





Notas a considerar para la entrevista

En relación con las visitas a terreno, existen recomendaciones sobre la metodología a aplicar, reiterándose que la **experiencia de los/as entrevistadores/as es un factor crítico para la adecuada identificación** y posterior selección de las empresas con mayor potencial, así como para entender el mundo del/de la empresario/a.

El tiempo de duración de la entrevista no debe ser una variable que preocupe, porque se trata de tener un conocimiento acabado del/de la empresario/a y del proyecto que acelerará su negocio. Se trata de una entrevista para entrar en dicho mundo (del/de la empresario/a) a fin de conocer su potencialidades, y no de un interrogatorio compuesto por un sinnúmero de preguntas para completar datos carentes de sentido.

En Anexos se describen
recomendaciones para
realizar las entrevistas



El equipo **debe realizar entrevistas en terreno** —sobre la base a un formato establecido— a un número de beneficiarios/a, pudiendo hacerse de dos maneras, acorde a la decisión que haya tomado la DR:

- ✓ Gestor/a + empresa consultora, universidad, fundación u otra.
- ✓ Gestor/a + consultores/as individuales.

La realización de este primer contacto más directo con los/as empresarios/as y la correspondiente aplicación de entrevistas **tiene por objetivos**:

- ✓ Levantar información general de empresas beneficiarias del **ACELERA**.
- ✓ Levantar línea de base para evaluación de empresas beneficiarias.
- ✓ Georreferenciar a las empresas en el territorio.
- ✓ Diagnosticar brechas de competitividad de las empresas.

Se estima que cada entrevista tendrá una **duración aproximada de una hora**, en la que el/la entrevistador/a deberá recopilar la información dispuesta en la pauta.

La entrevista, pauta de evaluación y protocolo respectivo serán dispuestos por Corfo oportunamente.

Sin perjuicio de lo anterior, **el equipo a cargo podrá proponer incorporar ciertos elementos a la entrevista**, acordes a la información que se estime necesaria, en función del cumplimiento de los objetivos planteados en estos términos de referencia.

A modo de ordenar el procedimiento anteriormente descrito, se presentan los siguientes pasos a seguir:

- ✓ Gestor/a territorial, junto a su equipo, realiza primer contacto con empresas, para agendar visita.
- ✓ Integrantes del equipo realizan entrevista en terreno, aplicando instrumento de evaluación. Este instrumento considera también la opinión del/de la profesional que realiza la entrevista.
- ✓ Durante el proceso y al final de este, corresponde a gestor/a territorial velar y verificar que los/as entrevistadores/as apliquen criterios similares, por lo que deberá entrenarlos/as y supervisarlos/as para que ello ocurra y, en los casos que corresponda, introducir los ajustes que sean pertinentes.

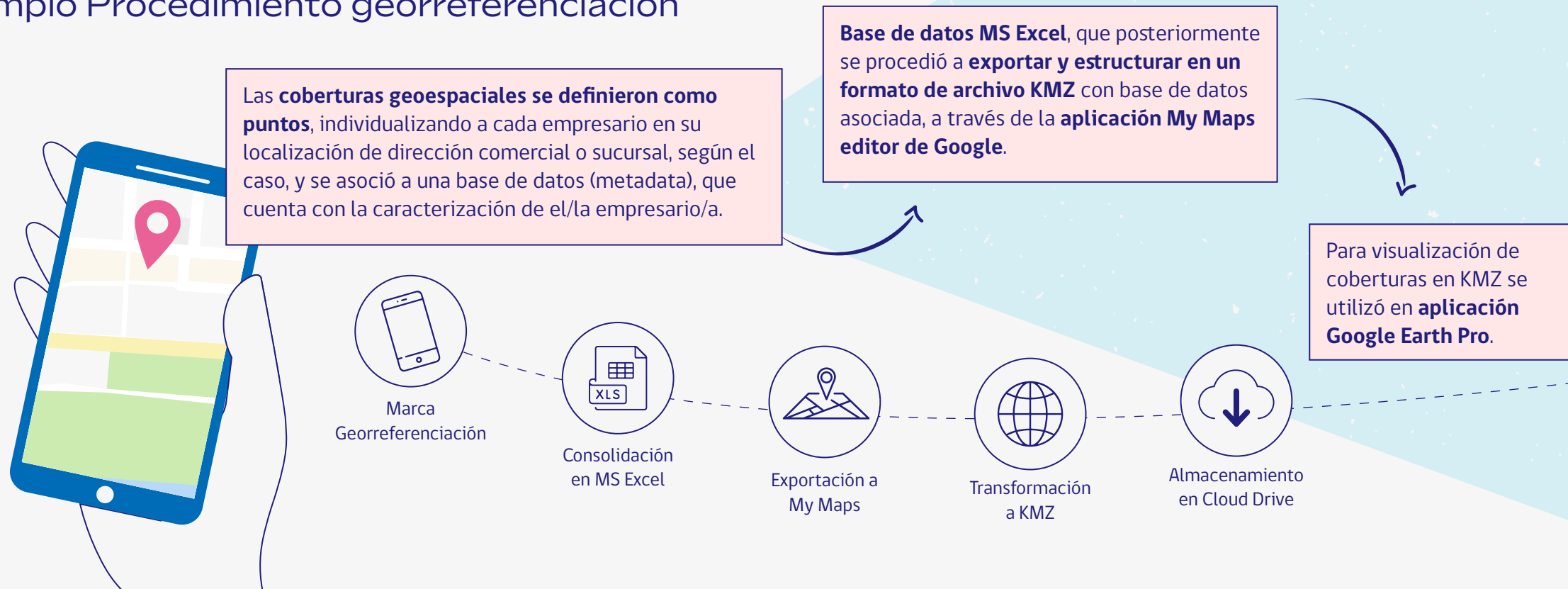
2.2.7. Georreferenciación

De forma de contar con la localización de las empresas que atenderá el programa, éstas se georreferenciarán en el momento que sea realizada la entrevista y, luego, la localización obtenida deberá ser asociada a la base de datos de cada empresa:

Las características del archivo georreferenciado son:

- ✓ Archivo KMZ con base de datos asociada, que cuente con la caracterización del/de la empresario/a y los resultados de la encuesta.
- ✓ La base debe ser de puntos, individualizando a cada empresa, su localización y características.
- ✓ Esta base deberá ser coordinada por el/la gestor/a.

Ejemplo Procedimiento georreferenciación



2.2.8. Elaboración de la línea base de empresas

La información recabada en las entrevistas en terreno deberá ser sistematizada en **dos bases de datos**, al menos

a) Base de datos general:

Es la primera base de datos y está en directa concordancia con los elementos presentes en las entrevistas dispuestas por Corfo.

Los resultados que el/la consultor/a obtenga de la aplicación de los instrumentos en terreno, deberán ser trabajados con el/la gestor/a.

Una vez establecida la estandarización de estos resultados —dado que el/la gestor/a y otros/as consultores/as habrán realizado distintas entrevistas— serán sistematizados en un software ad hoc (como Excel, por ejemplo).

Esta base de datos debe permitir la clara **visualización de la información** recabada de cada empresario/a, cumpliendo al menos los siguientes requisitos:

- ✓ Formato estandarizado de los **campos** a consultar a cada empresario/a.

- ✓ Formato estandarizado de los **datos** de cada pregunta.

- ✓ Información completa de cada beneficiario/a.

b) Plataforma Corfo:

Sobre la base de las entrevistas, el equipo ingresa los informes diagnósticos a la plataforma disponible y **analiza los resultados** con el/la gestor/a.

- ✓ Los/as entrevistadores/as responden ante el/la gestor/a.
- ✓ El/la gestor/a responde al Programa **ACELERA**.

A medida que la consultoría avance, **las bases de datos deberán ser actualizadas**. De ser preciso, el/la consultor/a deberá incluir nuevas bases de datos que permitan el ordenamiento, procesamiento y posterior análisis de la información que se vaya generando.

Todos estos datos deben ser insumos para la confección de una **ficha de diagnóstico por empresario/a**, que debe ser común para todos/as los/as beneficiarios/as, posibilitando la reportabilidad nacional. Estas fichas deben ser entregadas oportunamente por la DR Corfo al AOI y gestor/a.

2.2.9. Identificación y priorización de brechas de competitividad

Conforme a los resultados obtenidos en las encuestas en terreno y a la información que el/la consultor/a estime necesario recabar, deberá detectar aquellas **brechas de competitividad** más relevantes para los/as empresarios/as del territorio.

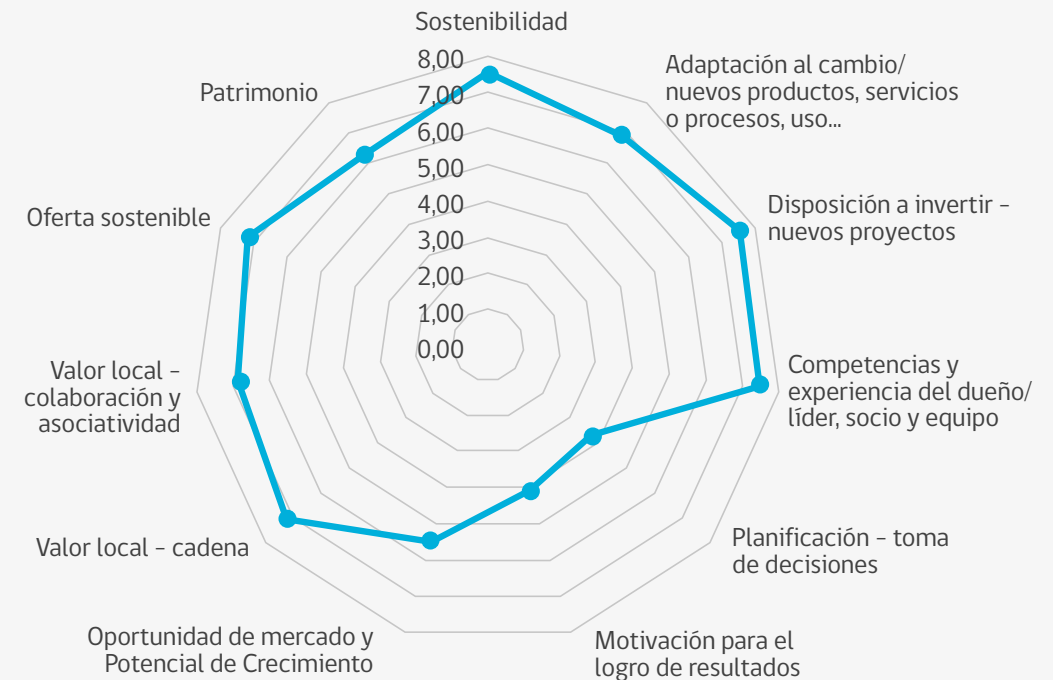
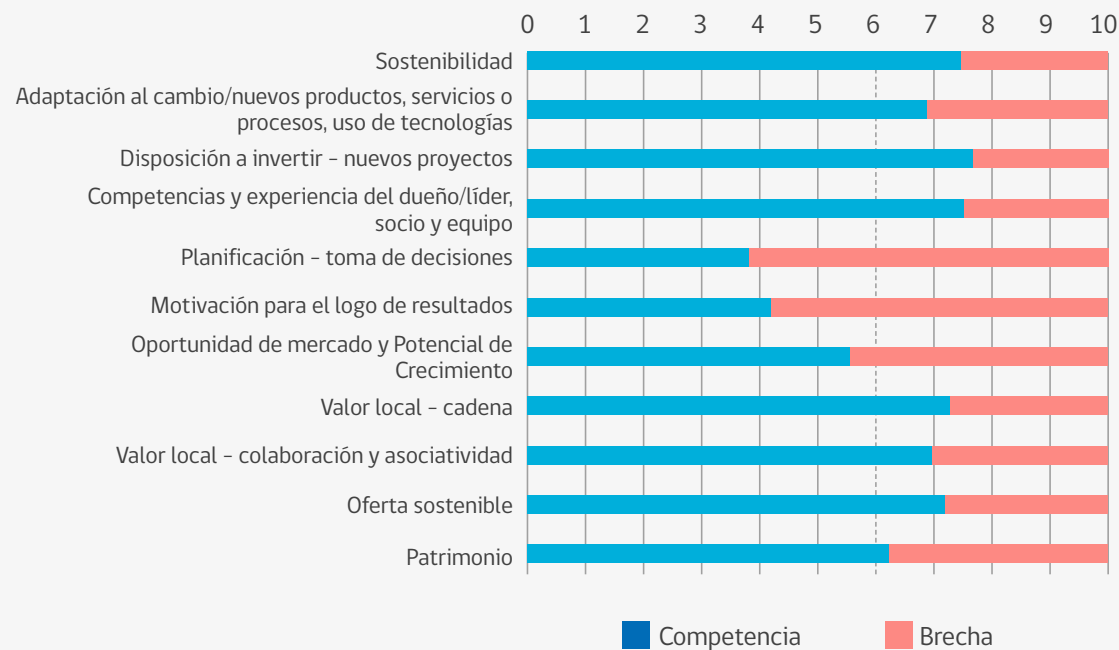
En este contexto, entregará los insumos adecuados para el diseño de un **plan de dinamización** de todos/as los/as beneficiarios/as de **ACELERA**, que incluya acciones de carácter colectivo conducentes a:

- ✓ Fortalecer competencias empresariales críticas.
- ✓ Conectarse con otros empresarios/as.
- ✓ Conocer la oferta de la red de fomento que se encuentra disponible.

Se recomienda generar una **metodología simple**, que permita ordenar y priorizar brechas según la viabilidad y factibilidad, de ser mitigadas. Lo anterior se puede realizar vinculando a los/as mismos/as empresarios/as con una primera selección de brechas y consensuando una priorización final de las mismas.

Ejemplo diagnóstico de brechas y oportunidades

1. FORTALEZA DE LA EMPRESA (40 %)						2. POTENCIAL DEL NEGOCIO (30 %)	3. POTENCIAL IMPACTO EN EL TERRITORIO (30 %)			
1.1 Sostenibilidad, adaptación al cambio y disposición a invertir (20 %)			1.2 Competencias y experiencias del dueño o socio (20 %)			2.1 Oportunidad de Mercado y Potencial de Crecimiento (30 %)	3.1 Potencial de agregación local de valor (10 %)		3.2 Ofrecimiento de solución sostenible a desafío territorial social y/o medioambiental (10 %)	3.3 Puesta en valor de patrimonios naturales o culturales (10 %)
Sostenibilidad (5 %)	Adaptación al cambio/nuevos productos, servicios o procesos, uso de tecnologías (5 %)	Disposición a invertir - nuevos proyectos (10 %)	Competencias y experiencia del dueño/líder, socio y equipo (10 %)	Planificación - toma de decisiones (5 %)	Motivación para el logro de resultados (5 %)	Oportunidad de mercado y Potencial de Crecimiento (30 %)	Valor local - cadena (5 %)	Valor local - colaboración y asociatividad (5 %)	Oferta sostenible (10 %)	Patrimonio (10 %)
7,49	6,92	7,67	7,53	3,82	4,21	5,60	7,27	6,98	7,21	6,26



La idea es **generar un plan de dinamización que esté en estrecha relación con dichas brechas**, orientándose a fortalecer en forma concreta ciertas áreas de gestión, donde los/as beneficiarios/as se encuentran más débiles. Al mismo tiempo, debe **mantener a los/as empresarios/as interesados/as y con disposición a participar**.

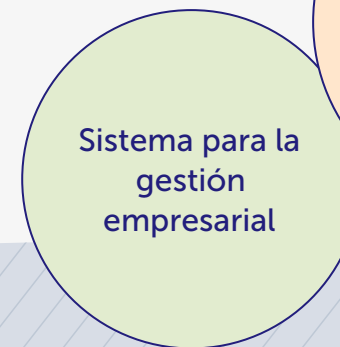
A continuación se presentan algunos requisitos que deberían cumplir las brechas de competitividad:

- ✓ Representar un número importante de empresarios/as.
- ✓ Tener un impacto relevante en la competitividad de las empresas.
- ✓ Poseer un nivel de valoración alto por parte de los/as empresarios/as.
- ✓ Tener real posibilidad de mitigación a través del plan de dinamización.



Ejemplo

Relación Brechas - Plan de Dinamización



► **NIVEL 3**





Notas a considerar para toma de decisión

La ejecución de esta fase implica decidir sobre la **contratación de personal especializado**, ya que se requiere una gran inversión en horas de trabajo altamente calificado y comprometido, en terreno.

Una vez que se tiene el listado de referidos/as preseleccionados/as, se visitará a dichas empresas y emprendedores/as, realizando **talleres o encuestas rápidas como primer filtro**.

Posteriormente, se aplicarán **entrevistas individuales en terreno** (taller, establecimiento, predio, nave) y con los resultados se procederá a realizar una evaluación colectiva, para identificar y ranquear aquellas empresas preacelerables, de manera de prepararlas en su presentación a la selección final.

En el caso del Programa **ACELERA** Los Lagos **se contrató a una empresa consultora**, para realizar las entrevistas y apoyar actividades consideradas hoy como preacelerables. Se revisó esta forma de efectuar las entrevistas y evaluaciones, para una adecuada selección, destacando como factor positivo la cercanía y conocimiento de las empresas que pudiesen tener previamente los/as entrevistadores/as (o negativo, en caso contrario). Y como factores negativos, el que distintas personas estuviesen visitando las empresas en muy breve tiempo, y que las empresas que resultaban seleccionadas tenían muy poco diferencial de puntaje con las que no alcanzaban a serlo, entre otros.

Acorde a esta experiencia, **ACELERA** propone dos alternativas:

- A.** Para esta fase, **contratar a una empresa** que ejecute las entrevistas en terreno y entregue un ranking de selección con los diagnósticos de las 200 empresas (si ese fuese el universo), junto con el puntaje obtenido en las entrevistas. Para las actividades posteriores a la entrevista se contrata experticia técnica (mentorías, consultoría o asistencia técnica).
- B.** Para esta fase y la siguiente **se contratan consultores/as individuales** con disposición completa a trabajar en el territorio junto, al/la gestor/a. Se trata igualmente de contratación de servicios, pero esta vez de manera individual.



2.3

Fase 2. Diseño y validación de planes y postulación a instrumentos de fomento



Para esta fase **se describen los principales productos que deberán ir siendo generados por la administración del programa**, con el objetivo de cumplir con la dinamización y aceleración de los/as beneficiarios/as respectivos/as. Abarca de forma integral la generación de los planes, tanto de aceleración como de dinamización, sin perjuicio de que la implementación de estos ocurra en momentos diferentes, concretamente, en la fase de implementación y monitoreo.

Cabe destacar que en la fase siguiente es presentada cualquier otra información que deba ser levantada, con el fin de obtener productos internos, como por ejemplo, los reportes de resultados del programa, y que no tengan relación con la generación y entrega de los productos/servicios a los/as beneficiarios/as.

2.3.1. Dinamización

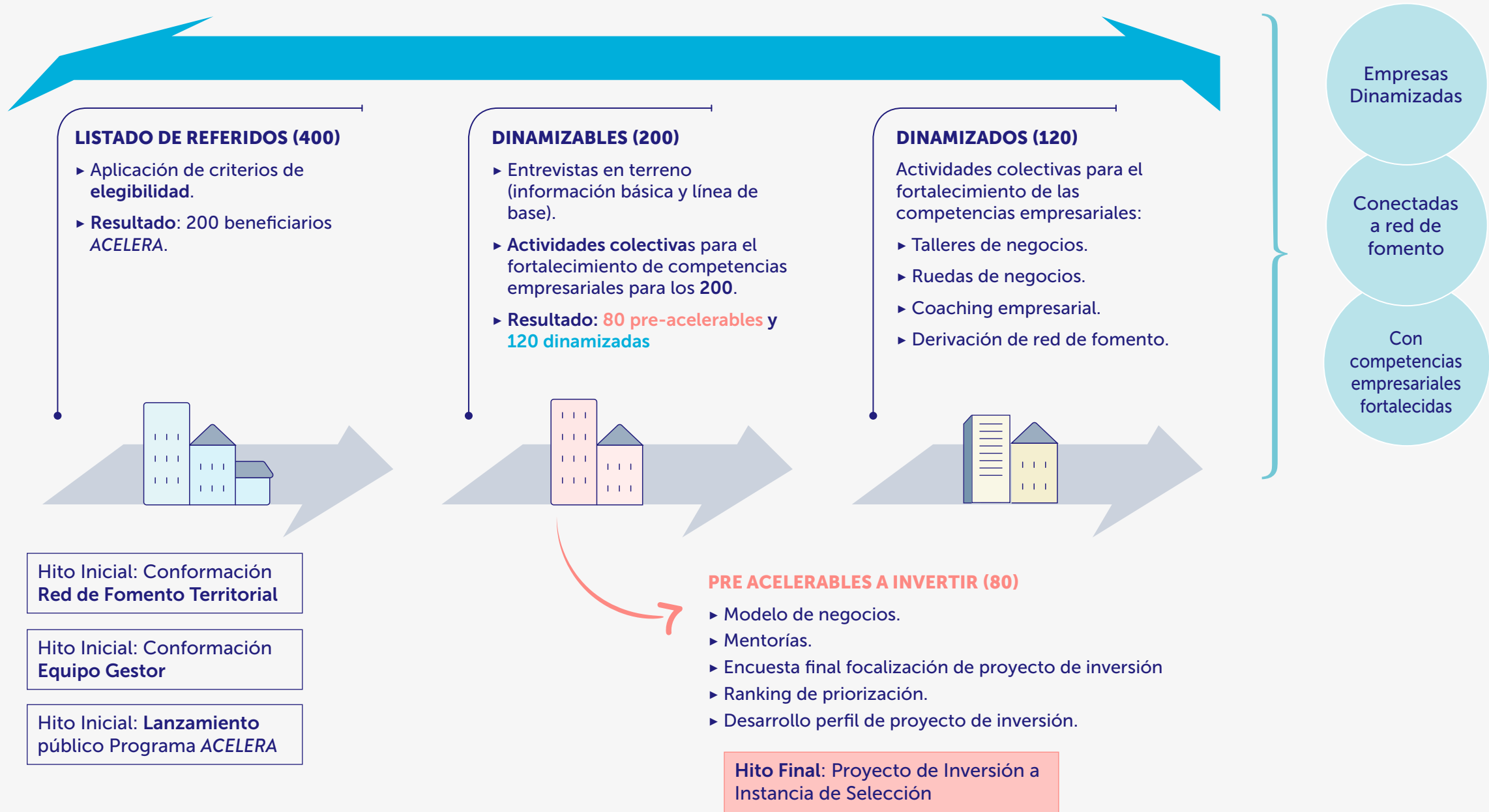
En la **siguiente página se presenta una ilustración** con el esquema para visualizar el espacio que ocupa la etapa de dinamización en el transcurso del programa.

Las actividades que compongan el **plan de dinamización** serán principalmente **acciones colectivas, que permitan fortalecer a los/as empresarios/as en áreas críticas** y, al mismo tiempo, seleccionar a aquellos/as con “potencial de aceleración” o “acelerables”.

Los planes de dinamización **están enfocados en que la empresa tenga mayor conocimiento en cuanto a posibilidades, conexiones con otros pares**, incorporación a proyectos de carácter asociativo, dependiendo del perfil de cada una de las empresas y sus requerimientos. Sin perjuicio, también se podrá realizar actividades individuales —si el equipo así lo estimara—, considerando siempre el uso eficiente de los recursos y el logro de los resultados globales esperados para esta fase.



Esquema general Dinamización



Ejemplo Plan de dinamización del ACELERA Costa Araucanía

DETECCIÓN PROBLEMAS OPORTUNIDADES

- ▶ Diagnóstico por empresas
- ▶ Consulta modalidad talleres
- ▶ Temas de interés

TALLERES PRESENCIALES

- ▶ Bancarización y medios de pago (4)
- ▶ Marketing digital y experiencia de venta (2)
- ▶ Agrícola Ley de riego (2)
- ▶ Manejo tributario y financiero de la empresa (2)
- ▶ Servicio de comedor gastronómicos (2)
- ▶ Fijación precios gastronómicos (2)
- ▶ Producción papa semilla (2)
- ▶ Plan de negocios y proyectos de inversión (2)
- ▶ Maceración y rendimiento de extracto Cerveza (1)

MASTER CLASS WEBINAR

- ▶ Webinar experto "Mejores prácticas de precios en incertidumbre"

TALLERES VIRTUALES

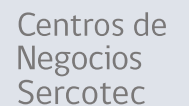
- ▶ Postulación Fondo Crece de SERCOTEC
- ▶ Postulación proyecto de inversión
- ▶ Marketing digital
- ▶ Nuevas economías
- ▶ Leyes laborales

ASISTENCIAS GRUPALES ELEARNING

- ▶ Producto turístico
- ▶ Higiene y manipulación de alimentos
- ▶ Avistamiento de aves
- ▶ Pesca recreativa
- ▶ Sello de confianza turística SERNATUR
- ▶ Atención de clientes
- ▶ Turismo territorial, identidad local
- ▶ Mejoramiento procesos de Elaboración de Cerveza 1
- ▶ Mejoramiento procesos de Elaboración de Cerveza 2
- ▶ Relato turístico

WEBINAR RED DE FOMENTO

- ▶ Actividad de cierre con Red de Fomento para derivaciones



El plan de dinamización debe entregar productos y servicios concretos, generados con el direccionamiento del equipo gestor **ACELERA**. No obstante, se debe considerar enfáticamente la importancia y utilidad de la colaboración mutua con el ecosistema empresarial, teniendo en cuenta:

- ▶ La **red de fomento** que cumplirá funciones concretas en el programa.
- ▶ El **sistema productivo territorial**, el que debe ser observado y entendido de manera de generar instancias beneficiosas para los/as empresarios/as **ACELERA**.

En este contexto, es recomendable analizar:

- ▶ El sistema o principales sistemas productivos del territorio (actores, empleo, producto, ventas y otros).
- ▶ Formas de trabajo regular con las agencias de apoyo al desarrollo (Sercotec, Indap, Fosis, universidades u otras entidades relevantes).
- ▶ Agentes de desarrollo económico del territorio (asociaciones gremiales, cooperativas, redes empresariales, empresas “tractoras” o con capacidad de dinamización local, entre otros).

Este plan tiene por objetivos:

- ✓ Fortalecer las competencias empresariales de los/las participantes del plan.
- ✓ Vincular a los/las participantes con la red de fomento y sus instrumentos.
- ✓ Seleccionar las empresas preacelerables o con potencial de aceleración.
- ✓ Seleccionar a las empresas para etapa de implementación de la inversión.
- ✓ Cerrar la fase con productos y logros respaldados.

2.3.1.1. Diseño del plan de dinamización

Con la información empresarial recabada y con la priorización consensuada de las brechas a mitigar, el equipo diseña el plan de dinamización, incorporando todos los elementos que estime convenientes, debiendo incluir al menos:

a) Acciones de generación de confianza

- ▶ Actividades para entregar información, conocimientos y contactos, con realización de tareas o ejercicios colectivos. En la metodología de formación de redes, esto es similar a la ruptura de hielo o primeros espacios de confianza.

b) Acciones de fortalecimiento empresarial

- ▶ Desarrollo de un set de acciones para fortalecer a los/as empresarios/as en las áreas débiles.
- ▶ Actividades que agreguen valor a las empresas, ya sea reuniéndolas por necesidades o intereses, por sectores, o contactándolas con empresas o beneficiarios/as de servicios de apoyo empresarial de Corfo o de la Red.
- ▶ También podrá considerar tareas para empresas individuales, que permitan evaluar el interés del/la empresario/a y su disponibilidad a trabajar en el programa.
- ▶ Generación de una planificación con las acciones mencionadas.

c) Acciones de acercamiento a instituciones de fomento:

- ▶ Promover instancias donde se presente y explique la oferta pública territorial disponible.

d) Generación de productos y servicios tangibles:

- ▶ Desarrollo de un set de productos tangibles a entregar a los/as empresarios/as dinamizados/as. Por ejemplo, un modelo de negocios simple, un ordenamiento de flujo de caja, un estado financiero, etc.
- ▶ Generación de un plan de derivación personalizado.
- ▶ Selección de elementos que abarcará el plan para dinamizar, que el/la gestor/a debe ir validando con la Red.
- ▶ Selección de propuestas específicas a empresas individuales para derivación, sobre la base de los compromisos de integrantes de la Red, que el/la gestor/a debe ir validando con esta.

2.3.1.2. Plan de derivación a la red de fomento

El plan de derivación debe permitir a los/as empresarios/as participantes del plan de dinamización **conocer la oferta pública del territorio** y tener la oportunidad y las herramientas para acceder a ella.

Independiente de la información que se vaya presentando a través de acciones colectivas, se deberá elaborar **un plan personalizado por empresario/a**, que conecte a su empresa con la oferta pública disponible.

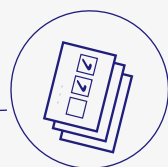
De esta forma, el **plan de derivación** debe responder al menos a los siguientes objetivos.

- ✓ Levantar, sistematizar, presentar y explicar la oferta pública disponible a los/as empresarios/as participantes.
- ✓ Generar una estrategia de acercamiento a dicha oferta, para cada empresario/a participante.

Para el cumplimiento del **primer objetivo** se debe:

- ✓ Levantar un catastro de la oferta pública disponible para los/as empresarios/as, tanto de Corfo como de otras instituciones de fomento.
- ✓ Permitir visualizar la oferta disponible en el territorio y ponerla a disposición de los/as empresarios/as que la requieran.
- ✓ Presentar la oferta de fomento, considerando al menos lo siguientes aspectos:
 - ▶ Descripción de las ofertas.
 - ▶ Potenciales beneficiarios/as.
 - ▶ Plazos.
 - ▶ Detalle de beneficios.
 - ▶ Tipos de proyectos a financiar.
 - ▶ Requisitos.
 - ▶ Guía de postulación.

Si bien este compilado de la oferta pública presente en el territorio será resumido y entregado en forma de producto, también deberá ser presentado conforme al avance de la etapa, explicado y aclarado a los/as empresarios/as participantes del plan de dinamización.



Para ello, el/la gestor/a dispondrá de los insumos de los compromisos de la Red.

Respecto del **segundo objetivo** se debe:

- ✓ Elaborar una estrategia que permita acercar a los/as empresarios/as a la oferta.
- ✓ Ponerlos a trabajar en conjunto.
- ✓ Concretar, en lo posible, derivaciones oficiales a dichas instituciones de fomento, para aprovechar más y mejores oportunidades de negocios y mejorar el acceso a financiamiento.

Se solicita al equipo que incluya en su propuesta una **metodología de trabajo** que permita lograr tales objetivos y conformar un plan de trabajo acorde y detallado, respecto de cómo ejecutaría este plan de derivación.

El plan será un producto que los/as empresarios/as podrán llevarse al finalizar esta etapa, de manera de proseguir con los lineamientos trabajados, en caso de que no sigan en carrera de materializar su inversión.

Ejemplo de derivación según brecha identificada **ACELERA** Costa Arucanía

DIGITALIZACIÓN Y MARKETING DIGITAL



FINANCIAMIENTO



ASESORÍA TÉCNICA Empresarial



FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO



RED LOCAL Fomento productivo municipal



ASOCIATIVIDAD GREMIAL Y REDES



2.3.2. Pre aceleración

2.3.2.1. Evaluación y priorización de las empresas

Paralelo a la implementación del plan de dinamización, el equipo debe aplicar una metodología para evaluar y luego priorizar a los/as empresarios/as que están participando.

- ✓ Esta evaluación de los/las empresarios/as se realiza sobre la base de las entrevistas iniciales y su participación en el plan de dinamización.
- ✓ Así se selecciona un nuevo grupo de empresarios/as a los/las que llamamos “preacelerables” o “con potencial de aceleración”.

Para esta evaluación se requiere al menos:

- ✓ Una caracterización de cada empresario/a.
- ✓ Una metodología de priorización de dichos/as empresarios/as, incorporando los elementos que se señalan a continuación.

a) Categorización de las empresas

A partir de la realización de la entrevista y del conocimiento obtenido de la interacción con las empresas en las actividades de dinamización, el/la consultor/a deberá apoyar técnicamente al/la gestor/a para que el **ACELERA** cuente con una caracterización de todas las empresas.

Esta caracterización debe considerar al menos:

- ✓ Misión de la empresa.
- ✓ Productos y servicios.
- ✓ Participación del proceso productivo en el cual está inmersa.
- ✓ Tamaño según ventas.
- ✓ Cantidad de empleos que genera, diferenciando permanentes de temporales.
- ✓ Rubro, subrubro y actividad económica, según Servicio de Impuestos Internos (SII).
- ✓ Estado y capacidad financiera, en términos generales.

b) Priorización de las empresas

Con la sistematización de los resultados de estas entrevistas, el **ACELERA** establece un ranking preliminar, con elementos cuyos mínimos se detallan más adelante, para la evaluación integral de las empresas entrevistadas.

La propuesta debe contener una lista completa de los/as empresarios/as, con corte de aproximadamente 80 empresas que —sobre la base de la evaluación— serían las más idóneas para la fase de aceleración.

Esta propuesta también debe generar una lista de espera (10 aproximadamente) e identificar a aquellas empresas que eventualmente continuarán siendo parte del plan de dinamización.

El/la consultor/a es quien debe proponer al equipo gestor una metodología para generar el listado de empresas que sugiere incorporar al plan de aceleración. La propuesta final deben ser las mejores empresas del territorio en su conjunto, considerando la entrevista como un aspecto más; no debe ser solo la sumatoria de aquellas empresas mejor puntuadas por cada entrevistador/a.



Dicha metodología debe contemplar al menos:

- ✓ **Equidad territorial**, que permita contar con un grupo diverso de empresas, que sea representativo de todo el territorio. Las empresas propuestas no se deben concentrar en pocas comunas, sino provenir del 60% al menos de las comunas que lo conforman.
- ✓ Que sean empresas con características buscadas por el programa **ACELERA**.
- ✓ Considerar la participación de los/as empresarios/as en el plan de dinamización y su compromiso con el programa.
- ✓ Fundamentos de su idea de proyecto de inversión, factibilidad técnica y económica.
- ✓ Considerar aspectos referentes del historial inversor del/de la dueño/a, en el correspondiente contexto analizado.

2.3.2.2. Selección de las empresas “pre acelerables”

Según la experiencia de los pilotos, se requiere que el número de empresas preseleccionadas sea 25-35 % superior al de las que se elegirán para la aceleración, para

que estas preseleccionadas reciban atención técnica especializada que les permita estar mejor preparadas y poder ser seleccionadas para el proceso de aceleración.

El/la gestor/a propone a la DR y a la Red un plan de actividades para la preaceleración, sobre la base del análisis de tipología y brechas.

También procede a definir la contratación de competencias necesarias para la prestación de los servicios de apoyo pertinentes para las empresas preseleccionadas, consistentes en talleres y asistencia técnica, consultoría o mentoría.

Dentro de esta actividad se deben considerar los siguientes pasos:

- ✓ Empresas preacelerables confirmadas (se estima en torno a 25).
- ✓ Gestor/a territorial notifica a empresas seleccionadas para participar del plan de aceleración.
- ✓ Gestor/a territorial gestiona la firma de una carta compromiso de cada empresa.
- ✓ Gestor/a territorial remite la planilla con información de confirmados/as a Corfo.

2.3.2.3. Caracterización y diagnóstico de las empresas priorizadas

El programa **ACELERA** deberá **levantar y consolidar la información más relevante**, en cuanto a las empresas seleccionadas como preacelerables, es decir, las 80 priorizadas.

Para ello, **se generará un documento que debe explicar en forma detallada las principales características de los/as empresarios/as, sus empresas y proyectos de inversión**. También se debe establecer una priorización de las brechas de competitividad que los/las afectan.

Esto es un insumo clave para quien tenga posteriormente la labor de evaluar dichas características y diagnósticos, para la generación de un plan de aceleramiento personalizado, que potencie y eleve la competitividad de las empresas. El/la consultor/a deberá apoyar técnica y metodológicamente la generación de dicho diagnóstico.



Este documento deberá contener como mínimo:

- ✓ Brechas de competitividad por empresario/a.
- ✓ Idea de proyecto de inversión.
- ✓ Potenciales impactos del desarrollo del proyecto de inversión.
- ✓ Factibilidad técnica del proyecto.
- ✓ Factibilidad económica del proyecto.
- ✓ Factibilidad financiera del proyecto.
- ✓ Principales limitaciones para el desarrollo del proyecto.

2.3.2.4. Contratación de la consultoría de negocios

Agente operador contrata —de acuerdo a procedimientos establecidos— la experticia necesaria para apoyar el mejoramiento de los modelos de negocios, en talleres grupales o individuales, según la metodología propuesta.

El propósito es asistir a cada empresa en la preparación del proyecto que presentará al comité de

selección. Para esto recibirá un informe con recomendaciones específicas y factibles, orientado a pasar a la fase de aceleración, donde será acompañada técnicamente por un máximo de 12 meses, para poder acceder a servicios de apoyo público complementario, que le permitan concretar su proyecto de inversión.

Como contraparte, el/la gestor/a verifica y asegura el cumplimiento de dicha asistencia técnica, la cual puede ser de coaching, capacitación, mentorías, consultorías, u otras.

2.3.2.5. Instancia de decisión

Las **empresas preaceleradas presentan sus proyectos a una instancia colegiada**. Es recomendable que participen integrantes de la Red, empresas, academia u otro que pueda recomendar el/la consultor/a y que sea validado por la DR.

Luego, los/as socios/as activos/as de la Red, que han cumplido y mantienen compromisos específicos de apoyo —incluidos Corfo y el/la representante del/de la Ejecutivo/a del GORE— proceden a la selección de las empresas que participarán en el proceso de implementación de la inversión.

Demo day



Las **empresas preacelerables deberán hacer una presentación frente a una instancia colegiada**, siendo recomendable que se asignen y respeten los tiempos y lugares de presentación.

- ✓ Se trata de una **presentación pitch**⁷ del proyecto, **de cinco minutos de duración**, que incluya el presupuesto de inversión en la primera etapa.
- ✓ La elección de los/as recomendados/as para participar en la fase de aceleración se entenderá como una “selección” previa, para poder ser parte del proceso de asesoría especializada y apoyo memorial respectivo.

⁷ Pitch: técnica de presentación utilizada en reuniones con posibles inversionistas.

Ejemplo Modelo de pre aceleración

DETECCIÓN PROBLEMAS/ OPORTUNIDADES

- Diagnóstico de la situación o estado de desarrollo del proyecto de inversión, identificación de los problemas y oportunidades de mercado a resolver.

MASTER CLASS WEBINAR

- Clase magistral con relator especializado, enfocado en las necesidades de inversión de las empresas.

CONSTRUCCIÓN MODELO DE NEGOCIO DEL PROYECTO

- Talleres para definir el modelo de negocios a implementar en el proyecto, usando metodología CANVAS.

DISEÑO DE PROYECTO DE INVERSIÓN

- Talleres para diseño de perfil de proyecto, con datos generales y antecedentes, plan de actividades y carta Gantt, equipo de trabajo.

PRESUPUESTO FLUJO DE CAJA

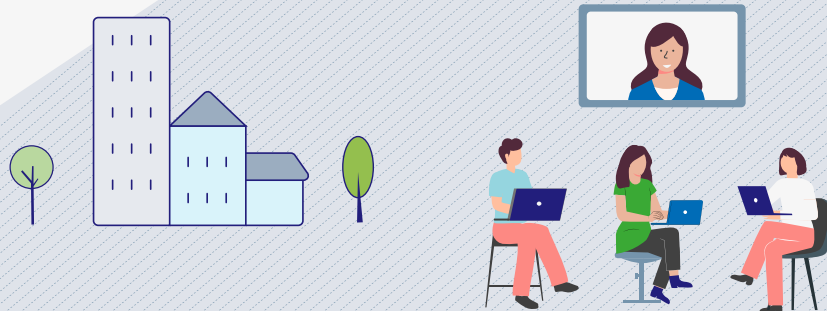
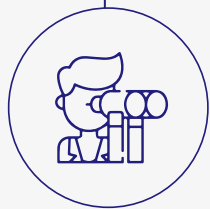
- Taller para preparación de presupuesto y flujo de caja de proyecto.

PREPARACIÓN PITCH

- Preparación de Pitch de alto impacto metodología SpinPitch.

DEMO DAY

- Evento presencial que define empresas Acelerables. Jurado de Red de Fomento e invitados.



2.3.3. Aceleración

Tiene la finalidad de fortalecer los negocios con mayor potencial, entregando mentoría personalizada, asistencia técnica especializada y acercamiento a redes de fomento productivo, que permitan realizar negocios generadores de riqueza en los territorios, incluyendo hasta 25 empresas.

Sus objetivos son:

- ✓ Profundizar el diagnóstico de cada empresa acelerable, para definir los dolores/oportunidades de innovación empresarial.
- ✓ Desarrollar un plan de trabajo acordado y validado entre la empresa y la entidad experta, estableciendo el modelo de negocios a implementar.
- ✓ Entregar y transferir el plan de aceleración a cada empresa participante.
- ✓ Generar o desarrollar redes de colaboración y networking necesarios para cada empresa.
- ✓ Entregar información sobre redes de fomento y financiamiento para el desarrollo e implementación del plan de aceleración, con su respectiva iniciativa de proyecto de inversión, en caso de ser necesario.

- ✓ Generar un trabajo de continuidad y seguimiento del plan con el/la empresario/a.

Este plan contempla dos tipologías de actividades complementarias:

A) Asistencia técnica y mentoría

Son sesiones regulares de trabajo presencial con el/la gestor/a territorial, para acompañar a la empresa acelera, conforme al respectivo plan de aceleración.

Se brinda apoyo personalizado al empresario/a para llevar a cabo un plan orientado a la reducción o cierre de brechas que limitan o impiden el desarrollo de su idea de negocio e inversión; a la captura o aprovechamiento de oportunidades para mejorarla; y a perfeccionar su diseño.

Puede incluir:

- ✓ **Temáticas** como gestión financiera, modelo de negocio, control de gestión, recursos humanos, gestión de comunicaciones y marketing, operaciones, redes y eslabonamientos de valor, desarrollo de nuevos productos, acceso a nuevos o mejorados mercados, casos de éxito o fracaso de iniciativas similares, u otros, según corresponda a cada caso.

- ✓ **Información y/o contactos —a ser gestionados por el/la empresario/a—**, en función del acceso a nuevos o mejorados mercados, obtención de aprendizajes de experiencias empresariales similares a su idea de inversión, relación con redes y/o cadenas de valor relativas al ámbito de inversión y con otras empresas relacionadas (abastecimiento, agregación de valor, desarrollo de nuevos productos, comercialización, financiamiento, otros).

- ✓ **Información de contactos y/u oportunidades de vinculación con otras empresas del territorio**, especialmente entre aquellas en proceso de aceleración o dinamización; con las cuales puedan establecerse relaciones de cooperación en función de una mayor agregación y retención local (territorial) de valor.

- ✓ **Información sobre la oferta de la red de fomento y de otros servicios** pertinentes según necesidades y oportunidades de la idea/proyecto de inversión y, eventualmente, de contactos para facilitar el acceso.

- ✓ **Apoyo y acompañamiento para el establecimiento de contactos y relaciones** con otras empresas y entidades. Por ejemplo, el/la gestor/a territorial

puede facilitar y acompañar la relación inicial entre las empresas del territorio que están en proceso de aceleración o dinamización.

- ✓ **Apoyo en elaboración de postulaciones** a los instrumentos de fomento y apoyo contemplados en el plan.

En [Anexos](#) está disponible la propuesta de términos técnicos de referencia para la contratación de mentorías.



Ejemplo Modelo de aceleración

RANKING EMPRESAS ACCELERABLES

- Listado con empresas que califican y ранquean como Acelerables.



MENTORING A EMPRESARIO/A

- Mentoría de alto potencial de un experto, que transmite sus experiencias, buenas prácticas, redes y conocimientos a la empresa.



FORMULACIÓN PROYECTO DE INVERSIÓN

- Formulación de Proyecto de inversión final, según formato "ACTIVA Inversión" de Corfo. Vinculación con AOI para postulación a fondos Corfo o similares.



IMPLEMENTACIÓN

- Acompañamiento en la postulación de la iniciativa a fuentes de financiamiento e implementación de las actividades del plan de aceleración.



MONITOREO

- Seguimiento y monitoreo de empresa.



B) Formulación de la iniciativa de inversión

Posee dos productos esperados:

- ✓ **Proyecto de inversión del empresario/a**, que además identifica los componentes para los cuales postulará a instrumentos de fomento y garantías. Este proyecto debe identificar y dimensionar los distintos esfuerzos y gestiones inversionales que asumirá el/la empresario/a, más allá de los apoyos públicos que solicitará.
- ✓ **Proyecto para postular a los instrumentos de apoyo que facilite el ACELERA** y que deberá formularse conforme a los requerimientos y formatos establecidos para ello.

La propuesta de **plan de aceleración debe ser validada con el/la empresario/a**, quien debe comprometerse con acciones, gestiones, relaciones y —si es necesario—, pre-inversiones para mejorar su proyecto de inversión. Este plan se centra en las brechas específicas detectadas y la forma en que serán abordadas.

El acompañamiento debe contemplar al menos:

- ✓ **Sesiones con el/la empresario/a** (diagnóstico, co-diseño, talleres, desarrollo y entrega).
- ✓ **Hitos** para monitorear los avances de la empresa.
- ✓ **Instancias de acompañamiento colectivo** para crear una vinculación y trabajo colaborativo con otros/as empresarios/as.



✓ **Diseño y validación de una propuesta de plan de aceleración**, a través de un proceso de interacción con el/la empresario/a e instancias regionales correspondientes. También con los agentes de mercado pertinentes y/o las redes o cadenas de valor de las cuales forman parte o pueden formar parte. Para ello se propone:

- ▶ La revisión de insumos de fases anteriores
- ▶ El apoyo del consultor/a y gestor/a territorial en la definición preliminar de la iniciativa de inversión del/la empresario/a.
- ▶ La revisión del/la mentor/a con el/la empresario/a de: la pertinencia territorial, el modelo de negocio y viabilidad de la iniciativa de inversión. El/la empresario/a debe asumir los ajustes o redefiniciones que estima pertinente —aquellas que está dispuesto a invertir.
- ▶ Conforme lo anterior, la redacción de una propuesta de plan de aceleración por parte del/la consultor/a, que sea enviada para validación del/la empresario/a, con copia al/a la gestor/a territorial.
- ▶ Revisión, observación o corrección de la propuesta por parte del/la empresario/a. Este

debe entregar formalmente su conformidad a la propuesta; por carta o medio digital.

- ▶ Validación del plan de aceleración por el/la gestor/a.
- ▶ Ejecución de las acciones necesarias para implementar el plan.

Paralelo a la implementación del plan de aceleración o de dinamización empresarial, se requiere la realización de acciones que permitan conectar a ambos segmentos de empresas participantes, generando sinergias, aprendizajes conjuntos y —eventualmente— encadenamientos productivos. Para ello se propone:

- ✓ El diseño de acciones para vincular al ecosistema productivo local
- ✓ La Red de Fomento —coordinada por el/la gestor/a territorial— identifique posibles acciones de interacción de los 2 grupos. Puede ser talleres, actividades de networking, contacto con posibles empresas proveedoras/clientes, entre otros.
- ✓ El/la gestor/a territorial sistematice la información, diseñe y coordine un plan de vinculación entre empresas acelera y aquellas otras del ecosistema.

2.4 Fase 3. Implementación y monitoreo



Contempla la ejecución de los planes de aceleración y dinamización —diseñados con anterioridad— junto a actividades de levantamiento de información para la toma de decisiones y generación de reportes.

El equipo gestor debe participar de manera directa en la implementación de los planes, tanto en la organización y accionar de los grupos, como con las empresas individuales.

2.4.1. Estadísticas y números de la participación de los/as empresarios/as en la etapa de dinamización

Considerando la situación base de las empresas —levantada en la fase anterior—, se deben registrar los avances que estas tuvieron en el transcurso de la fase, reportando al menos:

- ✓ Empresas capacitadas (digitalización, diseño, gestión).
- ✓ Empresas con nuevas vinculaciones de negocios.

- ✓ Empresas con postulaciones a instituciones de fomento realizadas o por realizar.
- ✓ Propuestas de mejoras para sus planes de negocios.
- ✓ Alguna derivación completa a institución de fomento.
- ✓ Alguna nueva oportunidad de negocio.
- ✓ Avances en mejora de competencias / disminución de brechas de las empresas que egresan de dinamización.
- ✓ Empresas que han recibido asistencia técnica y cuentan con perfiles de proyectos de inversión.
- ✓ Empresas que han mejorado sus posibilidades de acceso a financiamiento.

El/la consultor/a debe incluir en su propuesta aquellas metas que podría cumplir para aportar a estos resultados.

2.4.2. Recomendaciones y aprendizajes del proceso

El/la consultor/a debe describir experiencia ganada en el campo, compartir lecciones aprendidas y dar recomendaciones prácticas de mejora para el ACELERA.



●●● Sitios de interés

- ▶ Normativa legal del programa
- ▶ Plataforma de entrevistas del ACELERA⁸

⁸ Esta plataforma es de acceso restringido para los/as entrevistadores/as del **ACELERA**. Para acceder, ellos/ellas deben tener usuario y clave, que oportunamente son proporcionados por Corfo.

●●● Anexos

1. Metodología para la selección de los territorios
2. Criterios para la Selección de Empresas (referidos)
3. Perfil del/la gestor/a
4. Estructura para elaboración de un plan de trabajo de la Red
5. Términos técnicos de referencia de la consultoría de evaluación de empresas
6. Recomendaciones para la realización de las entrevistas
7. Registro de entrevistados/as
8. Autorización evaluación comercial
9. Carta de compromiso para participar del **ACELERA**
10. Términos técnicos de referencia para la contratación de mentorías

GUÍA METODOLÓGICA

Programa **ACELERA**

Año 2022

Subdirección de Aceleración Territorial
Gerencia de Redes y Territorios
Corporación de Fomento (Corfo)
www.corfo.cl

Gerente de Redes y Territorios: Claudio Valenzuela Chadwick.

Coordinadora ACELERA: Carolina Contreras Aguilar.

Encargada de edición: María José López Espinoza, ejecutiva.

Diseño y diagramación: Máximo Trujillo & Conchita Rosado | www.elbuque.cl