UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE NUEVAS EMPRESAS EN INCUBADORAS UNIVERSITARIAS: EL CASO AUGE-UCR

Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ingeniería Industrial para
optar al grado de Maestría Académica en Ingeniería Industrial

PAOLA GAMBOA HERNÁNDEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2020

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no hubiera sido posible sin el apoyo y colaboración del personal de Auge; principalmente al M.A.E. Luis Alonso Jiménez Silva, quien desde un inicio abrió las puertas de la incubadora para estudiar el actuar y resultados de la agencia; así como al MSc David Ramírez Szpigiel, quien en todo momento tuvo la mejor disposición en colaborar con el desarrollo de este estudio.

También deseo agradecer a diferentes personas que han hecho aportes en el proceso de esta investigación:

- El aporte, la dedicación y entrega de la Dra. Carla Fernández Corrales, con quien inicié esta investigación.
- La revisión, apoyo y colaboración en la parte estadística a la Bach. Carla López Gamboa y al Bach. Adrián Soto Blanco.
- A los miembros del Comité Asesor, la MSc Melissa Pizarro Aguila, la MSc Evelyn Salas Valerio y el MSc Marco González Víquez; quienes me brindaron todo su apoyo, además de su guía y por el aprendizaje compartido para mejorar la investigación y obtener este resultado.

Esta Tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Académica en **Ingeniería Industrial**

Dr. Roberto Quirós Vargas
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado

M.Sc. Melissa Pizarro Aguilar
Profesora Guía

M.Sc. Marco González Víquez
Lector

M.Sc. Evelyn Salas Valerio
Lectora

M.Sc. Fernán Cañas Coto
Representante de la Dirección
Programa de Posgrado en Ingeniería Industrial

Paola Gamboa Hernández
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS ..... *ii*

HOJA DE APROBACIÓN ..... *iii*

TABLA DE CONTENIDO ..... *iv*

RESUMEN ..... *viii*

LISTA DE TABLAS ..... *xii*

LISTA DE FIGURAS ..... *xiii*

CAPÍTULO I: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN *1*

1.1. Definición del tema **1**

1.2. Contexto actual en el que se enmarca el tema **2**

1.3. Estado del arte **5**

El campo de estudio del emprendimiento 5

Determinantes de la supervivencia de nuevas empresas 7

1.4. Relevancia del tema **12**

1.5. Problema de investigación **14**

1.6. Objetivos de la investigación **14**

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO *15*

2.1. Conceptos sobre emprendimiento **15**

2.2. Teorías sobre emprendimiento **16**

Teoría de emprendimiento de Schumpeter: Innovación y emprendimiento 16

Teoría de emprendimiento de Friedrich von Hayek: Conocimiento y emprendimiento 17

Teoría del emprendimiento de Peter Drucker: Oportunidad y emprendimiento 17

Teoría del emprendimiento de Ronald Burt: Redes y emprendimiento 18

2.3. Ecosistema emprendedor **19**

2.4. Incubadoras de empresas **21**

Historia 21
Definición 22
Tipos de emprendimientos 22
Tipos de incubadoras de empresas 23
Incubadoras universitarias 26
El rol de la incubadora universitaria en el ecosistema emprendedor 28
2.5. El proceso de incubación de empresas 29
Fase de preincubación 30
Fase de incubación 31
Fase de post-incubación 32
2.6. Factores de éxito en incubadoras 32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 36
3.1 El uso de métodos mixtos 36
3.2 Fundamentación ontológica de la investigación 38
3.3 Abordaje epistemológico de la investigación 39
3.4 Diseño metodológico 41
Estrategia metodológica 41
Técnicas de recopilación y análisis de datos 42
CAPÍTULO IV: FASE CUANTITATIVA 44
4.1. Recolección y limpieza de datos 44
4.2. Selección de las variables de estudio 45
4.3. Análisis de los datos 50
Análisis previo de los datos 50
Primer modelo 51
Segundo modelo 55
4.4. Discusión de los resultados 57
4.5. Conclusiones de la fase cuantitativa 60
CAPÍTULO V: FASE CUALITATIVA 61
5.1. Guía para la recolección de datos cualitativos 61

5.2. Revisión documental 63
5.2.1. Programa Startup Go 64
5.2.2. Otros programas 70
5.2.3. Seguimiento y control 72
5.2.4. Otros hallazgos 74
5.2.5. Resultados más importantes de la revisión documental 75
5.3. Entrevistas a gestores de emprendimiento 77
5.3.1. Recopilación de los datos 77
5.3.2. Análisis de los datos 81
5.4. Grupo focal con emprendedores 87
5.4.1. Recopilación de los datos 87
5.4.2. Análisis de los datos 91
5.5. Análisis y discusión de los resultados de la fase cualitativa 101
5.5.1. De los resultados de la revisión documental 102
5.5.2. De los resultados de las entrevistas con gestores de emprendimiento y el grupo focal 104
5.5.3 De la triangulación entre los tres métodos de recolección de datos cualitativos 106
5.6. Conclusiones de la fase cualitativa 113
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS 114
6. 1. Discusión de los resultados 114
Permanencia 115
Ingreso en la fase Crear 116
Modelo de gestión de Auge como soporte para la supervivencia de nuevas empresas incubadas 118
Validación del modelo con la Dirección de Auge 120
Funcionalidad del modelo de gestión 122
Respaldo teórico de los aspectos presentados en el modelo 124
Riesgos y debilidades identificados 126
6.2. Enfoque metodológico y limitaciones 127
6.3. Lecciones aprendidas y nuevas líneas de investigación 128
Lecciones aprendidas 128
Nuevas líneas de investigación 129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 131

BIBLIOGRAFÍA 134

APÉNDICES 143

Apéndice 1. Resultados obtenidos de la tabla de correlaciones para todas las variables en estudio 143

Apéndice 2. Resultados obtenidos de la primera aproximación del primer modelo de regresión logística con siete variables independientes 147

Apéndice 3. Resultados del primer modelo de regresión logística, con seis variables independientes 148

Apéndice 4. Resultados del segundo modelo de regresión logística, con metodología escalonada hacia adelante 149

Apéndice 5. Resultados del segundo modelo de regresión logística, con metodología escalonada hacia atrás 150

Apéndice 6. Transcripción de la entrevista al Coordinador del Programa emprendedor de Auge 152

Apéndice 7. Guía para el desarrollo de las entrevistas a gesotres de emprendimiento de Auge 158

Apéndice 8. Transcripciones de las entrevistas a los gestores de emprendimiento de Auge . 159

Apéndice 9. Proceso de codificación y categorización de las observaciones de las entrevistas a gestores de emprendimiento 213

Apéndice 10. Guía para el desarrollo del grupo focal con personas emprendedoras de Auge 216

Apéndice 11. Cuestionario de entrada, aplicado a las personas emprendedoras en el grupo focal 218

Apéndice 12. Transcripción y anotaciones del grupo focal con personas emprendedoras de Auge. 219

RESUMEN

La situación laboral actual en Costa Rica presenta un aumento en los índices de desempleo. Una estrategia para aportar en este sentido y colaborar con el desarrollo socioeconómico es el fomento del emprendimiento y la creación de empresas. Las incubadoras de empresas son un medio para impulsar la creación de nuevos emprendimientos y apoyarlos en sus inicios. El estado de la situación del emprendimiento en Costa Rica presenta a Auge, la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento de la Universidad de Costa Rica, como una incubadora que muestra índices de supervivencia mayores al promedio costarricense, lo cual, entre otros aspectos relevantes, hace interesante su estudio, como punto de partida para la mejora del ecosistema emprendedor nacional.

Ante resultados sobresalientes de Auge a nivel nacional e internacional, se plantea el interés de explorar cuáles factores en su gestión determinan la supervivencia de las empresas incubadas y así presentar un primer estudio sobre los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras universitarias en Costa Rica, el cual pueda facilitar a su vez, buenas prácticas en la gestión de las incubadoras. La investigación se estructura en dos etapas: una cuantitativa y una cualitativa.

La literatura consultada en torno al tema de estudio presenta una tendencia direccionada al uso principalmente de un enfoque positivista, aunque es relevante la presencia de estudios de corte cualitativo, los cuales pretenden comprender mejor los fenómenos que suceden en el marco de la realidad de las nuevas empresas. De manera específica, los únicos dos estudios identificados en la temática de supervivencia de nuevas empresas en incubadoras (Ferguson & Olofsson, 2004; Löfsten, 2016a), son de corte positivista. A partir de esto y considerando que el entorno propio en Costa Rica y la realidad que se desea estudiar es propiamente la de Auge, se busca realizar un aporte al estado del arte por medio de un enfoque basado en el uso de métodos mixtos, los cuales aporten tanto a la determinación de las posibles causas de la supervivencia de las nuevas empresas en Auge, así como a la comprensión de la relación entre esas causas y el efecto estudiado de la supervivencia.

Primero, se realiza el abordaje por métodos cuantitativos, en el cual, al aplicar diferentes modelos de regresión logística para las variables seleccionadas a estudiar, se identifican dos principales

determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge: el ingreso en la fase Crear del programa, y la permanencia de los emprendimientos en la agencia.

Al profundizar en los datos aportados de las empresas que poseen ventas actualmente, se identifica que al menos una tercera parte de ellas han llevado el programa completo de preincubación e incubación de Auge, demostrando que es un porcentaje relevante para determinar que el proceso posee impacto en la supervivencia de las empresas.

Posteriormente, se desarrolla un estudio de corte cualitativo para comprender qué relación existe entre la gestión de Auge y, el ingreso en la fase Crear y la permanencia de los emprendimientos. Para esto se lleva a cabo una revisión documental de información que mantiene Auge en diferentes formatos, entrevistas a los gestores de emprendimiento, y un grupo focal con personas emprendedoras.

Las entrevistas se realizan de manera semiestructurada a los tres gestores de emprendimiento con que contaba Auge en ese momento. De ellas se identifican 17 categorías preliminares, las cuales son la base para plantear el abordaje del grupo focal con las personas emprendedoras.

En el grupo focal con representantes de diferentes startups de Auge, se llevan a cabo dos actividades. La primera es un breve cuestionario que pretende orientar a las personas participantes en los temas que se van a discutir. Este cuestionario considera las categorías preliminares identificadas anteriormente. Luego, se desarrolla la sesión de discusión, basada en tres preguntas abiertas, dentro de las cuales pueden hacer referencia a los aspectos del cuestionario o plantear nuevos puntos.

A continuación, por medio del análisis de los datos cualitativos, siguiendo una estrategia de triangulación de los datos recopilados a través de la revisión documental, las entrevistas a gestores y el grupo focal con personas emprendedoras, se puede afirmar que se da la corroboración de los resultados entre cada método, permitiendo presentar deducciones robustas para esta fase de la investigación.

Se identifican, finalmente, un conjunto de 18 categorías en total de aspectos afines al éxito de los emprendimientos en Auge. Estas categorías a su vez tienen relación con el efecto que la gestión de Auge tiene sobre el desempeño sobresaliente de las nuevas empresas incubadas. Se entiende la gestión de Auge como el conjunto de prácticas, procesos y estrategias organizacionales que la agencia desarrolla para su funcionamiento.

Las categorías identificadas permiten comprender el impacto de las variables Ingreso en la fase Crear y Permanencia, con respecto al desempeño exitoso de los startups en la agencia.

Uno de los resultados relevantes de esta investigación, es la comprensión de un término asociado a la identidad de Auge: comunidad emprendedora. Por medio del análisis cualitativo desarrollado se logra identificar cuál es el verdadero significado que este tiene y cómo explicarlo de manera integradora, plasmándolo como un constructo integrado por tres niveles. El primer nivel es la conformación de una red de contactos entre emprendedores, gestores y miembros en general de la agencia. El segundo nivel, es lo que las personas emprendedoras identifican como un espacio seguro, donde pueden encontrar apoyo y respaldo de manera confiable, y sentirse protegidos. El tercero, es el nivel de mayor interrelación y confianza, el cual lo identifican los gestores de emprendimiento, quienes sienten que la comunidad es un espacio de amistad, saludable y familiar.

Como resultado principal, se logra plasmar el modelo de la gestión que Auge realiza como soporte para la supervivencia de los emprendimientos, donde la gestión de Auge es expresada con cuatro grandes componentes: estructura, comunidad, gestores-emprendedores y mentores, y alianzas y contactos. Este modelo de gestión crea la oportunidad de que se dé el ingreso en la fase Crear de proyectos con potencial de supervivencia, y la permanencia de emprendimientos repetibles y escalables que apuntan a sobrevivir. Todo lo anterior soportado sobre la base del liderazgo y visión de la dirección de Auge, que ha sido certera en el enfoque estratégico y el aprovechamiento de las oportunidades presentadas.

La investigación aporta, además, una propuesta de funcionalidad del modelo, considerando los procesos claves e indicadores necesarios por componente del modelo de gestión, tal que éste pueda ser replicable por otras incubadoras.

El modelo formulado de la gestión de Auge es sostenible en el tiempo, pues permite utilizar los recursos de manera que se pueda mantener su funcionamiento, ajustando sus componentes, pero manteniendo el servicio. Además, es replicable y escalable, siempre que se logren establecer las relaciones estratégicas necesarias y adecuar los recursos según los retos de la incubadora.

El principal resultado de esta investigación, el modelo de gestión que soporta la supervivencia de las startups en Auge, respalda algunos estudios previos en el tema, sin embargo, aporta sustancialmente en ser pionero en la utilización de métodos mixtos para explicar los determinantes explicados, así como en presentar un modelo ajustado a la realidad de una incubadora universitaria pública en América Latina, demostrando que existen medios para llevar a cabo acciones

sobresalientes en la región. Asimismo, crea líneas de investigación futuras, para continuar estudiando y desarrollando la creación de nuevas empresas que fomenten el desarrollo social y económico de países de la región, donde hay poco publicado en estos temas.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables de relación con la Universidad y Vinculación con la Universidad en proyectos que mantienen ventas actualmente _____ *46*
*Tabla 2. Moda para las variables Ingreso, Permanencia y Proceso, para los emprendimientos que mantienen ventas actualmente*_____ *48*
Tabla 3. Tabla de frecuencias para la variable Ingreso, de los emprendimientos que mantienen ventas actualmente _____ *48*
Tabla 4. Tabla de correlaciones entre las variables Permanencia, Proceso e Ingreso _____ *50*
*Tabla 5. Correlaciones entre la variable relación con la Universidad y vinculación con la Universidad*_____ *51*
Tabla 6. Resumen de resultados de la primera aproximación al primer modelo de regresión logística _____ *52*
Tabla 7. Valores de inflación para las variables en la primera aproximación al primer modelo _____ *53*
Tabla 8. Resumen de resultados del primer modelo de regresión logística con seis variables independientes *54*
Tabla 9. Valores de inflación para las variables del primer modelo _____ *54*
Tabla 10. Resumen de resultados del segundo modelo con distribución escalonada hacia adelante _____ *56*
*Tabla 11. Resumen de resultados del segundo modelo con distribución escalonada hacia atrás*_____ *57*
Tabla 12. Comparación de los resultados de los dos modelos de regresión logística _____ *58*
Tabla 13. Información de desarrollo de las entrevistas a los gestores de emprendimiento de Auge _____ *81*
Tabla 14. Categorías preliminares definidas a partir del análisis de las entrevistas a gestores de emprendimiento _____ *83*
Tabla 15. Cantidad de ítems del cuestionario por categoría preliminar identificada. _____ *90*
*Tabla 16. Datos de personas participantes en el grupo focal*_____ *91*
Tabla 17. Resultados del cuestionario de entrada al grupo focal, aplicado a personas emprendedoras de Auge. _____ *93*
Tabla 18. Extracto del análisis que se realiza de las observaciones del grupo focal, frente a las categorías preliminares identificadas. _____ *95*
Tabla 19. Nuevas categorías identificadas del grupo focal. _____ *96*
Tabla 20. Categorías cualitativas que explican el éxito de las empresas incubadas en Auge _____ *106*
Tabla 21. Clasificación de riesgos y debilidades identificadas por nivel de posible impacto _____ *111*
Tabla 22. Clasificación del nivel de impacto de riesgos y debilidades por color según su plazo _____ *112*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema teórico de los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas. _____ *12*

Figura 2. Descripción de la estrategia secuencial explicativa. Fuente:(Mobley & Serrano-Gallardo, 2016) __ *41*

Figura 3. Infografía de las etapas que conforman el programa Startup Go de Auge. Fuente: (Auge, 2020) __ *64*

Figura 4. Infografía de los componentes completos del programa Startup Go de Auge. Fuente: (Auge, 2019) _____ *66*

Figura 5. Módulo e hitos del proceso para el seguimiento en la pizarra del Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019) _____ *72*

Figura 6. Comentario aleatorio 1 extraído de las tarjetas de proyectos en la plataforma Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019) _____ *73*

Figura 7. Comentario aleatorio 2 extraído de las tarjetas de proyectos en la plataforma Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019) _____ *73*

Figura 8. Comentario aleatorio 3 extraído de las tarjetas de proyectos en la plataforma Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019) _____ *74*

Figura 9. Anotaciones al margen de las transcripciones de las entrevistas _____ *82*

Figura 10. Extracto del proceso de codificación y categorización de las observaciones de las entrevistas a gestores de emprendimiento _____ *82*

Figura 11. Cuatro grandes temas abordados en las entrevistas y relacionados con el éxito de las empresas en Auge _____ *86*

Figura 12. Resultados de la aplicación del cuestionario de entrada en el grupo focal a personas emprendedoras de Auge _____ *92*

Figura 13. Tres grandes temas relacionados con el éxito de las empresas en Auge, extraídos del grupo focal _____ *101*

Figura 14. Diagrama de interrelacióin de los resultados de cada método de recolección de datos para obtener las categorías identificadas. _____ *102*

Figura 15. Expresión de comunidad por los gestores de emprendimiento y las personas emprendedoras de Auge. _____ *105*

Figura 16. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-01 Comunidad _____ *108*

Figura 17. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-02 Proceso _____ *109*

Figura 18. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-03 Estructura _____ *109*

Figura 19. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-05 Gestor-Emprendedor _____ *110*

Figura 20. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-08 Socios Estratégicos _____ *110*

Figura 21. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-13 Selección-Triada _____ *111*

Figura 22. Aspectos que explican la variable permanencia _____ *116*

Figura 23. Aspectos que explican la variable de ingreso en fase Crear _____ *117*
Figura 24. Modelo de la gestión que Auge realiza y que explica la supervivencia de los emprendimientos _ *119*
Figura 25. Procesos clave definidos por componente de gestión _____ *123*
*Figura 26. Indicadores clave por componente de gestión*_____ *124*
Figura 27. Relación entre los factores de éxito de incubadoras y los componentes de la gestión de Auge __ *125*

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEP Sistema de Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Paola Gamboa Hernández, con cédula de identidad 1-1024-0800, en mi condición de autor del TFG titulado Determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras universitarias: el caso Auge-UCR.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. **SI** [X] **NO** *[ ]

***En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).**

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Paola Gamboa Hernández.

Número de Carné: 971394 Número de cédula: 1-1024-0800.

Correo Electrónico: paola.gamboa@ucr.ac.cr.

Fecha: 16.11.2020. Número de teléfono: 8832-8787.

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): MSc Melissa Pizarro Aguilar.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Definición del tema

El enfoque de la presente investigación está específicamente en la gestión de incubadoras y aceleradoras de empresas de tipo universitario, que impulsan la creación de nuevas empresas de base tecnológica (NEBT) y de emprendimientos dinámicos[1]; y su influencia en la supervivencia de las nuevas empresas incubadas.

El tema del presente estudio es la identificación de los factores de la gestión de incubadoras de empresas universitarias, que influyen en la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en estas.

El objeto de estudio son las prácticas de gestión de la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento de la Universidad de Costa Rica (Auge); con el fin de explorar cuáles determinan la supervivencia de las empresas incubadas en esta y así presentar un primer estudio sobre los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras de este tipo en Costa Rica, el cual pueda facilitar a su vez, buenas prácticas en la gestión de las incubadoras.

De acuerdo con el Institute of Industrial & Systems Engineers, (2019) una de las áreas de conocimiento de la Ingeniería Industrial es la Ingeniería de Negocios, área en la cual se encuentra la gestión estratégica y la ingeniería organizacional, en donde puede enmarcarse el tema propuesto.

---

[1] Aunque existen muchas deficiones para NEBT, se ha elegido aquí la definición de (Ferguson & Olofsson, 2004): empresas pequeñas, relativamente jóvenes, que se basan en tecnología dependiente de un alto grado de conocimiento del estado del arte.

Los emprendimientos dinámicos se definen como "aquél nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva - tecnológica o no - como para al menos convertirse en una mediana empresa (…)" (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

1.2. Contexto actual en el que se enmarca el tema

Con el propósito de contextualizar el estudio planteado en el marco costarricense, se presenta una descripción de la situación laboral actual, el papel del emprendimiento para impulsar el desarrollo socioeconómico, así como el rol de las incubadoras y específicamente de Auge y la situación del emprendimiento en Costa Rica.

Costa Rica se ha visto afectada por un aumento en el desempleo desde 2017. De acuerdo con la Encuesta Continua de Empleo (ECE) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el desempleo llegó a la cifra récord del 12,0 % en el tercer trimestre de 2018. En el primer trimestre del 2019 se mantuvo en un 11,3 %, lo cual estadísticamente no representa variación (INEC, 2019). Estos valores han sido los más altos de la última década, pues anteriormente se mantenía en no más del 9,7 % (Avendaño & Rodríguez, 2019).

Algunas posibles razones de esta situación, de acuerdo con María Luz Sanarrusia, coordinadora de la ECE, son principalmente el aumento de la fuerza laboral para el año 2018 y la coyuntura socioeconómica del país en ese momento (Valverde, 2019): más personas salieron al mercado laboral, ya sea con títulos universitarios, pero más aún con secundaria incompleta. A este grupo se les une una importante cantidad de mujeres, quienes conforman el grueso de la población desempleada (14,2 % es el desempleo femenino, frente a un 9,3 % el masculino) y que tienen incluso la primaria incompleta (INEC, 2019). Lo anterior impulsado en gran medida por la subida del dólar, la negociación del plan fiscal y la huelga de educadores que se extendió por más de tres meses (Valverde, 2019).

Además de la situación anterior, la llegada de la cuarta revolución industrial impone retos para el tejido industrial costarricense. Esta revolución crea la Industria 4.0 que involucra temas como la impresión 3D de todo tipo de productos, big data, el internet de las cosas y servicios (IoTS, por sus siglas en inglés), automatización de procesos, inteligencia artificial, aprendizaje automatizado, entre otros. Actualmente se discute la preparación de la industria nacional para afrontar estos cambios (Financiero, 2019) y el papel del emprendedor en este contexto (Prause, 2015).

Ante estas situaciones, es bien estudiado el papel de la creación de nuevas empresas como factor promotor de innovación, productividad, competitividad, generación de empleo y crecimiento

económico (Alzaghal & Mukhtar, 2017; Fernández-Serrano & Liñán, 2014; Holmes, Hunt, & Stone, 2009; Nguyet, 2016; Theodorakopoulos, Kakabadse, & Mcgowan, 2014; Verma, 2004). Específicamente, las nuevas empresas de base tecnológica proveen una gama de efectos positivos en el desarrollo económico (Ferguson & Olofsson, 2004), así como más recientemente lo hacen también los emprendimientos dinámicos (Hidalgo, Kamiya, & Reyes, 2014; Jakopin, 2013; Pšeničny, Jakopin, Vukčević, & Ćorić, 2014).

Con el fin de promover el desarrollo de nuevas empresas, se ha probado la eficiencia de las incubadoras. Estas proveen un ambiente propicio para el crecimiento de empresas en entornos de incertidumbre, por medio de la creación y comercialización de nuevos productos, nuevos procesos y nuevos modelos de negocio (Alzaghal & Mukhtar, 2017; Fukugawa, 2013; Lee & Osteryoung, 2004; Smilor, 2013; Theodorakopoulos et al., 2014; Verma, 2004; Wann, Lu, Lozada, & Cangahuala, 2017).

Las incubadoras están concebidas como una herramienta ideal para poner en práctica políticas públicas de creación de empresas, pues éstas ofrecen un conjunto de servicios que a las nuevas empresas les resulta imposible tener, como, por ejemplo: entrenamiento, acompañamiento, consultoría, acceso a financiamiento, acceso a redes y contactos, infraestructura, entre otros. Estos servicios tienen como fin aumentar las posibilidades de supervivencia de la nueva empresa, facilitando condiciones favorables para su crecimiento en un ambiente controlado (Alzaghal & Mukhtar, 2017; Lasrado, Sivo, Ford, O'Neal, & Garibay, 2016; Theodorakopoulos et al., 2014).

Aunque existen varios tipos de incubadoras (Alzaghal & Mukhtar, 2017), las de origen universitario o académicas poseen un valor especial por su poder de impacto en el marco de la generación de conocimientos que es la principal función de la academia (Versino, 2000). Este tipo de incubadoras se ha enfocado principalmente en la creación de empresas de base tecnológica provenientes de la transferencia de tecnología desde las propias investigaciones de la institución, sin embargo, su enfoque se ha ampliado en el contexto Latinoamericano para apoyar el desarrollo del espíritu emprendedor en la comunidad universitaria (Alzaghal & Mukhtar, 2017; Montesinos Alarcón, Ormeño Bustios, & Piña Manrique, 2018; Versino, 2000).

En Costa Rica, actualmente, existen 13 incubadoras registradas como parte de la Red Nacional de Incubadoras del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), cinco de las cuales son de origen universitario. Una de ellas es la perteneciente a la Universidad de Costa Rica (UCR), llamada Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (Auge).

Auge se funda en noviembre de 2012 como parte de la UCR, directamente dependiente de la Vicerrectoría de Investigación y con auspicio de la Fundación de la Universidad de Costa Rica. En seis años de existencia, esta incubadora y aceleradora de empresas se ha posicionado como la agencia más grande de Centroamérica (Universidad de Costa Rica, 2017). Actualmente cuenta con más de 95 emprendimientos activos, y posee una tasa de supervivencia del 80%, la cual es considerablemente más alta que la tasa estimada de supervivencia de empresas nuevas en Costa Rica, que es del 20% (Singer & Arreola, s/f). En el 2017, sus incubados generaron más de 172 empleos directos, facturaron 2,8 millones de dólares y atrajeron 840 mil dólares en inversión (Universidad de Costa Rica, 2017). Es la incubadora costarricense que ha accedido a más fondos de capital semilla, como los impulsados por el Sistema de Banca de Desarrollo y ha trabajado en conjunto con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) en programas como el Programa de Innovación Tecnológica (PITs).

De acuerdo con el Índice Global de Emprendimiento (GEI) de 2018, Costa Rica se encuentra en la sexta posición a nivel de América Latina y el Caribe. Este índice mide la salud del ecosistema de emprendimiento de los países, en términos de la calidad del emprendimiento, y de la extensión y profundidad del ecosistema de apoyo al emprendimiento. De acuerdo con los autores, se entiende como ecosistema emprendedor saludable, aquel que cumple con todos los criterios definidos en el estudio. Costa Rica posee un ecosistema emprendedor 33% saludable, con oportunidades de mejora en innovación de procesos y capital de riesgo (Ács, Szerb, & Lloyd, 2018).

Por otra parte, el Monitor Global de Emprendimiento (GEM) de 2014, último en que participó Costa Rica, la presenta como un país donde el emprendimiento forma parte de una economía basada en la eficiencia. Es decir, “los productos y servicios que se generan tienen un mayor grado de elaboración y aunque no tienen un elemento diferenciador importante, son proclives a la presencia de alianzas estratégicas que permiten la asimilación de nuevas tecnologías, así como mejora de las existentes” (p. 12). Este tipo de economías llevan a incrementos en la productividad por medio de las economías de escala permitiendo que se generen cadenas de valor y eslabonamientos en algunos sectores (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, 2015).

Un número importante a resaltar de este estudio es que, en el periodo 2010-2014, la tasa de deserción (o muerte) en las primeras etapas del emprendimiento es del 50 % (Lebendiker et al., 2015).

La situación laboral actual en Costa Rica presenta un estancamiento en los índices de desempleo, una estrategia para aportar en este sentido y colaborar con el desarrollo socioeconómico es el fomento del emprendimiento y la creación de empresas. Las incubadoras de empresas son un medio para impulsar la creación de nuevos emprendimientos y apoyarlos en sus inicios. La situación del emprendimiento en Costa Rica presenta a Auge como una agencia que muestra índices de supervivencia mayores al promedio costarricense, lo cual hace interesante su estudio, como punto de partida para la mejora del ecosistema emprendedor.

1.3. Estado del arte

Por medio de la revisión de literatura se plantea un estado del arte del campo de estudio del emprendimiento y más específicamente al respecto de los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas, con el fin de conocer sobre los estudios empíricos existentes y definir las posibles variables a estudiar en este proyecto.

El campo de estudio del emprendimiento

El emprendimiento como un campo de estudio es considerado por varios autores como aún incipiente (Lopez & Alvarez, 2018; Matiz, 2009), si bien lleva siendo estudiado desde el siglo XX, no es sino hasta finales del mismo, inicios del siglo XXI cuando el auge de su investigación inició de manera sostenida (Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, & Palma-Ruiz, 2016).

En este campo no se puede afirmar que exista una única teoría que defina y explique este fenómeno, tampoco hay un acuerdo acerca del objeto de investigación (Herrera, 2012; Matiz, 2009), sino que a medida que avanzan las investigaciones se encuentran nuevas interrogantes y temas multidisciplinarios que se han ido incorporando (Serrano-Bedia et al., 2016).

De acuerdo con Serrano-Bedia et al., (2016), un enfoque cualitativo predominaba al inicio, sobre todo enfocado en conocer y comprender las características del emprendedor, a medida que avanzó el interés y el enfoque cuantitativo se fue haciendo más presente, aumentaron a su vez las revistas académicas en emprendimiento.

Ireland, et al. (2005) mencionados por Matiz (2009), realizaron un estudio sobre las publicaciones en temas de emprendimiento hechas en el "Academy of Management Journal", entre los años 1963 y 2005; mostrando cómo en ese periodo el número de artículos pasó de 5 entre 1963 y 1969 a 25 entre 2000 y 2005. A su vez, Brush (2008), también mencionado por Matiz (2009), revisó 389 publicaciones realizadas entre 2003 y 2005 en cuatro diferentes revistas relacionadas con el tema, identificando que los métodos más utilizados en las investigaciones fueron la información secundaria (29,74 %) y las encuestas (25,38 %), y en menor medida el uso de experimentos (0,51 %), casos de estudio (1,79 %) y casos comparativos (3,85 %).

Con base en 49 números especiales de revistas de emprendimiento entre los años 2011 y 2013, Serrano-Bedia et al., (2016) encuentra 387 artículos que contribuyen de manera original al tema de emprendimiento. Este estudio indica que se pueden identificar once líneas de investigación:

- Análisis del campo del emprendimiento en general (21,45 %)
- Emprendimiento corporativo (11,63 %)
- Emprendimiento y desarrollo económico (11,11 %)
- Emprendimiento social (10,08 %)
- Emprendimiento: contexto y proceso (9,56 %)
- Educación para el emprendimiento (8,53 %)
- Características de los emprendedores (8,27 %)
- Emprendimiento y empresa familiar (4,91 %)
- Emprendimiento internacional (4,65 %)
- Emprendimiento académico (4,39 %)
- Otros temas (5,43 %)

La línea de investigación "Emprendimiento: contexto y proceso" es la que engloba los temas relacionados con el impacto de políticas y recursos específicos en el emprendimiento (entre otros), por lo que en esta se clasificaría el tema de la presente investigación. En esta línea se muestra el predominio de los trabajos empíricos (70,3 % del total), tanto de corte cualitativo (estudios de casos) como cuantitativo (mayoritariamente regresiones) (Serrano-Bedia et al., 2016). Los autores hacen referencia en este caso a la necesidad de ampliar el ámbito geográfico de los estudios a lugares menos estudiados como América Latina.

Específicamente en América Latina, por medio de una revisión sistemática de literatura, Lopez & Alvarez (2018) encontraron 128 artículos publicados sobre el tema en revistas de la región y en revistas de nivel internacional. Este estudio presenta que la mayor cantidad de investigación proviene de Chile y Colombia. Un 29,7 % de las publicaciones son de una revista chilena, mientras

que un 39,9 % son de revistas colombianas. Costa Rica no se encuentra como parte de los países de donde provienen las publicaciones, sin embargo, sí se encontró en la muestra 5 autores de origen costarricense que han publicado en otros países.

Por otro lado, el tipo de estudio realizado en su mayoría en América Latina es de corte cuantitativo (46 %), seguido de cualitativo (27 %) y teórico (24 %), y solamente un 2 % sigue un estilo mixto cuantitativo-cualitativo (Lopez & Alvarez, 2018).

En relación con las líneas de investigación que se siguen en la región, los temas más estudiados son, en orden, los determinantes de los individuos al emprender, los factores asociados con el entorno, enfoques eclécticos[2] al emprendimiento, y emprendimiento internacional, entre otros (Lopez & Alvarez, 2018).

La relación existente entre el papel de la gestión de las incubadoras y la supervivencia de las nuevas empresas se consideraría como parte de la línea de investigación en factores asociados con el entorno.

Tal como se puede observar, las líneas de investigación dentro del campo de estudio del emprendimiento no se encuentran definidas de manera clara a nivel internacional, por lo que se concuerda con el aporte inicial, de que este es apenas un campo de estudio incipiente y en formación.

Determinantes de la supervivencia de nuevas empresas

La supervivencia de nuevas empresas se ha considerado por varios autores (Lee & Osteryoung, 2004; Smilor, 2013) como un elemento clave para estudiar el éxito de las incubadoras de empresas y a su vez, medir las condiciones en general que un ecosistema emprendedor aporta para el desarrollo de estas empresas. Sin embargo, existen opiniones contrarias en cuanto a la pertinencia de este indicador de éxito (Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2014; Schwartz, 2013).

[2] Los factores eclécticos al emprendimiento se refieren a diferentes temas que han ido surgiendo de forma diversa. Un ejemplo que usan las autoras, se refiere al papel de la innovación y el emprendimiento como un combo especial para el desarrollo de la región.

Schwartz (2013) menciona varias razones de porqué la tasa de supervivencia puede no ser el mejor indicador para el impacto de las incubadoras. Por ejemplo, critica su limitado poder explicativo, dado que este indicador es realmente de carácter endógeno al considerar solo el tiempo de permanencia dentro de la incubadora, además se considera un factor muy aislado por lo que es insuficiente para definir el éxito de la incubadora (Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2014).

A pesar de lo expuesto anteriormente, el uso de la tasa de supervivencia es uno de los indicadores más usados dentro de un conjunto de parámetros altamente reconocidos, para medir el desempeño de las incubadoras (Alzaghal & Mukhtar, 2017; Lee & Osteryoung, 2004; Smilor, 2013). Específicamente Alzaghal & Mukhtar (2017) mencionan que para una incubadora de tipo universitario, la tasa de supervivencia es un indicador muy relevante, por estas razones el planteamiento del tema de estudio tiene relación directa con la supervivencia de las empresas incubadas en Auge.

La supervivencia de empresas se analiza considerando un modelo de duración como el planteado por Kantis & Juan (2007), donde se analiza el seguimiento de una organización desde un instante inicial de observación hasta la ocurrencia de un evento de interés, como lo sería por ejemplo la muerte de la empresa. Esto puede compararse con otras empresas en un periodo de tiempo definido según el interés del estudio (Ng, 2015).

Uno de los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en general, mencionado por Nguyet (2016) es la cantidad de bienes con la que cuenta la empresa al inicio; entre más sean, mayor es la probabilidad de supervivencia. En el mismo sentido, Christie & Sjoquist (2012) indican que, de acuerdo con su estudio, si luego de un año, el tamaño de la empresa aumenta, las probabilidades de supervivencia también lo hacen. Específicamente Holmes et al. (2009) determinan que lo anterior es cierto para PYMES, mientras que, para microempresas, el tamaño inicial de la empresa, tiene una influencia negativa en la supervivencia.

Otro aspecto a resaltar por Christie & Sjoquist (2012) son las condiciones económicas locales, las cuales afectan positiva o negativamente la supervivencia, de acuerdo principalmente a las políticas de apoyo existentes. Holmes et al. (2009) profundiza en el tema de las políticas de las tasas de interés para nuevas empresas, indicando que luego del primer año los aumentos en estas impactan negativamente las posibilidades de supervivencia de las microempresas.

La existencia de patentes o ya sea de un alto nivel de radicalidad tecnológica de la empresa es un determinante claro de supervivencia, especialmente si se trata de nuevas empresas de base tecnológica (Aspelund, et al., 2005; Löfsten, 2016b).

En cuanto al papel del equipo emprendedor, Aspelund et al. (2005) encuentran que equipos más pequeños tienen mayor probabilidad de supervivencia, lo mismo sucede con equipos más heterogéneos. Sin embargo, la experiencia previa del equipo no resulta concluyente si posee o no efecto sobre la supervivencia.

Por otro lado Löfsten (2016b) refuerza la importancia de las redes de negocios en general y el comportamiento del emprendedor en los negocios y su actitud frente a la competencia, principalmente en su posición de toma de riesgos. También menciona la importancia de la innovación de los productos.

Nguyet (2016) se refiere al papel de la productividad laboral; a mayor rentabilidad por empleado, existe mayor probabilidad de supervivencia; por lo que es importante resaltar el valor de las ventas.

En un estudio específico de supervivencia de nuevas empresas dentro de incubadoras, Löfsten (2016a) estudia los efectos de los recursos de negocios (planificación de los recursos, y localización como cercanía de recursos) y de innovación (existencia de patentes) en la supervivencia a 5 años de las NEBT.

El autor menciona que el recurso de localización está definido en relación con la proximidad, el transporte y la comunicación. La proximidad de los incubados con otros incubados crea un ambiente propicio para el establecimiento de redes. Por otra parte considera que la proximidad con universidades podría ofrecer ventajas a los incubados; y más aún ofrece la posibilidad de crear relaciones para la transferencia de tecnología y la interrelación universidad-industria, por medio del intercambio continuo de ideas (Löfsten, 2016a). También se considera importante la proximidad a clientes y proveedores, así como a competidores. La proximidad es entonces un factor de éxito para lograr redes de apoyo para los incubados, que permite mejores ideas, desarrollos y apoyo desde el punto de vista de comunicación.

Como resultado de su investigación Löfsten (2016a) encuentra que lo que más impacto tiene sobre la supervivencia de las empresas en incubadoras es la existencia de patentes en los primeros tres años de creación.

Finalmente, como parte de la revisión de la literatura en relación con la supervivencia de las empresas, solamente se encontró un artículo en referencia directa a la supervivencia de nuevas empresas en algún tipo de incubadora universitaria. Ferguson & Olofsson (2004) se enfocan en conocer la supervivencia de 66 empresas (22 iniciaron dentro de un parque científico de una universidad y 44 fuera de cualquier institución de apoyo). Sus resultados apoyan el hecho de que las NEBT de parques científicos tienen mayor supervivencia que las que no se hayan en estos, pero apenas una mínima ventaja en el tema de crecimiento. Esto parece indicar que las empresas en parques científicos universitarios encuentran una manera de satisfacer sus necesidades de supervivencia.

Uno de los aspectos que valoran los autores para validar este resultado es la proximidad a la universidad como factor impulsor del desarrollo de las NEBT, al estar cerca de desarrollos científicos y tecnológicos que impulsan el uso de nuevas tecnologías que las diferencien en el mercado.

Además, uno de los principales problemas de las NEBT para poder sobrevivir, es la "liability of newness[3]" porque no solo tienen que ganar la confianza de la competencia y el mercado como cualquier nueva empresa que ingresa a un nuevo mercado, sino que además deben ganar reconocimiento por sus nuevos productos, servicios, y/o tecnologías que son desconocidas. Para saldar ese problema, una opción es formar parte de un sistema de incubación, que les da reconocimiento e imagen, parte del respaldo que les falta (Ferguson & Olofsson, 2004; Schwartz, 2013).

En contraposición a lo anterior, Schwartz (2013) afirma que no hay evidencia que soporte que las tasas de supervivencia en empresas incubadas (en general en cualquier tipo de incubadora) sean mayores, y critica la posición de Ferguson & Olofsson (2004) por ser el único estudio a la fecha que ha analizado esta relación, lo cual no lo hace concluyente.

Ensley & Hmieleski (2005) si bien no realizan una investigación sobre supervivencia, comparan el desempeño en varias áreas de nuevas empresas en incubadoras universitarias e

[3] De acuerdo con Schwartz (2013) "Los ecologistas organizacionales usan la noción de responsabilidad de novedad para describir el considerable riesgo de fracaso que las jóvenes o recién fundadas empresas enfrentan en sus primeros años después de entrar al mercado, porque aún no poseen el suficiente o el necesario portafolio que necesitan para sobrevivir (Brüderl y Schüssler, 1990; Freeman, et al. 1983; Hannan y Freeman 1984; Stinchcomb, 1965)".

independientes. Entre sus resultados resalta el hecho de que las nuevas empresas en incubadoras universitarias poseen equipos de gestión más homogéneos, con menos aspectos dinámicos (conocimiento estratégico, potencial, cohesión y conflicto), por lo que su capacidad de funcionar es menor que la de las empresas no universitarias. Además, tienen menor desempeño en térmicos de flujo de caja y crecimiento de ingresos, y parecen ser menos maduras en las dinámicas de gestión administrativa del equipo.

Lendner & Dowling (2007) por su parte, en un estudio basado en la teoría de redes, determinan que la supervivencia no es influenciada ni por las redes académicas (entre universidades, o centros de investigación), ni por las redes externas (consultores, instancias públicas y otras industrias), ni por las redes de financiamiento con las que cuente la incubadora universitaria. Incluso mencionan que no encuentran evidencia entre la supervivencia de las nuevas empresas y el número de servicios técnicos y/o organizacionales ofrecidos por la incubadora.

De acuerdo con la revisión de la literatura en el tema de supervivencia de nuevas empresas, los diferentes autores presentan estudios que difieren en su enfoque y en sus resultados, llegando a la conclusión que no hay consenso en los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas. Además, la relación específica entre incubadoras universitarias y supervivencia de nuevas empresas aún es poco explorada.

A manera de resumen teórico de los hallazgos encontrados en esta etapa, en la Figura 1. se presentan los resultados sobre la supervivencia de nuevas empresas en tres grandes categorías: nuevas empresas fuera de incubadoras, nuevas empresas en incubadoras, y nuevas empresas en incubadoras universitarias.

Si bien las posiciones al respecto de la supervivencia en nuevas empresas en incubadoras son encontradas, aún no hay consenso y el caso específico de incubadoras universitarias es poco explorado, se desea estudiar el posible impacto positivo que la gestión de Auge posee en sus incubados, considerando algunos factores estudiados en la literatura y explorando otros que puedan resultar propios de las condiciones locales y particulares de la incubadora.

A partir del análisis del estado del arte y de los determinantes encontrados (Figura 1), se plantea considerar para este estudio, específicamente los relacionados con incubadoras e incubadoras universitarias: redes de apoyo (entre incubados, con la universidad y centros de tecnología, con clientes y proveedores) y patentes.

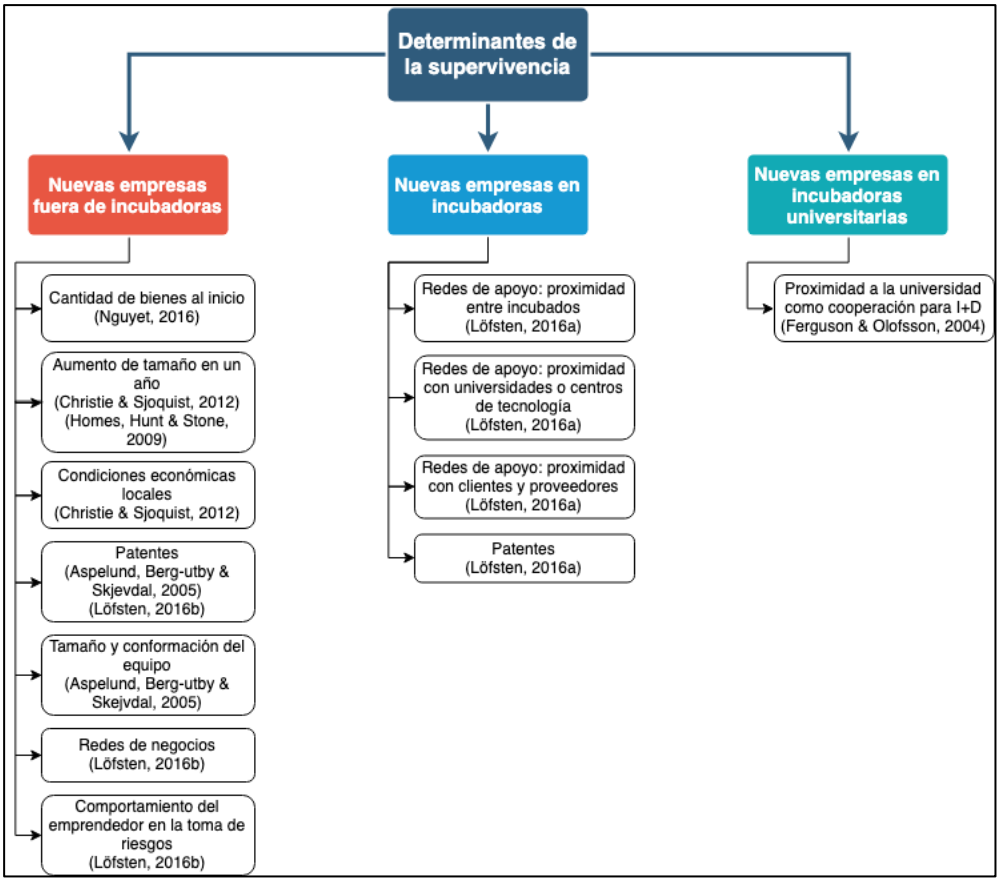

Figura 1. Esquema teórico de los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas.

1.4. Relevancia del tema

La situación nacional actual evidencia la necesidad del papel del emprendimiento como factor impulsor de desarrollo y creador de empleo; por ende, el uso de políticas públicas relacionadas con el establecimiento de incubadoras y financiamiento para nuevas empresas es un punto base para que pueda impulsarse el emprendimiento.

En específico, contar en la UCR con una agencia como Auge, considerada como la más grande de Centroamérica, con indicadores importantes en relación con sus resultados, hace relevante el estudio de sus prácticas de gestión, con el fin de comprender el efecto que éstas puedan tener en

el éxito de sus incubados. Especialmente, al contar con una supervivencia mayor a la media a nivel nacional (80% vs 20%) resulta de especial interés la posibilidad de replicar los aspectos exitosos en otras incubadoras a nivel nacional o regional.

Por otro lado, el emprendimiento como campo de estudio resalta como uno en el cual la diversidad de temas y disciplinas desde las cuales se estudia es muy variado, pudiéndose considerar una de las posibles líneas de investigación actual la relacionada con los factores asociados al entorno (contexto) de las nuevas empresas y el proceso emprendedor. A esta línea de investigación corresponde el estudio de las incubadoras universitarias y su impacto en las nuevas empresas, el cual es el interés de esta investigación. La literatura además hace referencia que esta línea resulta necesaria la investigación más profunda en regiones como América Latina, siendo que específicamente de Costa Rica no se encuentran referencias relevantes en este campo.

Los principales métodos de investigación utilizados en esta línea son de corte cuantitativo (aplicación de regresiones) seguidos de métodos cualitativos (principalmente casos de estudio), sin embargo, se encuentra muy poca investigación de estilo mixto.

En relación con el tema de supervivencia de nuevas empresas, la revisión de literatura no arroja un acuerdo en cuanto a los criterios que la determinan y específicamente en el caso de incubadoras universitarias, el campo está muy poco explorado.

Finalmente, estudiar este tema desde la ingeniería de negocios como parte de la ingeniería industrial presenta un aporte diferente, pues es esta disciplina la que resulta relevante como primer paso para estudiar la relación entre emprendimiento e ingeniería; pues tal como lo indica Magnanti (2005) mencionado por Esbach (2009), el emprendimiento es el brazo tecnológico, creativo e innovador de la ingeniería. Resulta relevante comprender las mejores prácticas, el valor agregado por Auge en el proceso de incubación, sus estrategias y/o modelos de trabajo; y la sistematización que pueda obtenerse de estos resultados, como base para las prácticas en la gestión de los proyectos de las incubadoras de empresas de corte universitario.

1.5. Problema de investigación

De la revisión de la literatura actual y la realidad presentada se puede evidenciar que existe un vacío en el campo de la investigación en emprendimiento, específicamente en los posibles determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras universitarias en países latinoamericanos, más aún en Costa Rica y específicamente en Auge donde se tiene una situación de interés particular por sus resultados destacados.

Se plantea como el problema de esta investigación, el desconocimiento de si la gestión actual de Auge posee influencia sobre la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en ella, y específicamente cuáles son las variables que determinan esta supervivencia.

1.6. Objetivos de la investigación

Se plantean los siguientes objetivos a lograr con la presente investigación.

Objetivo general:

Identificar los determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge, con el fin de establecer las variables en el proceso de Auge que tienen el potencial de ser replicadas en otras incubadoras nacionales y de la región.

Objetivos específicos:

- Identificar las variables que en el contexto de Auge tienen relación con la supervivencia de las nuevas empresas incubadas, a partir de la revisión de la literatura, y con el fin de analizar las que determinan esta supervivencia.
- Comprender la relación de las variables determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas incubadas con el proceso de gestión de Auge, para identificar las que podrían ser implementadas en otras incubadoras nacionales y de la región.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos teóricos necesarios para la comprensión adecuada del tema de la investigación. Se inicia con la definición del concepto de emprendimiento y las teorías existentes sobre su estudio. A continuación, se definen las bases de un ecosistema emprendedor, profundizando en los pilares que lo sustentan y los actores que pueden estar presentes en cada uno de éstos. Como último punto se aborda la definición de las incubadoras de empresas, las tipologías encontradas para su clasificación y especialmente se caracteriza la incubadora de corte universitaria. Uno de los aspectos a resaltar en relación con las incubadoras, es su rol dentro del ecosistema emprendedor, y el proceso genérico de incubación de empresas, esto por cuanto se relaciona con el concepto de gestión a aplicar en este estudio.

2.1. Conceptos sobre emprendimiento

Para definir el término emprendimiento[4] se debe iniciar por el emprendedor. El término original proviene del francés entrepreneur, que significa pionero. Su primer uso en el campo académico, según lo referencian varios autores, fue por el francés Richard Cantillon en el siglo 17, quien identificó que una característica de un emprendedor es su disposición a asumir el riesgo financiero de una empresa comercial, es decir considera tanto la afinidad al riesgo, como el deseo de llevar a cabo una empresa comercial (Dorin & Alexandru, 2014; Montesinos Alarcón et al., 2018).

En el siglo 19, los economistas Jean-Baptiste Say y John Stuart Mill continuaron con el uso del término, llegando a popularizarlo. Say postuló el rol del emprendedor en la creación de valor, por medio de la asignación de recursos de áreas menos productivas hacia las más productivas (Dorin &

[4] Si bien en el español se pueden encontrar de forma indiferente los términos emprendimiento, emprendedurismo e incluso empresariedad, en la presente investigación se elige el uso de emprendimiento en referencia a para la palabra entrepreneurship.

Alexandru, 2014). Por otra parte, Mill, en su libro Principios de Economía Política, se refiere al emprendedor como la personas que asume el riesgo y la administración de un negocio (Mill, 1909).

Para el siglo 20, Schumpeter (1934), afianza el rol del emprendedor como aquél que es además, un innovador y que por tanto crea cambios en la economía al introducir nuevos productos o servicios al mercado.

De los postulados sobre emprendedores a lo largo del tiempo, se puede concluir que el hecho de emprender involucra riesgos y decisiones de acción en mercados, de tal manera que se conciban cambios impulsados por éstos.

2.2. Teorías sobre emprendimiento

Si bien una de las principales bases del emprendimiento es la teoría planteada por Joseph Schumpeter, existen teorías posteriores que han dado forma a cambios en el estudio y aproximación del emprendimiento desde el punto de vista académico. De acuerdo con Dorin & Alexandru, (2014) existen principalmente cuatro teorías que se pueden citar y que tienen relación con el enfoque de la presente investigación.

Teoría de emprendimiento de Schumpeter: Innovación y emprendimiento

El economista austriaco, Joseph Schumpeter, considerado como el padre de la innovación, representa a la figura principal en el campo de la investigación emprendedora. Su teoría establece que el emprendedor es un agente disruptivo dentro de la economía, pues por su rol innovador introduce cambios que la transforman, pudiendo lograr el crecimiento económico de una región o país (Swedberg, 2002). Es por esto, que su teoría está fundamentada en la innovación como factor característico principal del emprendedor. Así, Schumpeter presentó la diferencia entre innovación e invención (Schumpeter, 1934) argumentando que el rol de emprendedor se adquiere durante el proceso de innovación.

Dentro de su teoría, Schumpeter (1939) establece cinco tipos de comportamiento emprendedor:

- la introducción al mercado de un nuevo bien;

- la introducción al mercado de un nuevo método de producción;
- la apertura de un nuevo mercado;
- el descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materia prima; y
- la creación de una nueva forma de organización de una industria.

Schumpeter subrayó la importancia de acercar la teoría y la historia económicas para entender mejor el emprendimiento; y afirmó que el motivo principal de un emprendedor nunca es el dinero (Swedberg, 2002).

En resumen, uno de los principales aportes de sus estudios es el considerar una nueva forma de analizar el concepto de emprendimiento (Dorin & Alexandru, 2014).

Teoría de emprendimiento de Friedrich von Hayek: Conocimiento y emprendimiento

Friedrich von Hayek, un economista neo-austríaco, planteó su teoría del emprendimiento basada en el uso del conocimiento práctico. Según von Hayek, el déficit de conocimiento representa la premisa fundamental para la existencia de emprendimientos (Dorin & Alexandru, 2014). Por déficit de conocimiento se refiere a desconocimiento práctico de un tema, lo que puede generar un nuevo tipo de conocimiento, que es desarrollado con la ayuda del proceso emprendedor. Ser emprendedor implica entonces un proceso de descubrimiento (Swedberg, 2002).

El señalamiento del conocimiento práctico como parte del emprendimiento, representa la evolución del estudio hacia perspectivas más prácticas (Dorin & Alexandru, 2014).

Teoría del emprendimiento de Peter Drucker: Oportunidad y emprendimiento

Peter Drucker, famoso consultor y escritor de origen austriaco-americano, presentó varias teorías asociadas al comportamiento de las organizaciones en el mercado. En lo que se refiere al emprendedor, a diferencia de planteamiento de Schumpeter, Drucker argumenta que este no es necesariamente quien causa el cambio, pero sí es quien explota las oportunidades que brinda el cambio (Dorin & Alexandru, 2014). Así, establece como elemento fundamental del emprendimiento el concepto de oportunidad. Para Drucker, el emprendedor se enfoca en las oportunidades en lugar de los obstáculos; para tener éxito, éste debe estar orientado al mercado (Drucker, 1985).

Además, Peter Drucker modifica el concepto de innovación y define la innovación sistemática como la que se basa en la búsqueda intencionada y organizada de cambios, el análisis de las oportunidades que estos cambios ofrecen (Drucker, 1985).

Este enfoque del emprendimiento basado en la oportunidad se mantiene como el más vigente en la actualidad.

Teoría del emprendimiento de Ronald Burt: Redes y emprendimiento

El sociólogo Ronald Burt, de origen estadounidense, ha presentado más recientemente las bases de la teoría de redes de corte social. Uno de los puntos clave de sus postulados es la definición de los huecos estructurales, estos representan la brecha existente entre dos individuos con entornos sociales de referencia diferentes, es decir, redes sociales de contactos diferentes, lo que causa conocimientos diferentes entre ellos (Burt, 1992).

Según Burt, en las redes de una persona u organización es posible identificar oportunidades. Una red representa todas las relaciones y conexiones que un individuo posee, sin importar su naturaleza y características. Este concepto de red es fundamental para definir el capital social, pues estas son en sí recursos con los que cuenta una persona (Burt, 1992). Además, considera que el tipo de red que se construya en su entorno también representa un impulsor del comportamiento emprendedor.

En resumen, Burt, focaliza el emprendimiento basado en oportunidades, pero encontradas estas en medio de las redes de contactos que una persona establece socialmente, pues es ahí donde puede encontrar esas oportunidades.

Las cuatro diferentes teorías de emprendimiento han sido planteadas en momentos diferentes de evolución de los mercados y de la tecnología, lo cual ha dado paso a su fundamentación. Estas establecen un punto conceptual de partida para la comprensión del entorno emprendedor actual, donde se enmarca la presente investigación. Resulta relevante destacar la importancia en el mundo actual del papel de la oportunidad, como la describe Drucker y recientemente, el rol de las redes para el éxito en mercados cada vez más complejos, algo que se puede resaltar de la teoría de Burt.

2.3. Ecosistema emprendedor

Los emprendimientos para subsistir y generar valor necesitan de un conjunto de condiciones específicas para apoyar su desarrollo, estas pueden considerarse parte de un ecosistema emprendedor (Montesinos Alarcón et al., 2018).

Según Voelker, et al. (2012) el uso del término ecosistema, tiene su origen en la ecología, los recursos que conforman la diversidad de un hábitat y las relaciones entre estos.

Para comprender qué se entiende como ecosistema emprendedor se presentan diferentes definiciones.

Isenberg (2010) define el ecosistema emprendedor como un grupo de elementos existentes en un espacio, estos son capaces de interrelacionarse de maneras complejas creando un sistema de recursos. Zahra & Nambisan (2012) mencionan que se puede entender el ecosistema emprendedor como una red que se forma entre la industria y las partes que la conforman a lo largo de los años de relación entre estas. A su vez, Stam (2015) lo entiende en términos de la interdependencia existente entre los actores y los recursos en una comunidad.

Por su parte, Spigel & Harrison (2017) se refieren a la función principal del ecosistema emprendedor, como la integración de beneficios y recursos existentes en las comunidades donde los emprendimientos se desarrollan y que crean un entorno de soporte que estos necesitan para subsistur y crecer.

Los referentes presentados concuerdan en los aspectos base que definen un ecosistema emprendedor, donde las relaciones existentes entre todos los actores que tienen un papel en el desarrollo de un emprendimiento exitoso son determinantes. Es por ello, que comprender quiénes son los actores involucrados resulta clave.

La definición de los actores del ecosistema emprendedor se puede realizar con base en los pilares que lo soportan, identificando quiénes son estos individuos u organizaciones que realizar las acciones correspondientes a cada pilar.

De acuerdo con Montesinos Alarcón et al. (2018) quienes realizaron una adaptación de lo mencionado por Isenberg (2010), los pilares de un ecosistema emprendedor son seis. A

continuación, se presenta esta clasificación y los actores que se pueden considerar como base en cada pilar.

1. **Capital humano**: Se refiere a la existencia de personas con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar adelante un emprendimiento. En este pilar se consideran actores relevantes las universidades e instituciones formadoras de profesionales, así como las que ofrecen capacitación específica a emprendedores.
2. **Fondos y financiamiento**: Se enfoca en la disponibilidad de recursos financieros para la creación e impulso de los emprendimientos. En este caso se mencionan entes privados de financiamiento, ángeles inversores, facilitadores de capital de riesgo y capital semilla, entre otros.
3. **Sistemas de soporte y mentoría**: En este pilar se consideran los actores que dan soporte en los primeros años de vida de los emprendimientos, como lo son: mentores o asesores, los servicios profesionales y las incubadoras o aceleradoras de empresas.
4. **Gobierno y regulaciones**: Se basa en las reglas de acción para el emprendimiento. En este sentido, se debe considerar la definición, por parte del Estado y sus instituciones, de facilidades para el inicio de una empresa, incentivos fiscales y políticas que sean favorables a los negocios.
5. **Soporte cultural**: En este pilar se considera que una cultura que impulse las nuevas ideas y a la vez permee la aceptación de estas en el mercado es un aspecto clave en el ecosistema emprendedor. En este sentido, se consideran acá factores asociados con educación que permitan aceptar el riesgo y el fracaso, la innovación y los ejemplos exitosos internos y externos.
6. **Accesibilidad a mercados**: Para lograr el acceso a mercados, el papel de las redes con competidores, socios estratégicos y similares son indispensables.

Como se puede observar, para lograr la existencia de un ecosistema emprendedor adecuado para el éxito de nuevas empresas, cada uno de los actores que hacen posible los pilares de este, deben funcionar de manera articulada. Uno de estos actores es sin duda las incubadoras de empresas, sin las cuales, una serie de servicios y facilidades dentro del pilar de apoyo y mentoría, no se cumpliría de igual manera. Estas resultan vitales de comprender para el desarrollo de la presente investigación.

2.4. Incubadoras de empresas

Las incubadoras y aceleradoras de empresas han estado vinculadas a las universidades desde su creación, con el interés de potenciar el desarrollo, entre otras, de empresas de base tecnológica, las cuales suelen estar relacionadas con intensos procesos de investigación para la generación de nuevos productos en diversos campos de la ciencia. Su relación con el desarrollo económico y social ha sido ampliamente estudiado (Aernoudt, 2004; Allen & McCluskey, 1990; Alzaghal & Mukhtar, 2017; Fernández-Serrano & Liñán, 2014; Holmes et al., 2009; Lalkaka, 2001; Nguyet, 2016; Theodorakopoulos et al., 2014; Verma, 2004).

Historia

La primera aproximación al concepto de incubadora de empresas surgió en Estados Unidos en los años 50, en respuesta a los cierres de varias plantas industriales en Batavia y Nueva York (Lendner & Dowling, 2007). Poco después se considera que en Silicon Valley, se creó la primera incubadora vinculada una universidad, a la Universidad de Stanford (Toledo, 2007). En ese momento, se creó un parque tecnológico, el cual pretendía "promover la transferencia de tecnología desarrollada en la Universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, en el sector electrónico" (nd).

En Europa, la generación de incubadoras inició en el Reino Unido, propiciada por la British Steel Corporation, que pretendía que se crearan pequeñas empresas en torno al uso y producción de acero (Lendner & Dowling, 2007; Toledo, 2007). En América Latina, es en Brasil donde se cuenta con la primera incubadora de empresas, en 1984; y es aún el país con las más desarrolladas y exitosas de la región.

Costa Rica, inició este camino con la incubadora del Instituto Tecnológico de Costa Rica, llamada en ese momento, Centro de Incubación de Empresas (CIETEC), en el año 1994. Actualmente, como parte de la Red Nacional de Incubadoras del MEIC existen 13 registradas.

Definición

Uno de los primeros en abordar el tema de las incubadoras es Brooks (1986) mencionado por Montesinos Alarcón et al. (2018), quien las define como instalaciones que proporcionan servicios compartidos de apoyo para reducir los gastos generales, asistencia profesional y de gestión, y la asistencia para adquirir capital semilla.

Por otro lado, Hackett & Dilts (2004a) definen la incubadora como un espacio físico donde se proporciona a los inquilinos facilidades estratégicas que le permiten acceder a recursos y así disminuya las probabilidades de un fracaso.

La definición provista por Lendner & Dowling (2007), basada en Smilor & Gill (1989) resulta una de las más claras. Ellos afirman que:

> "una incubadora es un aparato para el mantenimiento de condiciones controladas para el cultivo. Incubar empresas incipientes implica la capacidad o deseo de mantener algún tipo de condiciones prescritas o controladas, favorables al desarrollo de nuevas empresas. La incubadora busca dar forma y sustancia, es decir, estructura y credibilidad, a empresas nuevas o emergentes" (p. 542)

Un abordaje diferente lo hace Eshun (2009), quien no se limita al espacio físico, sino que la considera un entorno diseñado para estimular el crecimiento y el desarrollo de las nuevas empresas.

Esta última definición la considera la autora acorde con el enfoque de la investigación y da soporte al espíritu del modelo de gestión que sigue Auge.

Tipos de emprendimientos

Se considera relevante para los efectos de la investigación conocer cuáles son los tipos de emprendimiento que se encuentran en una incubadora de empresas, pues esto puede aclarar el abordaje que Auge realiza de sus incubados.

La clasificación propuesta por Hébert & Link (1989) hace referencia a características específicas de los emprendimientos desarrollados en incubadoras; y los divide en emprendimientos estáticos y emprendimientos dinámicos.

Los emprendimientos estáticos, también referenciados por Ebbers (2013), son los que se han conocido como emprendimientos tradicionales. Son aquellos que se enfocan en el aprovechamiento de oportunidades con base en sus características propias y los recursos con los que cuenta.

Por otro lado, los emprendimientos dinámicos, han sido definidos como "aquél nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva – tecnológica o no – como para al menos convertirse en una mediana empresa (…)" (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007, p. 3). La OCDE/CEPAL/CAF, (2016) también los ha definido como emprendimientos con potencial de innovación, pues se basan en ideas disruptivas, en comparación con los tradicionales. Según Audretsch, et al. (2016) mencionado por Montesinos Alarcón et al. (2018) su característica principal es su base impulsora de innovación y la escalabilidad en la economía donde se desarrolle.

Otro tipo de emprendimiento muy mencionado en la literatura, son las nuevas empresas de base tecnológica (NEBT).

Ferguson & Olofsson (2004) definen las nuevas empresas de base tecnológica como las empresas pequeñas, relativamente jóvenes, que se basan en tecnología dependiente de un alto grado de conocimiento del estado del arte. Por otro lado, Bueno Campos, et al. (2011) incluyen como definición las empresas recientemente establecidas que están basadas en una invención o una innovación tecnológica y que emplean una alta proporción de empleados calificados.

Para los fines de esta investigación se considera la definición de emprendimientos dinámicos propuesta por Banco Interamericano de Desarrollo (2007) por su relación contextual con los desarrollos en América Latina. Además, se considera a las NEBT de acuerdo a la definición de Ferguson & Olofsson (2004), pues resulta más general y permite así que nuevas empresas costarricences se puedan considerar como NEBT.

Tipos de incubadoras de empresas

De acuerdo con el estudio realizado por Montesinos Alarcón et al. (2018) existen diferentes propuestas para la clasificación de incubadoras de empresas. Según los autores, estas clasificaciones

responden a las necesidades que el avance en la materia ha ido generando, así a la vez, el enfoque de las mismas incubadoras ha cambiado con el tiempo y las necesidades de las nuevas empresas.

Montesinos Alarcón et al. (2018) presentan tres diferentes tipologías para las incubadoras de empresas, las cuales se presentan a continuación.

Tipología propuesta por Allen y McCluskey

Con base en el estudio de Allen & McCluskey (1990), se puede identificar que el ciclo de vida y las características de la organización de la incubadora pueden determinar diferentes tipos de estas. Una primera división se propone entre las incubadoras con fines lucrativos y las no lucrativas, diferenciándolas primeramente por su intención de conformación. Por esta razón, las primeras buscan incidir en la comercialización de las ideas y así tener más ingresos; las segundas se enfocan en mejorar el clima de emprendimiento en beneficio de sus incubados.

Además, de las anteriores se mencionan dos tipos adicionales. Las incubadoras académicas son las que comercializan tecnología universitaria y a su vez promueven el desarrollo local. Las incubadoras de capital semilla con fines de lucro poseen fondos propios a invertir en los emprendimientos y tienen participación accionaria en ellos (Allen & McCluskey, 1990; Montesinos Alarcón et al., 2018).

Tipología propuesta por Aernoudt

Aernoudt (2004) propone una tipología con base en los objetivos planteados para la incubadora, aunque considera que también podría realizarse la clasificación con base en sus stakeholders. Así, establece cinco tipos de incubadoras, las cuales siguen la lógica de creación de acuerdo con las necesidades históricas según el avance comercial, tecnológico y social.

1. **Incubadoras mixtas**: Fueron las primeras incubadoras creadas. Su objetivo principal era el de crear nuevas empresas con el fin de fomentar la reconversión industrial y revitalizar áreas industriales en declive. Por lo anterior se enfocaban a todos los sectores, pues además buscaban crear empleo.
2. **Incubadoras para el desarrollo económico**: Este tipo de incubadoras fue el segundo tipo creado, luego de demostrar que las incubadoras fueron efectivas para diversificar la economía regional, se impulsó su uso como herramientas para mejorar la competitividad regional. Así, se enfocaron igualmente en todo tipo de sector industrial y buscaron reducir la brecha de disparidad local o regional, por medio de la creación de nuevas empresas. Este rol de apoyo en el desarrollo económico es al que se refieren actualmente de manera general autores

como (Alzaghal & Mukhtar, 2017; Holmes et al., 2009; Nguyet, 2016; Theodorakopoulos et al., 2014).

3. **Incubadoras tecnológicas**: Las incubadoras basadas en generar emprendimiento a gran escala y principalmente en los sectores de alta tecnología, biotecnología, entre otros, se les conoce como incubadoras tecnológicas. Buscan disminuir las brechas entre emprendimientos por medio de fomentar la innovación. Este tipo de incubadora empezó a surgir al relacionarse con la academia, como fuente de tecnologías base para nuevos emprendimientos.
4. **Incubadoras sociales**: De más reciente creación, las incubadoras sociales buscan eliminar las brechas sociales entre sectores de la sociedad, por medio de la integración de diferentes sectores y la creación de empleos. Están orientadas hacia sectores o ideas sin fines de lucro.
5. **Incubadoras de investigación básica**: Existen aún pocas incubadoras que se orientan a disminuir las brechas de investigación o descubrimientos, con el fin de crear empresas orientadas a un océano azul. Este tipo de incubadora gestiona proyectos empresariales de alta tecnología, usualmente generados como spin-offs producto de transferencia de tecnología en forma de propiedad intelectual.

Tipología propuesta por Grimaldi y Grandi

La existencia de la clasificación propuesta por Grimaldi & Grandi (2005) se da gracias a la evolución de los modelos de negocio de las incubadoras a través de los años, causada por la evolución de los requerimientos y necesidades de los emprendimientos. Esto ha hecho que las incubadoras diversifiquen su oferta de servicios. Esta tipología se basa en un conjunto de variables caracterizadoras, definidas así por los autores, que son: la misión institucional, el sector industrial, la localización, el mercado, el origen de las ideas, la fase de intervención, el periodo de incubación, los recursos de retorno, los servicios ofrecidos y los equipos de gestión.

Los tipos de incubadoras son los siguientes:

1. **Centros de innovación empresarial (BIC)**: incubadoras de corte público, se fundamentan en el ofrecimiento de servicios básicos para acompañar el desarrollo de nuevas empresas en cualquier sector.
2. **Incubadoras de empresas universitarias (UBI)**: incubadoras principalmente públicas, buscan divulgar conocimiento científico y tecnológico; se fundamentan el desarrollo de transferencia de tecnología y desarrollo de spin-offs, mediante los servicios básicos de las incubadoras y

potenciando las relaciones con la universidad como fuente de redes estratégicas para los emprendimientos de corte tecnológico.

3. **Incubadoras privadas independientes (IPI)**: incubadoras que resultan en ser emprendimientos en sí mismas y buscan la supervivencia, se basan en que los emprendimientos necesitan más apoyos de tipos gerencial que técnico.
4. **Incubadoras privadas corporativas (CPI)**; pertenecen a grandes compañías que realizan esfuerzos de investigación y desarrollo, y desean fomentar la creación de spin-offs o el aprovechamiento de la innovación abierta, manteniendo participación accionaria en las nuevas empresas.

Si bien solamente la tipología de Grimaldi y Grandi concibe a las incubadoras universitarias como un tipo en sí, éstas pueden también encontrarse en las otras tipologías. Así que a continuación se describirán más en detalle las características y estudios de las incubadoras pertenecientes a universidades.

Incubadoras universitarias

Las incubadoras universitarias, tal como las conciben Grimaldi & Grandi (2005) son instituciones asociadas a una universidad, que proveen apoyo y servicios a NEBT. Su enfoque, de acuerdo con los autores, es mayor en la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos desde la universidad. En ese sentido, Rogova (2014) menciona que este sistema brinda un beneficio mutuo entre la incubadora y el emprendimiento o la nueva empresa.

De acuerdo con Lendner & Dowling (2007) las incubadoras universitarias persiguen dos objetivos diferentes. Por un lado, buscan la creación de empleo y el impacto socioeconómico que esto puede generar, específicamente a nivel de desarrollo nacional o regional. Además, buscan ganancias. También mencionan, que otros objetivos de este tipo de incubadoras pueden ser la transferencia de tecnología, la comercialización de las investigaciones universitarias, la educación en emprendimiento y crear oportunidades para investigaciones externas a la institución.

Así, podría decirse que, de manera general, las incubadoras de empresas universitarias, tienen la capacidad de lograr la transferencia de tecnología por medio de la creación de nuevas empresas y

de esta manera colaborar con el desarrollo socioeconómico de la región; sin embargo esto puede no ser rentable, por lo que, siempre teniendo en mente el desarrollo socioeconómico, el apoyo a todo tipo de emprendimiento es deseable y esto lo puede lograr por medio de objetivos relacionados con la educación del emprendimiento, entre otros.

Con el afán de cumplir con estos objetivos, las incubadoras universitarias ofrecen diferentes servicios, entre ellos los mencionados por Mian (1996) citado por Grimaldi & Grandi (2005).

Por un lado, las incubadoras universitarias ofrecen los típicos servicios de incubación dentro de los cuales se incluye: servicios compartidos de oficina, asistencia de negocios, acceso a recursos financieros y redes de negocios; y por otro, servicios específicos relacionados con la relación directa con al universidad, como por ejemplo: consultoría con investigadores y miembros de la comunidad universitaria, apoyo de estudiantes como asistentes o empleados, aprovechamiento de la imagen de la universidad, servicios de acceso a literatura, laboratorios, talleres y equipo; actividad de investigación y desarrollo de soporte en áreas de interés relacionadas con el tema del emprendimiento, programas de transferencia de tecnología, educación y formación de empleados y otras actividades sociales (Grimaldi & Grandi, 2005).

Tal como lo afirman Montesinos Alarcón et al. (2018) basados en Guerrero, et al. (2017),

> "las universidades que se encuentran involucradas en los procesos de formación en programas, cursos de emprendimientos o la cooperación entre redes de contactos; brindan una ventaja diferenciada acorde a las necesidades actuales de los mercados. Las ventajas que brindan las incubadoras universitarias parecen beneficiar en ciertos sentidos a los emprendimientos, frente a otras incubadoras globales del medio" (p. 32).

En ese mismo sentido, Hu, et al. (2015) afirman que las incubadoras mejoran la supervivencia y el éxito de las NEBT y reducen el riesgo de fracaso.

En cuanto al presente estudio, el aporte que Auge como incubadora universitaria ha realizado resulta vital para el desarrollo nacional, según los datos presentados por la agencia, lo cual respalda lo afirmado por (Guerrero et al., 2017).

El rol de la incubadora universitaria en el ecosistema emprendedor

Las incubadoras ya se han presentado anteriormente como actores relevantes en el ecosistema emprendedor. Hu et al. (2015) indican que las incubadoras, especialmente las que pertenecen a universidades, son claves en el ecosistema, principalmente por proveer nexos o relaciones con el entorno, permitiendo así a las nuevas empresas, acceder a recursos, expertos, servicios y soporte administrativo, desde las más tempranas etapas de su creación.

Montesinos Alarcón et al. (2018) realizan un estudio de literatura relacionada con el papel de las incubadoras y concluyen que éstas cumplen ocho roles básicos dentro de un ecosistema emprendedor, los cuales se presentan a continuación.

1. Brindar soporte al negocio, en términos de sus operaciones y actividades. En cuanto a operaciones, la incubadora debe facilitar las redes con otras instancias para el apoyo principalmente en investigación y desarrollo, lo cual mejore su oferta de valor. En relación con las actividades, se refiere a las funciones básicas de soporte de una incubadora: "implementación de planes de crecimiento, modelos de negocio y desarrollo de nuevos productos, comercialización de resultados obtenidos de la incubadora" (p. 35), entre otros.
2. Contribuir con el desarrollo del país y el impacto socioeconómico. En este sentido es importante resaltar la colaboración entre incubadoras y otros agentes que impulsar el desarrollo nacional, como medio para lograr este fin de manera certera.
3. Promover la innovación y la cultura emprendedora. Fernández, et al. (2015) hacen referencia a la importancia de la capacitación y formación en emprendimiento, y los servicios en las etapas de preincubación, donde se forma la idea. Es en esos momentos donde el apoyo de formación es clave para proveer retroalimentación que genere un cambio continuo en la idea inicial y así hacerla más valiosa para el mercado.
4. Ofrecer acceso a las redes del ecosistema. Este rol tiene un doble papel, en primera instancia como lo mencionan Hu et al. (2015) la incubadora debe ser capaz de darle la oportunidad al emprendedor de interactuar con las redes que ofrezcan "un recurso para el aprovechamiento de la idea de negocio como lo son profesionales, instituciones de soporte, inversionistas, empresas corporativas compañías de innovación, clientes potenciales, competidores, proveedores o miembros del ecosistema" (Montesinos Alarcón et al., 2018,

p. 36). Por otro lado, esto permite que se creen mejores lazos y conexiones entre diferentes actores del ecosistema, haciéndolo actuar como un verdadero ente vivo y cambiante.

5. Ofrecer acceso a los recursos propios de la academia. Este es un caso especial de conexiones, pues al ser la incubadora parte de la universidad, cuenta con acceso de primera mano a los servicios propios de esta, los cuales aportan diferenciación y ventaja a los emprendimientos.
6. Ser capaz de medir su trabajo como incubadora. Existen múltiples modelos de medición de desempeño para incubadoras, sin embargo, para las incubadoras universitarias, algunos de los indicadores recomendados son: contribución con número de graduados y el número de emprendimientos universitarios pertenecientes a la incubadora, proporción de costo reducido y tiempo empleado por emprendimiento al momento de poner en marcha una nueva empresa (Corsi & Berardino, 2014), el número de empleos creados, el número de graduados, la tasa de supervivencia en el mercado, crecimiento de ventas y número de clientes del emprendedor (Mian, 2014) y el nivel de rentabilidad de la incubadora (Lalkaka, 2001).
7. Compartir el aprendizaje colaborativo entre emprendedores. Este aspecto es muy importante a resaltar; de acuerdo con Ebbers (2013) el trabajo colaborativo aporta en la creación de relaciones comerciales y de apoyo entre los mismos incubados.
8. Ser capaz de desarrollar servicios de valor agregado para el beneficio de los emprendimientos. Estos servicios son considerados activos de la incubadora, y la diferencian de las demás.

2.5. El proceso de incubación de empresas

En la literatura existen diferentes referencias al proceso de incubación de empresas, desde referencias de los años 80, hasta algunas más recientes como (Bergek & Norrman, 2008; Fominienė & Grigaitienè, 2017; Gerlach & Brem, 2015; Wang, Hung, & Wang, 2013). Sin embargo, de manera general el proceso contempla las mismas etapas y servicios básicos. A continuación se presenta el planteamiento del proceso de incubación de acuerdo con Gerlach & Brem (2015).

El proceso genérico de incubación de empresas expuesto por Gerlach & Brem (2015) consta de las tres etapas básicas de todo proceso de incubación. El autor, además, presenta un análisis de consideraciones previas para la puesta en marcha de una incubadora, donde recomienda tener claros los objetivos de la incubadora como punto de partida, si esta estará orientada a un sector o un tipo específicos de emprendimientos y la capacidad de gestión de inquilinos. También debe considerarse el modelo de retribución a seguir por los servicios prestados.

Fase de preincubación

La primera fase concibe dos principales actividades: un posible programa de capacitación y la selección de los incubados aceptados en la incubadora.

El programa de capacitación no es necesariamente una realidad en todas las incubadoras, pero se ha incorporado en algunos casos ya que puede aportar en la creación de una cultura emprendedora en un ecosistema incipiente, así como en mejorar el planteamiento de las ideas de los emprendedores al aportar con una base de conocimientos que usualmente no poseen.

Sin embargo, el punto clave de esta fase es la selección de los incubados para ingreso a la incubadora, el cual es uno de los factores de éxito de la gestión de las incubadoras (Alzaghal & Mukhtar, 2017; Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2004a, 2004b; Lee & Osteryoung, 2004; Smilor, 1987; Theodorakopoulos et al., 2014).

La definición de los criterios de selección debe realizarse considerando diferentes aspectos como: las competencias y conformación del equipo emprendedor, el nivel de innovación de la idea, la calidad del planteamiento, el tipo de tecnología, el potencial de mercado y el riesgo de fracaso, entre otros.

Autores como Bergek & Norrman (2008) recomiendan usar diferentes criterios de selección y concatenar sus resultados.

Fase de incubación

Una vez seleccionados los incubados a ingresar al proceso principal, estos tienen acceso a los servicios básicos de la incubadora: recursos físicos o de infraestructura, apoyo de oficina, recursos financieros, apoyo técnico, acceso a redes de contactos, entre otros.

Por medio del acceso a estos servicios, los inquilinos tienen la posibilidad de desarrollar a profundidad su idea hasta llegar a alcanzar los criterios de salida, lo cual se considera su "graduación". Durante este proceso se requiere que la incubadora establezca un sistema riguroso de seguimiento y medición del desempeño del incubado, basado en el logro de hitos o metas, establecidas bajo políticas y procedimientos claros. Para realizar el seguimiento adecuado del avance de los emprendimientos, es necesario realizar reuniones periódicas con el equipo de gestión de la incubadora correspondiente, esto a su vez permite una adecuada retroalimentación.

La medición de los avances de los emprendimientos además de determinar el logro de los criterios de salida para graduación permite determinar la eficiencia y efectividad de la incubadora.

En esta fase se ven involucrados tres actores principales: el equipo de gestión de la incubadora, los emprendedores y las redes de socios estratégicos de la incubadora.

En relación con el equipo de gestores, estos son los encargados de diseñar y ejecutar todas las actividades de la incubadora, desde definir los criterios de selección, los medios de seguimiento y medición, y criterios de salida, hasta la organización de reuniones, talleres y establecimiento de redes con otros miembros del ecosistema emprendedor.

Los emprendedores (también llamados incubados o inquilinos) además de llevar a cabo los hitos asignados, tienen la responsabilidad de cumplir con tarifas acordadas por los servicios u otros medios de retribución definidos por la incubadora.

Finalmente, las redes de socios estratégicos deben ser de diferentes tipos, nacionales e internacionales, públicas y privadas, tecnológicas o de mercado; de tal manera que puedan apoyar las necesidades de los incubados, de acuerdo con su área débil.

Fase de post-incubación

La última fase da inicio con la graduación de los inquilinos. Esta etapa suele ser obviada en la literatura, por la falta de datos que existen sobre ella (Hackett & Dilts, 2014; Schwartz, 2013); sin embargo resulta crucial para demostrar el logro de los objetivos a largo plazo de la incubadora.

En ella se pretende dar seguimiento a indicadores de éxito y ofrecer un servicio de cuidado posterior con el fin de asegurar su éxito en el mercado.

Los principales fines de esta fase son obtener información de la creación de empleo, los beneficios económicos, crecimiento y supervivencia de las empresas graduadas en el tiempo. Uno de los aspectos recientes a considerar es la retribución de la empresa como parte de una red de contactos para los nuevos incubados.

El proceso genérico de incubación presenta la base de estudio para conocer el proceso específico que se lleva a cabo en Auge y considerar prácticas específicas como parte de la gestión de la agencia.

Según la Real Academia Española, gestión se puede definir como el conjunto de las operaciones que se llevan a cabo para administrar y dirigir un negocio o empresa. Un sistema de gestión involucra un conjunto de elementos que le dan forma y hacen posible la adecuada función de una organización, estos son: la estrategia organizacional, los procesos, el recurso humano y los sistemas de información y tecnología (Chiavenato, 2006).

De acuerdo con la definición anterior, se entiende para este estudio, el análisis de la gestión de Auge desde sus procesos y sus estrategias organizacionales que tengan relación e impacto en la supervivencia de las empresas.

2.6. Factores de éxito en incubadoras

Existe extensa investigación en cuanto los factores que causan el éxito de las incubadoras a nivel internacional y de cuáles son los principales indicadores que deben medirse para su seguimiento y controlar su desempeño. Al respecto de esto, Theodorakopoulos, et al. (2014) realizan un resumen de la literatura relacionada y presentan como conclusión los principales factores de éxito de

incubadoras, los cuales han sido mencionados anteriormente. Sin embargo, hacen la aclaración de que, dado el aún vigente interés de este tema en la investigación, la lista de factores parece seguir en aumento y por tanto aún no se considera que sea un tema concluso.

Los factores más encontrados en la literatura y que se consideran relevantes para el presente estudio son:

1. La política de selección: Una buena política de selección de los interesados para acceder a la incubadora permite asegurar el éxito de las empresas finalmente incubadas, considerando aspectos como: la habilidad para crear trabajos, tener una oportunidad única, basada en tecnología, que sea complementaria a otras empresas incubadas, papel del equipo emprendedor, entre otros (Smilor & Gill, 1986; Merrifield, 1987; Kuratko & LaFollette, 1987; Lumpkin & Ireland, 1988; Autio & Klofsten, 1998; Colombo & Delmastro, 2002; Wiggins & Gibson, 2003; Hackett & Dilts, 2004; 2008; Peters et al., 2004; Lalkaka, 2006; Buys & Mbewana, 2007; Aerts et al., 2007; Bergek & Norrman, 2008; OECD, 2010; UKBI, 2004; 2009; 2012; Dee et al., 2011; Lewis et al., 2011; Khalid et al., 2012).
2. La política de graduación: Definir los criterios para elegir el momento en que los emprendimientos se encuentran listos para abandonar la incubadora es tan relevante como los criterios de ingreso, con el fin de evitar que se mantengan dentro de un entorno que les de seguridad, pero no les permita crecer más (Allen, 1985; Campbell, 1989; Markley & McNamara, 1995; Mian, 1996; European Commission Enterprise Directorate General, 2002; Hackett & Dilts, 2004; 2008; Rothaermel & Thursby, 2005; Lalkaka, 2006; Bergek & Norrman, 2008; UKBI, 2004; 2009; 2012; Patton et al., 2009; OECD, 2010; Dee et al., 2011; Al-Mubaraki & Wong, 2011; Lewis et al., 2011; Al-Mubaraki & Schrodi, 2012).
3. Espacio y recursos compartidos: La cantidad de espacio para alocar a los emprendimientos, así como los recursos que se ofrecen son dos factores que consideran los emprendedores en la selección de a cuál incubadora desean acceder (Allen, 1985; Hisrich & Smilor, 1988; Mian, 1997; European Commission Enterprise Directorate General, 2002; Rice, 2002; Chan & Lau, 2005; Dettwiler et al., 2006; OECD, 2010; UKBI, 2004; 2009; 2012; Dee et al., 2011; Lewis, Harper-Anderson & Molnar, 2011; Khalid et al., 2012).
4. La competencia de los gestores: De acuerdo con varios autores, no es tan importante contar con muchos gestores, pero sí lo es su formación y experiencia en el área de negocio de los emprendimientos que gestionan y las relaciones que éstos posean (Fry, 1987; Allen & Bazan,

1990; Udell, 1990; Lichtenstein, 1992; Autio & Klofsten, 1998; Sherman, 1999; Duff, 2000; Rice, 2002; Lalkaka, 2002; Hannon, 2005; Hackett & Dilts, 2004; 2008; Dee et al., 2011; Fukugawa, 2013).

5. Los servicios y redes de apoyo: La cantidad de servicios que puede ofrecer una incubadora, especialmente por las redes de apoyo con las que esta cuenta son claves, por ejemplo, para investigación y desarrollo, regulaciones aplicables, acceso a tecnología y financiamiento, y establecimiento de sus propias redes comerciales (Campbell et al., 1985; Allen, 1985; Smilor & Gill, 1986; Kuratko & LaFollette, 1987; Lichtenstein, 1992; Rice, 1993; Mian, 1997; Lee, Kim & Chun, 1999; Lalkaka & Shaffer, 1999; Hannon & Chaplin, 2001; Hansen et al., 2000; Barrow, 2001; Rice, 2002; European Commission Enterprise Directorate General, 2002; Hannon & Chaplin, 2003; Wiggins & Gibson, 2003; Cammarata, 2003; Hoang & Antoncic, 2003; Hackett & Dilts, 2004; Lee & Osteryoung, 2004; Peters, et al. 2004; Chan & Lau, 2005; Phan et al., 2005; Rothschild & Darr, 2005; Bøllingtoft & Ulhøi, 2005; Dettwiler et al., 2006; Suk & Mooweon, 2006; Lalkaka, 2006; Buys & Mbewana, 2007; Knopp, 2007; McAdam & McAdam, 2008; Bergek & Norrman, 2008; Patton et al., 2009; UKBI, 2009; 2012; Connell & Probert, 2010; OECD, 2010; Xu, 2010; Dee et al., 2011; Lewis et al., 2011; Adlesic & Slavec, 2012; Al-Mubaraki & Schrodi, 2012; Ebbers, 2013).
6. La continua medición del desempeño: Una adecuada forma de seguimiento del desempeño le permite a la incubadora tomar mejores decisiones bajo una base informada (Smilor & Gill, 1986; Mian, 1997; European Commission Enterprise Directorate General, 2002; Wiggins & Gibson, 2003; Hackett & Dilts, 2004; 2008; Abetti, 2004; Lalkaka, 2006; UKBI, 2009; 2012; Al-Mubaraki & Wong, 2011; Dee et al., 2011; Khalid et al., 2012).

Además de los factores de éxito, los indicadores que permiten demostrar ese éxito de manera comparable necesitan ser conocidos por toda incubadora. De acuerdo con la revisión de literatura realizada por Theodorakopoulos et al., (2014), los siguientes son los más utilizados.

1. Tasa de ocupación de la incubadora
2. Espacio de la incubadora
3. Cantidad de firmas graduadas
4. Financiamiento recibido por los incubados
5. Tasa de supervivencia de los incubados
6. Crecimiento en ventas

7. Cantidad de trabajos creados por los incubados

Estos factores e indicadores del éxito de las incubadoras son aspectos relevantes de referencia para el análisis de las buenas prácticas que Auge lleva a cabo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se aborda la justificación metodológica que da soporte a esta investigación, desde una perspectiva ontológica y epistemológica. Dado el método de estudio elegido, se inicia con la explicación de los métodos mixtos y su uso en la investigación; luego se justifica el abordaje ontológico y epistemológico, para finalmente explicar el diseño metodológico de este proyecto.

La literatura consultada en torno al tema de estudio presenta una tendencia direccionada al uso principalmente de un enfoque positivista, aunque es relevante la presencia de estudios de corte cualitativo, los cuales pretenden comprender mejor los fenómenos que suceden en el marco de la realidad de las nuevas empresas. De manera específica, los únicos dos estudios identificados en la temática de supervivencia de nuevas empresas en incubadoras (Ferguson & Olofsson, 2004; Löfsten, 2016a), son de corte positivista. A partir de esto y considerando que el entorno propio en Costa Rica y la realidad que se desea estudiar es propiamente la de Auge, se busca realizar un aporte al estado del arte por medio de un enfoque basado en el uso de métodos mixtos, los cuales aporten tanto a la determinación de las posibles causas de la supervivencia de las nuevas empresas en Auge, así como a la comprensión de la relación entre esas causas y el efecto estudiado de la supervivencia.

3.1 El uso de métodos mixtos

El uso de métodos mixtos en la investigación es de reciente inclusión. Existen varios términos para referirse a ella: integradora, de síntesis, métodos cuantitativos y cualitativos, multimétodos y la más común métodos mixtos. De acuerdo con Johnson, et al. (2007) se puede definir como:

> “el tipo de investigación en la que un investigador o equipo de investigadores combina elementos de enfoques de investigación cualitativos y cuantitativos (por ejemplo, el uso de puntos de vista cualitativos y cuantitativos, recopilación de datos, análisis, técnicas de inferencia) para los propósitos generales de amplitud y profundidad de comprensión y corroboración” (p. 123).

Los investigadores han defendido el uso de los métodos mixtos como una forma de ampliar el conocimiento en un tema por medio del uso tanto de técnicas y datos cuantitativos como cualitativos; además sirve como un medio para comprender mejor, explicar o ampliar un tema a partir de los resultados obtenidos de un enfoque, profundizando con otro enfoque (Creswell, 2009).

Las ventajas del uso de métodos mixtos mencionadas por Venkatesh, et al. (2016) son:

1. permite a los investigadores abordar simultáneamente preguntas de investigación confirmatorias y explicativas y, por lo tanto, evaluar y generar teoría al mismo tiempo;
2. permite a los investigadores proporcionar inferencias más sólidas que un solo método o visión del mundo; y
3. brinda una oportunidad para que los investigadores produzcan una mayor variedad de puntos de vista divergentes y/o complementarios. Cuando se usan en combinación, los métodos cuantitativos y cualitativos se complementan entre sí y permiten un análisis más sólido. Sin embargo, la investigación con métodos mixtos no reemplaza un enfoque cuantitativo o cualitativo, sino que se basa en los puntos fuertes y minimiza las debilidades de ambos métodos.

Diferentes fuentes, entre ellas Creswell (2009) y Tashakkori & Teddlie (2003) mencionan su primer uso por Campbell & Fiske (1959) para estudiar la validación de rasgos psicológicos. Ellos desarrollaron la matriz multirasgos-multimétodo, que fue diseñada para atribuir variaciones individuales en las puntuaciones de la escala de personalidad para el rasgo en sí en lugar del método utilizado para medirlo. Esto dio paso al primer periodo de desarrollo de este tipo de investigación. A este periodo se le conoce como periodo formativo, el cual finalizó en los años 80 (Tashakkori & Teddlie, 2003). En este tiempo el enfoque fue en la experimentación en la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas con diferentes fines de investigación para demostrar su validez.

Existen tres periodos más en el desarrollo de la investigación basada en el uso de métodos mixtos, los cuales se traslapan en el tiempo (Creswell, 2009; Tashakkori & Teddlie, 2003):

- Periodo de debate sobre paradigmas: el debate del paradigma se basó en si los datos cualitativos y cuantitativos podían ser combinados. Algunos argumentaron que la investigación de métodos mixtos era insostenible porque los métodos mixtos exigían que se combinaran los paradigmas (Smith, 1983). Actualmente, todavía existen investigadores cualitativos que evitan el uso de métodos mixtos debido a la incompatibilidad de "mezclar"

paradigmas. Rossman & Wilson (1985) llamaron a estos individuos puristas, que no podían mezclar paradigmas; a los otros, los llamaron situacionalistas, que adaptan sus métodos a la situación, y también definieron a los pragmáticos, que creen que se pueden usar múltiples paradigmas para abordar problemas de investigación.

- Periodo de desarrollos procedimentales: Aunque el debate sobre qué paradigmas aportan un fundamento para la investigación de métodos mixtos no ha desaparecido, durante la década de 1980 comenzaron a discutirse los métodos o procedimientos para el diseño de un estudio de métodos mixtos. Greene, et al. (1989), tres investigadoras en el campo de la evaluación escribieron un artículo que sentó las bases para el diseño de métodos mixtos de investigación. En su artículo, analizaron 57 estudios de evaluación y desarrollaron un sistema de clasificación de seis tipos de investigación. Ellas especificaron las decisiones de diseño que se tomaron en cada uno de los tipos. Siguiendo los pasos de este artículo, muchos autores han realizado clasificaciones de los abordajes procedimentales de la investigación de métodos mixtos. Tashakkori y Teddlie (1998) comenzaron a trazar los contornos de procedimientos de métodos mixtos, prestando especial atención a cuestiones como la validez y las inferencias.
- Periodo de defensa como diseño separado: A partir de los 2000 se ha visto un crecimiento en el interés en la investigación de métodos mixtos, y por ende de los autores que abogan por la investigación de métodos mixtos como un diseño separado por derecho propio (Tashakkori & Teddlie, 2003; Creswell, 2003; Johnson et al., 2007).

3.2 Fundamentación ontológica de la investigación

Desde el punto de vista de la dimensión ontológica es importante analizar la perspectiva para ambos tipos de paradigma.

Por un lado, el paradigma cuantitativo o positivista concibe la realidad social como simple, tangible y fragmentable, y a la sociedad como poseedora de propiedades aditivas, ella es el resultado de la sumatoria de las características y conductas de los individuos. Por otra parte, para el paradigma cualitativo o naturalístico, la realidad social es múltiple, construida, y holística; y la sociedad tiene

propiedades emergentes; es producto de las relaciones de una totalidad social, no se reduce a los elementos.

Para esta investigación, se concibe una realidad que puede ser fragmentable y tangible, medible desde cierto punto, pero que no se reduce solamente a los elementos que la componen, sino que existen realidades propias dentro de Auge que hacen que esos elementos sean diferentes a los de otras realidades comparables. Es por esto por lo que se desea comprender esas individualidades dentro de los elementos que se identifiquen como tangibles inicialmente.

3.3 Abordaje epistemológico de la investigación

Como se menciona anteriormente, el debate sobre los paradigmas que fundamentan la elección de métodos mixtos aún está vigente. Diversos autores (Creswell, 2009; Tashakkori & Teddlie, 2003) justifican el *pragmatismo* como el paradigma ideal para fundamentar los métodos mixtos. El pragmatismo se basa en la idea de que la participación en la actividad filosófica debe hacerse para abordar los problemas, no para construir sistemas Biesta, mencionado por Venkatesh et al. (2016). Por tanto, utilizar los métodos y técnicas que mejor permitan resolver los problemas planteados o los objetivos propuestos es la elección adecuada. Estos pueden ser parte de un mismo estudio o de programas desarrollados por etapas.

Un aspecto que se considera crucial bajo esta filosofía es la definición de un propósito claro para el uso de los métodos mixtos, con el fin de establecer la razón de la necesidad de mezclar los diferentes métodos; esto debido a que un componente principal en el pragmatismo son las consecuencias prácticas de la investigación.

Otros autores (Echevarría, 2017; Venkatesh et al., 2016) mencionan que existen otros paradigmas que también han sido y pueden ser usados para fundamentar este tipo de investigación, como lo son: el realismo crítico, el paradigma transformativo y el paradigma dialéctico. Incluso estos autores, se refieren a que el abordaje epistemológico de una investigación puede realizarse bajo la fundamentación de una mezcla de paradigmas, considerando que la parte cuantitativa se fundamenta en un paradigma positivista o postpositivista, y la cualitativa en uno interpretativo, constructivista, fenomenológico o hermenéutico, entre otros.

Para los fines de esta investigación, si bien los principios básicos del pragmatismo están presentes en tanto se eligen las mejores técnicas que permitan comprender las prácticas internas de Auge que permiten explicar la tasa de supervivencia, se elige un abordaje epistemológico desde el realismo crítico.

El paradigma del realismo crítico como filosofía se fundamenta en que la realidad, si bien existe, no puede ser conocida de manera absoluta, nuestro conocimiento al respecto de ella solo puede ser aproximado y se puede entender de manera imperfecta y probabilística (Tashakkori & Teddlie, 2003).

De acuerdo con Parra-Heredia (2016) en el realismo crítico impera la noción de que la realidad observable es solo una parte de la realidad en sí y que esta puede ser estratificada, pero que más allá de sus partes, éstas se tiñen de versiones de acuerdo a un conjunto de cualidades que no son fácilmente observables. Es bajo este concepto, que calza la crítica que se realiza tanto al enfoque cuantitativo como al cualitativo. Por un lado, en términos de la causalidad, Shadishm et al (2002) mencionado por Echevarría (2017) sostienen que los métodos cuantitativos han sido bastamente utilizados por su capacidad para establecer explicaciones causales, es decir, para establecer si existe o no un vínculo de causa y efecto entre dos o más variables; por otra parte en relación a los métodos cualitativos se menciona que estos resaltan por su uso para describir los mecanismos por los cuales una causa produce un efecto. Es por lo anterior, que el uso de los dos, calza dentro del realismo crítico como una forma de identificar las partes de un fenómeno y profundizar en su comprensión. Por tanto, su postura filosófica es compatible con las características metodológicas de la investigación cuantitativa y cualitativa, según Maxwell y Mittapalli¡ (2010) mencionados por Echevarría (2017).

De lo anterior, la elección del realismo crítico como fundamento de esta investigación permite considerar a la realidad medible por medio de variables clasificables que permiten explicar las causas de la tasa de supervivencia de las nuevas empresas en Auge y a la vez profundizar en la comprensión de estas variables desde la perspectiva de estas nuevas empresas en su contexto y percepción particular dentro de Auge.

3.4 Diseño metodológico

Estrategia metodológica

Con el fin de identificar y comprender las prácticas que influyen en la supervivencia de las nuevas empresas en incubadoras universitarias se ha definido el desarrollo de una estrategia metodológica de métodos mixtos de corte secuencial explicativa, la cual según Creswell (2009) es la más usada para explicar e interpretar resultados cuantitativos, por medio del uso de la recolección y análisis de un conjunto de datos cualitativos.

Esta estrategia, como su nombre lo indica, se lleva a cabo de manera secuencial: iniciando con la recolección y posterior análisis de los datos cuantitativos, seguida de la recolección y posterior análisis de los datos cualitativos, y finalizando con la interpretación de todo el análisis para concluir en el objetivo deseado. En la Figura 2. se puede observar este proceso de manera gráfica.

Siguiendo esta estrategia, los resultados de la primera fase, de corte cuantitativo, informa a los de la segunda fase, de corte cualitativo; para que se conecten, de tal manera que los segundos permiten profundizar en la comprensión de los primeros.

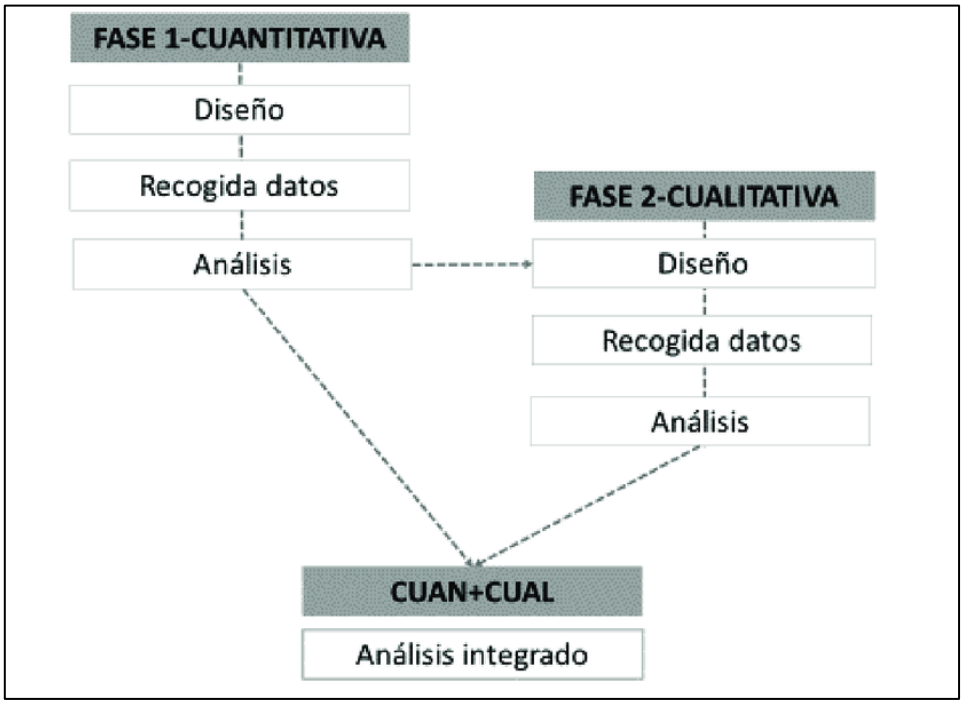

Figura 2. Descripción de la estrategia secuencial explicativa. Fuente:(Mobley & Serrano-Gallardo, 2016)

Técnicas de recopilación y análisis de datos

La primera fase del estudio consta de la recopilación de los datos registrados por Auge de todas las nuevas empresas gestionadas hasta la fecha. Es esta etapa se revisan y limpian los datos para asegurar su validez y rigurosidad. El análisis de los datos cuantitativos se realiza por medio de métodos estadísticos, específicamente se realizan análisis de correlación entre los datos y se aplican modelos lineales de regresión logística, debido a que ésta es ideal para predecir comportamientos cuando la variable de respuesta es binomial, es decir que puede tomar solo dos valores, usualmente 1 y 0 (Neter, et al., 1996). Este es el caso presente donde la variable de respuesta asociada a la supervivencia es ventas y solamente puede tomar el valor de 0 si no vende y de 1 si vende.

Con los resultados de la primera fase, se plantea una guía para la recolección de los datos de corte cualitativo para iniciar la segunda fase, la cual incluye:

- la revisión documental de los procesos de Auge relacionados con las variables obtenidas como representativas en la primera fase;
- entrevistas semiestructuradas a los tres gestores de Auge;
- un grupo focal con al menos 5 representantes de diferentes nuevas empresas incubadas en Auge. La selección de los emprendimientos a participar debe considerar proyectos con características heterogéneas, en diferentes etapas del proceso de incubación, pero que todos posean ventas actualmente.

Los datos cualitativos son analizados de manera que permitan identificar aspectos relacionados de manera específica con las variables determinantes de la fase cuantitativa. Cuando de esta sección se obtengan variables/categorías diferentes a las identificadas en la primera parte (cuantitativa) se analiza su relación con las anteriores, para definir un modelo de gestión de Auge para la supervivencia de sus empresas incubadas. En caso de encontrar variables/categorías que reflejen aspectos de mejora en la gestión de Auge, se indican como tales y se pueden plantear como variables de interés y posibles de indagar en futuros estudios.

En relación con la validez de estos datos, se presenta el uso de la triangulación de los datos desde tres diferentes fuentes de información, como se puede observar en las técnicas de recopilación de datos indicadas anteriormente.

Finalmente, se realiza el análisis conjunto de los resultados para plantear las prácticas distintivas que influyen en la supervivencia de las nuevas empresas.

CAPÍTULO IV: FASE CUANTITATIVA

Con la intención de abarcar el primer objetivo específico de la investigación, se aborda en este capítulo el desarrollo de las actividades de recopilación de los datos, el análisis de éstos por medios estadísticos y el planteamiento de modelos predictivos, que permitan identificar las variables que en el contexto de Auge tienen relación con la supervivencia de las nuevas empresas incubadas. Iniciando a partir de un planteamiento basado en la literatura a nivel mundial y a través de este estudio, se llegan a establecer los determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge.

4.1. Recolección y limpieza de datos

Auge cuenta con el registro de información de cada uno de los emprendimientos gestionados por medio de la plataforma Trello[5], que es una herramienta en línea para la gestión de proyectos. Trello permite la exportación de los datos registrados, obteniendo un archivo de base de datos de los principales aspectos registrados por Auge. Así, se tiene acceso a diferentes variables para cada uno de los emprendimientos, los cuales son facilitados para los fines del presente estudio.

La información recibida en formato .xlsx abarca variables específicas para 102 emprendimientos, que son gestionados por la agencia a febrero de 2019. Las variables registradas comprenden datos como: código, nombre, descripción y responsable del proyecto o emprendimiento, fase en la que se encuentra el proyecto, módulo o status actual dentro del programa StartupGo de la agencia, la fase y año en el que ingresó a Auge, sector al que pertenece el emprendimiento, la tendencia comercial o tecnológica que sigue, la relación que tiene el emprendedor con la Universidad, la vinculación que ha tenido el proyecto con centros de investigación de la Universidad, aspectos de propiedad intelectual del proyecto, si se trata de un proyecto desarrollado por mujeres, la página web del emprendimiento (en caso de tenerla), y una clasificación interna sobre el potencial del proyecto.

[5] https://trello.com/

Esta información aportada es revisada para asegurar que sea completa y veraz. Para esto se revisan datos y se corrobora directamente en el Trello, al cual se facilita acceso para los fines de esta investigación; se consulta con el gestor responsable en los casos que sea necesario completar la información y se eliminan los datos de dos proyectos que, por ser de años atrás, y no haberse registrado en su momento, actualmente se desconoce su veracidad.

Por otro lado, Auge registra, para los proyectos que están ya en la fase de startup o incubación, una base a parte con datos sobre: lanzamiento al mercado, si vende actualmente o no, monto de las ventas del último año, monto captado en inversiones, cantidad de colaboradores, número de países en los que vende, y nombre de estos países.

Ambas bases de datos se unieron, con el fin de contar con un único conjunto de datos para los emprendimientos activos en la agencia.

Como punto de partida, se cuenta con una base de 100 emprendimientos y un total de 22 variables para cada uno de ellos. La base de datos no se muestra en este documento debido a ser información sensible relacionada directamente a los emprendimientos, es por esto, que las variables relacionadas con la información propia del proyecto fueron eliminadas, a saber: nombre, descripción y responsable del proyecto, monto captado en inversiones y en ventas; quedando finalmente 17 variables disponibles para analizar.

4.2. Selección de las variables de estudio

Para valorar la supervivencia de las nuevas empresas, se utiliza la variable ventas como variable de respuesta, la cual es de tipo binomial, siendo 1 si la empresa vende y 0 si no lo hace. La selección de esta variable se realiza considerando el supuesto de que, si una empresa se encuentra vendiendo en este momento, está viva. Además, es importante indicar que el dato aportado en la base de datos de la agencia, indica que son ventas sostenidas durante el último año.

Ahora, a pesar de contar con 17 variables en la base de datos, no todas están vinculadas con la variable de respuesta de interés, por ejemplo, la variable de clasificación interna del proyecto no aporta al análisis del impacto del proceso de Auge sobre la supervivencia. Se realiza, entonces, una selección de variables a explorar, partiendo inicialmente de la teoría estudiada en los capítulos

anteriores, y de la pertinencia de las variables para con el objetivo de la presente investigación. Así, se seleccionan 7 variables independientes a considerar en esta etapa.

A partir de la revisión del estado del arte con base en la literatura existente a nivel mundial, se establecen los principales determinantes de la supervivencia de nuevas empresas, tal como se presentan anteriormente en la Figura 1 del Capítulo 1. De acuerdo con este resultado, se identifican como variables a considerar en el presente estudio, las clasificadas como determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras universitarias, por ser el tipo de incubadora que es Auge. En este caso es solamente una: redes de apoyo con la universidad para la cooperación en I+D. Esta variable se encuentra registrada en la base de datos de Auge con el nombre *vinculación con la Universidad*. Esta es una variable binomial, la cual posee el valor de 1 si el proyecto se ha vinculado con algún centro de investigación de la UCR, y 0 si no lo ha hecho.

Otra variable relacionada con este punto, que se encuentra en la base de datos de Auge, es *relación con la Universidad*, la cual indica la relación que la persona emprendedora tiene con la universidad, puede ser: estudiante, funcionario/a, egresado/a o ninguna. Esta se decide mantener, con la intención de analizar si, al ser parte de la Universidad, existe una mayor vinculación con los centros de investigación de esta y así potenciar la supervivencia. En este sentido se realiza un análisis de los datos de relación con la Universidad en los proyectos que mantienen ventas actualmente, y se valora si existe una relación con la variable vinculación con la Universidad. Esto se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables de relación con la Universidad y Vinculación con la Universidad en proyectos que mantienen ventas actualmente

Relación con la universidad	**Vinculación con la universidad**
Egresado/a	4
Funcionario/a	2
Estudiante	1
Ninguno	0

Como se puede observar en la Tabla 1, se confirma que, al existir una relación con la Universidad, la vinculación de los emprendimientos con centros de investigación de la Institución es mayor, siendo que para los emprendedores que no han tenido anteriormente ninguna relación, no se da

vinculación. Debido a esto se decide mantener esta variable, para explorar sus interacciones dentro de un modelo.

Además, dada la relevancia que la variable de existencia de patentes tiene en múltiples estudios presentados en el Capítulo 1, se desea considerarla; sin embargo, por la realidad costarricense, donde no se acostumbra aplicar para la obtención de patentes de invención y es más común el uso de otras formas de protección de la propiedad intelectual, Auge registra de manera general la protección de esta propiedad y no específicamente de patentes, por lo que la variable se cambia a *propiedad intelectual*. En este caso se trata de una variable discreta que puede tomar los valores de: protegida, posible de proteger, baja posibilidad de protección. *Protegida* significa que el emprendimiento posee activos protegidos por medio de cualquiera forma de protección de propiedad industrial vigente en el país, como, por ejemplo: patentes de invención, modelos de utilidad, marcas, diseños industriales o información no divulgada (secretos industriales). *Posible de proteger*, indica que, aunque aún no tenga activos protegidos, la idea puede llegar a estarlo eventualmente. Y *baja posibilidad de protección*, se refiere a cuando el proyecto no presenta algún aporte que podría ser protegido intelectualmente.

Con el interés de profundizar en otras de las variables disponibles en la base de datos de Auge y que pudieran ayudar a explicar la supervivencia de las empresas incubadas en la agencia, se definen tres variables:

- *Permanencia*: se refiere al tiempo en años en que el emprendimiento ha estado vinculado con el proceso de Auge. Esta variable se define con base en la fecha de ingreso al programa y la fecha actual. Es una variable continua.
- *Proceso*: indica la cantidad de fases (de un total de 5) del proceso de Auge por las que ha pasado el emprendimiento. La definición de esta variable se realiza con base en el dato de la fase en la cual ingresa el proyecto al programa y la fase actual. Es una variable discreta, puede tener los valores 1, 2, 3, 4 y 5.
- *Ingreso*: refiere a la etapa (de 1 a 5) en la cual ingresa el emprendimiento al proceso de Auge. Este dato se encuentra directamente en la base de datos original. Es una variable discreta, puede tener los valores 1, 2, 3 y 4.

Estas tres variables se definen con la intención de explorar si el paso por el proceso de Auge puede tener alguna influencia en la supervivencia de los emprendimientos.

Se analizan los datos directamente de la base de datos para comprender mejor el panorama que éstos describen. Como punto de referencia inicial se considera la moda para las variables Ingreso, Permanencia y Proceso, de los emprendimientos que mantienen ventas actualmente, dato que se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Moda para las variables Ingreso, Permanencia y Proceso, para los emprendimientos que mantienen ventas actualmente

Variable	Moda
Ingreso	3
Permanencia	1
Proceso	1

La interpretación de estos datos permite afirmar que los emprendimientos que venden actualmente son los que ingresan en la fase 3 del proceso, que tienen solo un año de estar en Auge, y solo han estado en esa fase (una fase del proceso). De esto se podría suponer que el proceso de selección para el ingreso a la fase 3 es riguroso y eficiente; pero se debería ahondar más este aspecto.

Sin embargo, si se consideran exclusivamente los datos de la variable Ingreso, que se encuentran en la Tabla 3, se puede observar que, aunque el 49% de los emprendimientos que sobreviven entran en la fase 3, un importante 35% ingresa en la fase 1, y un acumulado del 51% ingresa en las dos primeras fases. Este porcentaje soporta la existencia de un mayor beneficio del proceso de Auge en sus incubados. Más aún, se podría afirmar que una tercera parte de los proyectos que venden han llevado todo el proceso.

Tabla 3. Tabla de frecuencias para la variable Ingreso, de los emprendimientos que mantienen ventas actualmente

Variable ingreso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fase 1	15	35%	35%
Fase 2	7	16%	51%
Fase 3	21	49%	100%
Fase 4	0	0%	100%
TOTAL	43	100%	100%

Lo anterior parece indicar que, aunque la variable de Ingreso en la fase 3 es importante, todo el proceso llevado por Auge tiene realmente impacto en la supervivencia de sus incubados.

Debido a estas razones, estas tres variables se desean considerar dentro de un posible modelo predictivo de la supervivencia de los emprendimientos en Auge.

Otra variable por considerar es el *sector*. Esta se refiere al sector comercial al que pertenece el emprendimiento, clasificación definida por Auge, en los siguientes grupos:

- Agroindustria y Alimentos
- Ambiente y Energía
- Comercio Electrónico y Detallista
- Datos, Información y Comunicación
- Educación y Gobernabilidad
- Industria Creativa y Cultural
- Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo
- Otro
- Salud y Bienestar

Esta variable podría ser de interés para explorar si existe uno o varios sectores donde predomine la posibilidad de supervivencia de un nuevo emprendimiento, siendo entonces una condición importante para considerar a la hora de seleccionar los proyectos en Auge o incluso de seleccionar el enfoque de su empresa, por parte de los emprendedores.

De acuerdo con la selección indicada, se analizan un total de siete variables independientes y una dependiente, las cuales se mencionan a continuación:

- Ventas (variable dependiente)
- Vinculación con la Universidad
- Relación con la Universidad
- Propiedad intelectual
- Permanencia
- Proceso
- Ingreso
- Sector

4.3. Análisis de los datos

A partir de la base de datos aportada por Auge y la definición de las variables a estudiar, se desarrolla un análisis de los datos iniciando con las posibles correlaciones entre ellos y un estudio descriptivo de su comportamiento. Lo anterior como punto de partida para luego poder aplicar un modelo predictivo que permita identificar los determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas en Auge.

Análisis previo de los datos

En primera instancia se analizan las posibles interacciones existentes entre las variables. Esto permite identificar influencias entre dos variables, las cuales podrían inducir a un mayor error a la hora de desarrollar el modelo predictivo. Se elabora una tabla de correlaciones variable a variable, utilizando el software R, donde se obtienen los resultados que se presentan en el Apéndice 1. Los resultados más relevantes se encuentran entre las variables Permanencia, Proceso e Ingreso, tal como se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Tabla de correlaciones entre las variables Permanencia, Proceso e Ingreso

Variable	**Correlación con**		
	Permanencia	Proceso	Ingreso (fase 2)
Permanencia	1,00000000	0,75593931	-0,34777249
Proceso	0,75593931	1,00000000	-0,51942238
Ingreso (fase 2)	-0,34777249	-0,51942238	1,00000000

Como se puede observar existe una posible interacción entre Permanencia y Proceso, y entre Proceso e Ingreso (fase 2), siendo la más alta la existente entre Permanencia y Proceso. Este valor indica que parece existir una interacción entre ambas variables, de tal manera que están correlacionadas y una afecta a la otra, creando una situación indeseable para la aplicación del modelo.

Esta interacción tiene sentido si se analiza que un emprendimiento que ha llevado un proceso de varias fases en Auge tiene a la vez un tiempo de permanencia elevado. Así, al considerar ambas variables se estaría considerando un mismo factor dos veces.

Por otro lado, parece haber una interacción entre la cantidad de fases llevadas en el proceso por un emprendimiento y el hecho de ingresar en la fase 2. Esta interacción puede estar influenciada por el hecho de que, entre más pronto ingrese un emprendimiento, más elevado será también el valor de proceso.

A partir de estos resultados, se decide observar los valores de los errores del modelo a plantear con el fin de analizar la posible eliminación de la variable Proceso, que es la que tiene interacción con las otras dos estudiadas.

Es importante destacar, que no existe interacción a resaltar entre las variables relación con la Universidad y vinculación con la Universidad, tal como se observa en la Tabla 5., a pesar de que inicialmente se consideraba que podrían estar relacionadas.

Tabla 5. Correlaciones entre la variable relación con la Universidad y vinculación con la Universidad

Variable	**Correlación con**
	Vinculación u
Relación u (estudiante)	0,20657595
Relación u (funcionario/a)	0,38329354
Relación u (ninguno)	-0,36514391

De los datos, se puede resaltar que cuando la relación con la Universidad es “ninguna” el efecto sobre la vinculación con la Universidad es negativo, por lo que una conclusión importante sería que al no tener ninguna relación anteriormente con la Universidad, es más difícil que exista vinculación con algún centro de investigación.

Primer modelo

Para predecir las variables que determinan la supervivencia de las nuevas empresas se elige utilizar un modelo de regresión logística, debido a que ésta es ideal para predecir comportamientos cuando la variable de respuesta es binomial, es decir que puede tomar solo dos valores, usualmente 1 y 0 (Neter et al., 1996). Este tipo de regresión es usada para modelar la probabilidad de un evento ocurriendo como función de otros factores. Además, este modelo es usado en la literatura (Holmes et al., 2009; Lendner & Dowling, 2007; Löfsten, 2016a, 2016b) para estudiar el comportamiento de la supervivencia de nuevas empresas.

Así, se elige correr un primer modelo considerando las siete variables seleccionadas como independientes. Los resultados de este modelo se obtienen utilizando el software R. El resumen de estos se muestra en la Tabla 6. y el detalle se encuentra en el Apéndice 2.

Tabla 6. Resumen de resultados de la primera aproximación al primer modelo de regresión logística

Variable	Error estándar	P-value
Permanencia	0,5849	0,154875
Ingreso (fase 2)	1,1281	0,216739
Ingreso (fase 3)	1,2166	0,000167 ***
Proceso	0,8562	0,353612
Sector (ambiente y energía)	1,4682	0,202291
Sector (comercio electrónico y detallista)	1,1286	0,105682
Sector (datos, información y comunicación)	1,2292	0,019450 *
Sector (educación y gobernabilidad)	1,4110	0,264701
Sector (finanzas y servicios consultivos)	3956,1805	0,996516
Sector (industria creativa y cultural)	1,1233	0,818126
Sector (manufactura, materiales y bienes de consumo)	1,3395	0,128401
Sector (otro)	2251,9856	0,993894
Sector (salud y bienestar)	1,2203	0,430372
Relación u (estudiante)	1,1606	0,256564
Relación u (funcionario/a)	1,1419	0,148373
Relación u (ninguna)	0,8593	0,613125
Vinculación u	1,0486	0,376009
Propiedad intelectual (posible)	0,7872	0,760243
Propiedad intelectual (protegido)	1,8235	0,228291

Nota: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Como primer resultado llamativo se pueden observar los valores de los errores estándar obtenidos para los sectores Finanzas y servicios consultivos, y Otro. Al revisar la base de datos se encuentra estas categorías cuentan con pocos datos, uno y tres, respectivamente. A partir de esto se considera apropiado unir ambas en una sola: Otro, para correr un nuevo modelo, y así disminuir el error estándar.

Además del error estándar, se considera apropiado analizar los valores de inflación para ver cuáles variables influencian significativamente el error del modelo como tal. De estos se presenta un resumen en la Tabla 7.

Tabla 7. Valores de inflación para las variables en la primera aproximación al primer modelo

Variable	Vif
Permanencia	3,448162
Ingreso	5,012793
Proceso	7,191940
Sector	6,093647
Relación u	2,805116
Vinculación u	1,870757
Propiedad intelectual	3,255035

Nota: VIF : valor de inflación

Se puede observar que las variables Proceso, Sector e Ingreso tienen los valores más altos, indicando que son las que más influencia tienen sobre el error del modelo realizado. Si bien no tienen un valor de 10 o más, que es lo indicado por Neter et al. (1996) como recomendados a eliminar, considerando lo que se menciona anteriormente sobre las interacciones de la variable Proceso, se decide eliminar esta variable del modelo para aplicar uno nuevo.

Luego de decidir eliminar la variable Proceso, se corre nuevamente el modelo de regresión logística, esta vez, usando seis variables independientes y agrupando dos categorías de la variable Sector en una sola (Otro) para tratar de disminuir el error estándar provocado por esta (Ver Apéndice 3).

En la Tabla 8. se muestra el resumen de los resultados de este modelo de regresión logística.

De estos datos presentados, se puede ver que se mantiene un error estándar alto para la variable Sector: Otro. Esto se debe a que esta categoría posee menos datos que las demás categorías; sin embargo, no se considera apropiado incorporar los datos de esta a otra categoría de las existentes, debido a que entonces podría incurrirse en un error mayor dentro de una categoría que puede ser representativa para el modelo. Por lo anterior, se decide considerar que el error de esta variable no afecta significativamente el resultado obtenido del modelo como un todo.

Tabla 8. Resumen de resultados del primer modelo de regresión logística con seis variables independientes

Variable	Error estándar	P-value
Permanencia	0,4270	0,00408 **
Ingreso (fase 2)	0,8169	0,39648
Ingreso (fase 3)	0,9115	2,26e-05 ***
Sector (ambiente y energía)	1,4831	0,22927
Sector (comercio electrónico y detallista)	1,1294	0,09354 ·
Sector (datos, información y comunicación)	1,2072	0,02135 *
Sector (educación y gobernabilidad)	1,3905	0,20911
Sector (industria creativa y cultural)	1,1083	0,92367
Sector (manufactura, materiales y bienes de consumo)	1,3503	0,12009
Sector (otro)	1921,1642	0,99279
Sector (salud y bienestar)	1,2117	0,45223
Relación u (estudiante)	1,1375	0,15959
Relación u (funcionario/a)	1,1219	0,09729 ·
Relación u (ninguna)	0,8173	0,40202
Vinculación u	1,0365	0,27410
Propiedad intelectual (posible)	0,7613	0,59662
Propiedad intelectual (protegido)	1,8191	0,24951

Nota: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; · p < 0,1

A continuación, se vuelven a estudiar los valores de inflación para el nuevo modelo y se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Valores de inflación para las variables del primer modelo

Variable	Vif
Permanencia	1,981444
Ingreso	2,338990
Sector	5,586779
Relación u	2,725674
Vinculación u	1,806408
Propiedad intelectual	3,138949

Nota: VIF : valor de inflación

Se observa que todos los valores se encuentran por debajo de 10, siendo el más elevado el valor de Sector, el cual es apenas de 5,59. Por lo tanto se decide que el error es adecuado y ninguna variable influencia de manera significativa el error del modelo.

Ahora se procede a analizar los valores de p-value, los cuales indican la significancia de cada variable para predecir la variable de respuesta. Se obtiene que la variable Ingreso (Fase 3) resulta la más significativa para predecir la supervivencia de las nuevas empresas en Auge, seguida de la variable Permanencia, y de manera menos significativa la variable Sector: Datos, Información y Comunicación. De forma marginal se podría mencionar la influencia de las variables Relación con la Universidad: Funcionario/a, y Sector: Comercio electrónico y detallista.

Con respecto a las dos categorías de la variable Sector, estas indican que los sectores relacionados con temas en tendencias actualmente como información, uso de datos y tecnologías electrónicas son los emprendimientos que logran mantenerse en el mercado. Por otra parte, se encuentra que las personas emprendedoras que son funcionarias de la Universidad tienen mayor probabilidad de crear una empresa que sobreviva. Este factor debería analizarse más profundamente para comprender si realmente es una variable influyente y cuales serían las posibles razones de ello, esto debido a que el valor de significancia es muy bajo.

Segundo modelo

A raíz del resultado del primer modelo y con el interés de explorar cuáles pueden ser las mejores variables que determinen la supervivencia de nuevas empresas en Auge, se decide implementar una regresión logística escalonada (stepwise logistic regression) tanto de manera hacia adelante (forward), como hacia atrás (backwards).

La regresión logística escalonada es un método de ajuste para modelos de regresión en el que la elección de variables predictivas se realiza por medio de un método matemático automatizado paso a paso (Efroymson, 1960). La regresión escalonada hacia adelante inicia con un modelo sin variables y va probando la adición de cada posible variable de acuerdo con el mejor ajuste estadísticamente significativo para el modelo; si el ajuste es bueno se agrega cada variable. La regresión escalonada hacia atrás se comienza con todas las variables posibles y se prueba eliminar una a una con la finalidad de obtener el mejor ajuste estadísticamente significativo. Al final se queda con un modelo que solamente cuenta con las variables que dan el mejor ajuste (Efroymson, 1960).

Primero se lleva a cabo la regresión escalonada hacia adelante, obteniendo los resultados presentados en la Tabla 10. En estos se puede notar que el resultado es exactamente el mismo que el del primer modelo, es decir que, al ir agregando variable por variable, el modelo no discrimina ninguna, considerando que todas pueden ser parte de un modelo de regresión logística válido. El error estándar del modelo no se ve afectado significativamente al ir agregando cada variable y es por esto por lo que se mantiene el mismo modelo que el anterior. El informe detallado de la regresión se encuentra en el Apéndice 4.

Tabla 10. Resumen de resultados del segundo modelo con distribución escalonada hacia adelante

Variable	Error estándar	P-value
Permanencia	0,4270	0,00408 **
Ingreso (fase 2)	0,8169	0,39648
Ingreso (fase 3)	0,9115	2,26e-05 ***
Sector (ambiente y energía)	1,4831	0,22927
Sector (comercio electrónico y detallista)	1,1294	0,09354 ·
Sector (datos, información y comunicación)	1,2072	0,02135 *
Sector (educación y gobernabilidad)	1,3905	0,20911
Sector (industria creativa y cultural)	1,1083	0,92367
Sector (manufactura, materiales y bienes de consumo)	1,3503	0,12009
Sector (otro)	1921,1642	0,99279
Sector (salud y bienestar)	1,2117	0,45223
Relación u (estudiante)	1,1375	0,15959
Relación u (funcionario/a)	1,1219	0,09729 ·
Relación u (ninguna)	0,8173	0,40202
Vinculación u	1,0365	0,27410
Propiedad intelectual (posible)	0,7613	0,59662
Propiedad intelectual (protegido)	1,8191	0,24951

Nota: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; · p < 0,1

A continuación, se realiza la regresión escalonada hacia atrás, de la cual se muestran los resultados en la Tabla 11. En este caso se observa que se llega a un modelo que contempla solamente dos variables: Permanencia e Ingreso. De acuerdo con los valores de significancia las variables que determinan la supervivencia de las nuevas empresas, en este caso serían la variable Ingreso (Fase

3) y Permanencia, ambas con valores de p-value del orden de menos de 10^{-4}, lo cual las hace igualmente determinantes. El informe detallado de la regresión se encuentra en el Apéndice 5.

Tabla 11. Resumen de resultados del segundo modelo con distribución escalonada hacia atrás

Variable	Error estándar	P-value
Permanencia	0,3141	0,000123 ***
Ingreso (fase 2)	0,6702	0,319505
Ingreso (fase 3)	0,7418	1,82e-05 ***

Nota: *** p < 0,001

Un factor importante de considerar en este caso, de acuerdo con Hurvich & Tsai (1990), son los grados de libertad del modelo, siendo que muchas veces se ven afectados por un ajuste extremo del proceso escalonado. Al comparar los grados de libertad del segundo modelo de regresión logística escalonada hacia atrás y el primer modelo de regresión logística, se obtiene que ambos son iguales (103 grados de libertad), lo cual asegura que este ajuste propone un modelo adecuado para los datos utilizados. Se considera, por tanto, que ambos son modelos estadísticos válidos para predecir el comportamiento de la variable de respuesta.

4.4. Discusión de los resultados

A partir del análisis de cada uno de los modelos obtenidos, considerando los errores estándar de las variables, el p-value y las variables significativas, se presentan dos modelos de regresión logística que permiten predecir la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge. Cada modelo presenta características y errores diferentes y resulta interesante comparar los dos modelos y sus resultados.

El primer modelo de regresión logística contempla seis variables independientes y la variable de respuesta. Este modelo se expresa como:

$$ln\left\lfloor\frac{Y}{1-Y}\right\rfloor = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 \qquad \text{(Ecn. 1)}$$

donde Y: Ventas; X_1: Permanencia; X_2: Ingreso; X_3: Sector; X_4: Relación con la Universidad; X_5: Vinculación con la Universidad; X_6: Propiedad intelectual.

Por otro lado, el segundo modelo de regresión es un modelo de regresión logística obtenido por medio de un método escalonado hacia atrás, que contempla finalmente dos variables independientes y la variable de respuesta, el cual se expresa como:

$$ln\left[\frac{Y}{1-Y}\right] = a + b_1X_1 + b_2X_2 \qquad \text{(Ecn. 2)}$$

donde Y: Ventas; X_1: Permanencia; X_2: Ingreso.

Los resultados de ambos modelos se pueden comparar en la Tabla 12.

Tabla 12. Comparación de los resultados de los dos modelos de regresión logística

Variable	**Primer modelo**		**Segundo modelo**	
	Error estándar	P-value	Error estándar	P-value
Permanencia	0,4270	0,00408 **	0,3141	0,000123 ***
Ingreso (fase 2)	0,8169	0,39648	0,6702	0,319505
Ingreso (fase 3)	0,9115	2,26e-05 ***	0,7418	1,82e-05 ***
Sector (ambiente y energía)	1,4831	0,22927		
Sector (comercio electrónico y detallista)	1,1294	0,09354 ·		
Sector (datos, información y comunicación)	1,2072	0,02135 *		
Sector (educación y gobernabilidad)	1,3905	0,20911		
Sector (industria creativa y cultural)	1,1083	0,92367		
Sector (manufactura, materiales y bienes de consumo)	1,3503	0,12009		
Sector (otro)	1921,1642	0,99279		
Sector (salud y bienestar)	1,2117	0,45223		
Relación u (estudiante)	1,1375	0,15959		
Relación u (funcionario/a)	1,1219	0,09729 ·		
Relación u (ninguna)	0,8173	0,40202		
Vinculación u	1,0365	0,27410		
Propiedad intelectual (posible)	0,7613	0,59662		
Propiedad intelectual (protegido)	1,8191	0,24951		

Nota: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; · p < 0,1

En la Tabla 12 se puede observar que los valores de significancia (p-value) de las variables Permanencia e Ingreso (Fase 3) son menores para el segundo modelo, lo que lo hace mejor. Esto tiene sentido, en tanto que se han eliminado otras variables que pueden tener pequeñas interacciones que, sobre todo en el caso de la variable Ingreso, hacen que en el primer modelo tenga un p-value en el orden de $p < 0,01$ y en el segundo sea de $p < 0,001$. Además, los errores estándar para estas variables son menores en el segundo modelo. Lo anterior podría considerarse para afirmar que el segundo modelo presenta un resultado más robusto.

Se encuentra entonces, que los dos modelos concuerdan en definir como principales determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge, el ingreso al proceso de Auge en la fase 3 y el tiempo de permanencia en la agencia. Es importante resaltar que ambas variables están relacionadas con la incubadora y por tanto permiten afirmar que la gestión que esta realiza actualmente con sus incubados influye positivamente en el resultado de supervivencia de ellos.

En cuanto a las demás variables estudiadas, dado que estas no resultaron significativas, se puede inducir que son variables que pueden estar o no en el modelo, pero que matemáticamente no impactan en la variable de respuesta. Por tanto, la decisión de incorporarlas en el modelo final depende de factores como el respaldo teórico de cada una o la importancia para la agencia.

Un resultado que debe resaltarse es que, de los modelos aplicados no resultan como determinantes significativos de la supervivencia, ni la Vinculación con la universidad, ni la Protección de propiedad intelectual, que son las dos variables identificadas según la teoría. Esto podría deberse a particularidades del entorno universitario del caso y/o al entorno costarricense, donde los desarrollos de alto valor agregado desde el punto de vista científico y tecnológico no suelen ser la base de la mayoría de los emprendimientos que llegan al mercado, al ser muy pocos, la representatividad de estos hace que esta variable no resulte representativa. Específicamente, en el tema de la variable Protección de la propiedad intelectual, dado que los emprendimientos no tienen mucho valor científico y tecnológico es poco lo que se protege, impactando en los resultados obtenidos para esta variable. A su vez, esta misma razón está relacionada con el hecho de que la Vinculación con la universidad tampoco resultara significativa, siendo que los proyectos con respaldo de desarrollos científicos relacionados con la Universidad son pocos, no por dificultad de relacionarse con ésta, sino por la particularidad de cada emprendimiento.

Por otro lado, también podría ser una explicación para este resultado, que los emprendimientos presentados en Auge se caractericen más por ser de tipo dinámico y no tecnológico. Estas posibilidades pueden ser objeto de estudios posteriores.

4.5. Conclusiones de la fase cuantitativa

Con base en los resultados obtenidos del estudio cuantitativo desarrollado para los datos de los emprendimientos incubados en Auge, se plantean las siguientes conclusiones.

Al aplicar diferentes modelos de regresión logística para las variables seleccionadas a estudiar, se identifican dos principales determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge, que son el ingreso en la fase 3 del proceso y la permanencia de los emprendimientos en la agencia.

Al profundizar en los datos de las empresas que poseen ventas actualmente, se identifica que al menos una tercera parte ellas han llevado el proceso completo de preincubación e incubación de Auge, demostrando que es un porcentaje relevante para determinar que el proceso posee impacto en la supervivencia de las empresas.

Al considerar los dos hallazgos mencionados en las afirmaciones anteriores, se puede concluir que la gestión de Auge, por medio del proceso que lleva con sus incubados posee influencia en los resultados de supervivencia de los emprendimientos.

Las dos variables estudiadas a partir de la referencia de las investigaciones previas encontradas en la literatura: vinculación con la universidad y protección de la propiedad intelectual, no son determinantes para la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge. Las razones de esto pueden ser sujeto de estudio para ahondar en nuevas investigaciones.

Como puntos de partida para la siguiente etapa de esta investigación, se considera pertinente comprender, por medio del uso una aproximación de métodos cualitativos, cómo influyen en la supervivencia el ingreso en la fase 3 del proceso y la permanencia de los emprendimientos en Auge.

CAPÍTULO V: FASE CUALITATIVA

En este capítulo se aborda el desarrollo de las actividades de recopilación de datos y análisis de tipo cualitativo, que apuntan a comprender la relación entre las variables de ingreso en la fase tres del proceso y la permanencia de los emprendimientos en Auge, con la supervivencia de las nuevas empresas. Por medio de las técnicas cualitativas, se abre la oportunidad de comprender más a fondo la vivencia dentro de la incubadora, tanto por su personal de gestión, como por los mismos emprendedores, y las características que ellos identifican como claves para su éxito. A partir de ese análisis se identifican un conjunto de categorías que se relacionan con las dos variables de partida y con la supervivencia de los emprendimientos en Auge, así como con el éxito de la incubadora.

5.1. Guía para la recolección de datos cualitativos

Para la ejecución de esta etapa se realiza una propuesta de abordaje de recopilación de datos cualitativos que logre la triangulación de la información, esto por medio de tres diferentes fuentes de información:

- la revisión documental de los procesos de Auge;
- entrevistas semiestructuradas a los tres gestores de Auge;
- un grupo focal con al menos 5 representantes de diferentes nuevas empresas incubadas en Auge.

Como punto de partida se plantea iniciar con la revisión documental, la cual sea base para el planteamiento de las dos siguientes actividades. Para esta revisión documental se definen los siguientes pasos:

1. Solicitar acceso a los sistemas de registro de información con los que cuenta Auge: Trello[6] y Moodle[7].
2. Solicitar acceso a procedimientos documentados sobre los procesos dentro de la agencia.
3. Revisar la existencia de bitácoras o anotaciones relacionadas con las reuniones que cada gestor mantiene con los emprendedores.
4. Documentar los hallazgos encontrados.

Una vez culminada la primera etapa de recopilación de información, se realizan las entrevistas a los gestores de Auge, para lo cual se plantea el orden siguiente:

1. Realizar una primera entrevista abierta al Coordinador de Gestores, con quien además se coordinan los permisos y comunicados correspondientes, para contactar a los gestores.
2. Con base en los hallazgos documentales y la primera entrevista realizada, definir la guía de la entrevista semiestructurada a desarrollar con los gestores.
3. Concertar una cita con cada gestor en las instalaciones de Auge.
4. Realizar las entrevistas y se solicita el permiso para grabar cada una de estas.
5. Transcribir las entrevistas y documentar las observaciones tomadas durante estas.
6. Analizar los datos para obtener las primeras impresiones de categorías cualitativas.

Finalmente, se procede a realizar un grupo focal para conocer las impresiones y vivencias de los emprendedores. Para esto se establecen las siguientes actividades:

1. Solicitar la lista de emprendedores, dentro de los cuales se selecciona a los que se invitan a participar en el grupo focal.
2. Solicitar la colaboración del personal administrativo de Auge para la convocatoria de los emprendedores
3. Definir la guía de preguntas para el grupo focal.
4. Realizar el grupo focal en las instalaciones de Auge.
5. Transcribir el grupo focal y documentar las observaciones de este.
6. Analizar los datos para definir las categorías cualitativas identificadas.

---

[6] Trello es una aplicación web basada en Kan-Ban para la gestión eficiente de proyectos. https://trello.com
[7] Moodle es una plataforma web basada en software libre para gestionar espacios de aprendizaje en línea como por ejemplo aulas virtuales. https://moodle.com

5.2. Revisión documental

La revisión documental es realizada con la intención de comprender el proceso que lleva Auge con sus emprendedores, así como identificar actividades o acciones claves en la interacción con éstos. Una vez obtenido el acceso a las plataformas Trello y Moodle, y los documentos existentes sobre el programa de formación, se procede a realizar la revisión. Primero se analizan los documentos sobre el proceso y luego las plataformas, específicamente en relación con la composición de la información existente en las mismas y la existencia de bitácoras de reuniones mantenidas entre gestores y emprendedores.

Se inicia con la revisión de la página web y se obtiene acceso a infografías existentes sobre el programa emprendedor de la agencia y a los documentos específicos relacionados con el proceso de selección para el ingreso a la fase de incubación. Actualmente se están redactando los manuales de procedimientos haciendo uso de estudiantes asistentes de la UCR, por lo que aún no hay documentos aprobados disponibles. Sin embargo, todo el detalle del programa se encuentra descrito en la plataforma Moodle.

En la plataforma digital del programa Startup Go se realiza una revisión general de cómo ésta funciona y de cuáles aspectos se compone; se identifican los apartados que lo constituyen y la forma de trabajo con éstos. Este trabajo se hace con la intención de conocer mejor el programa y el proceso por el cual pasa una idea emprendedora. Luego se revisa una muestra aleatoria de algunos entregables y las devoluciones realizadas por los gestores, con el fin de identificar qué tipo de retroalimentación se da en el proceso y cuáles son las dificultades usuales presentadas en los emprendimientos.

En la plataforma Trello se cuenta con un board o pizarra para el control de avance de los proyectos que forman parte del programa Startup Go. En este caso se hace una revisión general de la plataforma y su funcionamiento y se identifica la conformación de cada hito y cada entregable del proceso. Posterior a esto, se eligen algunos proyectos de manera aleatoria, para analizar las anotaciones realizadas por los gestores en relación con el avance y situación de cada emprendimiento, esto permite complementar el tipo de retroalimentación que existe en el proceso y los pasos o etapas que presentan mayor dificultad para los emprendedores.

Con base en esta revisión detallada se presenta la estructura del programa Startup Go, el proceso de seguimiento y control que realiza Auge, y los hallazgos principales que se obtienen de esta primera etapa de trabajo cualitativo.

5.2.1. Programa Startup Go

Auge ofrece a los emprendedores un programa emprendedor llamado Startup Go, el cual involucra en sus diferentes etapas tanto aspectos de formación como de mentoría para los involucrados. Este programa se compone de 4 fases, las cuales se describen de manera resumida en la infografía de la Figura 3. disponible en Auge y en su página web www.augeucr.com.

Figura 3. Infografía de las etapas que conforman el programa Startup Go de Auge. Fuente: (Auge, 2020)

Las cuatro fases del programa son:

- Fase Descubrir: Esta fase inicial consta de un taller de 8 horas en el cual se enfoca a los participantes en el uso de herramientas que les permitan identificar una necesidad real y

validarla de manera previa con clientes potenciales. Su objetivo es introducir a los emprendedores en los conceptos base del proceso de emprender. A la vez permite dar a conocer cuál es el programa Startup Go y cómo trabajo Auge con quienes siguen el proceso luego de este primer encuentro. El taller tiene un costo de 30 000 colones por persona. Los estudiantes UCR tienen un descuento del 40%.

- Fase Idear: La segunda fase se desarrolla por medio de un modelo bimodal, donde se llevan capacitaciones por medio del acceso al Moodle de Auge y sesiones presenciales de seguimiento. El objetivo de esta segunda fase es desarrollar un modelo de negocio viable, por lo que se apunta a conocer mejor al cliente potencial y plantear la solución que este le sirva. Para esta etapa se cobra una matrícula de 160 000 colones y una mensualidad de 37 000 colones. El tiempo estimado de duración en esta fase es de 4 meses. Los estudiantes UCR mantienen el descuento del 40%.
- Fase Crear: La tercera fase continúa con la metodología bimodal, y se enfoca en crear la startup, por medio de herramientas que le permitan al emprendedor formar un equipo adecuado para su puesta en marcha, conseguir los primeros clientes y prepararse para captar inversión de diversas fuente posibles. El modelo de ingresos por esta fase es el mismo que para la segunda. Su duración aproximada ronda los 6 a 9 meses.
- Fase Escalar: La cuarta y última fase se trata de la consolidación de la nueva empresa, creando alianzas estratégicas, escalando su modelo a nivel nacional e internacional, creando mayores redes de venta y de acceso a fondos y logrando generar nuevas oportunidades de negocio. Para esta fase no se tiene un periodo de tiempo definido.

Es importante resaltar que, dentro de este modelo, se contempla que las fases Descubrir e Idear están dentro de lo que la teoría define como preincubación, mientras que la tercera fase sería la incubación y la cuarta post-incubación.

A continuación, se ahonda de manera más detallada en los módulos e hitos por cumplir que componen cada una de las fases, de acuerdo con la Figura 4. que muestra una infografía detallada del programa, facilitada por Auge, y con base en la revisión del programa formativo en Moodle.

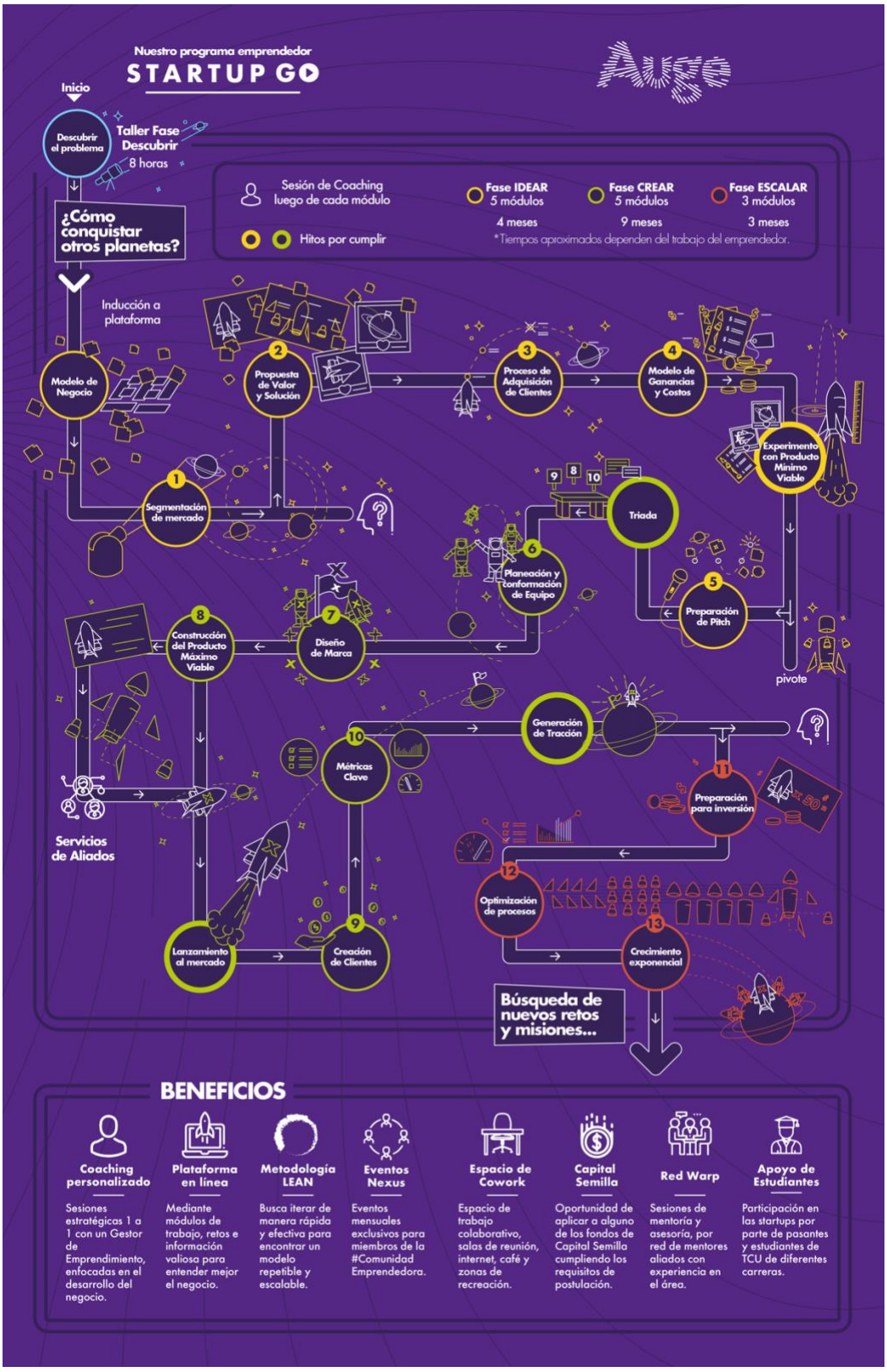

Figura 4. Infografía de los componentes completos del programa Startup Go de Auge. Fuente: (Auge, 2019)

Fase Descubrir

La fase inicial, llamada Descubrir, cumple dos objetivos: acercar a los emprendedores a Auge y dar a conocer el programa emprendedor Startup Go, y ayudarlos a determinar si hay un emprendimiento por oportunidad a la vista en el cual ellos puedan trabajar y desarrollar de la mano de Auge.

Según la presentación de esta fase en la plataforma digital, este módulo pretende establecer la base del problema que se resuelve con la idea de negocio. Con esto se busca que los emprendedores tengan "mayor conocimiento de las necesidades de clientes usuarios, los posibles obstáculos para implementar soluciones alternativas y enfocar hacia donde se puede generar mayor valor"(Auge, 2019).

Como este consta de un taller de 8 horas de tipo presencial, no posee entregables en la plataforma y es más de tipo informativo y formativo que de cumplimiento de hitos.

Al finalizar el taller, la persona emprendedora, toma la decisión de si desea avanzar a la fase Idear y presenta su solicitud de ingreso.

Fase Idear

La segunda fase del programa tiene como objetivo definir un modelo de negocio viable para la oportunidad identificada. Esta es una etapa de preincubación. En la plataforma, la fase está compuesta por un módulo introductorio y 5 módulos más de trabajo. Este conjunto de módulos busca contribuir a una clarificación del abordaje de una oportunidad de negocio y establecer un conjunto de hipótesis bien fundamentadas, para tener un punto de partida en el trabajo que lleva a cabo una startup. Los módulos que la componen son:

- Inducción: Modelo de negocio
- Módulo 1: Segmentación de mercado
- Módulo 2: Propuesta de valor y solución
- Módulo3: Adquisición de clientes
- Módulo 4: Modelo de ganancias y costos
- Módulo 5: Experimentos y preparación de pitch

Cada uno de estos módulos posee varios contenidos y siempre concluyen con un entregable. El último módulo busca llevar a cabo los experimentos que permitan validar la aceptación de un

mínimo producto viable y preparar entonces un pitch que realizará como hito final que los lleva a ser seleccionados para ingresar a la fase siguiente.

Triada

El hito de paso de la fase Idear a la fase Crear es llamado Triada; este consiste en la presentación de un pitch de 10 minutos a tres expertos, quienes toman la decisión de si el emprendimiento cumple con los criterios definidos de previo y poseen un proyecto viable para crear una startup.

La triada es presentada por los proyectos que hayan tenido una sesión previa con uno de los gestores, quienes funcionan como una especie de filtro inicial, para decidir si están preparados. Una vez que el gestor decide dar paso a un proyecto, este tiene la opción de presentar su pitch.

El proyecto debe llenar un documento llamado Perfil de emprendimiento – Postulación Fase Crear, en el cual se detalla información como: los datos del emprendedor, la información del emprendimiento, el gestor que los ha acompañado, el sector al que pertenece, una breve descripción de cada uno de los rubros a evaluar en la triada, información sobre el desempeño en el mercado (por ejemplo, si ya tuvo lanzamiento al mercado, cuántos ingresos genera por mes y cuántos clientes obtiene por mes) y otras observaciones que la persona emprendedora desee agregar. Este documento se facilita a las personas evaluadoras que estarán presentes en la sesión, unos días antes, con la intención de que conozcan de previo de qué trata el emprendimiento a evaluar.

Auge organiza al menos una sesión de triadas al mes, en la cual participan un mínimo de tres expertos representantes del Consejo Consultivo de la agencia. Este Consejo está integrado por: el Consejo Director de Auge (Dirección de Auge, Dirección de ProinnovaUCR, Coordinación de la Red UCR Emprende, Delegación ejecutiva de la Fundación UCR y Vicerrector de Investigación, quien preside), y 5 representantes del sector comercial y de industria nacional.

Los aspectos que se utilizan para seleccionar a los emprendimientos que pasan la triada y pueden ingresar a la fase Crear son siete y son los siguientes:

1. Problema: planteamiento y relevancia
2. Mercado: segmentación, perfil de cliente y tamaño
3. Solución y propuesta de valor: producto, beneficios, ventajas y alternativas
4. Adquisición de clientes: comercialización y escalabilidad
5. Modelo de ganancias y costos: generación de ingresos y estructura de costos

6. Aprendizaje validado: experimentación y retos
7. Equipo emprendedor: idoneidad y limitaciones

Cada uno de estos aspectos tiene al menos dos rubros evaluables, los cuales poseen criterios establecidos, que se definen en una rúbrica de evaluación que es entregada a los evaluadores junto con el formulario: "Guía de evaluación del potencial de modelo de negocios para los proyectos postulantes de la Fase Crear" (FV-03-2019). Este formulario evalúa cada criterio siguiendo una escala de Likert de cuatro niveles, desde deficiente, regular, bueno hasta excelente.

Para considerar que un emprendimiento aprueba la triada y es aceptado para ingresar a la fase Crear, no puede tener ningún aspecto evaluado como deficiente y solamente puede tener dos regulares.

Los evaluadores, además, pueden anotar observaciones, debilidades, fortalezas y/o recomendaciones al equipo emprendedor, las cuales les son facilitadas de manera anónima junto con el informe de los resultados de la triada. Este informe es discutido con las personas emprendedoras en una sesión con el gestor de emprendimiento, donde se definen las acciones a seguir, ya sea al entrar en la fase Crear o para subsanar las deficiencias encontradas y tener la oportunidad de volver a presentar la triada.

La triada es un paso determinante, pues es el filtro de selección para ingresar a la fase de incubación, donde se pueden acceder fondos para la puesta en marcha de la startup.

Fase Crear

La tercera fase es la etapa de incubación donde se pone en marcha la startup. En esta fase se trabaja en desarrollar el mejor equipo para llevar adelante la empresa, y se iteran las hipótesis iniciales del modelo de negocio con la intención de finalizar teniendo una startup que genere valor para sus clientes.

En la plataforma se detallan los módulos que componen esta fase:

- Módulo 6: Equipo y plan de trabajo
- Módulo 7: Diseño de marca
- Módulo 8: Construcción de producto máximo viable
- Módulo 9: Creación de clientes
- Módulo 10: Métricas clave

Cada uno de los módulos posee varios entregables que deben completarse para avanzar al siguiente entregable y al posterior módulo.

Entre los módulos 8 y 9 se tiene un hito importante: el Lanzamiento al mercado. Mientras que la fase finaliza con el hito de Generación de tracción. En el primero se prueba poner en el mercado el negocio y adquirir los primeros clientes satisfechos; por otro lado, en el segundo se busca el aumento de clientes y el logro de las métricas definidas para asegurar el funcionamiento de la startup.

Fase Escalar

La última de las fases del programa se enfoca en que la startup realice la transición a una scaleup, es decir que el emprendimiento encuentre la forma de hacer de crecer de manera exponencial su negocio.

Este módulo no comprende un tiempo estimado, ya que un emprendimiento podría seguir creciendo y encontrar varias nuevas oportunidades qué aprovechar de manera repetida. Sin embargo, sí existe un hito final: Consolidación.

En la plataforma se pueden encontrar tres módulos que permiten orientar el trabajo en este momento:

- Módulo 11: Preparación para inversión
- Módulo 12: Optimización de procesos
- Módulo 13: Crecimiento exponencial

Los dos últimos módulos no poseen contenido virtual, pues ya son etapas de trabajo de campo de la startup, donde lo principal es la interacción de seguimiento con el gestor u otros miembros de la comunidad Auge.

5.2.2. Otros programas

El programa Stratup Go es el programa base de la agencia, su diseño es la base de todo proceso emprendedor y su creación ha sido fundamentada en diferentes referencias bibliográficas y experiencias de sus gestores a nivel nacional e internacional; sin embargo no es el único programa con que cuenta. De acuerdo con diferentes necesidades identificadas y por medio de relaciones estratégicas mantenidas en diversos momentos con entes nacionales e internacionales, se han

creado otras iniciativas y programas que permiten a ciertos emprendimientos acceder a fondos específicos ya sea por medio de concursos o convocatorias; además existen figuras de apoyo para los emprendedores.

En la plataforma digital de Auge también se encuentran las siguientes iniciativas:

- PITs Proyectos de Innovación Tecnológica: es el Programa de Innovaciones Tecnológicas ejecutado por la Universidad de Costa Rica a través de Auge y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), que además cuenta con el apoyo de la Fundación UCR y la Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (ProinnovaUCR). Este programa se desarrolla por medio de cinco módulos que abarcan los temas: Problema y mercado; Inteligencia competitiva y propiedad intelectual; Propuesta de valor y solución; Preparación del videopitch, y Experimento con producto mínimo viable. Su objetivo es fomentar la creación de nuevas soluciones de base tecnológica con miras a generar nuevas startups y productos innovadores para el mercado. Los emprendimientos que ingresan a este módulo, como llegan hasta el punto de experimentar con un mínimo producto viable, luego pueden ingresar a la fase Crear del programa Startup Go.
- #HackCOVID19 CR: Ante la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en enero de 2020 a razón del COVID 19, el Centro de Innovación y Emprendimientos de la Universidad ORT (CIE/ORT) y la incubadora #daVinciLabs de la Fundación da Vinci en Uruguay decidieron crear una convocatoria para buscar soluciones a los múltiples problemas que ocasiona el coronavirus COVID19 en la comunidad. Este es un proceso online, intensivo y tutoreado de co-creación en equipos. A esta iniciativa se unieron la incubadora FIDE, la Facultad de Ciencias Económicas e Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Córdoba, y Auge de la Universidad de Costa Rica. En este caso los participantes llevan un proceso compuesto por tres módulos: Prototipado, Inteligencia competitiva, y Demostración. Igual al caso anterior, los emprendimientos seleccionados en esta convocatoria tienen la opción de ingresa a la fase Crear del programa Stratup Go.
- Red Warp: este es un espacio para dar una inducción y crear interacción entre los miembros de la red de mentores y asesores de Auge, la cual está integrada por profesionales de distintas disciplinas, empresarios con experiencia, personas funcionarias de centros de investigación de las universidades estatales, entre otros. El objetivo de esta red es potenciar

los emprendimientos en Auge, complementando el proceso de incubación con asesorías y mentorías que aporten conocimientos y experiencia a los emprendedores.

5.2.3. Seguimiento y control

Para conocer los medios de seguimiento y control que utiliza Auge con sus emprendimientos, se revisa principalmente la plataforma digital Trello. En esta se lleva un control de seguimiento por fase, módulo e hito del programa Startup Go, estos aparecen en la pizarra o board de Trello identificados por color y número, tal como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Módulo e hitos del proceso para el seguimiento en la pizarra del Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019)

Los colores asignados en la Figura 5. se refieren a las fases según: amarillo, fase Idear; verde, fase Crear; y rojo, fase Escalar.

En la plataforma se crea una tarjeta por emprendimiento, y en esta se registran datos, como por ejemplo: datos de contacto del representante, sector, tendencia, relación con la UCR, fase y fecha de ingreso al programa, fase actual, grado de actividad (constante, poco constante, desconectado), estado de pago (al día, pendiente de pago, arreglo de pago, fondos recibidos, capital semilla, etc). De esta plataforma se obtienen parte de los datos de la base principal de Auge, utilizados en la fase cuantitativa de esta investigación.

Las tarjetas de cada emprendimiento pueden “moverse” de un módulo a otro según el avance del proyecto y se registran de manera automática las fecha del cambio. Al final de la pizarra, hay una etiqueta especial donde se colocan las tarjetas de los proyectos Congelados/Retirados/Expulsados,

que han salido del programa ya sea por su propia voluntad o por decisión de la agencia. Revisando esta sección, se puede observar que la mayoría se encuentran congelados. En una revisión más detallada de una muestra de estos, las razones del congelamiento son indicadas en muchos casos como por decisión del emprendedor. En el caso de los emprendimientos catalogados como retirados, la razón parece tener relación con la falta de pago, pues las últimas indicaciones registradas tienen que ver con retrasos en el pago.

Además, cada tarjeta tiene la opción de agregar anotaciones a la actividad de cada emprendimiento. En este sentido, los gestores de emprendimiento de Auge, indican aspectos sobre avance y en algunos casos sobre resultados de las sesiones de coaching[8] mantenidas. Algunos comentarios encontrados son por ejemplo los que se muestran en las figuras 6, 7 y 8.

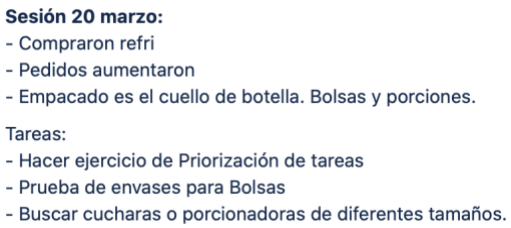

Figura 6. Comentario aleatorio 1 extraído de las tarjetas de proyectos en la plataforma Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019)

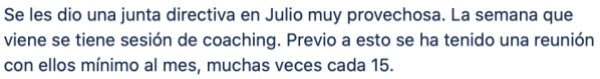

Figura 7. Comentario aleatorio 2 extraído de las tarjetas de proyectos en la plataforma Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019)

[8] De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), el término coach se refiere a "Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal." En relación al término coaching, en consulta en su sitio web, indican que podría ser considerado como tutor, asesor o consejero; sin embargo, muchos textos en español emplean los extranjerismos, sin proponer una traducción o equivalencia. De lo anterior se elije en este documento el uso de anglisismo coaching, pues es aceptado de forma casual en el contexto del emprendimiento y los negocios, así como en la cotidianeidad de Auge.

Figura 8. Comentario aleatorio 3 extraído de las tarjetas de proyectos en la plataforma Trello de Auge. Fuente: (Auge, 2019)

Uno de los aspectos que se indaga en las anotaciones de los gestores en cada tarjeta es si los proyectos presentan ciertas dificultades de avance que resulten comunes para varios. En ese sentido algunos de los hallazgos encontrados están relacionados con la dedicación de tiempo que los emprendedores tienen para el proyecto lo cual afecta el avance del mismo; también se pueden encontrar menciones a la dificultad que poseen los emprendedores para conocer bien a su cliente y luego sobre el desconocimiento en cómo mantenerlo; además parece ser usual que al inicio desean abarcar mucho muy pronto y requieren de acompañanamiento para poder enfocarse adecuadamente. Otro aspecto que sale a la luz, es el hecho de contar con otras empresas como socios estratégicos de manera temprana, esto en varios de los casos les ha permitido enfrentar dificultades efectivamente.

Si bien la mayoría del seguimiento y control se realiza en la plataforma Trello, en la plataforma digital del programa Startup Go en Moodle también se puede encontrar detalles del seguimiento, avance y la retroalimentación de cada proyecto, específicamente en los espacios de entregas de cada módulo, sin embargo, la mayoría de los comentarios en este caso son más del tipo: “aceptado”; o “lo conversamos en la sesión de coaching”. En las entregas de los módulos de la fase Crear se dan más comentarios que en los de la fase Idear, esto parece estar relacionado con el hecho de que a medida que el emprendimiento avanza la complejidad de los entregables es mayor y los problemas encontrados por el proyecto también lo son.

En este caso, de los comentarios de las entregas, parece evidenciarse que el tema del desconocimiento del cliente, se mantiene como uno de los que presenta mayores dificultades para el emprendedor.

5.2.4. Otros hallazgos

En la documentación que se aporta para revisión se puede identificar los aspectos que Auge resalta como beneficios para el emprendedor; estos son:

- Coaching personalizado: por medio de sesiones 1 a 1 con los gestores de emprendimiento se le da un mejor seguimiento y acompañamiento que se complementa los módulos de la plataforma digital
- Plataforma en línea: acceso desde cualquier lugar y en cualquier momento que el emprendedor pueda tener libre, esto permite una mejor organización del tiempo de la persona interesada
- Metodología lean: siguiendo las tendencias en materia de emprendimiento, la agencia sigue también en sus procesos una metodología ágil que permite iterar de manera rápida para encontrar un modelo repetible y escalable
- Eventos Nexus: de manera mensual, Auge organiza eventos en temas de interés para los emprendedores, los cuales son gratuitos para todos los miembros de la comunidad Auge
- Espacio de cowork: Auge pone a disponibilidad de sus emprendimientos, un espacio de trabajo colaborativo, salas de reunión, internet, café y zonas de recreación, todo ubicado cerca de las instalaciones de la UCR en San Pedro de Montes de Oca
- Capital semilla: como parte de Auge, los emprendimientos tienen la oportunidad de acceder a diferentes fuentes de capital semilla, tanto ofrecidos por medios internos de la agencia, como por medio de las redes de contactos y alianzas estratégicas desarrolladas
- Red Warp: la red de mentores es considerada uno de los beneficios más importantes que Auge le ofrece a los emprendimientos, pues consta de personal de gran experiencia en diferentes áreas de los negocios
- Apoyo de estudiantes: como parte de la UCR, Auge mantiene un proyecto de Trabajo Comunal Universitario (TCU) el cual brinda la oportunidad a los emprendedores de contar con apoyo de estudiantes universitarios de diversas áreas académicas sin costo alguno, beneficiando esto a la vez a mismos futuros profesionales en su formación

5.2.5. Resultados más importantes de la revisión documental

Con base en las actividades desarrolladas como parte de la revisión documental se pueden identificar un conjunto de hallazgos relevantes para considerar dentro de las siguientes etapas del estudio de corte cualitativo, los cuales se mencionan a continuación.

La Triada: El programa principal de formación y asesoría de Auge: Startup Go, está formado por cuatro fases y un conjunto de hitos de avance, de los cuales uno de los más relevantes es la Triada, la cual determina la selección de ingreso a la fase Crear. Este proceso de selección, resulta relevante de comprender, pues, de la fase cuantitativa de esta investigación, el ingreso a la fase Crear resulta una variable determinante para las supervivencia de los proyectos en Auge. Los criterios definidos como filtro para la selección de ingreso a la fase Crear parecen ser adecuados para elegir de manera certera. Otro de los factores a considerar son los miembros de Auge que realizan esta evaluación: la mezcla de representantes internos de la Universidad y personas del sector comercial o industrial, pareciera ser un factor de valor para el proceso.

Dificultades enfrentadas por los emprendimientos: La revisión de las anotaciones de seguimiento realizadas por los gestores de emprendimiento en la plataforma Trello de Auge permiten identificar algunas dificultades comunes entre varios proyectos, como, por ejemplo: la poca dedicación de tiempo al emprendimiento, el desconocimiento del cliente, el desconocimiento sobre cómo mantener clientes, y la dificultad de enfoque al inicio de un proyecto emprendedor. Para la siguiente fase de datos cualitativos será interesante conocer si Auge realmente ha apoyado a los emprendimientos para afrontar estas dificultades y si este apoyo es una de las razones que contribuye a explicar la permanencia de los emprendimientos en Auge y la consecuente tasa de supervivencia.

Beneficios expresados por Auge: Un conjunto de ocho servicios ofrecidos por Auge a los emprendimientos son presentados por la agencia como los principales beneficios que un interesado puede obtener siendo parte de ella. Estos beneficios incluyen: el formato del programa que posee un componente virtual y un componente de coaching personalizado, el uso de una metodología ágil, el desarrollo de eventos de interés para emprendedores, el espacio de cowork con que se cuenta, las posibilidades de acceso a capital semilla, la red de mentores y asesores especializados, y el apoyo de estudiantes de TCU. Si los emprendedores consideran cierto que estos son los principales beneficios que obtienen de Auge y que todos estos o al menos algunos son clave para su permanencia en el programa y su éxito como startups, es una de las preguntas a considerar en las posteriores etapas de esta investigación.

5.3. Entrevistas a gestores de emprendimiento

Auge cuenta con un equipo de gestores de emprendimiento que son quienes dan seguimiento y brindan coaching a las personas emprendedoras. Este equipo está formado por un coordinador y tres gestores. Ellos son quienes conocen a fondo las experiencias vividas en la agencia con los múltiples proyectos emprendedores que han pasado por el programa Startup Go y los otros como PITs. Es por esto que conocer de cerca las impresiones de los gestores resulta relevante para comprender sus experiencias en Auge y entender mejor las relaciones entre el proceso de Auge y el éxito de los emprendimientos.

Como punto de partida se propone realizar una primera entrevista con el coordinador de gestores para conocer su punto de vista general y también como gestor de emprendimientos, y con base en esta entrevista plantear las guías para conversar con los demás gestores. De este proceso de recopilación de datos se obtiene una primera aproximación a las categorías cualitativas más representativas mencionadas por los gestores y que se relacionan con la supervivencia de los startups en Auge.

5.3.1. Recopilación de los datos

La entrevista es uno de los métodos más utilizados en la investigación de corte cualitativo. Su utilidad radica en su flexibilidad y su capacidad de obtener información de manera directa de un sujeto de estudio. Según Díaz-Bravo, et al. (2013) se define como “una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”(p. 163).

Las entrevistas suelen clasificarse de acuerdo a su planeación en: entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Las primeras se caracterizan por contener preguntas cerradas, preestablecidas y que no pueden cambiarse durante la sesión. El entrevistado solamente puede seleccionar la respuesta de entre las opciones preestablecidas. Las semiestructuradas son más flexibles, se cuenta con preguntas planeadas de tipo abierto, que pueden ser ajustadas durante la sesión. Al ser abiertas, permite a los entrevistados extenderse en sus respuestas y así se logra conocer mejor sus apreciaciones personales. El tercer tipo, las no estructuradas, son entrevistas

abiertas, a profundidad, no contemplan preguntas planeadas, sino grandes temas por conversar (Díaz-Bravo et al., 2013).

Entrevista al Coordinador del Programa de Desarrollo Emprendedor de Auge

Una primera entrevista se realiza con el coordinador del Programa de Desarrollo Emprendedor, el M.Sc. David Ramírez Szpigiel. Esta entrevista es no estructurada, siguiendo un enfoque de historia de vida, con el fin de conocer sobresu experiencia para llegar a Auge y durante su tiempo en la agencia.

La entrevista se realiza el viernes 20 de setiembre de 2019 en la Casa Emprendedora María Teresa Obregón en San Pedro, sede de Auge. En el Apéndice 6. se puede encontrar las anotaciones del desarrollo de la entrevista. Se inicia comentando el objetivo de la investigación y el interés de conocer su historia como parte de Auge, así como los resultados de la primera fase cuantitativa ya desarrollada.

Entre los aspectos más relevantes que se encuentran en la entrevista, está cómo Ramírez llega a Auge en un momento clave, cuando la agencia necesitaba reinventarse, pues hubo un cambio drástico en su personal y analizaban el modelo de formación que llevaban a cabo. En ese momento se da un giro hacia el modelo bimodal, gracias a su experiencia en este tipo de formación. Esto marca un cambio radical en el programa emprendedor de la agencia, pasando de talleres de formación, al programa Stratup Go caracterizado por módulos virtuales y acompañamiento de un gestor en sesiones presenciales uno-a-uno (D. Ramírez, comunicación personal, 20 de setiembre de 2019).

Otro de los puntos que resalta es el tema de la comunidad. El término de comunidad emprendedora lo utiliza Auge para autodefinirse, de acuerdo con Ramírez (2019), se realizan actividades entre emprendedores que fomentan las relaciones entre todos y además se mantiene un grupo de WhatsApp donde la interacción ha sido sostenida, logrando la colaboración entre todos los miembros de la agencia. Además, complementa el tema, indicando que existe una relación de amistad y muy familiar entre los colaboradores de Auge, y esto mantiene un “ambiente saludable” y que “contagia a los emprendedores y se sienten parte”.

Asimismo, Ramírez (2019) menciona que luego de la época de inestabilidad, en Auge se propusieron empezar con un crecimiento del 30% anual y que esto se logra, inicialmente de a poco con los esfuerzos de la agencia, pero luego gracias a la relación estratégica con el Sistema de Banca para el

Desarrollo (SBD). “Cuando se firmó el convenio con el SBD explotó todo” menciona y que de ahí en adelante ha sido un crecimiento sostenido.

En relación con los resultados obtenidos de la fase cuantitativa de este estudio, Ramírez (2019) se refiere a que las triadas establecen un filtro importante, incluso para los proyectos externos que llegan a Auge. Estos proyectos externos son los que no han llevado el proceso del programa Startup Go desde Descubrir, sino que, ante la convocatoria de SBD llegan buscando acceder a los fondos. Los emprendimientos pueden solicitar el ingreso en la fase Crear con el objetivo de concursar por los fondos disponibles, pero deben cumplir con los requisitos de ingreso, los que son evaluados en la triada. Ramírez (2019) se refiere entonces, a que muchos de los emprendimientos que ingresan en fases como Descubrir e Idear mueren antes de llegar a la triada. Esto se debe a que las personas emprendedoras deciden retirarse al ver que no cuentan con el tiempo, la dedicación y el empeño necesarios para llevar adelante la idea.

Cuando se discute el tema de los beneficios de Auge que hacen que los proyectos permanezcan en la agencia, Ramírez (2019) considera que es difícil de saber, pero que hay dos cosas principales: el “feedback sobre el negocio sin intereses particulares” y la exposición que da Auge. En relación con el primero, indica que esto se refiere al hecho de que Auge no recibe ningún beneficio del éxito de los proyectos, por lo que lo consideran como un aliado de confianza, a quien pueden buscar *“*para conocer su opinión pues saben que no hay intereses de por medio, sino que pueden confiar en que les van a aconsejar imparcialmente*”.*

Con base en esta primera entrevista se plantea la guía para las entrevistas con los gestores de emprendimiento.

Entrevistas a gestores de emprendimiento de Auge

Las entrevistas a los gestores se desarrollan con el objetivo de conocer, desde la perspectiva interna, qué hace Auge que explica que la permanencia y el ingreso en la fase Crear, sean causas del éxito en la supervivencia de los emprendimientos.

En este caso, se considera que las entrevistas semiestructuradas ofrecen un grado de flexibilidad adecuado para esta etapa, pues permiten uniformidad en las preguntas a todo el equipo de gestores y así, la interpretación posterior puede resultar más enriquecedora, sin dejar de lado que ofrecen la oportunidad de expresar sus diferentes opiniones y experiencias.

Díaz-Bravo et al. (2013, p.163-164) presentan las siguientes recomendaciones a la hora de realizar entrevistas semiestructuradas:

- Contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema.
- Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o videograbarla.
- Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación.
- La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios.
- Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista.
- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

Basándose en la entrevista mantenida con el M.Sc. David Ramírez Szpigiel, coordinador del Programa Emprendedor de Auge, los resultados de la revisión documental, y las recomendaciones de Díaz-Bravo et al. (2013), se plantea una guía para la entrevista que se muestra en el Apéndice 7. La estructura de la entrevista está basada en cuatro grandes áreas: la primera es conocer al entrevistado y su relación con Auge; la segunda es profundizar en la experiencia emprendedora que poseen los gestores y cómo esto ha tenido o no influencia en su trabajo en Auge; la tercera es relacionada con el tema de permanencia de los emprendimientos en Auge; y la cuarta sobre el ingreso en la fase Crear.

El desarrollo de las entrevistas se realiza según se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Información de desarrollo de las entrevistas a los gestores de emprendimiento de Auge

Persona entrevistada	Fecha y hora	Lugar
Sebastián Vásquez Vargas	24 de octubre de 2019, 2 pm	Casa Emprendedora María Teresa Obregón en San Pedro, sede de Auge
Keyler Jiménez	25 de octubre de 2019, 1 pm	
Raúl Martín Zamora	29 de octubre de 2019, 3 pm	

Las tres entrevistas tienen una duración cercana a los 60 minutos, son grabadas en formato de audio y su transcripción se puede encontrar en el Apéndice 8.

5.3.2. Análisis de los datos

La interpretación y análisis de los datos provenientes de entrevistas cualitativas es un proceso complejo y meticuloso. Este proceso comprende tres etapas: (1) reducir datos para ubicar y examinar los temas de interés; (2) reorganizar, clasificar y categorizar datos; y (3) interpretar y documentar los hallazgos (Flick & Roulston, 2014).

Reducción de datos

Según Flick & Roulston (2014) para esta etapa los investigadores cualitativos suelen revisar varias veces los datos (revisando las grabaciones y releyendo las transcripciones) para eliminar los datos que son irrelevantes para el estudio. Esta tarea se realiza en las transcripciones, donde se identifican los datos que son relevantes para el tema de estudio, colocando en una tercera columna bajo del título de observaciones palabras o frases claves asociadas a estos datos. En la Figura 9. se puede observar cómo se realiza esta identificación.

S	Diay pues, es, hay de todo. Hay de todo. Digamos hay gente que ya conoce de áreas específicas, es decir bueno, es que yo soy, no sé, ya soy mercadólogo, entonces ya sé todo de mercadeo. O yo soy administrador, entonces ya me la sé todo con los números. Y ya sé. Yo soy el que hace la parte técnica, entonces esa parte ya me la sé. Muchas veces tienen un perfil muy específico. Y digamos, conocen del tema o del área en que están emprendiendo, eso ha sido algo relativamente general. Igualmente, entre más crudos, digamos, entre más azul, más en la fase descubrir están, más dudas tienen y más incertidumbre, no solo sobre el negocio, sino sobre ellos mismos, de si ellos son emprendedores, si están dispuestos a hacer eso, si ellos pueden hacerlo o si ese es el proyecto que ellos deberían estar trabajando, si esa es la manera en la que deberían estar haciéndolo. Entonces hay muchas dudas y siento que, la fase descubrir y la fase idear son un proceso muy formativo. O sea, creo que es hasta más formativo que acompañamiento real de empresa. Porque es muy que se sienten a entender cómo entrarle al problema, cómo resolver, cómo hablar. Que igual no es la manera tradicional de emprender a como uno lo haría en la calle sin acompañamiento. Pero, hay mucho, del que, del que los emprendedores se tienen que dar cuenta si eso es lo de ellos, si ellos lo pueden llevar a cabo, lo quieren realmente llevar a cabo o nada más imaginaban de que tienen una idea se la dan a alguien se la hacen y vuelven con millones de colones ya hecho.	25:54 26:54 27:08	Proceso de primeras dos fases es más formativo y reflexivo Esas dos fases no son la manera tradicional de emprender Fase idear como filtro del mismo emprendedor y su idea

Figura 9. Anotaciones al margen de las transcripciones de las entrevistas

Reorganización, clasificación y categorización de los datos

En esta etapa, se organizan los datos en clasificaciones, códigos o conglomerados, que permitan agrupar los datos de alguna manera, según la interpretación del investigador, por medio de comparaciones, relaciones o vínculos que existan entre ellos (Flick & Roulston, 2014). Esta clasificación es posible gracias a las anotaciones realizadas en la actividad de identificación de datos relevantes que se muestra en la Figura 9. Se toman todas las observaciones realizadas, se codifican y se agrupan en categorías preliminares. Este análisis se muestra en la Figura 10. y se detalla en el Apéndice 9.

CÓDIGO	OBSERVACIÓN	CATEGORÍA
OB-01	Sentido de pertenencia al lugar, por los emprendedores que llegan al cowork.	Comunidad
OB-02	Amistad - Comunidad	Comunidad
OB-03	División del trabajo por background del gestor, hasta donde se puede	Proceso
OB-04	Forma de trabajo de Auge – cita relevante	Proceso
OB-05	Estructura pero aporte individual	Estructura
OB-06	Flexibilidad horaria en Auge	Flexibilidad
OB-07	Compartir la experiencia de emprendedor ahora como gestor -cita relevante	Gestor emprendedor
OB-08	Proceso de coaching – cada decisión la toma el emprendedor	Proceso
OB-09	Proceso de primeras dos fases es más formativo y reflexivo	Proceso
OB-10	Esas dos fases no son la manera tradicional de emprender	Proceso
OB-11	Fase idear como filtro del mismo emprendedor y su idea	Filtro del emprendedor

Figura 10. Extracto del proceso de codificación y categorización de las observaciones de las entrevistas a gestores de emprendimiento

Del análisis de revisión de cada observación y su interrelación con otras, así como de la posible conexión que cada una posee con las dos variables de estudio (ingreso en la fase Crear y permanencia) se obtienen 17 categorías preliminares del estudio, las cuales se muestran en la Tabla 14., junto con su definición.

Tabla 14. Categorías preliminares definidas a partir del análisis de las entrevistas a gestores de emprendimiento

Código	Nombre de categoría	Definición de categoría
CAT-01	Comunidad	Esta categoría incluye aspectos relacionados con la relación existente entre los miembros del staff de Auge, entre éstos y los emprendedores, y entre los emprendedores entre sí. Se caracteriza por el sentido de pertenencia, la creación de lazos de amistad, el establecimiento de una red de contactos en temas de emprendimiento y la creación de un ambiente familiar y agradable en el cowork.
CAT-02	Proceso	En esta categoría se menciona la existencia de un programa que define un proceso claro, bien pensado, siguiendo una metodología clara, con la ventaja de pasos bien definidos y la opción bimodal complementada con el coaching uno a uno entre la persona gestora y la persona emprendedora. También se considera que este programa no exige una participación accionaria, sino que es un paquete con múltiples herramientas que les quedan a las personas emprendedoras para tomar su decisión.
CAT-03	Estructura	La estructura de la metodología del proceso aporta estructura a la persona emprendedora para lograr su objetivo.
CAT-04	Flexibilidad	La posibilidad de ser gestor y emprendedor al mismo tiempo bajo una estructura flexible de trabajo para las personas gestoras.
CAT-05	Gestor emprendedor	La selección de personas gestoras que a la vez sean emprendedoras, que posean experiencia previa en proyectos propios, permite motivación dentro del equipo de trabajo, identificación por parte de las personas emprendedoras y compartir más experiencias reales en el coaching.
CAT-06	Filtro del emprendedor	El mismo proceso, posee la capacidad de filtrar las personas emprendedoras en la fase Idear (preincubación) siguiendo las herramientas y coaching establecido.
CAT-07	Emprendedor	Engloba las características de las personas emprendedoras que se consideran son las asociadas con el éxito de un proyecto como, por ejemplo: resiliencia, abiertos a ser coacheables, sin miedo de que les roben la idea, reconocer en qué áreas necesitan ayuda, enfocado en su proyecto y no solo en el acceso a fondos.
CAT-08	Socios estratégicos	Alianzas con entidades de gobierno que permiten el acceso a fondos (MICITT y SBD), esto atrae más proyectos que a la vez están más consolidados.

Tabla 14. Categorías preliminares definidas a partir del análisis de las entrevistas a gestores de emprendimiento. (continuación)

Código	Nombre de categoría	Definición de categoría
CAT-09	Emprendimientos de fuera	Emprendimientos que llegan más maduros, con más experiencias acceden a ingresar directo a la fase Crear (incubación).
CAT-10	Riesgos	Engloba diferentes riesgos mencionados: riesgo de que no valoren el proceso y los servicios de Auge por enfocarse en los fondos, desvinculación de gestores si su emprendimiento es exitoso, desenfoque de Auge en otros proyectos que no son el programa de incubación principal, la rigidez interna de la Universidad que no es ágil para buscar relaciones de emprendimientos con centros de investigación o similares.
CAT-11	Nombre	El reconocimiento y prestigio que le ha dado un nombre a Auge y con el nombre UCR como respaldo.
CAT-12	Liderazgo y visión de la dirección	El papel de la persona directora de Auge, las decisiones estratégicas tomadas en momentos adecuados y la conformación de un equipo de trabajo idóneo.
CAT-13	Equipo de trabajo	Un equipo de trabajo interno diverso y complementario
CAT-14	Selección	Selección de emprendimientos bajo una serie de criterios englobados dentro de la base de que sean ideas replicables, escalables y con buen equipo detrás.
CAT-15	Mentores	La existencia de una red de mentores con gran experiencia nacional e internacional, disponibles para apoyar los emprendimientos en incubación (a partir de la fase Crear).
CAT-16	Debilidades	Engloba debilidades mencionadas: débil red de contactos corporativos, baja compensación salarial para los gestores, bajo aprovechamiento por parte de emprendedores de las consultas a los diferentes gestores en cualquier momento.
CAT-17	Presupuesto	Relacionada con la existencia de un presupuesto superior al de otras incubadoras.

Interpretación de los hallazgos

En la tercera etapa del análisis de entrevistas cualitativas, se deben considerar los resultados de las etapas anteriores, para formular afirmaciones y proposiciones en relación con el tema de investigación (Flick & Roulston, 2014).

La estructura de las entrevistas a los gestores de emprendimiento permite identificar aspectos en relación con cada uno de los grandes temas que las abarcan, iniciando con la experiencia emprendedora que poseen los gestores y la relación que ésta tienen con su rol en Auge. Cuatro de las categorías identificadas tienen relación con este tema, pues todos los gestores indican que el ser gestor y a la vez emprendedor es una característica favorable para las personas emprendedoras con quienes ellos tratan, pues les permite llevar su experiencia a la mesa y ponerla a su disposición, es por ello que la categoría Gestor-emprendedor está presente entre los resultados preliminares. Aunada a esta, también la categoría Flexibilidad tiene que ver con el hecho de que la flexibilidad ofrecida por Auge, es la que les permite mantenerse como gestores y seguir adelante con sus emprendimientos, y todos resaltan este punto como clave para ellos seguir como gestores. A pesar de esto, se menciona el caso de que la compensación laboral no es la ideal, lo cual es parte de la categoría Debilidades. Esto lleva al que exista un riesgo importante, mencionado en la categoría que lleva ese nombre, pues si sus emprendimientos son exitosos, llegará el momento en que deben dejar su trabajo en Auge.

Por otra parte, en relación con la permanencia en Auge, los gestores en general concuerdan en una serie de condiciones que son resaltadas por la agencia entre los beneficios documentados. Estas condiciones están mencionadas en las categorías: Comunidad, Proceso, Estructura, Socios estratégicos, Equipo de trabajo, y Mentores. Los gestores conocen la gama de beneficios que Auge puede entregar a los emprendimientos y los reconocen como aspectos clave que hacen que las personas emprendedoras se mantengan en la agencia.

El tercer gran tema abordado en las entrevistas es el ingreso a la fase Crear. En este sentido, los tres entrevistados mencionan aspectos interesantes que están relacionados con las categorías: Socios estratégicos, Emprendimientos de fuera, Selección y Nombre. En resumen, ellos consideran que ha habido un aumento en la llegada de emprendimientos de fuera, que potenciados por las alianzas estratégicas y el nombre creado por Auge han provocado que más interesados se acerquen buscando acceder a fondos. Este ingreso de nuevos proyectos, se ve enfrentado al hecho de que primero deben pasar por el proceso de selección a la fase Crear, que es la de incubación, es decir la triada. Muchos logran pasar la triada e ingresan a la fase Crear, mientras que los que los que no lo hacen, tienen la opción de entonces se incorporan a la fase Idear, volviéndose en proyectos de tipo interno.

A parte de los temas indagados, algunas categorías identificadas, están relacionadas con aspectos que dan soporte al funcionamiento de la agencia y que pueden ser riesgos potenciales o debilidades latentes, que los gestores expresan que deben tenerse presentes. Es por ellos que se agregan otras categorías como: Emprendedor y Filtro del emprendedor; Liderazgo y visión de la Dirección; Presupuesto; Riesgos; y Debilidades. Los primero dos, se refieren a que las primeras dos fases del programa (Descubrir e Idear) son una especie de filtro para que el emprendedor se de cuenta si lo suyo es emprender, pues se requiere de una serie de características de personalidad para lograr llevar adelante una startup. En lo referente a liderazgo y presupuesto, se mencionan temas muy positivos, pues se resalta el liderazgo y la visión que ha tenido Auge a la fecha, lo que le ha permitido tener un presupuesto que le da estabilidad a su funcionamiento.

En la Figura 11. se pueden observar los cuatro temas abordados en las entrevistas, que pueden tener relación con el éxito de las nuevas empresas incubadas en Auge.

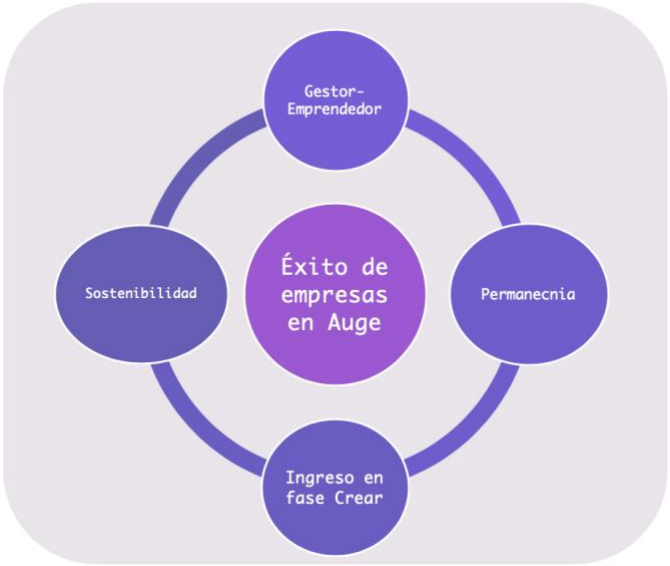

Figura 11. Cuatro grandes temas abordados en las entrevistas y relacionados con el éxito de las empresas en Auge

Los grandes temas abordados en este análisis, permiten englobar la gestión de Auge, de la cual se extrae una posible relación con los resultados de los determinantes de la supervivencia de las empresas en ella; sin embargo el análisis no puede estar completo sin la opinión y la vivencia de las propias personas emprendedoras.

5.4. Grupo focal con emprendedores

En el portafolio de proyectos de Auge se encuentran más de 100 emprendimientos, la mayoría están en etapa de preincubación, siendo un 70%, entre las fases Descubrir e Idear. Un 20% son startups, es decir se encuentran en incubación en la fase Crear, mientras que el restante 10% son scaleups, que son parte de la fase Escalar. Estos emprendimientos son la masa crítica de la agencia. El público meta de esta investigación son los startups y scaleups que mantienen ventas sostenidas.

Se desarrolla un grupo focal con la colaboración de los funcionarios de Auge, para convocar a personas emprendedoras representativas de los startups y scaleups de la comunidad. De este proceso de recopilación de datos se obtienen las categorías cualitativas más representativas mencionadas por las personas emprendedoras y que se relacionan con la supervivencia de los emprendimientos en Auge.

5.4.1. Recopilación de los datos

Un grupo focal es una técnica de investigación cualitativa que permite recopilar información de un conjunto pequeño de sujetos de estudio; su principal característica es lograr la interacción entre los participantes, lo que hace que la información recopilada tenga un sentido de validez conjunta (García & Rodríguez, 2000).

Las principales ventajas que presenta, según García & Rodríguez (2000), es que la interacción entre los participantes del grupo estimula la espontaneidad y la generación de ideas, además ofrece flexibilidad para abordar las dimensiones de un problema en particular, permite obtener información de varias personas a la vez, y es relativamente rápida y menos costosa que otras técnicas de recopilación cualitativas, como por ejemplo, las entrevistas.

Se elije realizar un grupo focal con personas emprendedoras, debido a sus ventajas, lo cual permite obtener la impresión de estos involucrados en temas ya definidos para la investigación. Además, siendo que los y las emprendedoras son un grupo particularmente ocupado, pues suelen realizar varias actividades laborales a la vez, esto permite recopilar información de ellos de manera rápida, sin afectar en gran medida sus actividades diarias.

Planificación del grupo focal

En la planificación previa de un grupo focal, García & Rodríguez (2000), así como Dal Fondo et al. (2017) recomiendan las siguientes actividades:

1. Formación del grupo: selección de los participantes, cantidad de participantes y cantidad de grupos.
2. Elaboración del guión: temas a tratar, orden de los temas, instrumentos a utilizar
3. Preparación de la reunión: lugar, fecha y hora de la reunión; contacto e invitación de los participantes, preparación de materiales necesarios

Los participantes se seleccionan con base en la información con que se cuenta de los emprendimientos en Auge. Se definen tres criterios:

- Emprendimientos tanto internos, como externos. Se entiende como interno, un emprendimiento que ha participado en las fases Descubrir y/o Idear, mientras que un emprendimiento externo es el que ingresa directo a fase Crear.
- Poseer ventas en el último año.
- Estar actualmente en la fase Crear o Escalar.

Se seleccionan 15 emprendimientos que cumplen con los criterios, y que, de acuerdo con el personal de Auge, sean personas anuentes a colaborar; sin embargo, se considera que en este caso lo ideal es contar con un máximo de 10 para el desarrollo de un grupo focal. Esto con la intención de poder llevar mejor el control de las actividades, la participación de cada emprendedor y el manejo adecuado del tiempo.

De igual forma, con la ayuda del personal administrativo de Auge, se realiza una invitación a los 15 emprendedores, pues se considera el factor de que no todos suelen tener disponibilidad para asistir a la convocatoria. La fecha elegida es en la segunda semana enero de 2020, a las 12 pm, en las instalaciones de Auge, en San Pedro de Montes de Oca. La invitación incluye un almuerzo completo para un miembro de cada uno de los emprendimientos convocados. El tiempo máximo de duración debe ser de 90 minutos.

El objetivo del grupo focal es conocer las características o aspectos diferenciadores de la gestión de Auge que han influido en el éxito de sus proyectos emprendedores, y las acciones que pueden ser replicables para el futuro.

Para el desarrollo de la reunión se elabora un guión detallado a seguir, el cual incluye la agenda de la sesión, las palabras de bienvenida y la explicación de dicha sesión, el tiempo a utilizar para el desarrollo de las actividades, y las preguntas motivadoras para la discusión. Este guión se puede ver en el Apéndice 10.

La elección de las actividades a desarrollar se basa en los resultados obtenidos hasta el momento en la investigación, los cuales requieren de conocer la vivencia y la opinión de los emprendedores, como sujetos claves dentro del estudio. Además, considerando el tiempo máximo de la actividad de 90 minutos, se decide utilizar un cuestionario de entrada, el cual permite presentar todos los temas base de los cuales se desea obtener retroalimentación por parte de los emprendedores. Este cuestionario está compuesto por 21 ítems, que deben ser evaluados por los participantes utilizando una escala de Likert de cinco criterios, desde totalmente en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo.

Cada ítem del cuestionario se elabora considerando los aspectos identificados en las etapas anteriores de la investigación: determinantes identificados en la fase cuantitativa, aspectos encontrados de la revisión documental, categorías preliminares obtenidas de las entrevistas de los gestores. En la Tabla 15. se indican la cantidad de ítems incluidos en el cuestionario, por categoría preliminar definida. El cuestionario completo se encuentra en el Apéndice 11.

Para las categorías Flexibilidad, Emprendedor, Emprendimientos de fuera, Riesgos, Debilidades y Presupuesto no se incluyeron ítemes. En el caso de Riesgos y Debilidades esto se hace pues se considera que es mejor abordarlas directamente en la discusión por iniciativa de las personas participantes. Las otras cuatro son categorías que pueden ser abordadas en la discusión de manera libre, no son directamente relacionadas con este público meta (Flexibilidad y Presupuesto) y además por factor de manejo del tiempo pues el cuestionario se podría hacer muy extenso.

Luego, se plantean seis preguntas para iniciar la discusión; éstas permiten que las personas participantes puedan retomar alguno de los aspectos indicados en los ítems del cuestionario o plantear un nuevo tema de su interés.

Tabla 15. Cantidad de ítems del cuestionario por categoría preliminar identificada.

Código	Nombre de categoría	Cantidad de ítems
CAT-01	Comunidad	4
CAT-02	Proceso	5
CAT-03	Estructura	1
CAT-04	Flexibilidad	0
CAT-05	Gestor emprendedor	1
CAT-06	Filtro del emprendedor	1
CAT-07	Emprendedor	0
CAT-08	Socios estratégicos	2
CAT-09	Emprendimientos de fuera	0
CAT-10	Riesgos	0
CAT-11	Nombre	2
CAT-12	Liderazgo y visión de la dirección	1
CAT-13	Equipo de trabajo	1
CAT-14	Selección	2
CAT-15	Mentores	1
CAT-16	Debilidades	0
CAT-17	Presupuesto	0

Las preguntas incluidas en la guía son:

1. ¿Cómo definiría la comunidad en Auge?
2. ¿Cuáles fueron las principales razones que lo impulsaron a entrar a Auge?
3. ¿Cuáles fueron las principales razones que lo impulsaron a mantenerse en Auge hasta ahora?
4. ¿Cuáles son los aspectos de los servicios de Auge que considera que le aportan mayor valor para su proceso emprendedor?
5. De su experiencia en Auge, ¿qué rescataría como aspectos a mantener y aspectos a mejorar?

Desarrollo de la reunión

El grupo focal se lleva a cabo el día 16 de enero de 2020, a las 12 pm, en la sala principal de la Casa Emprendedora María Teresa Obregón, instalaciones de Auge, en San Pedro de Montes de Oca. Las personas asistentes se detallan en la Tabla 16.

Tabla 16. Datos de personas participantes en el grupo focal

Persona presente	Emprendimiento al que pertenece	Tipo de proyecto	Fase del programa en que se encuentra
Mariola Urgellés	Spectra	Interno	Crear
Andrés Muñoz	Gricket House	Externo	Crear
Rolando Camacho	Fixs	Externo	Crear
Luis Carlos	Huli	Externo	Escalar
Isabel Moya	Eco Clean	Interno	Escalar
Priscilla Villalobos	Zen Clean	Interno	Crear
Walter Quesada	Diabetter	Interno	Crear

La reunión tiene una duración de 85 minutos, es grabada en formato de audio y video. Su transcripción se puede encontrar en el Apéndice 12.

5.4.2. Análisis de los datos

El análisis de los datos obtenidos de un grupo focal puede ser muy similar al de las entrevistas cualitativas, dependiendo de cómo se haya planificado su desarrollo. García & Rodríguez (2000) mencionan seis fases en este análisis:

1. Transcripción literal de las grabaciones
2. Lectura preliminar de las transcripciones
3. Elaborar el guion de categorías
4. Codificación de las transcripciones
5. Análisis de contenido de las transcripciones
6. Elaboración del informe final

Por otro lado, Flick & Barbour (2014) se refieren a que existen diferentes tendencias en la interpretación de los datos de grupos focales, esto debido a sus diferentes usos y a los instrumentos utilizados en éstos.

Para los fines de esta investigación, se agrupan las fases extraídas de la teoría y se ajusta el análisis a los dos medios utilizados durante el grupo focal, a saber: el cuestionario y la discusión. No se menciona la transcripción del grupo focal, por ser una fase de trabajo previa al análisis.

Análisis del cuestionario aplicado

Durante el desarrollo del grupo focal, el instrumento de cuestionario aplicado cumple su objetivo doble: obtener información de las personas emprendedoras al respecto de todos los aspectos identificados hasta el momento en las actividades previas; y motivar la referencia a estos aspectos durante la discusión.

Al revisar los datos de las respuestas obtenidas al cuestionario, se puede verificar la concordancia de la opinión de las personas emprendedoras con los aspectos identificados a la fecha. Se considera que el aspecto estudiado es validado por los emprendedores cuando la mayoría de las evaluaciones son calificadas como “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”; excepto en los casos en los que presenten alguna evaluación “en desacuerdo” o “completamente en desacuerdo”. En la Figura 12. se puede ver que la mayoría de las evaluaciones obtenidas están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.

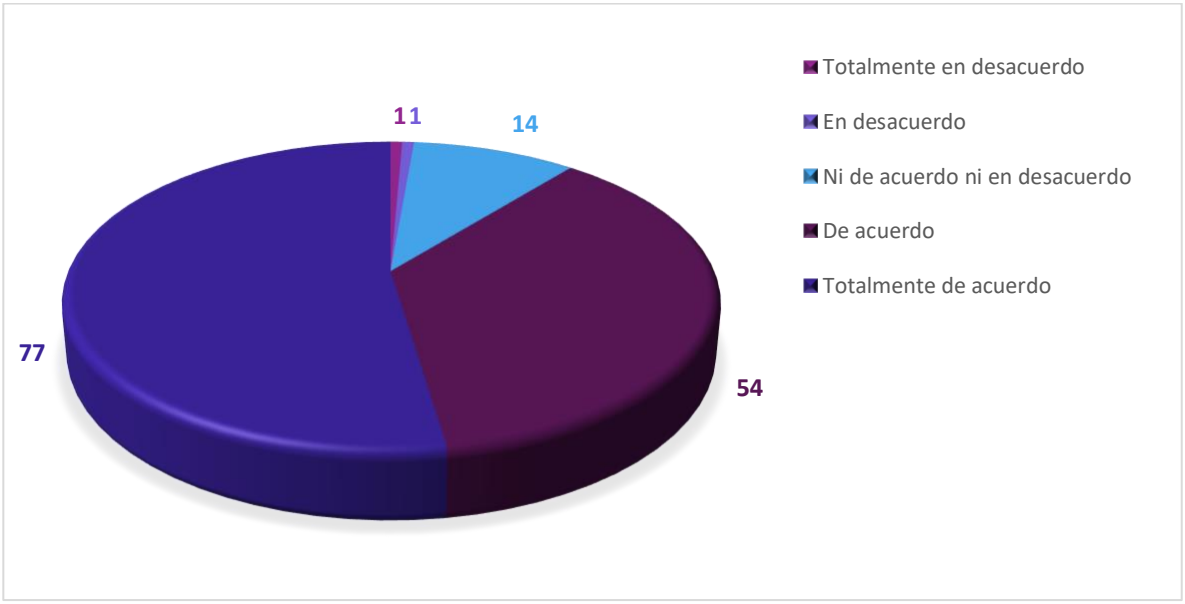

Figura 12. Resultados de la aplicación del cuestionario de entrada en el grupo focal a personas emprendedoras de Auge

En la Tabla 17. se muestran los resultados de las evaluaciones para cada uno de los 21 ítems, donde se puede observar que solamente dos no se consideran validados por las personas emprendedoras al no cumplir con el criterio definido.

Tabla 17. Resultados del cuestionario de entrada al grupo focal, aplicado a personas emprendedoras de Auge.

Código	**Ítem consultado**	**Frecuencias por respuesta según la escala de Likert**				
		1	2	3	4	5
I-1	El programa StartupGo es parte de una metodología clara y bien definida	0	0	0	2	5
I-2	El coaching uno a uno con los gestores es un aspecto relevante del programa de Auge que beneficia mi proceso emprendedor	0	0	0	4	3
I-3	El hecho de que el programa se desarrolle siguiendo módulos virtuales y luego reuniones de coaching con el gestor es una ventaja competitiva de Auge	0	0	1	5	1
I-4	El que Auge no exija una participación accionaria en los emprendimientos es un aspecto clave para seleccionar la agencia	0	0	1	0	6
I-5	El programa de Auge es un aspecto clave para lograr el éxito de mi emprendimiento	0	0	0	2	5
I-6	La metodología implementada por Auge le brinda una estructura beneficiosa a mi proceso emprendedor	0	0	0	5	2
I-7	El hecho de que los gestores sean también emprendedores es beneficioso para mi proceso emprendedor	0	0	1	1	5
I-8	Durante las primeras dos fases del programa se obtienen conocimientos que me permiten darme cuenta si emprender es relamente lo mío o si mi proyecto vale la pena	0	0	2	2	3
I-9	Los criterios para la selección de emprendimientos que ingresan a la fase Crear es adecuada	0	1	1	4	1
I-10	El proceso de selección (triada) es adecuado	0	0	2	2	3
I-11	La existencia de una red de mentores es un aspecto relevante de Auge	0	0	0	2	5
I-12	Las relaciones estratégicas que ha establecido Auge (MICITT, SBD, Procomer) han sido beneficiosas para mi emprendimiento	1	0	1	1	4
I-13	El establecimiento de estas relaciones le da una ventaja competitiva a Auge	0	0	0	3	4
I-14	El nombre Auge, es reconocido en el ecosistema emprendedor nacional y le ofrece respaldo a mi emprendimiento	0	0	0	4	3

Tabla 17. Resultados del cuestionario de entrada al grupo focal, aplicado a personas emprendedoras de Auge. (continuación)

Código	Ítem consultado	Frecuencias por respuesta según la escala de Likert				
		1	2	3	4	5
I-15	El nombre UCR, le da respaldo y prestigio a Auge	0	0	2	5	0
I-16	La visión y dirección de Auge ha sido un aspecto importante para su éxito	0	0	0	4	3
I-17	La conformación interdisciplinaria del equipo de gestores es un activo importante para apoyar efectivamente los proyectos emprendedores	0	0	0	2	5
I-18	Las relaciones entre emprendedores y gestores pueden considerarse relaciones de amistad	0	0	1	3	3
I-19	En Auge existe un ambiente familiar y agradable	0	0	0	0	7
I-20	En Auge existe una buena red de contactos emprendedores	0	0	0	0	7
I-21	La comunidad en Auge es una de las razones que me han impulsado a permanecer en la agencia	0	0	2	3	2

Específicamente, en el caso del ítem 9, sobre la evaluación de si los criterios utilizados en la triada son adecuados, se tiene un resultado “en desacuerdo”; y en el ítem 12, que evalúa el beneficio obtenido por las relaciones estratégicas de Auge, se tiene un ·totalmente en desacuerdo”. Ambos casos llaman la atención por ser aspectos muy importantes en el proceso y en el avance de los proyectos, respectivamente.

Además, se puede resaltar que hay tres ítems que poseen al menos dos respuestas “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, estos son: si la triada es adecuada, si el proceso de preincubación aporta a la decisión del emprendedor, si el nombre de la UCR provee respaldo a Auge y los emprendimientos, y si la comunidad emprendedora es una razón para permanecer en Auge.

Estos se resultados se interpretan al confrontarlos posteriormente a los comentarios realizados durante la parte de discusión en el grupo focal. Esto debido a que es importante resaltar que se trata de un análisis de corte cualitativo el que se pretende en este momento de la investigación, y que este instrumento no debe interpretarse erróneamente bajo interpretaciones de corte cuantitativo.

Análisis de la discusión del grupo focal

La discusión se basa en la respuesta a las seis preguntas planteadas en la guía. Es importante resaltar que, dada la interacción durante el grupo focal, algunas de las preguntas no se plantean

formalmente, pues las personas participantes las abordan de manera espontánea al ir conversando de diferentes temas.

El análisis de la discusión se desarrolla de manera similar al de las entrevistas cualitativas, revisando en detalle la transcripción de la reunión, anotando por medio de observaciones al lado los temas relevantes que fueron mencionados por las personas emprendedoras, y relacionando estas observaciones con las categorías preliminares definidas, así como considerando la posibilidad de crear alguna categoría nueva de acuerdo con los comentarios que éstas realizan.

En la Tabla 18. se muestra el análisis para la categoría CAT-01 Comunidad, una de las más discutidas en la reunión. La relación de las observaciones realizadas en la transcripción con el resto de las categorías preliminares se encuentra de manera detallada en el Apéndice 13.

Tabla 18. Extracto del análisis que se realiza de las observaciones del grupo focal, frente a las categorías preliminares identificadas.

Código	**Nombre de categoría**	**Comentarios de emprendedores**	**Nivel de importancia con los emprendedores**
CAT-01	Comunidad	Comunidad ampliada que incluye relaciones estratégicas como parte de ella. Comunidad como las relaciones entre los emprendedores de Auge para aprender y resolver problemas entre sí. Comunidad: Interacción en el cowork Comunidad: Red de contactos en el grupo de Whatsapp Chat del ecosistema como Red de contactos súper eficiente Comunidad: Acompañado por otros que están pasando por lo mismo Comunidad como seguridad, protección, desahogo Comunidad: Sentido de pertenencia e identificación	Alto, muy mencionado, pero muy enfocado

En la última columna se indica una valoración de la categoría con referencia a la mención del tema en el grupo focal, si fue muy discutido, o apoyado por la mayoría, o si no fue mencionado del todo por los participantes.

Con base en el análisis anterior, se identifican dos nuevas categorías, que no habían sido expresadas anteriormente y que resultan relevantes por la forma en que se mencionan en la discusión. Estas se describen en la Tabla 19.

Resulta relevante mencionar que algunas de las categorías no son mencionadas del todo en la discusión, como por ejemplo es el caso de: Filtro del emprendedor y Emprendedor.

Otra categoría que no se identifica en la discusión es la de Riesgos. Esto puede ser debido a que las personas emprendedoras perciben más debilidades que les afectan a ellas directamente y no aspectos externos del entorno emprendedor nacional o internacional que puedan ser factores de riesgo para Auge.

Tabla 19. Nuevas categorías identificadas del grupo focal.

Código	Nombre de categoría	Comentarios de emprendedores	Nivel de importancia con los emprendedores
CAT-18	Protección y seguridad Descripción: Asociado a no pedir participación accionaria y a personas con experiencia que saben lo que hacen	Sentir protección en la comunidad por fracaso anterior Auge ofrece protección … cita textual: Auge es un fuerte. Comunidad como seguridad, protección, desahogo Auge da sensación de seguridad para ingresar. Razón de quedarse en Auge es la comunidad como seguridad. Zona segura	Muy alto
CAT-19	Ubicación geográfica Descripción: Facilidad de acceso para clientes y colaboradores de los emprendedores	Excelente ubicación Clientes y colaboradores pueden llegar en bus, en tren	Medio

Interpretación de los hallazgos del grupo focal

El desarrollar el grupo focal utilizando dos medios de recolección de información ofrece la oportunidad de armonizar los datos entre ambos para obtener resultados más robustos, lo cual es clave en el uso de técnicas cualitativas; es lo que se llama la triangulación de la información.

En este caso, los resultados del cuestionario se enfrentan a los de la discusión, llamando la atención tres aspectos principales: la poca importancia que tiene para las personas emprendedoras el proceso de selección para ingreso a fase Crear, es decir la Triada; el no reconocimiento del nombre

UCR como respaldo para Auge; y la poca relevancia que le otorgan al proceso de preincubación de Auge como filtro para el emprendedor en sí.

En relación con la Triada, si bien todos los presentes ya han pasado por una, en la reunión se menciona que: “La triada es lo que es y no se puede esperar nada más” (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020). Lo anterior hace referencia al porqué no la consideran un aspecto importante de resaltar, pues para ellos solamente es una etapa que requieren superar para ingresar a la fase de incubación. Esto no hace que deje de ser relevante en el proceso de Auge, pues finalmente cumple su objetivo de manera efectiva.

Dos de los emprendedores mencionan que al inicio desconocían que Auge perteneciera a la UCR, por lo que no asocian el nombre de la Institución como un respaldo para la agencia. Se reconoce el nombre que ha creado Auge por sí sola en la comunidad emprendedora.

En lo referente al papel que juega el emprendedor dentro del emprendimiento en sí y de cómo el programa de Auge (en sus fases Descubrir e Idear) ayuda a que éste se forme y descubra su capacidad y el potencial de su idea de negocio, parece ser que, en el caso de los emprendimientos internos, no encuentran mucho valor en esa etapa de preincubación. Lo anterior debido que esto es considerado poco relevante tanto en el cuestionario como de la discusión posterior. A pesar de esto, no se puede descartar este tema, pues si se compara con los comentarios realizados sobre el tipo de conversación que se puede mantener con emprendedores que forman parte de Auge y otros que no, las personas participantes en el grupo focal resaltan que son personas con una visión diferente de lo que es el emprendimiento, que su dedicación y compromiso con emprender es mayor a otras fuera de la agencia. Por lo anterior, se concluye que esta categoría siempre sigue siendo importante de mantener.

Por otro lado, los aspectos más mencionados por los emprendedores son los que se detallan a continuación, de acuerdo con la categoría correspondiente:

- Comunidad: Durante la discusión se debate qué se comprende por comunidad en Auge. Tres aspectos sobresalen dentro de esta categoría. El primero está relacionado con los contactos existentes entre los diferentes miembros de la agencia, resaltando que el uso de la tecnología, por medio del grupo de Whatsapp es de alta utilidad. “El Whatsapp es maravilloso, tener contactos en la mano, es genial” (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020). Por otro lado, la comunidad se entiende como un conjunto de

actividades que permiten interactuar con esos contactos y establecer relaciones que pueden generar mayores socios a futuro. El tercer punto relevante en esta categoría es el tema de seguridad y protección, pues las personas en Auge ofrecen una zona segura a los emprendedores, donde pueden confiar en que no los van a engañar y obtener guía y acompañamiento sin intereses secundarios. Así lo menciona una de las personas participantes:

"Yo creo que el sentido de comunidad y de solidaridad y de todo eso, es muy importante, pero es muy romántico en medio de este mundo tan amargo, digamos, que hay alrededor de un emprendedor. Entonces yo convertí ese romanticismo y ese sentir de comunidad en una herramienta de seguridad, de protección y también de desahogo. Pero el tema de protección, yo creo que es vital" (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020).

- Estructura: De manera general, todas las personas emprendedoras se refirieron a que uno de los aspectos más importantes que Auge les ha ofrecido para llegar a donde se encuentran ahora es la estructura, pues al inicio emprender es una aventura incierta y esa incertidumbre no se puede enfrentar de manera desorganizada o sin conocimiento. Un participante lo expresa de la siguiente manera:

"… después de todos los talleres, yo digo gracias Dios por el momento en que me refirieron a estar acá, porque, o sea, jamás hubiera podido con todo sin, tanto el apoyo, como la estructura que Auge te da y más comenzando con el proyecto." (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020).

- Gestor-emprendedor: Un tema que Auge resalta como clave en su proceso es que sus gestores también son emprendedores. Para las personas emprendedoras este es un tema crucial. Indican que la experiencia emprendedora de los gestores debe ser mayor en algunos casos, pero no califican este punto como negativo en la agencia. En este tema son muy exigentes, tal como se puede extraer del comentario de una persona participante:

"Yo no respeto a una persona que me corrija algo, que no tiene la menor idea de que es lo que está diciendo. Me parece que es un desperdicio de mi tiempo (…) O alguien que tal vez estudió la materia, pero nunca ha hecho nada, ningún proyecto ni nada." (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020).

- Socios estratégicos: En este tema hay consenso que Auge ha trabajado muy bien y que ellos sienten que tienen acceso a muchas opciones por las relaciones que la agencia ha establecido en el ecosistema emprendedor nacional. Principalmente en el tema de los

fondos, pero también con contactos a nivel político y estatal cuando son requeridos para algún emprendimiento en particular. Un participante menciona que, en este sentido, por la relación establecida con el SBD, que hace que la agencia sea el encargado de colocar los fondos, "eso le pone una medallita a Auge" (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020).

- Mentores: La experiencia de una de las personas participantes de contar con el acompañamiento de un mentor especialista en finanzas, miembro de la red Warp, ejemplifica de manera muy clara el valor que tiene para ellos esta categoría. " … básicamente, él estuvo conmigo como 2 o 3 meses y yo digo, Dios mío, es como de lujo. Y me sentí súper respaldada, o sea, impresionante." (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020). Esta categoría, sin embargo, presenta una oportunidad de mejora, pues algunos de los presentes desconocían de esta posibilidad.
- Protección y seguridad: La creación de esta nueva categoría responde a la mención y respaldo del tema durante la discusión, donde se menciona que las personas emprendedoras se enfrentan a muchas amenazas de engaño, por lo que un lugar seguro, que les ofrezca y no les quite, "es como un fuerte" (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020). Uno de los aspectos que más resaltan al respecto es el hecho de que Auge no solicita participación accionaria a los emprendedores y esto de entrada, es una carta de confianza.

"Hay un punto, de que Auge no pide [acciones]. Eso es como un acto de fe de Auge por los emprendedores, por así decirlo (…) Entonces eso es parte como de esa seguridad es una de las principales razones por las que quisimos entrar." (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020).

- Ubicación geográfica: Este es un punto que se rescata pues según se menciona todos pueden desplazarse fácilmente.

"En mi experiencia personal la ubicación de Auge es fantástica, formidable, puedo llegar en un bus, bus de la UCR, desde cualquier lado la gente me ha llegado en tren; entonces les digo: ey estoy a pasos de la estación del tren, y eso es súper conveniente." (Grupo focal, comunicación personal, 16 de enero de 2020).

Estos hallazgos del grupo focal con personas emprendedoras de Auge pueden agruparse en tres grandes temas: aspectos relacionados con el ingreso a Auge, aspectos relacionados con la permanencia en la agencia, y temas relacionados con el equipo de gestores.

En el tema de ingreso, se consideran principalmente las razones que impulsaron a los emprendimientos externos a acceder a Auge. La razón de considerar solo los emprendimientos externos es debido a que la investigación está enfocada en comprender el porqué el ingreso en la fase Crear es un determinante de la supervivencia de los startups en Auge. Las categorías consideradas en este tema son: Protección y seguridad, Nombre, y Estructura. La segunda en relación principalmente con las recomendaciones que expresan los emprendedores, que recibieron de otros emprendedores u otras organizaciones por los resultados sobresalientes de Auge.

De acuerdo con los comentarios de las personas emprendedoras, la permanencia de los startups en Auge se da por aspectos como: Comunidad, Mentores, Socios estratégicos, Protección y seguridad, y Ubicación geográfica.

Por otro lado, un tema que se resalta y que podría relacionarse con la permanencia es Gestor-Emprendedor, el cual se considera como un requerimiento para considerar si quiera a una incubadora, por lo que no puede dejarse de lado en Auge.

Estos tres grandes temas parecen tener relación con los buenos resultados que los emprendimientos han tenido en Auge. En la Figura 13. se presenta un esquema que refleja la relación entre estos, la cual debe analizarse ahora frente a los resultados de las demás actividades de recopilación de datos cualitativos.

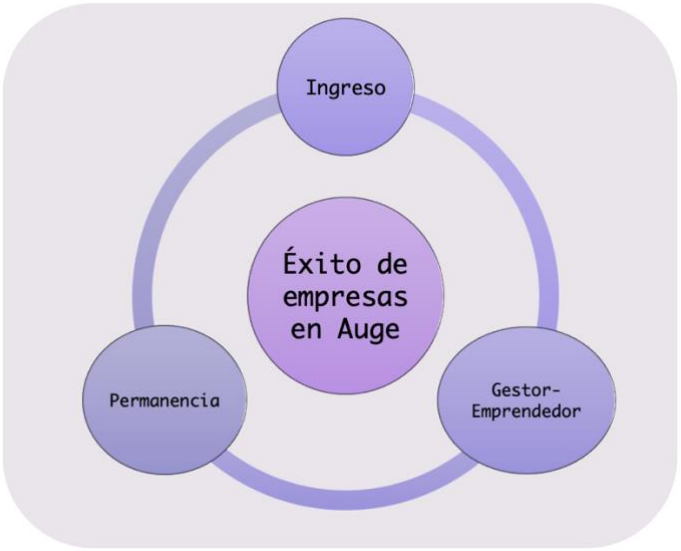

Figura 13. Tres grandes temas relacionados con el éxito de las empresas en Auge, extraídos del grupo focal

5.5. Análisis y discusión de los resultados de la fase cualitativa

El análisis robusto de la aplicación de métodos de investigación cualitativa debe considerar aspectos que den soporte a la validez de la información; una de las estrategias que permite esto es la triangulación. La triangulación utiliza varios métodos, fuentes de datos, teorías, entre otros, buscando patrones de convergencia, y así "poder desarrollar o corroborar una interpretación global de un fenómeno" (Okuda & Gómez-Restrepo, 2005, p.119).

Específicamente, la triangulación de datos pretende verificar y comparar la información obtenida con diferentes métodos de recolección de datos cualitativos en diferentes momentos. Si al aplicar dos métodos diferentes se obtienen resultados similares, se puede concluir que los hallazgos son corroborados; mientras que, si lo contrario sucede y los resultados entre métodos difieren, la triangulación ofrece la oportunidad para ampliar la interpretación del fenómeno en estudio, pues señala su complejidad (Okuda & Gómez-Restrepo, 2005).

En esta investigación se cuenta con datos provenientes de cuatro métodos de recolección de información diferentes: revisión documental, entrevistas a gestores de emprendimiento, cuestionario aplicado a emprendedores, y grupo focal con personas emprendedoras. A continuación, se comparan los resultados de dichos métodos y se plantea una propuesta final que aporta la fase cualitativa al objetivo del estudio.

La estructura bajo la cual se plantea este estudio de corte cualitativo permite ir verificando los datos obtenidos de un método con el siguiente.

En la Figura 14. se puede observar un diagrama del proceso de análisis, en el cual los resultados obtenidos de la revisión documental alimentan el proceso de entrevistas a los gestores de emprendimiento; a su vez los resultados de las entrevistas alimentan el grupo focal con emprendedores, y luego los resultados de los tres se interrelacionan entre sí y permiten obtener las categorías finales identificadas.

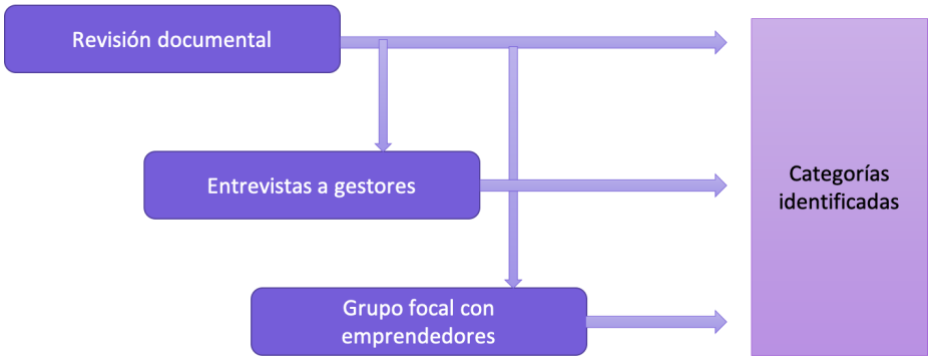

Figura 14. Diagrama de interrelacióin de los resultados de cada método de recolección de datos para obtener las categorías identificadas.

5.5.1. De los resultados de la revisión documental

De la revisión documental, se pueden identificar un conjunto de beneficios para los emprendimientos, los cuales son expresados por Auge en su página web. Al consultar a los gestores de emprendimiento, ese grupo de beneficios es reconocido y transmitido como señal de los servicios que ofrece Auge y parte clave en su programa de emprendimiento. Como parte de los ítems evaluados en el cuestionario que respondieron las personas emprendedoras, se pueden validar la mayoría de los beneficios. Los emprendedores concuerdan en que son servicios que ofrece Auge y que son recibidos de manera efectiva por ellos.

Durante la discusión del grupo focal, de estos beneficios se resaltan como los más relevantes que les han ayudado en el desarrollo exitoso de sus startups: el acceso a capital y fondos por medio de

los socios estratégicos de la agencia, los eventos realizados como parte de la comunidad y que dan soporte a ésta, y la existencia de una metodología clara que aporta estructura al emprendimiento y así seguridad para avanzar en la meta de crear y mantener su empresa.

Uno de los beneficios no es mencionado por los emprendedores, este es la oportunidad de contar con estudiantes avanzados de diferentes carreras de la UCR, por medio del programa de horas de trabajo comunal universitario. Este es un servicio que Auge puede ofrecer por ser parte de la UCR y que permite que los emprendimientos puedan contar con personal a su disposición, con gran capacidad, casi profesional, a disposición de las necesidades del proyecto y sin costo. Resulta importante divulgar este servicio tal que los emprendedores puedan aprovecharlo de mejor manera.

Otro resultado de la revisión documental son las dificultades más comunes al inicio del proceso de emprender, las cuales suelen estar relacionadas con la dedicación de tiempo para el proyecto, el desconocimiento del cliente y el enfoque necesario para avanzar. En este sentido, los gestores refuerzan que estas debilidades son comunes en muchos casos y las primeras dos son causas comunes de la alta mortalidad de los proyectos en preincubación. Ellos indican que la fase Idear funciona como un filtro para que el emprendedor se forme, identifique sus fortalezas y decida si emprender es realmente lo que desea hacer. Sin embargo, los emprendedores no mencionan nada al respecto de este “filtro” y lo único a lo que reconocen es la importancia de la estructura que aporta el programa de formación Startup Go de Auge, que les permite enfocarse y organizarse adecuadamente, bajo la guía del gestor para lograr los objetivos de su emprendimiento.

El último de los resultados de la revisión documental es el papel de la Triada. Este paso resulta clave para la selección de quiénes ingresan a la fase de incubación. Si bien los emprendedores no mencionan este paso como relevante, pues para ellos es solo una presentación que deben aprobar, la Triada es un punto de inflexión fundamental del proceso. Los gestores explican cómo preparan a los emprendedores que van a presentar este hito y cuáles son los aspectos que éstos deben tener, con el fin de asegurar que están realmente listos para las actividades de puesta en marcha del startup.

El conjunto de criterios definidos para la aprobación de la Triada ha sido cuidadosamente seleccionado con base en la teoría del emprendimiento y la experiencia internacional de varias incubadoras de renombre, afirma Ramírez (2019) y lo respalda Martín (R. Martín, comunicación

personal, 29 de octubre de 2019). En el mismo sentido, los gestores mencionan que este proceso ha resultado exitoso, pues muchos de los emprendimientos externos que llegan exclusivamente buscando fondos ven limitado su acceso al no cumplir con aspectos claves para la sostenibilidad de una startup, definidos como criterios de evaluación en la Triada. Esto ha permitido colocar los fondos de manera más certera en los casos en los cuales se tiene mayor seguridad de éxito; esto sin dejar de lado que las startups son proyectos siempre con altos niveles de incertidumbre.

Con base en esa última afirmación, se podría asegurar que los emprendimientos externos que ingresan a la fase Crear son acreedores de un conjunto de características que los llevan a ser menos propensos al fracaso, lo cual refleja el resultado del determinante de la fase cuantitativa de esta investigación.

5.5.2. De los resultados de las entrevistas con gestores de emprendimiento y el grupo focal

Los gestores de emprendimiento de Auge muestran conocimiento de todas las actividades desarrolladas en la agencia, además por ser el contacto directo con las personas emprendedoras, son una fuente confiable de información sobre el efecto del programa emprendedor en los emprendimientos. De sus aportes se obtienen 17 categorías preliminares de aspectos que permiten comprender cómo el ingreso en la fase Crear y la permanencia en Auge ayudan a explicar el éxito de los emprendimientos.

Estas categorías son confrontadas con los resultados del cuestionario aplicado a personas emprendedoras a la entrada del grupo focal y los comentarios durante la discusión de este grupo. Así, se crean dos categorías más, de acuerdo con la relevancia de los comentarios de los emprendedores y se identifican algunas que para ellos no son importantes.

Del análisis de estos resultados, se puede resaltar el caso de la Comunidad.

El término comunidad es representativo de lo que Auge es, más allá de una agencia, una incubadora o una aceleradora, ser una comunidad le da una característica viva. Al consultar a los gestores sobre la comunidad, ellos la expresan como una familia, un entorno amistoso, donde es agradable estar y compartir, “es un ambiente saludable” (Ramírez, 2019). Además, se refieren al sentido de pertenencia que sienten con la agencia. También, la caracterizan como una red de contactos, que se relaciona por medio de eventos exclusivos y un grupo de Whatsapp. Por otro lado, los

emprendedores, comparten la concepción de comunidad como red de contactos estratégicos y resaltan la utilidad del grupo tecnológico, pero a la vez la ven como un espacio de protección y seguridad, donde tienen confianza de no ser engañados. Esta visión de lo que es la comunidad de Auge se expresa gráficamente en la Figura 15.

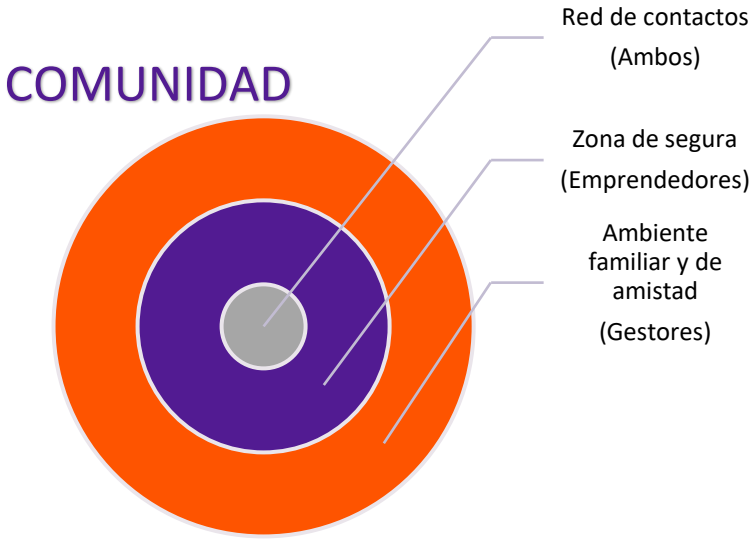

Figura 15. Expresión de comunidad por los gestores de emprendimiento y las personas emprendedoras de Auge.

Otro aspecto por resaltar es la categoría Gestor-Emprendedor, que es importante para los dos públicos, pero que sin embargo contempla matices diferentes en cada caso. Para los gestores la flexibilidad de sus horarios es clave, siendo gestores y emprendedores, necesitan realizar muchas labores diferentes y mantienen reuniones con múltiples personas; además ellos resaltan el valor de tener un equipo de trabajo multidisciplinario, pues les ayuda a sentir apoyo en diferentes áreas. El ser gestor y emprendedor les permite compartir mejor sus experiencias vividas con las nuevas personas emprendedoras que llegan a Auge y de las cuales se convierten en guías. Por otro lado, los emprendedores consideran que el tener gestores emprendedores es un requerimiento base y que además la interdisciplinariedad es necesaria para dar mayor apoyo a los diferentes tipos de emprendimientos.

Los gestores de emprendimiento también mencionan que el liderazgo y la visión de la dirección de Auge ha sido clave para llegar a donde se encuentra hoy la agencia y esto les abre las puertas a los

emprendimientos para mantenerse en el mercado y ser exitosos. Esto da paso a un conjunto de condiciones que se amalgaman de forma compleja para lograr los resultados actuales. Si bien los emprendedores no mencionan esto, la razón está ligada a que no tienen acceso a muchas decisiones y acciones que la dirección realiza por el crecimiento de Auge.

Al mismo tiempo, los emprendedores no son capaces de evidenciar grandes riesgos en la gestión de Auge, pero sí plantean debilidades y acciones por mejorar; mientras que los gestores expresan algunas debilidades, pero puntualizan a la vez algunos riesgos que la agencia debe considerar para el futuro cercano e intermedio.

Aspectos como la protección y seguridad que ofrece Auge, la ubicación geográfica y el hecho de que Auge no solicita participación accionaria, son ventajas de la agencia para los emprendedores, las cuales los gestores no mencionan explícitamente, pero por su impacto se han considerado como nuevas categorías.

5.5.3 De la triangulación entre los tres métodos de recolección de datos cualitativos

Con base en la discusión previa, se revaloran las categorías preliminares identificadas y se plantean las categorías definitivas extraídas de la fase cualitativa. Estas se muestran en la Tabla 20., considerando algunos cambios sustentados anteriormente.

Tabla 20. Categorías cualitativas que explican el éxito de las empresas incubadas en Auge

Código	Nombre de categoría	Definición de categoría
CAT-01	Comunidad	Esta categoría incluye aspectos relacionados con la relación existente entre los miembros del staff de Auge, entre éstos y los emprendedores, y entre los emprendedores entre sí, y con otros miembros del ecosistema costarricense que son cercanos a Auge. Se caracteriza por el sentido de pertenencia, la creación de lazos de amistad, el establecimiento de una red de contactos en temas de emprendimiento y la creación de un ambiente agradable en el cowork. Se diferencia por el sentido de seguridad y protección que da el sentido de pertenencia a esta comunidad.

Tabla 20. Categorías cualitativas que explican el éxito de las empresas incubadas en Auge (continuación)

Código	Nombre de categoría	Definición de categoría
CAT-02	Proceso	En esta categoría se menciona la existencia de un programa que define un proceso claro, bien pensado, que sigue una metodología clara, con la ventaja de pasos bien definidos y la opción bimodal complementada con el coaching uno a uno entre la persona gestora y la persona emprendedora.
CAT-03	Estructura	La estructura de la metodología del proceso aporta estructura a la persona emprendedora para lograr su objetivo.
CAT-04	Flexibilidad	La posibilidad de ser gestor y emprendedor al mismo tiempo bajo una estructura flexible de trabajo para las personas gestoras.
CAT-05	Gestor emprendedor	La selección de personas gestoras que a la vez sean emprendedoras, que posean experiencia previa en proyectos propios, permite motivación dentro del equipo de trabajo, identificación por parte de las personas emprendedoras y compartir más experiencias reales en el coaching.
CAT-06	Filtro del emprendedor	El mismo proceso, posee la capacidad de filtrar las personas emprendedoras en la fase idear (preincubación) siguiendo las herramientas y coaching establecido.
CAT-07	Emprendedor	Engloba las características de las personas emprendedoras que se consideran son las asociadas con el éxito de un proyecto, como por ejemplo: resiliencia, abiertos a ser coacheables, sin miedo de que les roben la idea, reconocer en qué áreas necesitan ayuda, enfocado en su proyecto y no solo en el acceso a fondos.
CAT-08	Socios estratégicos	Alianzas con entidades de gobierno que permiten el acceso a fondos (PITs-MICITT y SBD), esto atrae más proyectos que además son más consolidados.
CAT-09	Emprendimientos de fuera	Emprendimientos que llegan más maduros, con más experiencias logran ingresar directo a la fase crear (incubación).
CAT-10	Nombre	El reconocimiento y prestigio que le ha dado un nombre a Auge y con el nombre UCR como respaldo.
CAT-11	Liderazgo y visión de la dirección	El papel de la persona directora de Auge, las decisiones estratégicas tomadas en momentos adecuados y la conformación de un equipo de trabajo idóneo.
CAT-12	Equipo de trabajo	Un equipo de trabajo interno diverso y complementario
CAT-13	Selección-Triada	Selección de emprendimientos bajo una serie de criterios que permiten medir que sean ideas replicables, escalables y con buen equipo detrás.
CAT-14	Mentores	La existencia de una red de mentores con gran experiencia nacional e internacional, disponibles para apoyar los emprendimientos en incubación (a partir de la fase crear).
CAT-15	Presupuesto	Relacionada con la existencia de un presupuesto superior al de otras incubadoras.

Tabla 20. Categorías cualitativas que explican el éxito de las empresas incubadas en Auge (continuación)

Código	Nombre de categoría	Definición de categoría
CAT-16	Protección y seguridad	La credibilidad con la que cuenta Auge provee un entorno de protección y seguridad a sus emprendedores, en medio de un ecosistema nacional peligroso por posibles estafas.
CAT-17	Ubicación geográfica	Ubicación excelente para permitir el acceso tanto a clientes como colaboradores y proveedores de los emprendimientos.
CAT-18	Participación accionaria no solicitada	Decisión de Auge de no solicitar participación accionaria de los emprendimientos que acepta dentro de su programa.

Con el interés de comprender el análisis desarrollado, que vincula los resultados de los tres diferentes métodos de recopilación de datos para la definición de las categorías, se muestra por medio de una ficha, un ejemplo de datos obtenidos de cada método, que sustentan la definición de la categoría. Este proceso de relación de las observaciones de cada método de recopilación y la definición de categorías se sigue para el establecimiento de las 18 descritas anteriormente. En cada ficha solamente se muestra un ejemplo para comprender la vinculación de datos de cada método con la categoría. Las fichas se observan en las figuras 16 a 21.

Figura 16. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-01 Comunidad

Figura 17. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-02 Proceso

Figura 18. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-03 Estructura

Figura 19. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-05 Gestor-Emprendedor

Figura 20. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-08 Socios Estratégicos

Figura 21. Ficha ejemplo de sustento de la categoría CAT-13 Selección-Triada

Se eliminan como categorías los riesgos y debilidades, pues no tienen relación directa con la explicación de las variables determinantes de la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge. Sin embargo, se considera relevante hacer un análisis aparte de éstos, con el fin de identificar los que sean críticos y presenten un impacto a corto y mediano plazo. En la Tabla 21. se muestra el detalle y la clasificación de los riesgos y debilidades mencionados por gestores y emprendedores.

Tabla 21. Clasificación de riesgos y debilidades identificadas por nivel de posible impacto

Clasificación	Observación identificada	Público que la menciona	Nivel de posible impacto
Riesgo	Subvaloración, por parte de los emprendedores externos, de los servicios de Auge englobados en el programa por enfocarse solo en el acceso a fondos/capital	Gestores	Medio a corto plazo
Riesgo	Desvinculación de los gestores si su emprendimiento es exitoso y perder años de formación y experiencia	Gestores	Medio a largo plazo
Riesgo	Desenfoque de Auge en otro tipo de proyectos que no son el programa de incubación principal	Gestores	Bajo

Tabla 21. Clasificación de riesgos y debilidades identificadas por nivel de posible impacto (continuación).

Clasificación	Observación identificada	Público que la menciona	Nivel de posible impacto
Riesgo	La rigidez interna de la UCR que no es ágil para buscar relaciones de emprendimientos con centros de investigación o similares	Gestores	Alto a mediano plazo
Debilidad	Débil red de contactos corporativos	Gestores	Alto a mediano plazo
Debilidad	Baja compensación laboral para los gestores	Gestores	Medio a mediano plazo
Debilidad	Bajo aprovechamiento, por parte de los emprendedores, de consultar con diferentes miembros del staff a la vez	Gestores	Bajo
Debilidad	Inexistencia de espacios emocionales que ayuden al emprendedor y que fomentan el desarrollo del ambiente familiar	Emprendedores	Medio a corto plazo
Debilidad	Poca visibilidad de los recursos disponibles para emprendedores, que podrían estar a la mano por medio de algún tipo de menú virtual	Emprendedores	Medio a mediano plazo
Debilidad	Poca experiencia emprendedora en algunos gestores	Emprendedores	Alto a corto plazo
Debilidad	Falta de disponibilidad de personas con experiencia en e-commerce	Emprendedores	Alto a corto plazo
Debilidad	Falta de contactos con expertos en logística para compras internacionales y distribución a nivel nacional	Emprendedores	Alto a corto plazo
Debilidad	Débil acceso a internet en las instalaciones del cowork	Emprendedores	Alto a corto plazo

En la Tabla 21. se asigna una clasificación por color a la columna de nivel de impacto, con la intención de que se atiendan de manera pronta los riesgos y debilidades clasificados en rojo y defina una estrategia a mediano plazo para atender los que son amarillos y verdes. En la Tabla 22. se indica la clasificación por color que se realiza para cada tipo de nivel de impacto por plazo.

Tabla 22. Clasificación del nivel de impacto de riesgos y debilidades por color según su plazo

	Impacto bajo	Impacto medio	Impacto alto
Corto plazo			
Mediano plazo			
Largo plazo			

5.6. Conclusiones de la fase cualitativa

Con base en los resultados obtenidos del estudio cualitativo desarrollado por medio de la revisión documental, las entrevistas a los gestores de emprendimiento y el grupo focal a personas emprendedoras, se plantean las siguientes conclusiones.

Por medio de la triangulación de los datos se puede afirmar que se da la corroboración de los resultados entre cada uno de los métodos de recolección utilizados, permitiendo presentar deducciones robustas para esta fase de la investigación.

Se identifican un conjunto de 18 categorías en total de aspectos afines al éxito de los emprendimientos en Auge. Estas categorías a su vez tienen relación con el efecto que la gestión de Auge tiene sobre el desempeño sobresaliente de las nuevas empresas incubadas. Se entiende la gestión de Auge como el conjunto de prácticas, procesos y estrategias organizacionales que la agencia desarrolla para su funcionamiento.

Las categorías identificadas permiten comprender el impacto de las variables Ingreso en fase 3 (fase Crear) y Permanencia en la gestión de Auge con respecto al desempeño exitoso de los startups en la agencia.

Asimismo, se reconocen riesgos y debilidades que Auge debe solventar para continuar apoyando de manera efectiva los emprendimientos. Se establece una clasificación por color de acuerdo con el nivel de impacto posible de éstos, tal que la agencia pueda tomar decisiones de manera oportuna para cada uno de ellos.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El conjunto de resultados de las dos fases de la investigación desarrolladas se confronta con los resultados de la revisión de literatura inicial, permitiendo plantear una respuesta a la pregunta de la investigación. El análisis profundo de los resultados permite establecer el modelo de la gestión de Auge que da soporte a los resultados de la sobrevivencia de nuevas empresas incubadas, el cual fue validado con el director de la agencia. Además, se discute el aporte del método de investigación utilizado y las limitaciones que el estudio presenta. El capítulo finaliza con el planteamiento de lecciones aprendidas y nuevas líneas de investigación abiertas a partir de este trabajo.

6. 1. Discusión de los resultados

La presente investigación se ha planteado con el fin de solventar el desconocimiento de si la gestión actual de Auge posee influencia sobre la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en ella, y específicamente cuáles son las variables que determinan esta supervivencia. Para ello se diseña un enfoque metodológico que comprende el análisis de datos de corte cuantitativo y cualitativo, que permite responder afirmativamente a la interrogante, siendo que sí existe relación entre la gestión de Auge con la supervivencia de los emprendimientos.

En primera instancia, el desarrollo de un modelo lineal logístico aplicado a las variables de estudio provenientes de la información de la base de datos de los proyectos incubados en Auge, permite identificar dos determinantes estadísticamente representativos de la supervivencia de los startups: permanencia e ingreso en la fase Crear. Luego, las diferentes técnicas cualitativas refieren las categorías que permiten comprender cómo se puede explicar que éstas sean las dos variables que determinen el éxito de los emprendimientos y cómo esto se relaciona con la gestión de Auge.

Permanencia

La variable **permanencia** se entiende como el tiempo que un emprendimiento lleva siendo parte de la agencia, es decir, siguiendo los pasos del programa de formación Startup Go y avanzando en los hitos especificados como parte de éste. En ese sentido, se podría explicar la variable como la perseverancia de los emprendimientos en Auge. Un startup puede llevar bastante tiempo en la agencia si ha ingresado en las fases iniciales del programa: Descubrir o Idear, y se ha mantenido siguiendo los módulos e hitos asociados, llegando hasta la fase Crear o la fase Escalar.

La fase Descubrir y principalmente la fase Idear, son parte de lo que la teoría describe como preincubación, en la cual el enfoque es desarrollar un modelo de negocio, basado en un mínimo producto viable que sea repetible y escalable. Durante este proceso, no solo toma forma el modelo de negocio, sino que se analiza el equipo emprendedor necesario para llevar éste a su lanzamiento al mercado, lo cual implica que se requiere de compromiso, de organización y de resiliencia para sobrellevar los diferentes retos que se presentan. El programa Startup Go brinda guía y estructura para que los emprendedores y proyectos logren alcanzar estas tareas.

Indagando con gestores de emprendimiento, esta etapa resulta en una alta tasa de mortalidad de proyectos en comparación con las demás etapas, debido a que muchos de los emprendedores no están listos para dar el paso de asumir la dedicación que éste requiere, y en algunos casos el mismo modelo de negocio no es sostenible, lo cual hace que otros desistan de su intención de emprender. Sin embargo, los que llevan los módulos con compromiso y tienen la capacidad de enfrentar los retos y atender las recomendaciones de los gestores, son aquellos que sacan adelante el proyecto y por tanto tienen mayor posibilidad de sobrevivir.

Las personas emprendedoras, por su parte, expresan que su decisión de permanecer en Auge se basa principalmente en la estructura que la agencia les aporta, gracias al programa establecido; así como a una comunidad, integrada por gestores, emprendedores y mentores, que les ofrece respaldo, confianza y seguridad frente a los retos y engaños que se dan en el ecosistema emprendedor nacional. Un aspecto más mencionado por los emprendedores son los socios estratégicos que ha establecido Auge, los cuales les permiten acceder a fondos de manera inmediata, y contar con personas de referencia en diferentes instancias gubernamentales, financieras y corporativas de acuerdo con la necesidad de sus negocios.

De lo anterior, se podría afirmar que la variable permanencia está relacionada con las cualidades de la persona emprendedora y cómo el programa Startup Go funciona en conjunto con éstas, dándole respaldo, soporte y estructura para que se desarrollen adecuadamente, por medio de un programa bien estructurado, una comunidad diversa y que aporta seguridad y confianza, así como la disponibilidad de socios estratégicos claves para los emprendimientos. Esto se explica gráficamente en la Figura 22.

Figura 22. Aspectos que explican la variable permanencia

Ingreso en la fase Crear

En relación con la variable de **ingreso en la fase Crear**, ésta hace referencia a que los proyectos que no han iniciado en la agencia, y que ingresan directo a la fase de incubación, fase Crear, tienen más posibilidad de sobrevivir, que los que ingresan en las fases Descubrir e Idear, que son fases de preincubación. Lo anterior se puede explicar siguiendo dos líneas de análisis: el papel del programa Startup Go en la mortalidad de los proyectos en preincubación, y la efectividad de la Triada como proceso de selección para el ingreso a la fase Crear.

La mortalidad de los proyectos en preincubación es abordada anteriormente en relación con la permanencia, siendo que su muchos de los proyectos mueren antes de llegar a la fase Crear, por tanto, los que ingresan directo a esta fase tienen mayores probabilidades de sobrevivir.

La Triada es el proceso de selección que se lleva a cabo para ingresar a la fase Crear. Gracias al renombre que Auge ha adquirido por los resultados obtenidos y por relaciones estratégicas afianzadas, como por ejemplo con el SBD, muchas iniciativas emprendedoras han llegado interesadas en acceder a la agencia; sin embargo, no todos son seleccionados para ingresar, pues no cumplen con los requerimientos establecidos. Este filtro de ingreso constituye un hito clave del programa basado en criterios claramente definidos y evaluadores de diferentes áreas y especialidades, que dan robustez al proceso.

El que el ingreso en la fase Crear sea un determinante de la supervivencia de las empresas incubadas en Auge, permite afirmar que la Triada, como proceso de selección de los proyectos con mayores posibilidades de escalabilidad y repetibilidad, es exitoso.

Por tanto, se puede inferir que el ingreso en la fase Crear, constituye un determinante de la supervivencia de los startups en Auge debido a tres factores principales: el papel que tiene el programa Startup Go en la formación del emprendedor y del modelo de negocio, tal que permite a los emprendedores darse cuenta de si no deben seguir con su proyecto en etapas tempranas del proceso de incubación; las acciones que ha desarrollado que crean interés en emprendimientos externos de acceder a la agencia, como lo son: relaciones estratégicas formadas, y el renombre adquirido por sus resultados relevantes en el ecosistema emprendedor nacional. La explicación de manera gráfica se muestra en la Figura 23.

Figura 23. Aspectos que explican la variable de ingreso en fase Crear

Modelo de gestión de Auge como soporte para la supervivencia de nuevas empresas incubadas

La gestión de Auge, entendida como el conjunto de prácticas, acciones y estrategias que se llevan a cabo para ofrecer el servicio de incubación, se refleja en aspectos mencionados por los gestores de emprendimiento y las personas emprendedoras consultadas. Con base en las categorías obtenidas de la fase de análisis cualitativo, presentadas en la Tabla 20. y lo expuesto en los dos apartados anteriores sobre cada uno de los determinantes identificados, se realiza un análisis integrado.

Se formula un modelo de la gestión que Auge realiza como soporte para la supervivencia de los emprendimientos, identificando los puntos específicos desarrollados por Auge en su gestión que son base para que los emprendimientos incubados tengan mayores probabilidades de supervivencia, al estar éstos relacionados directamente con los dos determinantes obtenidos. Este modelo se puede observar en la Figura 24.

La gestión de Auge es expresada con cuatro grandes componentes: estructura, comunidad, gestores-emprendedores y mentores; y alianzas y contactos. Ésta crea la oportunidad de que se dé el ingreso en la fase Crear de proyectos con potencial de supervivencia, y la permanencia de emprendimientos repetibles y escalables que apuntan a sobrevivir.

Estructura: En este componente se incluyen las acciones desarrolladas por la agencia que involucran la definición del proceso de incubación montado en un programa bimodal apoyado por sesiones individualizadas y personalizadas de coaching, fundamentado en aspectos teóricos comprobados, que además permite (en su fase de preincubación) filtrar los emprendedores y emprendimientos más viables, que también involucra un proceso de selección (Triada) exitoso para el ingreso a su fase de incubación y que fundamentalmente sigue la decisión estratégica de no solicitar participación accionaria de los emprendimientos.

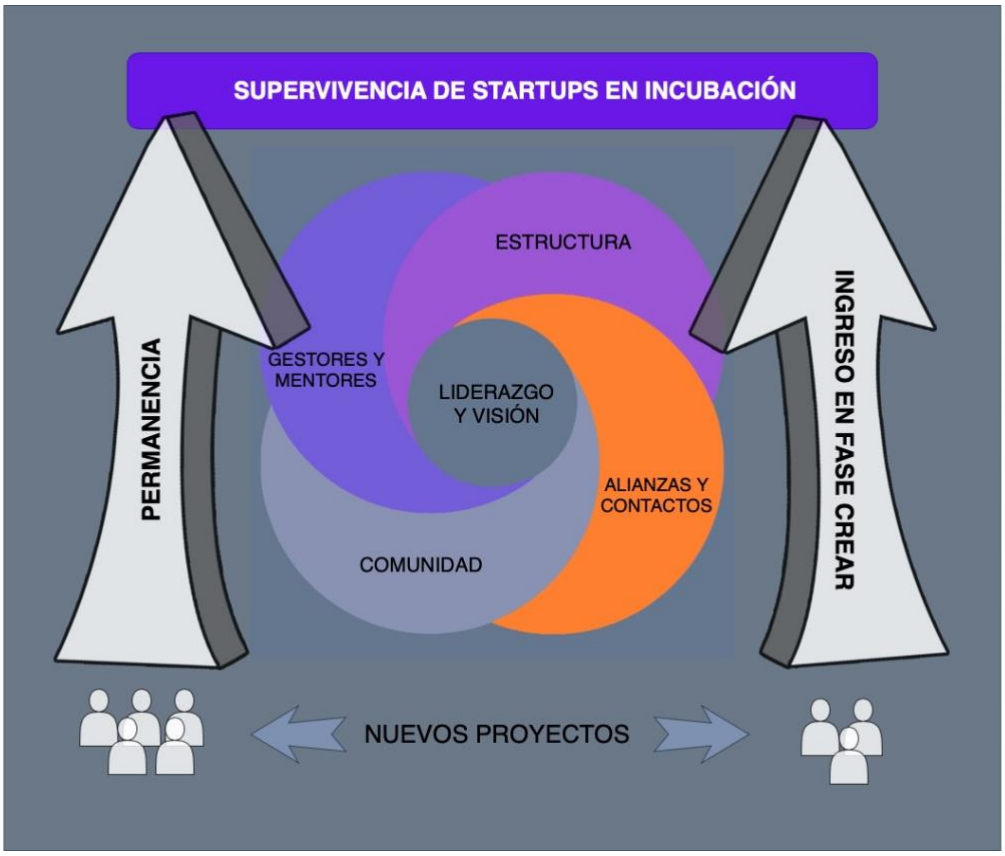

Figura 24. Modelo de la gestión que Auge realiza y que explica la supervivencia de los emprendimientos

Gestor-emprendedor y mentores: Un requisito para las personas emprendedoras, es que quienes les brinden el servicio de coaching en el proceso de emprender, sean personas con conocimiento y experiencia en el mundo emprendedor. Es por esto, que una de las características de respaldo en la gestión de Auge es contar con un equipo de gestores que, a la vez, son emprendedores. A este equipo se les suma el contar con la red de mentores Warp, con experiencia en emprendimiento y en diferentes áreas relacionadas con éste, que complementan el servicio de guía y seguimiento que ofrece Auge. Estas opciones están a disposición de las personas emprendedoras gracias a la decisión estratégica tomada por la dirección de la agencia de formar un equipo de trabajo interdisciplinario, pero con experiencia emprendedora, quienes puedan contar con flexibilidad laboral para atender sus emprendimientos y las labores de Auge.

Alianzas y contactos: Desde el punto de vista estratégico, uno de los aspectos más relevantes que ha impactado, tanto en la permanencia como en la decisión de ingreso a Auge por parte de los emprendedores, son las alianzas y contactos que ésta ha desarrollado. Una de las principales

alianzas ha sido con SBD, que les ha permitido a los emprendimientos en Auge tener acceso de manera más cercana a fondos de puesta en marcha, para el lanzamiento del negocio al mercado. Otras alianzas y contactos que resaltan los emprendedores son con instituciones públicas, de gobierno, banca privada y universidades.

Comunidad: Desde un inicio de la investigación, éste resulta un término clave para Auge, pues su misma misión está fundamentada en la conformación de una "comunidad emprendedora". Los resultados obtenidos permiten sustentar que este concepto es una de las bases de su gestión, sin embargo, se logra identificar qué comprende cada uno de los miembros de esta comunidad por el término en cuestión. Este es uno de los aportes relevantes que de manera paralela se obtienen de la investigación.

Se define comunidad como un constructo constituido por tres capas diferentes (Figura 15). La primera es la conformación de una red de contactos entre emprendedores, gestores y miembros en general de la agencia, quienes por medio de los eventos periódicos organizados por Auge y por un grupo de Whatsapp se mantienen en comunicación y se comparten, a la vez, sus contactos. La segunda capa, es lo que las personas emprendedoras identifican como un espacio seguro, donde pueden encontrar apoyo y respaldo de manera confiable, y sentirse protegidos. La tercera capa, es el nivel de mayor interrelación y confianza, el cual lo identifican los gestores de emprendimiento, quienes sienten que la comunidad es un espacio de amistad, saludable y familiar. En común, podemos decir, que la "comunidad" genera un sentido de pertenencia, que hace que Auge sea visto más que una incubadora o una institución que ofrece un servicio.

Estos componentes de la gestión de Auge son posibles y están sustentados sobre la base **del liderazgo y visión de la dirección**, desde donde se ha logrado tomar las decisiones adecuadas en los momentos oportunos para crear y mejorar la gestión actual de la agencia, que ha impactado en los resultados exitosos actuales.

Validación del modelo con la Dirección de Auge

El modelo planteado se presenta al Máster Luis Alonso Jiménez Silva, director de Auge desde su creación en 2012 hasta la fecha. La intención de esta presentación es validar los resultados obtenidos y el planteamiento de la interacción de los aspectos de la gestión de Auge como base

para sustentar los determinantes identificados y por tanto explicar la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en Auge.

La presentación se realiza el jueves 21 de mayo de 2020 a las 10 am por medio de una videollamada utilizando la plataforma Zoom.

Jiménez (comunicación personal, 21 de mayo de 2020), indica sobre los resultados que le parecen muy interesantes, dado que permiten documentar con respaldo científico algunos supuestos que él consideraba y que ahora ve sustentados. Por ejemplo, se refiere a aspecto como:

- El cambio de la metodología del programa Startup Go, que inicialmente se ofrecía por medio de talleres y se trasladó a módulos virtuales con acompañamiento de coaching asociado a entregables específicos, lo cual no solo les permite a los emprendedores mayor control de su trabajo y seguimiento de su avance, sino también mejor uso de los recursos de la agencia, en relación con el tiempo dedicado por los gestores a cada emprendimiento.
- La toma de decisiones estratégicas asociadas a la incorporación de emprendedores como gestores, quienes ofrecen una mejor orientación a los proyectos incubados, ofreciendo la flexibilidad laboral que permite manejar además un salario suficientemente atractivo, pero accesible para las posibilidades de Auge.
- El desarrollo de un equipo interdisciplinario y con diferentes roles de enfoque creativo, el cual resulta complementario en sus habilidades y capacidades, y permite el impulso y desarrollo de las diferentes acciones que la agencia se propone.
- El aprovechamiento de las oportunidades que se le han dado a Auge en términos de alianzas estratégicas, atracción de recursos clave y crecimiento, en los momentos oportunos. Este es uno de los aspectos con los que concuerda enfáticamente, pues considera que Auge en sí misma es un emprendimiento que ha sabido identificar las oportunidades y aprovecharlas para su sostenibilidad.

Por otro lado, Jiménez (2020) también se refiere a aspectos que le llaman la atención, como la definición del término comunidad y cómo éste tiene matices de acuerdo con los diferentes miembros de la agencia. Por ejemplo, el tema de protección y seguridad, tan ampliamente mencionado por los emprendedores, es un tema que no era muy conocido para él.

Dentro de los aspectos que considera que a raíz de estos resultados son importantes de mencionar para complementar están dos principalmente. El primero relacionado con el hecho de que la UCR

le ha brindado a Auge cierta libertad para actuar, lo cual ha sido muy positivo para su gestión. En específico, un ejemplo de esto es con la posibilidad de contratar el equipo de trabajo por medio de la Fundación UCR y que no sean plazas de la Institución. Esto le ha permitido poder seleccionar y a la vez, dejar ir, a personas de acuerdo con el trabajo necesario en la agencia, lo cual sería mucho más complicado si no fueran contratos privados. El segundo es el proceso de aprendizaje que la misma agencia ha ido realizando a lo largo de sus siete años y que considera aún sigue desarrollando, donde por ejemplo uno de los puntos, es analizar el tipo de proyecto emprendedor en el cual debería de enfocarse. Menciona que la mayoría de los proyectos que más han generado ingresos son del sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) pero que para una incubadora de corte universitario le sería más interesante enfocarse en proyectos con mayor desarrollo científico y tecnológico, los cuales pueden tardar más en desarrollarse, pero que a la larga pueden retribuir más. Sin embargo, considera que este es un tema que no solo le compete a Auge desarrollar, sino a toda la UCR (Jiménez, 2020).

Funcionalidad del modelo de gestión

De manera complementaria, se plantea que, para trasladar este modelo a la práctica, tal que pueda ser replicable es necesario desglosar cada componente en procesos e indicadores que permitan su funcionalidad.

El modelo específico de estos componentes y sus procesos se encuentra en la Figura 25, donde se muestra los procesos que se consideran son los mínimos necesarios para asegurar que cada componente se materialice en acciones específicas dentro de la incubadora.

Figura 25. Procesos clave definidos por componente de gestión

No es del interés de la presente investigación ahondar en el análisis o diseño de los procesos, sin embargo es importante resaltar, que el hecho de tener estos procesos es un paso claro para alcanzar la supervivencia de las startups, sin embargo son las decisiones de cómo se llevan a cabo dichos procesos los que generan el resultado obtenido por Auge y presentado en este documento.

Con el interés de profundizar en el objetivo de que este modelo sea replicable, se plantean indicadores para cada componente, los cuales deben estar asociados a los procesos definidos. Auge mide actualmente la mayoría de los indicadores planteados y son parte de las acciones de seguimiento y crecimiento de la agencia. Los indicadores propuestos se observan por componente en la Figura 26.

Figura 26. Indicadores clave por componente de gestión

Una cultura de medición continua es necesaria para validar las estrategias propuestas por la incubadora y reafirmar el rumbo de las decisiones tomadas en cada uno de los componentes.

Respaldo teórico de los aspectos presentados en el modelo

La revisión de la literatura sobre los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras universitarias arroja muy pocos detalles, pues no existe concordancia entre los pocos estudios publicados. Los resultados de la investigación cuantitativa no establecen que, en el caso de Auge, haya concordancia de manera estadísticamente válida con ninguno de los determinantes documentados, a saber, redes de apoyo (entre incubados, con la universidad y centros de tecnología, con clientes y proveedores) (Ferguson & Olofsson, 2004; Löfsten, 2016a) y patentes (Löfsten, 2016a). Sin embargo, al profundizar en la investigación cualitativa, sí se puede identificar que los determinantes encontrados, parecen tener explicación en al menos uno de los determinantes de la teoría: redes de apoyo.

El determinante relacionado con la propiedad intelectual, específicamente, el caso de la existencia de patentes es un tema lejano de existir en la realidad actual de Auge, no obstante Jiménez (2020) menciona que es un aspecto por mejorar, pues definitivamente es clave no solo para la sostenibilidad de la incubadora, sino para la Universidad y el país.

Por otro lado, se puede afirmar que Auge desarrolla un proceso de formación emprendedora basado en las bases teóricas de este proceso, el cual contempla acciones para la preincubación, la incubación y la post-incubación de proyectos (Gerlach & Brem, 2015).

Finalmente, un aspecto relevante de este estudio es que la gestión de Auge muestra factores de éxito que concuerdan con los mencionados en la teoría (Theodorakopoulos et al., 2014), como lo son: una adecuada política de selección, espacio y recursos compartidos, la competencia de los gestores en el tema de emprendimiento, y los servicios y redes de apoyo sobresalientes. Además, realiza una continua medición del desempeño, este proceso es de los más recientes, pero que le han permitido participar en comparaciones internacionales que han aportado reconocimientos relevantes. En la Figura 27. se puede observar cómo se relacionan los factores de éxito mencionados por Theodorakopoulos et al. (2014) con los componentes de la gestión de Auge.

Figura 27. Relación entre los factores de éxito de incubadoras y los componentes de la gestión de Auge

En relación con el tema de medición del desempeño, en 2019, Auge participó en el World Bechmarck Study – estudio internacional de benchmarking de incubadoras universitarias, realizado por UBI

Global, una iniciativa sin fines de lucro, creada en 2013 en Estocolmo, Suecia. Este estudio compara incubadoras universitarias de todo el mundo, por medio de una gama de indicadores englobados en tres categorías: valor para el ecosistema nacional, valor para los startups (clientes) y valor para el programa de incubación.

La categoría de valor para el ecosistema incluye las subcategorías mejora de la economía y retención de talento; valor para los startups se divide en, desarrollo de competencias, acceso a fondos y acceso a redes; mientras que el valor para el programa de incubación incluye atractivo del programa y desempeño post-graduación de los startups ("UBI Global", 2020).

En 2019 participaron 364 incubadoras universitarias de 82 países diferentes, siendo Auge la única de Centroamérica. El desempeño de Auge en este estudio fue sobresaliente, logrando ser reconocida como una de las 20 mejores incubadoras universitarias del mundo, por sus indicadores de desempeño.

Este reconocimiento permite afirmar que las acciones realizadas por Auge tienen gran impacto a nivel de sus emprendimientos y del ecosistema nacional.

Riesgos y debilidades identificados

Si bien el enfoque de la investigación es identificar acciones que expliquen el buen desempeño de los emprendimientos en Auge, es inevitable encontrar aspectos o debilidades que pueden resultar en riesgos potenciales. En la Tabla 21 se ha explicado la clasificación de éstos, según su posible impacto a corto, mediano o largo plazo.

De acuerdo con Jiménez (2020) varios de estos aspectos ya los conoce, en algunos ya se han realizado acciones para su mejora, como por ejemplo con temas inmediatos como es la mejora de la conexión de internet. Por otro lado, otros riesgos mencionados, él los ve como acciones que son necesarias de desarrollar como parte de una universidad humanista y con alto enfoque social, por lo que la incubadora, no puede solamente dedicarse a la incubación proyectos de negocio, sino que debe atender iniciativas de tipo social también. Por ejemplo, Jiménez (2020) expresa que este año está programado el lanzamiento del programa Crea-C que es dirigido a emprendimientos tradicionales y rurales, el cual se realiza con apoyo del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Sistema Banca para el Desarrollo (SDB), el Ministerio de Cultura y Juventud, y la UCR. Esta

iniciativa podría “distraer” del programa formal Startup Go, sin embargo, es una necesidad país que, como parte de una institución pública, también debe ser atendida por la agencia.

6.2. Enfoque metodológico y limitaciones

Los resultados del presente estudio presentan un valor metodológico para el estado del arte, puesto que no se han encontrado publicaciones previas sobre los determinantes de la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras universitarias que complementen los resultados por medio de un enfoque mixto cuantitativo - cualitativo. Las ventajas que ofrece este enfoque son el poder no solo determinar los factores de influencia en la supervivencia de las startups, sino también poder comprender cómo los involucrados en Auge, explican que la gestión de esta incubadora logra esos resultados. Por medio de este enfoque metodológico es posible ahondar de manera profunda en lo que pasa en los pasillos, salones y cowork de Auge, escuchar a sus protagonistas y valorar el aporte desde diferentes puntos de vista. Es importante resaltar que este estudio ofrece un resultado consolidado mediante la aplicación de los diversos medios de indagación cualitativa, lo cual permite asegurar la robustez de la propuesta final.

A pesar de lo expuesto, se considera que existen limitaciones para el estudio. Desde el punto de vista de la fase cuantitativa, la elección de la variable de respuesta se realiza con base en los datos existentes al año 2019. Un mejor enfoque sería un estudio longitudinal de al menos 5 años de ventas sostenidas de los emprendimientos, sin embargo, esta información todavía no se encuentra disponible en Auge, por lo cual sería ideal repetir este estudio en un tiempo prudencial donde se pueda contar con esta información. Asimismo, la cantidad de datos totales para el estudio es apenas superior a 100, entre más datos de emprendimientos se tengan disponibles, más robusto será el resultado. Por lo tanto, se considera que sería apropiado repetir el estudio cuando Auge cuente con la información consolidada para más proyectos.

Desde el punto de vista de la fase cualitativa, el análisis de la categorización de los datos recopilados por medio de las entrevistas y el grupo focal tendría un respaldo adicional si pudiera realizarse por más de un investigador, con el fin de confirmar que las categorías identificadas posean validez por

medio de la triangulación del investigador. Esta suele ser una buena práctica aplicable en este tipo de investigaciones, la cual no podía ser realizada en este caso.

6.3. Lecciones aprendidas y nuevas líneas de investigación

Lecciones aprendidas

Todo proceso de investigación conlleva la experiencia personal de su realización. En mi caso, deseo expresar puntualmente dos aspectos que considero son las principales lecciones aprendidas.

En primera instancia, la selección del uso de métodos mixtos como enfoque metodológico es un reto dentro del área de las ingenierías, pues no es un abordaje usual ni muy apoyado. El enfoque postpostivista tradicional de estas disciplinas puede ser mejor comprendido y expresado con el apoyo de otras visiones fenomenológicas, las cuales permiten ofrecer resultados más completos.

Durante esta investigación, el aprendizaje de las técnicas cualitativas, sobre todo en la complejidad y robustez de su análisis ha sido clave para obtener los resultados presentados.

La segunda gran lección aprendida está relacionada con la aplicación de conocimientos adquiridos durante la formación en ingeniería industrial, los cuales han sido muy útiles para la etapa de análisis de resultados de corte cualitativo y su relación con los resultados cuantitativos.

El análisis cualitativo, siendo un proceso complejo, que requiere de la deducción de la persona investigadora, el respaldo de los conocimientos en los temas de la ingeniería de procesos de negocio ha sido clave. Conceptos y habilidades desarrolladas previamente han sido indispensables, como lo son: las herramientas para la identificación de necesidades del cliente; temas de organización, liderazgo y visión; diseño y desarrollo de sistemas complejos; diseño y aplicación de procesos de negocio; gestión estratégica, gestión de proyectos, y medición de indicadores de desempeño. Todos estos han sido aplicados en el proceso de comprensión del abordaje de cada uno de los temas mencionados por los gestores de emprendimiento, las personas emprendedoras y el director de Auge, con el fin de comprender y estructurar la información y presentar el modelo final que engloba sino todas, muchas de estas áreas de conocimiento.

Por otra parte, el respaldo de los resultados de la etapa cuantitativa, realizado por medio de la gestión de los datos que lleva la agencia, el uso de modelos estadísticos, su comprensión y relación con los resultados cualitativos, también expresa la importancia que tiene la ciencia de datos en la ingeniería industrial, tal que se puedan tomar las mejores decisiones en los procesos y sistemas organizacionales.

Puntualmente, la ingeniería industrial ha facilitado una base conceptual de habilidades para el desarrollo de esta investigación, y a la vez se ve beneficiada de los resultados, al expandir su aplicación por medio de métodos de investigación mixtos.

Nuevas líneas de investigación

Al revisar en los resultados obtenidos, se encuentra que aún hay varios aspectos en los cuales se puede profundizar en futuras investigaciones y a la vez, se crean inquietudes que pueden dar paso a nuevas líneas de investigación, entre ellas las siguientes:

- La Triada es un proceso clave para la selección de los emprendimientos que ingresan a la etapa de incubación en Auge, es importante estudiar más a fondo el proceso y sus resultados, pudiendo identificar específicamente tendencias o aspectos que están potenciando el papel de este paso dentro del programa emprendedor de Auge.
- El gestor de emprendimiento tiene un papel preponderante en el programa emprendedor de Auge, pues es el verdadero vínculo entre la persona emprendedora y la agencia. Este puede ser un promotor del éxito, así como un distractor. Profundizar en el papel real del gestor en el proceso podría ser muy interesante para identificar si su acción es vinculante al éxito o fracaso de un proyecto.
- El papel del equipo emprendedor que lleva a cabo un emprendimiento está documentado como un aspecto clave, en términos generales en el impulso de un nuevo proyecto, profundizar en el impacto que este tema ha tenido en desarrollo exitoso de las nuevas empresas incubadas en Auge es interesante, para poder definir acciones que se pueden tomar desde etapas tempranas, con el fin de promover esa formación idónea.
- Uno de los sectores comerciales resultó ser de mayor relevancia en el presente estudio, el de Tecnologías de Información y Comunicación. Sería interesante indagar por qué este sector es el que más éxito ha tenido en Auge y a la vez, qué se requiere para que otros

sectores que son relevantes para el desarrollo económico nacional (proyectos de impacto sostenible, por ejemplo) puedan tener más presencia entre las startups de Auge.

- A nivel nacional y regional, se puede plantear un estudio comparativo entre las condiciones de varias incubadoras, analizando si los mismos determinantes existen en la región, o si la aplicación de éstos ofrece los mismos resultados bajo diferentes condiciones de entorno de la incubadora (universitaria/privada/rural, ect).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ante el desconocimiento de si la gestión actual de Auge posee influencia sobre la supervivencia de las nuevas empresas incubadas en ella, y específicamente cuáles son las variables que determinan esta supervivencia se desarrolla la presente investigación, que logra demostrar que sí existe relación entre las acciones de Auge y sus resultados.

Con base en el estudio mediante un modelo lineal logístico que considera las variables que pueden tener incidencia en la supervivencia de nuevas empresas en incubadoras universitarias, seleccionadas a partir de la revisión de literatura y de la experiencia de Auge, se encuentran dos determinantes de la supervivencia: la permanencia en la agencia y el ingreso en la fase Crear. Ambas variables permiten demostrar que existe relación entre la gestión que Auge realiza y los resultados obtenidos por sus emprendimientos.

Por medio del estudio cualitativo desarrollado se puede explicar que la variable permanencia está relacionada con las cualidades de la persona emprendedora y cómo el programa Startup Go funciona en conjunto con éstas, dándole respaldo, soporte y estructura para que se desarrollen adecuadamente, por medio de un programa bien estructurado, una comunidad diversa, y que aporta seguridad y confianza, así como la disponibilidad de socios estratégicos claves para los emprendimientos

Por otro lado, el estudio cualitativo también permite comprender que el ingreso en la fase Crear, constituye un determinante de la supervivencia de los startups en Auge debido a tres factores principales: el papel que tiene el programa Startup Go en la formación del emprendedor y del modelo de negocio, tal que permite a los emprendedores darse cuenta de si no deben seguir con su proyecto en etapas tempranas del proceso de incubación; las acciones que ha desarrollado que crean interés en emprendimientos externos de acceder a la agencia, como lo son las relaciones estratégicas formadas; y el renombre adquirido por sus resultados relevantes en el ecosistema emprendedor nacional.

Al realizar un estudio conjunto de los resultados cuantitativos y cualitativos se logra plasmar el modelo de la gestión que Auge realiza como soporte para la supervivencia de los emprendimientos, donde la gestión de Auge es expresada con cuatro grandes componentes: estructura, comunidad,

gestores-emprendedores y mentores; y alianzas y contactos. Ésta crea la oportunidad de que se dé el ingreso en la fase Crear de proyectos con potencial de supervivencia, y la permanencia de emprendimientos repetibles y escalables que apuntan a sobrevivir. Todo lo anterior soportado sobre la base del liderazgo y visión de la dirección de Auge, que ha sido certera en el enfoque estratégico y el aprovechamiento de las oportunidades presentadas.

El modelo formulado de la gestión de Auge es sostenible en el tiempo, pues permite utilizar los recursos de manera que se pueda mantener su funcionamiento, ajustando sus componentes, pero manteniendo el servicio. Además, es replicable y escalable, siempre que se logren establecer las relaciones estratégicas necesarias y adecuar los recursos según los retos de crecimiento de la agencia, situación que está viviendo actualmente al prácticamente duplicar sus emprendimientos en un año.

Un término asociado a la identidad de Auge es la comunidad emprendedora; por medio del análisis cualitativo desarrollado se logra identificar cuál es el verdadero significado que esto tiene y cómo explicarlo de manera integradora, plasmándolo como un constructo integrado por tres niveles. El primero es la conformación de una red de contactos entre emprendedores, gestores y miembros en general de la agencia. El segundo nivel, es lo que las personas emprendedoras identifican como un espacio seguro, donde pueden encontrar apoyo y respaldo de manera confiable, y sentirse protegidos. El tercero, es el nivel de mayor interrelación y confianza, el cual lo identifican los gestores de emprendimiento, quienes sienten que la comunidad es un espacio de amistad, saludable y familiar.

La selección del uso de métodos mixtos como enfoque metodológico es un reto dentro del área de las ingenierías, pues no es un abordaje usual ni muy apoyado. Sin embargo, el enfoque postpostivista tradicional de estas disciplinas puede ser mejor comprendido y expresado con el apoyo de otras visiones fenomenológicas, las cuales permiten ofrecer resultados más completos. Esto ha sido verificado durante el desarrollo y los resultados de la presente investigación.

El principal resultado de esta investigación, el modelo de gestión que soporta la supervivencia de las startups en Auge, respalda algunos estudios previos en el tema, sin embargo aporta sustancialmente en ser pionero en la utilización de métodos mixtos para explicar los determinantes explicados, así como en presentar un modelo ajustado a la realidad de una incubadora universitaria pública en América Latina, demostrando que existen medios para llevar a cabo acciones

sobresalientes en la región. Asimismo, crea líneas de investigación futuras, para continuar estudiando y desarrollando la creación de nuevas empresas que fomenten el desarrollo social y económico de países de la región, donde hay poco publicado en estos temas.

La investigación aporta, además, una propuesta de funcionalidad del modelo, considerando los procesos claves e indicadores necesarios por componente del modelo de gestión, tal que éste pueda ser replicable por otras incubadoras.

Dentro de las recomendaciones que se plantean posterior a este estudio se recopilan las siguientes:

Se recomienda solventar algunas de las limitantes de la presente investigación por medio de un estudio posterior, considerando datos longitudinales en un periodo de tiempo de al menos 5 años, una vez que los emprendimientos en Auge posean más tiempo en el mercado.

Como aspectos posteriores, se recomienda profundizar en el conocimiento del papel individual que tienen ciertos componentes de la gestión de Auge en el impacto sobre el éxito de sus emprendimientos, como, por ejemplo: la Triada, los gestores de emprendimiento y la formación del equipo emprendedor.

Otro aspecto que merece ser considerado, es el constructo de comunidad, para lo cual se recomienda profundizar en su estudio bajo un enfoque crítico orientado a descubrir las posibles influencias individuales y/o grupales según criterios de entorno, sociales y ambientales que puedan colaborar en clarificar la importancia de dicho componente en la vida de Auge.

BIBLIOGRAFÍA

Ács, Z. J., Szerb, L., & Lloyd, A. (2018). *Global Entrepreneurship Index 2018*.

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship ? *Small Business Economics*, *23*, 127–135.

Allen, D. N., & McCluskey, R. (1990). Structure , Policy , Services , and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *15*(2), 61–77.

Alzaghal, Q. K., & Mukhtar, M. (2017). Factors Affecting The Success of Incubators and The Moderating Role of Information and Communication Technologies. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, *7*(2), 538. https://doi.org/10.18517/ijaseit.7.2.1678

Aspelund, A., Berg-utby, T., & Skjevdal, R. (2005). Initial resources ' influence on new venture survival : a longitudinal study of new technology-based firms, *25*, 1337–1347. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.06.004

Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., & Link, A. N. (2016). Dynamic entrepreneurship and technology-based innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, *26*, 603–620. https://doi.org/10.1007/s00191-016-0458-4

Auge. (2019). Plataforma Startup GO. https://startupgo.augeucr.com

Avendaño, M., & Rodríguez, O. (2019, febrero 1). Desempleo se dispara en IV trimestre del 2018. *La Nación*, pp. 1–8.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). *Guía de emprendimientos dinámicos*.

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice : A framework. *Technovation*, *28*, 20–28. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008

Bueno Campos, E., Longo Somoza, M., & Salmador, M. P. (2011). CoPs & Organizational Identity: Five Case Studies of NTBFs. En O. Hernáez & E. Bueno Campos (Eds.), *Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage* (pp. 308–336). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-60566-

802-4.ch01

Burt, R. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press.

Christie, T., & Sjoquist, D. L. (2012). New Business Survival in Georgia : Exploring the Determinants of Survival Using Regional Level Data. *Growth and Change*, *43*(1), 110–142.

Corsi, C., & Berardino, D. (2014). Assessing the business incubators performance referring the local development in Italy. *European Scientific Journal*, *1*, 323–334.

Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches*. SAGE Publications Inc.

Dal Fondo, D., Cardoso, C., de Mello, S., Tatsch, E., Einloft, R., & Ferreira, L. (2017). Focus group on qualitative research: experience report. *Revista brasileira de enfermagem*, *70*(2), 424–429. https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0091

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La Entrevista, Recurso Flexible y Dinámico-The interview, a Flexible and Dynamic Resource. *Investigación en educación médica*, *2*(7), 162–167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext

Dorin, C., & Alexandru, G. S. (2014). DINAMICS OF THE ENTREPRENEURSHIP CONCEPT. LITERATURE REVIEW. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, *23*(1), 445–451.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.

Ebbers, J. J. (2013). Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(5), 1–23. https://doi.org/10.1111/etap.12032

Echevarría, H. D. (2017). Los fundamentos epistemológicos de los métodos mixtos The mixed methods epistemological foundations. *Revista Cronía*, *17*(13), 10–18.

Efroymson, M. A. (1960). Multiple regression analysis. En Wiley (Ed.), *Mathematical Methods for Digital Computers*.

Ensley, M. D., & Hmieleski, K. M. (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, *34*, 1091–1105. https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.05.008

Esbach, J. (2009). Relevance of Engineering Entrepreneurship: A Study at CPUT. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, *V*(3), 108–124.

Eshun, J. P. J. (2009). Business incubation as strategy. *Business strategy series*, *10*(3), 156–166. https://doi.org/10.1108/17515630910956570

Ferguson, R., & Olofsson, C. (2004). Science Parks and the Development of NTBFs — Location , Survival and Growth. *Journal of Technology Transfer*, *29*, 5–17.

Fernández-Serrano, J., & Liñán, F. (2014). Culture and Entrepreneurship : The Case of Latin America. *Revista Innovar*, *24*, 169–180.

Fernández, M. T., Blanco, F., & Cuadrado, J. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, *35*(14), 783–800.

Financiero, E. (2019, febrero 25). ¿Cómo enfrentar la Cuarta Revolución Industrial? Columna Empresas del Siglo XXI. *El Financiero, Columna Empresas del SXXI*, pp. 1–5.

Flick, U., & Barbour, R. S. (2014). Analysing Focus Groups. En *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 313–326). https://doi.org/10.4135/9781446282243.n21

Flick, U., & Roulston, K. (2014). Analysing Interviews. En *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 297–312). https://doi.org/10.4135/9781446282243.n20

Fominienė, A., & Grigaitienė, V. (2017). ASSESSMENT OF THE FEASIBILITY TO IMPROVE BUSINESS. *Regional Formation and Development Studies*, *21*(1), 34–42. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v21i1.1407

Fukugawa, N. (2013). Which Factors do Affect Success of Business Incubators. *Journal of Advanced Management Science*, *1*(1), 71–74. https://doi.org/10.12720/joams.1.1.71-74

García, M. M., & Rodríguez, I. M. (2000). Concepto y fundamentos del grupo focal El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica Ventajas y limitaciones. *Atención Primaria*, *25*(25), 181–186. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0212-6567(00)78485-X

Gerlach, S., & Brem, A. (2015). What determines a successful business incubator ? Introduction to an incubator guide. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *7*(3), 286–307.

Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-

Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, *11*(3), 255–274. https://doi.org/10.2307/1163620

Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation : an assessment of incubating models. *Technovation*, *25*(2), 111–121. https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2

Guerrero, M., Urbano, D., & Gajón, E. (2017). Higher education entrepreneurial ecosystems: exploring the role of business incubators in an emerging economy. *International review of entrepreneurship*, *15*(2), 175–202.

Hackett, S. M., & Dilts, D. (2014). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, *29*(1), 55–82. https://doi.org/10.1023/B

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*, *29*(1), 41–54.

Hébert, R., & Link, A. (1989). *The entrepreneur: Mainstream views and radical critiques* (2nda ed.). New York: Praeger Publishers.

Herrera, C. (2012). Una investigación en emprendimiento : Caracterización del emprendedor. *Económicas CUC*, *33*(1), 191–204.

Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina*. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*.

Holmes, P., Hunt, A. J., & Stone, I. (2009). An Analysis of New Firm Survival Using a Hazard Function. *Applied Economics*, *42*(02), 185–195. https://doi.org/10.1080/00036840701579234

Hu, T.-S., Chang, S.-L., & Chen, K.-C. (2015). Incubators, networks, and their performance: an in-depth case study in Taiwan. *Int J Business Environment*, *7*(3), 281–301. https://doi.org/10.1504/ijbe.2015.071230

Hurvich, C. M., & Tsai, C.-L. (1990). The Impact of Model Selection on Inference in Linear Regression. *The American Statistician*, *44*(3), 214–217. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/00031305.1990.10475722

INEC. (2019). *Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre de 2019* (Vol. 1).

Institute of Industrial & Systems Engineers. (2019). *The Industrial Engineering Body of Knowledge*.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, *88*(6), 40–50.

Jakopin, E. (2013). Dynamic Entrepreneurship – The Engine of Economic Growth and Development in Serbia, (August). https://doi.org/10.5937/ekopre1302097J

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Journal of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, *1*(2), 112–133. https://doi.org/10.1177/1558689806298224

Lalkaka, R. (2001). Best Practices in Business Incubation : Lessons (yet to be) Learned. *International Conference on Business Centers: Actors for Economic and Social Development*, 1–35.

Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O'Neal, T., & Garibay, I. (2016). Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators? *Journal of Technology Transfer*, (41), 205–219. https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0

Lebendiker, M., Herrera, R., & Velásquez, G. (2015). *La Situación del Emprendimiento en Costa Rica: una perspectiva local sobre emprendimientos, retos y crecimientos en Costa Rica*.

Lee, S. S., & Osteryoung, J. S. (2004). A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, *42*(4), 418–426. https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00120.x

Lendner, C., & Dowling, M. (2007). The organisational structure of university business incubators and their impact on the success of start-ups : an international study. *Int J Entrepreneurship and Innovation Management*, *7*(6), 541–555.

Löfsten, H. (2016a). Business and innovation resources: Determinants for the survival of new technology-based firms. *Management Decision*, *54*(1), 88–106. https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0139

Löfsten, H. (2016b). New technology-based firms and their survival: The importance of business networks, and entrepreneurial business behaviour and competition. *Local Economy*, *31*(3), 393–409. https://doi.org/10.1177/0269094216637334

Lopez, T., & Alvarez, C. (2018). Entrepreneurship research in Latin America: a literature review. *Revista Latinoamericana de Administración*, *31*(4), 736–756. https://doi.org/10.1108/ARLA-

12-2016-0332

Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *EAN*, (66), 169–182.

Mian, S. (2014). Business incubation mechanisms and new venture support: emerging structures of US science parks and incubators. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, *33*(4), 419 – 435.

Mill, J. S. (1909). *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*. (W. J. Ashley, Ed.) (7ma ed.). Longmans, Green and Co. https://oll.libertyfund.org/titles/101

Montesinos Alarcón, A., Ormeño Bustios, J., & Piña Manrique, K. (2018). *El Rol de las Incubadoras de Negocios Universitarias dentro del Ecosistema Emprendedor Peruano: Una Aplivcación para el Sistema de Incubación Empresarial PUCP*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. (1996). *Applied Linear Statistical Models* (4th ed.). McGraw Hill.

Ng, H. R. (2015). Marco metodológico para la determinación de la tasa de supervivencia empresarial en el sector industrial de la ciudad de Medellín en el periodo 2000-2010. *Clío América*, *9*(18), 112 – 121.

Nguyet, N. T. H. I. (2016). SURVIVAL OF NEW PRIVATE ENTERPRISES IN TRANSITION ECONOMIES : THE CASE OF VIETNAM. *Society and Economy*, *38*(1), 47–67. https://doi.org/10.1556/204.2016.38.1.4

OCDE/CEPAL/CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es

Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, *34*(1), 118–124.

Parra-Heredia, J. (2016). Realismo crítico: una alternativa en el análisis social. *Sociedad y Economía*, (31), 215–238.

Prause, G. (2015). SUSTAINABLE BUSINESS MODELS AND STRUCTURES FOR INDUSTRY 4.0. *Journal of Security and Sustaniability Issues*, *5*(2). https://doi.org/http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2015.5.2(3)

Pšeničny, V., Jakopin, E., Vukčević, Z., & Ćorić, G. (2014). DYNAMIC ENTREPRENEURSHIP – GENERATOR OF SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH AND MANAGEMENT. *Journal of Contemporary Management Issues*, *19*(1), 61–92.

Rogova, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities ' spin-off strategy in Russia. *Journal of Technology Management & Sustainable Development*, *13*(3), 265–281. https://doi.org/10.1386/tmsd.13.3.265

Rossman, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation Review*, *9*(5), 627–643.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*. McGraw Hill.

Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators ' impact to promote firm survival. *Journal of Technology Transfer*, (38), 302–331. https://doi.org/10.1007/s10961-012-9254-y

Serrano-Bedia, A. M., Pérez-Pérez, M., & Palma-Ruiz, M. (2016). Emprendimiento : visión actual como disciplina de investigación . Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, *32*(138), 82–95. https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.003

Singer, S., & Arreola, D. M. (s/f). *GEM 2014 Global Report-1*. https://doi.org/ISBN: 978-1-939242-05-1

Smilor, R. W. (1987). Managing the Incubator System : Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *EM 34*(3), 146–155.

Smilor, R. W. (2013). Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *EM-34*(3), 146–155. https://doi.org/10.1109/tem.1987.6498875

Smith, J. K. (1983). Quantitative versus qualitative reasearch: An attempt to clarify the issue. *Educational Researcher*, 6–13.

Spigel, B., & Harrison, R. (2017). Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *12*(1), 151–168. https://doi.org/doi:10.1002/sej.1268

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy : A Sympathetic Critique. *European*

Planning Studies, 23(9), 1759–1769. https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484

Swedberg, R. (2002). *Entrepreneurship: The Social Science View*. University Press.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in the social and behavioral sciences*. SAGE Publications Inc.

Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N. K., & Mcgowan, C. (2014). What matters in business incubation ? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *21*(4), 602–622. https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2014-0152

Toledo, C. (2007). Historia de la incubación de empresas. https://incubacionempresas.wordpress.com/2007/09/25/hola-mundo/

UBI Global. (2020). https://ubi-global.com

Universidad de Costa Rica. (2017). AUGE-UCR es la agencia gestora del emprendimiento más grande de la región Centroamericana.

Valverde, R. (2019, febrero 7). ¿Por qué aumentó el desempleo en Costa Rica? Cinco puntos para entenderlo. *Universidad*, pp. 1–8.

Venkatesh, V., Brown, S. A., & Sullivan, Y. W. (2016). Guidelines for Conducting Mixed-methods Research: An Extension and Illustration. *Journal of the Association for Information Systems*, *17*(7), 435–494.

Verma, S. (2004). *Success Factors for Business Incubators: An Empirical Study of Canadian Business Incubators*. Carleton University.

Versino, M. (2000). Las incubadoras universitarias de empresas en la Argentina: reflexiones a partir de algunas experiencias recientes. *Redes*, *7*(15), 151–181. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90701507

Voelker, K., Stodnick, M., & Wysong, S. (2012). Modeling Structural service design decisions. *Business Studies Journal*, *4*, 1–17.

Wang, W.-B., Hung, Y.-C., & Wang, C.-C. (2013). University-Industry Business Incubators in Taiwan. *Open Journal of Business and Management*, *1*(1), 1–8. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2013.11001 Published

Wann, J. W., Lu, T. J., Lozada, I., & Cangahuala, G. (2017). University-based incubators' performance evaluation: a benchmarking approach. *Benchmarking*, *24*(1), 34–49. https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2015-0018

Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, *55*(3), 219–229. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.12.004

APÉNDICES

Apéndice 1. Resultados obtenidos de la tabla de correlaciones para todas las variables en estudio

	Permanencia	factor(Ingreso)2	factor(Ingreso)3	Proceso
Permanencia	1.00000000	-0.34777249	-0.01665510	0.75593931
factor(Ingreso)2	-0.34777249	1.00000000	-0.38490018	-0.51942238
factor(Ingreso)3	-0.01665510	-0.38490018	1.00000000	-0.27171119
Proceso	0.75593931	-0.51942238	-0.27171119	1.00000000
factor(Sector)Ambiente y Energia	0.06015053	-0.09594119	0.02215667	0.10635713
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.12268882	-0.08472143	0.08804509	-0.11110828
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	0.17327499	-0.06934013	0.10508805	0.16289148
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	0.13690703	0.07035688	-0.06647001	0.02287682
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	0.01817221	0.12598816	-0.01678599	-0.06719788
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.20721215	-0.04514469	0.00000000	-0.07679995
factor(Sector)Otro	-0.14808377	0.08333333	-0.11547005	-0.06065738
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.08254246	0.23939495	-0.09872481	-0.11194815
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.13707302	0.04225771	-0.09759001	-0.08897691
factor(RelacionU)Funcionario/a	-0.01090333	0.12598816	0.05035797	-0.13044293
factor(RelacionU)Ninguna	-0.30877558	0.08026189	0.12233555	-0.31769322
factor(VinculacionU)1	0.14727124	0.04333758	-0.07506289	0.02148318
factor(PropIntelect)Posible	-0.18366609	0.11381235	-0.01159581	-0.12707870
factor(PropIntelect)Protegido	0.33230899	-0.07560539	0.04761905	0.19407942

	factor(Sector)Ambiente y Energia
Permanencia	0.060150530
factor(Ingreso)2	-0.095941195
factor(Ingreso)3	0.022156670
Proceso	0.106357134
factor(Sector)Ambiente y Energia	1.000000000
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.122899518
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.118748460
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.072164948
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.101534617
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.097019685
factor(Sector)Otro	-0.053727069
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.082684214
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	0.006486809
factor(RelacionU)Funcionario/a	0.014504945
factor(RelacionU)Ninguna	0.053964554
factor(VinculacionU)1	-0.014968293
factor(PropIntelect)Posible	-0.119469913
factor(PropIntelect)Protegido	0.262714799

	factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista
Permanencia	-0.12268882
factor(Ingreso)2	-0.08472143
factor(Ingreso)3	0.08804509
Proceso	-0.11110828
factor(Sector)Ambiente y Energia	-0.12289952
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	1.00000000
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.20223292
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.12289952
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.17291713
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.16522803
factor(Sector)Otro	-0.09149914
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.14081421
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.03150518
factor(RelacionU)Funcionario/a	-0.09606507
factor(RelacionU)Ninguna	0.12827335
factor(VinculacionU)1	-0.13350017
factor(PropIntelect)Posible	-0.33997774
factor(PropIntelect)Protegido	-0.11320083

	factor(Sector)Datos, Información y Comunicación
Permanencia	0.1732749913
factor(Ingreso)2	-0.0693401290
factor(Ingreso)3	0.1050880481
Proceso	0.1628914824
factor(Sector)Ambiente y Energia	-0.1187484603
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.2022329241
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	1.0000000000
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.1187484603
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.1670766714
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.1596472874
factor(Sector)Otro	-0.0884086645
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.1360580638
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.1743442375
factor(RelacionU)Funcionario/a	-0.0884523554
factor(RelacionU)Ninguna	-0.0005008833
factor(VinculacionU)1	-0.1954022989
factor(PropIntelect)Posible	-0.1112390453
factor(PropIntelect)Protegido	-0.1093773562

	factor(Sector)Educación y Gobernabilidad
Permanencia	0.13690703
factor(Ingreso)2	0.07035688
factor(Ingreso)3	-0.06647001
Proceso	0.02287682
factor(Sector)Ambiente y Energia	-0.07216495
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.12289952
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.11874846
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	1.00000000
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.10153462
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.09701969
factor(Sector)Otro	-0.05372707
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.08268421
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.10595121
factor(RelacionU)Funcionario/a	0.24658407
factor(RelacionU)Ninguna	-0.09979746
factor(VinculacionU)1	-0.01496829
factor(PropIntelect)Posible	0.04085100
factor(PropIntelect)Protegido	0.09812239

	factor(Sector)Industria Creativa y Cultural
Permanencia	0.018172209
factor(Ingreso)2	0.125988158
factor(Ingreso)3	-0.016785992
Proceso	-0.067197875
factor(Sector)Ambiente y Energia	-0.101534617
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.172917125
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.167076671
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.101534617
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	1.000000000
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.136504727
factor(Sector)Otro	-0.075592895
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.116335010
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.063887656
factor(RelacionU)Funcionario/a	0.032967033
factor(RelacionU)Ninguna	-0.007280674
factor(VinculacionU)1	-0.088452355
factor(PropIntelect)Posible	0.083503639
factor(PropIntelect)Protegido	0.031173984

	factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo
Permanencia	-0.20721215
factor(Ingreso)2	-0.04514469
factor(Ingreso)3	0.00000000
Proceso	-0.07679995
factor(Sector)Ambiente y Energia	-0.09701969
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.16522803
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.15964729
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.09701969
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.13650473
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	1.00000000
factor(Sector)Otro	-0.07223151
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.11116195
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	0.12209354
factor(RelacionU)Funcionario/a	-0.04550158
factor(RelacionU)Ninguna	0.08116413
factor(VinculacionU)1	0.08451915
factor(PropIntelect)Posible	0.42313139
factor(PropIntelect)Protegido	-0.08936332

	factor(Sector)Otro	factor(Sector)Salud y Bienestar
Permanencia	-0.14808377	-0.08254246
factor(Ingreso)2	0.08333333	0.23939495
factor(Ingreso)3	-0.11547005	-0.09872481
Proceso	-0.06065738	-0.11194815
factor(Sector)Ambiente y Energia	-0.05372707	-0.08268421
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.09149914	-0.14081421
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.08840866	-0.13605806
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.05372707	-0.08268421
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.07559289	-0.11633501
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.07223151	-0.11116195
factor(Sector)Otro	1.00000000	-0.06155870
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.06155870	1.00000000
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.07888106	0.17920273
factor(RelacionU)Funcionario/a	-0.07559289	-0.11633501
factor(RelacionU)Ninguna	0.01155771	-0.01646939
factor(VinculacionU)1	-0.08840866	0.14139367
factor(PropIntelect)Posible	-0.04418597	0.05701075
factor(PropIntelect)Protegido	-0.04948717	-0.07615914

	factor(RelacionU)Estudiante Activo/a
Permanencia	-0.137073020
factor(Ingreso)2	0.042257713
factor(Ingreso)3	-0.097590007
Proceso	-0.088976908
factor(Sector)Ambiente y Energia	0.006486809
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.031505177
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.174344238
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.105951209
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.063887656
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	0.122093539
factor(Sector)Otro	-0.078881064
factor(Sector)Salud y Bienestar	0.179202727
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	1.000000000
factor(RelacionU)Funcionario/a	-0.149071198
factor(RelacionU)Ninguna	-0.372271216
factor(VinculacionU)1	0.206575945
factor(PropIntelect)Posible	0.177666731
factor(PropIntelect)Protegido	-0.097590007

	factor(RelacionU)Funcionario/a	factor(RelacionU)Ninguna
Permanencia	-0.01090333	-0.3087755850
factor(Ingreso)2	0.12598816	0.0802618884
factor(Ingreso)3	0.05035797	0.1223355484
Proceso	-0.13044293	-0.3176932216
factor(Sector)Ambiente y Energia	0.01450495	0.0539645535
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.09606507	0.1282733475
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.08845236	-0.0005008833
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	0.24658407	-0.0997974620
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	0.03296703	-0.0072806742
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.04550158	0.0811641256
factor(Sector)Otro	-0.07559289	0.0115577119
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.11633501	-0.0164693920
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.14907120	-0.3722712164
factor(RelacionU)Funcionario/a	1.00000000	-0.3567530340
factor(RelacionU)Ninguna	-0.35675303	1.0000000000
factor(VinculacionU)1	0.38329354	-0.3651439057
factor(PropIntelect)Posible	0.14423356	-0.0576459260
factor(PropIntelect)Protegido	0.28056586	-0.2335496832

	factor(VinculacionU)1	factor(PropIntelect)Posible
Permanencia	0.14727124	-0.18366609
factor(Ingreso)2	0.04333758	0.11381235
factor(Ingreso)3	-0.07506289	-0.01159581
Proceso	0.02148318	-0.12707870
factor(Sector)Ambiente y Energia	-0.01496829	-0.11946991
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.13350017	-0.33997774
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.19540230	-0.11123905
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	-0.01496829	0.04085100
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	-0.08845236	0.08350364
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	0.08451915	0.42313139
factor(Sector)Otro	-0.08840866	-0.04418597
factor(Sector)Salud y Bienestar	0.14139367	0.05701075
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	0.20657595	0.17766673
factor(RelacionU)Funcionario/a	0.38329354	0.14423356
factor(RelacionU)Ninguna	-0.36514391	-0.05764593
factor(VinculacionU)1	1.00000000	0.26895826
factor(PropIntelect)Posible	0.26895826	1.00000000
factor(PropIntelect)Protegido	0.33671068	-0.18387642

	factor(PropIntelect)Protegido
Permanencia	0.33230899
factor(Ingreso)2	-0.07560539
factor(Ingreso)3	0.04761905
Proceso	0.19407942
factor(Sector)Ambiente y Energia	0.26271480
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista	-0.11320083
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación	-0.10937736
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad	0.09812239
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural	0.03117398
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo	-0.08936332
factor(Sector)Otro	-0.04948717
factor(Sector)Salud y Bienestar	-0.07615914
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a	-0.09759001
factor(RelacionU)Funcionario/a	0.28056586
factor(RelacionU)Ninguna	-0.23354968
factor(VinculacionU)1	0.33671068
factor(PropIntelect)Posible	-0.18387642
factor(PropIntelect)Protegido	1.00000000

Apéndice 2. Resultados obtenidos de la primera aproximación del primer modelo de regresión logística con siete variables independientes

```
glm(formula = factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) +
    Proceso + factor(Sector) + factor(RelacionU) + factor(VinculacionU) +
    factor(PropIntelect), family = "binomial", data = AUGE2)

Deviance Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.9194  -0.5365  -0.2325   0.4744   2.2798

Coefficients:
                                                    Estimate Std. Error z value Pr(>|z|)
(Intercept)                                          -2.7111     2.0391  -1.330 0.183663
Permanencia                                           0.8321     0.5849   1.423 0.154875
factor(Ingreso)2                                      1.3934     1.1281   1.235 0.216739
factor(Ingreso)3                                      4.5803     1.2166   3.765 0.000167 ***
Proceso                                               0.7942     0.8562   0.928 0.353612
factor(Sector)Ambiente y Energia                     -1.8720     1.4682  -1.275 0.202291
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista      -1.8259     1.1286  -1.618 0.105682
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación      -2.8724     1.2292  -2.337 0.019450 *
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad             -1.5738     1.4110  -1.115 0.264701
factor(Sector)Finanzas y Servicios Consultivos      -17.2754  3956.1805  -0.004 0.996516
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural           0.2583     1.1233   0.230 0.818126
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo  -2.0366     1.3395  -1.520 0.128401
factor(Sector)Otro                                  -17.2349  2251.9856  -0.008 0.993894
factor(Sector)Salud y Bienestar                      -0.9622     1.2203  -0.789 0.430372
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a                 -1.3168     1.1606  -1.135 0.256564
factor(RelacionU)Funcionario/a                       -1.6504     1.1419  -1.445 0.148373
factor(RelacionU)Ninguna                             -0.4345     0.8593  -0.506 0.613125
factor(VinculacionU)1                                -0.9283     1.0486  -0.885 0.376009
factor(PropIntelect)Posible                           0.2402     0.7872   0.305 0.760243
factor(PropIntelect)Protegido                         2.1969     1.8235   1.205 0.228291
---
Signif. codes:  0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)

    Null deviance: 141.043  on 103  degrees of freedom
Residual deviance:  79.194  on  84  degrees of freedom
AIC: 119.19

Number of Fisher Scoring iterations: 16
```

	GVIF	Df	GVIF^(1/(2*Df))
Permanencia	3.448162	1	1.856923
factor(Ingreso)	5.012793	2	1.496304
Proceso	7.191940	1	2.681779
factor(Sector)	6.093647	8	1.119579
factor(RelacionU)	2.805116	3	1.187568
factor(VinculacionU)	1.870757	1	1.367756
factor(PropIntelect)	3.255035	2	1.343195

Apéndice 3. Resultados del primer modelo de regresión logística, con seis variables independientes

```
Call:
glm(formula = factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) +
    factor(Sector) + factor(RelacionU) + factor(VinculacionU) +
    factor(PropIntelect), family = "binomial", data = AUGE2)

Deviance Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.0055  -0.5434  -0.2363   0.4858   2.2636

Coefficients:
                                                    Estimate Std. Error z value Pr(>|z|)
(Intercept)                                          -1.3271     1.3339  -0.995  0.31977
Permanencia                                           1.2262     0.4270   2.872  0.00408 **
factor(Ingreso)2                                      0.6927     0.8169   0.848  0.39648
factor(Ingreso)3                                      3.8623     0.9115   4.237 2.26e-05 ***
factor(Sector)Ambiente y Energia                     -1.7831     1.4831  -1.202  0.22927
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista      -1.8940     1.1294  -1.677  0.09354 .
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación      -2.7787     1.2072  -2.302  0.02135 *
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad             -1.7465     1.3905  -1.256  0.20911
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural           0.1062     1.1083   0.096  0.92367
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo  -2.0989     1.3503  -1.554  0.12009
factor(Sector)Otro                                  -17.3554  1921.1642  -0.009  0.99279
factor(Sector)Salud y Bienestar                      -0.9108     1.2117  -0.752  0.45223
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a                 -1.5998     1.1375  -1.406  0.15959
factor(RelacionU)Funcionario/a                       -1.8602     1.1219  -1.658  0.09729 .
factor(RelacionU)Ninguna                             -0.6849     0.8173  -0.838  0.40202
factor(VinculacionU)1                                -1.1336     1.0365  -1.094  0.27410
factor(PropIntelect)Posible                           0.4029     0.7613   0.529  0.59662
factor(PropIntelect)Protegido                         2.0948     1.8191   1.152  0.24951
---
Signif. codes:  0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)

    Null deviance: 141.043  on 103  degrees of freedom
Residual deviance:  80.108  on  86  degrees of freedom
AIC: 116.11

Number of Fisher Scoring iterations: 16
```

```
                       GVIF Df GVIF^(1/(2*Df))
Permanencia        1.981444  1        1.407638
factor(Ingreso)    2.338990  2        1.236679
factor(Sector)     5.586779  8        1.113519
factor(RelacionU)  2.725674  3        1.181895
factor(VinculacionU) 1.806408  1        1.344027
factor(PropIntelect) 3.138949  2        1.331055
```

Apéndice 4. Resultados del segundo modelo de regresión logística, con metodología escalonada hacia adelante

```
> m=stepAIC(modelofull,direction = "forward")
Start:  AIC=116.11
factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) + factor(Sector) +
    factor(RelacionU) + factor(VinculacionU) + factor(PropIntelect)

> summary(m)

Call:
glm(formula = factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) +
    factor(Sector) + factor(RelacionU) + factor(VinculacionU) +
    factor(PropIntelect), family = "binomial", data = AUGE2)

Deviance Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.0055  -0.5434  -0.2363   0.4858   2.2636

Coefficients:
                                                    Estimate Std. Error z value Pr(>|z|)
(Intercept)                                          -1.3271     1.3339  -0.995  0.31977
Permanencia                                           1.2262     0.4270   2.872  0.00408 **
factor(Ingreso)2                                      0.6927     0.8169   0.848  0.39648
factor(Ingreso)3                                      3.8623     0.9115   4.237 2.26e-05 ***
factor(Sector)Ambiente y Energia                     -1.7831     1.4831  -1.202  0.22927
factor(Sector)Comercio Electrónico y Detallista      -1.8940     1.1294  -1.677  0.09354 .
factor(Sector)Datos, Información y Comunicación      -2.7787     1.2072  -2.302  0.02135 *
factor(Sector)Educación y Gobernabilidad             -1.7465     1.3905  -1.256  0.20911
factor(Sector)Industria Creativa y Cultural           0.1062     1.1083   0.096  0.92367
factor(Sector)Manufactura, Materiales y Bienes de Consumo  -2.0989     1.3503  -1.554  0.12009
factor(Sector)Otro                                  -17.3554  1921.1642  -0.009  0.99279
factor(Sector)Salud y Bienestar                      -0.9108     1.2117  -0.752  0.45223
factor(RelacionU)Estudiante Activo/a                 -1.5998     1.1375  -1.406  0.15959
factor(RelacionU)Funcionario/a                       -1.8602     1.1219  -1.658  0.09729 .
factor(RelacionU)Ninguna                             -0.6849     0.8173  -0.838  0.40202
factor(VinculacionU)1                                -1.1336     1.0365  -1.094  0.27410
factor(PropIntelect)Posible                           0.4029     0.7613   0.529  0.59662
factor(PropIntelect)Protegido                         2.0948     1.8191   1.152  0.24951
---
Signif. codes:  0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)

    Null deviance: 141.043  on 103  degrees of freedom
Residual deviance:  80.108  on  86  degrees of freedom
AIC: 116.11

Number of Fisher Scoring iterations: 16
```

Apéndice 5. Resultados del segundo modelo de regresión logística, con metodología escalonada hacia atrás

```
> library(MASS)
> m=stepAIC(modelofull,direction = "backward")
Start:  AIC=116.11
factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) + factor(Sector) +
    factor(RelacionU) + factor(VinculacionU) + factor(PropIntelect)

                      Df Deviance    AIC
- factor(Sector)       8   93.322 113.32
- factor(PropIntelect) 2   81.621 113.62
- factor(RelacionU)    3   83.791 113.79
- factor(VinculacionU) 1   81.347 115.35
<none>                     80.108 116.11
- Permanencia          1   90.301 124.30
- factor(Ingreso)      2  110.904 142.90

Step:  AIC=113.32
factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) + factor(RelacionU) +
    factor(VinculacionU) + factor(PropIntelect)

                      Df Deviance    AIC
- factor(RelacionU)    3   95.152 109.15
- factor(PropIntelect) 2   95.189 111.19
- factor(VinculacionU) 1   93.676 111.68
<none>                     93.322 113.32
- Permanencia          1  105.588 123.59
- factor(Ingreso)      2  120.591 136.59

Step:  AIC=109.15
factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) + factor(VinculacionU) +
    factor(PropIntelect)

                      Df Deviance    AIC
- factor(PropIntelect) 2   96.488 106.49
- factor(VinculacionU) 1   96.438 108.44
<none>                     95.152 109.15
- Permanencia          1  112.197 124.20
- factor(Ingreso)      2  121.907 131.91

Step:  AIC=106.49
factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso) + factor(VinculacionU)

                      Df Deviance    AIC
- factor(VinculacionU) 1   96.917 104.92
<none>                     96.488 106.49
- Permanencia          1  117.006 125.01
- factor(Ingreso)      2  124.084 130.08

Step:  AIC=104.92
factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso)

                  Df Deviance    AIC
<none>                 96.917 104.92
- Permanencia      1  117.164 123.16
- factor(Ingreso)  2  124.623 128.62
> summary(m)
```

```
Call:
glm(formula = factor(Ventas) ~ Permanencia + factor(Ingreso),
    family = "binomial", data = AUGE2)

Deviance Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.2395  -0.6958  -0.5128   0.7204   2.0464

Coefficients:
                 Estimate Std. Error z value Pr(>|z|)
(Intercept)       -3.1684     0.7558  -4.192 2.76e-05 ***
Permanencia        1.2061     0.3141   3.839 0.000123 ***
factor(Ingreso)2   0.6671     0.6702   0.995 0.319505
factor(Ingreso)3   3.1788     0.7418   4.285 1.82e-05 ***
---
Signif. codes:  0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)

    Null deviance: 141.043  on 103  degrees of freedom
Residual deviance:  96.917  on 100  degrees of freedom
AIC: 104.92

Number of Fisher Scoring iterations: 4
```

Apéndice 6. Transcripción de la entrevista al Coordinador del Programa emprendedor de Auge

Entrevista a Coordinador del Programa Emprendedor

		Código: CC-01
Nombre institución: AUGE		
Nombre Entrevistado: David Ramírez Szpigiel	**Genero:** M	**Lugar:** Sala de sesiones AUGE
Entrevista: Paola Gamboa Hernández	**Fecha**: 20.09.2019	**Hora:** 13:30
Descripción general de la entrevista: Entrevista abierta realizada con el coordinador del programa emprendedor de Auge, con el fin de conocer sobre su experiencia en Auge y los aspectos importantes a indagar con los gestores y emprendedores para comprender el éxito en supervivencia de los emprendimientos de la agencia.		
Resumen: Entrevista desarrollada en AUGE, en un espacio privado, donde solamente se tuvo interacción con el entrevistado. La entrevista se dio de manera amigable, como una conversación, siguiendo los temas y preguntas base definidos previamente, permitiendo que el entrevistado pudiera agregar sus puntos de vista de manera abierta. Se extiende por un tiempo total de 90 minutos.		

Anotaciones de la entrevista:

<u>Historia de vida</u>

Casi 4 años en AUGE. Conoció de la agencia porque trabajaba/coordinaba parte de capital semilla del Sistema de Banca para el Desarrollo y veía cómo Auge era la única incubadora que lograba hacer cosas. Que don Luis Jiménez tenía un empuje y una forma de lograr hacer las cosas con poco, como con las uñas, pero se hacían cosas.

Del conocimiento de este mundo del emprendimiento se le creó una semilla de interés en mantenerse dentro de él, y quiso emprender él mismo.

Solicitó a don Luis que si podía ayudarle con un medio tiempo en la agencia para tener flexibilidad de horario.

Es una persona UCR. "Ser UCR pesa mucho" … [lo dice con una sonrisa de orgullo]

El respaldo UCR, el prestigio que da, hizo que considerara a Auge.

Observó la velocidad de trabajo de la agencia.

Motivado por el deseo de emprender y el nexo con la U, ya que ya daba clases en la U, en Administración pública

Cuando ingresó fue como apoyo en los procesos de mentoring para proyectos en ESCALAR. Don Luis le dijo que eran poquitos pero con medio tiempo podía colaborar.

En eso se dieron muchos cambios en AUGE y hubo un periodo de inestabilidad que casi se cae todo. Los gestores que estaban (Carolina y Ana Javier) empezaron a irse por mejores ofertas laborales y un poco cansadas de que no existiera un proceso definido claro para cada acción a tomar en la agencia, un poco a razón de que la agencia aún estaba en proceso de estabilización y crecimiento.

Quedaron solo David y Luis Hernández.

Se definió la estrategia de cantidad, para aumentar las posibilidades de éxito y crear masa crítica.

Se creó un ambiente muy cercano, familiar con los emprendedores.

Se implementaron las sesiones personales, pues las gestoras anteriores se quejaban que los talleres no daban resultado. Fue cuando se decidió pasar al modelo virtual-presencial. Comenta que él posee experiencia en empaquetar contenidos para cursos virtuales por un trabajo previo y le resultó sencillo montar el modelo de Auge en Moodle.

Se siguió una estrategia de crecimiento de Auge, buscando que se tuviera cada vez más proyectos… masa crítica. Se planteó la meta de crecimiento del 30% año a año, sin embargo, para 2018 se logró un aumento de más del 100%.

Menciona repetidamente que se creó una comunidad, por medio de realización de actividades inicialmente donde se ponían en contacto a los emprendedores y luego por medio de el uso de grupos de WhatsApp.

Indica que los emprendedores fueron reconociendo esta comunidad como una red de contactos. Muchos no se conocen personalmente, pero están en contacto por medio del Whastapp.

Cuando se firmó el convenio con el SBD explotó todo. La relación se estableció de manera fácil porque había confianza debido al conocimiento por parte de David del SBD y por parte de los representantes del SBD porque ya conocían a David y su trabajo, entonces confiaban en lo que podía lograr Auge.

A partir de ahí se continuó creciendo y creciendo.

Dada la naturaleza de la U que incluye múltiples funciones o áreas de acción, Auge no se considera solo incubadora, sino que desarrolla varios programas como PITS y Crea-C proyecto para el próximo año.

PITS está enfocado en proyectos de alta tecnología, que tengan un mayor valor agregado y Crea-C busca apoyar el crecimiento de iniciativas en zonas regionales del país.

Actualmente se establecen vínculos con otros socios para levantar capital afuera de CR.

Explica que en AUGE se tiene un ambiente saludable [lo menciona tres veces] que contagia. Antes de llegar a Auge dice que tenía un trabajo que no lo hacía feliz y que desde que llegó a trabajar a Auge se siente feliz [se le nota en la forma en que lo dice con satisfacción]. Dice que es un ambiente donde hay mucho trabajo, se quieren volver locos a veces, pero que se trabaja con gusto, incluso en las noches o fines de semana. Que se disfruta de espacios de juego y de relaciones de amistad entre los colaboradores de Auge. Que es un ambiente atípico en la U.

Que esta integración y buena vibra entre los colaboradores se contagia a los emprendedores y se sienten parte.

Menciona que el hecho de que la U no le de mucho respaldo a Auge, tal vez desde el punto de vista político y financiero, hace que tengan más libertad de accionar de manera más ágil y con un ambiente propio, que si hubiera más control probablemente sería diferente.

Sobre ingreso en fase CREAR

Menciona que tiene mucho sentido el resultado en tanto que muchos de los proyectos que vienen de fuera ya han corrido y sufrido por un tiempo y tienen experiencias que los llevan a tener un modelo de negocio más validado…. Ese proceso anterior de la calle es muy efectivo para conocer mejor su modelo y saber a qué van

Menciona que muchas veces los proyectos que vienen del proceso interno pasan las triadas e ingresan a CREAR porque se consideran como un efecto emocional de apoyo y empuje al proyecto por haber llevado todo el proceso, aunque puede ser que no lo merezcan. Es como recompensa por lo que han trabajado.

Esta actitud un poco paternalista no pasa con los proyectos que llegan de fuera, se les exige más para que puedan considerarse para ir a triada.

Habla de las triadas y cómo éstas también juegan un papel importante.

Datos de triadas pueden accederse para ver impactos.

Para ingresar a la fase CREAR hay un filtro, que no hay en otras fases. En las primeras es un proceso más libre, aunque con entregables definidos. Las triadas establecen un filtro importante.

No todos los proyectos de Startup GO llegan a triada, muchos mueren en el camino. La mortalidad en esas primeras etapas es muy alta. Se pregunta que si esa decisión de desistir y salirse del programa es tomada por los gestores o los emprendedores, a esto responde que, al exigir los entregables que son relacionados con llegar a tener un modelo de negocio claro, es que los mismos emprendedores se retiran, por no poder llegar a tener ese entregable. Muchos se atrasan y se pierden hasta por tres meses y es el gestor el que vuelve a buscarlos para ver qué ha pasado y a veces dicen que no tienen tiempo, que van a retomar estudios o que tienen mucho trabajo y que no van a continuar con el proyecto por ahora.

Menciona el tema de acceso a recursos de manera anticipada al ingreso a CREAR también les da una ventaja a los proyectos. Por ejemplo los que han sido parte de PITS.

Sobre programa Startup GO y datos en general

Se pregunta por cómo se cálculo el dato de sobrevivencia entregado. Sobrevivencia es un dato que miden con referencia a cuántas empresas siguen vendiendo…. Se determina solo para los proyectos que ya se han lanzado y es con base en un cuestionario anual que se les aplica a los proyectos por teléfono

Proceso se encuentra documentado por partes (fases). Existen documentos sobre los temas de los talleres del inicio y sobre los entregables que se solicitan en cada fase. Se imparte el proceso de manera bimodal… se suben contenidos en Moodle propio (al inicio se intentó montar con METICS, pero resultó complicado por los correos universitarios, entonces se montó un molde propio para la agencia) en ese mismo Moodle se establecen entregadles y fechas y se devuelve retroalimentación básica. Se hacen además sesiones uno a uno con los emprendedores.

Fases: Descubrir-Idear-Crear-Escalar y una última que se ha creado que son como portafolio de empresas que son los egresados del proceso.

Se pregunta que si se tienen criterios de graduación. Explica entonces que se tienen criterios generales para las fases, pero solo la fase CREAR tiene un proceso de ingreso definido. Se menciona que para ingresar a ESCALAR por ejemplo, se hace por medio de una reunión de todos los gestores, donde valoran si hay emprendimientos a los cuales ya se les ofreció todo lo que se tiene para dar en esta fase y entonces se decide que pasen a ESCALAR.

Se vuelve a preguntar sobre emprendimientos que ya hayan salido de ESCALAR y menciona que recientemente hay varios proyectos que ya se consideraron empresas formales consolidadas y que se les decidió pasar a PORTAFOLIO DE EMPRESAS. Las que están ahora en esta “fase” colaboran de alguna manera con AUGE y si requieren algún apoyo especial de AUGE lo solicitan, pero ya es de una manera menos formal y más de colaboración.

También menciona los otros programas que tiene la agencia. Como PITS donde hay fondos para prototipado. PITS es un programa que es paralelo a IDEAR y que cubre como el 70% de los contenidos de este. Los fondos son pequeños, pero son un motivante para los emprendedores y sienten como una deuda moral para avanzar por haberlos recibido.

Luego está también el programa Crea-C que también va de la mano con la etapa Idear, pero tiene un enfoque regional.

Hace énfasis en que un aspecto de diferenciación de AUGE con otras incubadoras es que los emprendedores la ven como un servicio pagado por ellos y no como un programa al que se ingresa. El proceso es más como un servicio de coaching y mentoring que están pagando y no el ingreso a un programa que les solicita un porcentaje accionario de su idea.

Algunas preguntas que se realizaron en el momento:

¿Cómo es la experiencia de los emprendimientos que llegan a AUGE?

Hay perfiles muy variados:

- Los emprendedores de perfil técnico, no de negocios, presentan proyectos de mucho valor agregados pero son difíciles de llevar a la práctica. No son los primeros en llegar a tener ventas
- Los emprendedores de perfil de negocios, pero falta parte técnica, llegan más rápido al mercado, pero son proyectos más sencillos, con menos valor agregado. Se ven además como más aliados de Auge y se desempeñan mejor. Se sienten a gusto en Auge y les motiva colaborar con el proceso.

Recuerda que hay extremos de gustos y satisfacción de los emprendedores. Así como muchos se motivan mucho con estar en Auge y mencionan que sin la ayuda de Auge no hubieran logrado nada, otros se van insatisfechos porque sienten que no les dan la atención que merecen.

Reconocen el prestigio que la U le da a Auge

Valoran la comunidad y les gusta la interacción que se da

¿Cuáles serían las características o rasgos o aspectos que hacen que un emprendimiento permanezca en AUGE?

Los aspectos que considera son claves para que el emprendimiento permanezca:

- Personas autodisiplinadas
- Ser lanzados
- Asumir riesgos
- Capacidad de acción
- Emprendedores sin presión económica (que tengan otro trabajo, que los papás los mantengan o tengan otros medios de subsistencia. Los que tienen presión para desarrollar la empresa en dos meses, no lo logran. En CR los tiempos para crear empresas son largos. *El emprendimiento no funciona así*. [bajo presión])
- Proyectos que ya han recibido fondos
- Sienten una deuda moral por haber conseguido los fondos por los contactos gracias a Auge
- EBT se sienten más cómodos en AUGE
- Equipos muy grandes se retiran, suelen tener problemas entre ellos y no logran subsistir las primeras etapas

Los aspectos de AUGE que hacen que permanezcan:

"Es una pregunta difícil" [La piensa bien]

- El feedback sobre el negocio sin intereses particulares, no hay ningún beneficio para AUGE… lo ven como un aliado de confianza. *Le preguntan a los gestores qué piensan de las decisiones que van a tomar, para conocer su opinión pues saben que no hay intereses de por medio, sino que pueden confiar en que les van a aconsejar imparcialmente.*
- La exposición que da AUGE. *Desde hace dos semanas viene Repretel todos los días a hacer cortos, comunicados de prensa, sobre diferentes proyectos.*

¿Qué tiene, en la experiencia real, un emprendimiento que logra ingresar a esta fase? Y ¿qué es lo que les falta a los que no lo logran?

Tiene:

- Claridad sobre el modelo de negocio
- Es un emprendimiento dinámico
- Alguna evidencia de mercado de que su hipótesis funciona

Falta:

- Buen desempeño en el Pitch (¿debilidad del proceso?Considera que muchas veces hay proyectos buenos, que están listos para pasar a CREAR y no lo logran porque su desempeño en el Pitch no fue bueno y al contrario, hay proyectos que no están tan robustos que logran pasar bien la triada porque convencieron a los jurados con un buen Pitch)
- No saben cómo van a crear clientes. Esta es la razón principal por la que no pasan las triadas.

¿Alguna otra característica o aspecto que considere importante de valorar o estudiar?

A los gestores preguntarles sobre la diferencia entre estar en una incubadora o emprender solo, según su experiencia, para profundizar en la experiencia de cada uno, y cómo aporta esto a su nueva experiencia como gestor.

Apéndice 7. Guía para el desarrollo de las entrevistas a gesotres de emprendimiento de Auge

Guía para la entrevista a gestores de emprendimiento de Auge

Objetivo del estudio: comprender por qué Auge es la incubadora más exitosa, desde el punto de vista del impacto en los emprendimientos
Objetivo de la entrevista: conocer desde la perspectiva interna (gestores) qué hace AUGE que explique que la permanencia y el ingreso en la fase Crear sean causas del éxito de los emprendimientos

Introducción:

Presentarme y explicar objetivos
Solicitar premiso para grabar

Datos personales

Nombre:
Edad:
Área de estudio:
Nivel universitario: (bachiller, licenciado, máster)
Año de graduación:
Estudió con fondos: propios / padres o familiares / beca
Emprende: S / N
Desde hace cuánto:
Experiencia profesional (antes de Auge):
¿Cómo se describiría en el ámbito profesional? Comprometido, responsable, puede usar los roles creativos...

Preguntas a abordar:

1. ¿Cuál ha sido su experiencia dentro de Auge?... ¿cómo empezaste y llegaste hasta hoy?
2. Considerando su experiencia como emprendedor: ¿cuál es la diferencia entre emprender solo o estar en una incubadora?
3. ¿Cómo le aporta esa experiencia como emprendedor a su rol como gestor?¿Le da beneficios a los emprendedores?
4. ¿Cómo es la experiencia de los emprendimientos que llegan a Auge?
5. ¿Cuáles serían las características, rasgos o aspectos que hacen que un emprendimiento permanezca en Auge?
6. ¿Cómo es el proceso que llevan los emprendimiento para el ingreso a la fase Crear?
7. ¿Qué tiene, en la experiencia real, un emprendimiento que logra ingresar a esta fase? Y ¿qué es lo que les falta a los que no lo logran?
8. ¿Alguna otra característica o aspecto que considere importante de valorar o estudiar?

Apéndice 8. Transcripciones de las entrevistas a los gestores de emprendimiento de Auge

Entrevista a Gestores de emprendimiento

		Código: GE-01
Nombre institución: Auge		
Nombre Entrevistado: Sebastián Vásquez Vargas	**Genero:** M	**Lugar:** Sala sesiones de AUGE
Entrevista: Paola Gamboa Hernández	**Fecha:** 24.10.2019	**Hora:** 14:00
Descripción general de la entrevista: Entrevista semiestructurada realizada con la intención de definir las categorías de estudio, en relación con la supervivencia de las empresas en Auge y los factores de influencia: permanencia en Auge e ingreso en fase 3. Primera de tres entrevistas con gestores.		
Resumen: Entrevista desarrollada en Auge, en un espacio privado, donde solamente se tuvo interacción con el entrevistado. La entrevista se dio de manera amigable, como una conversación, siguiendo los temas y preguntas base definidos previamente, permitiendo que el entrevistado pudiera agregar sus puntos de vista de manera abierta. Se extiende por un tiempo total de 55 minutos.		

Sigla	Transcripción	Tiempo	Comentarios
P	Para la grabación, entonces si me regalás tu nombre completo.	0:10	
S	Ok, yo soy Sebastián Vásquez Vargas y soy gestor de emprendimiento en AUGE	0:16	
P	¿Cuántos años tenés?	0:18	
S	Tengo veintiocho años	0:21	
P	Un poco también parte de lo que queremos hacer es, eh por eso voy a hablar con todos los gestores, es establecer un perfil del gestor, también. Cómo son los gestores y qué perfil siguen. Entonces, digamos, las primeras preguntas que te voy a hacer son como más en ese sentido.	0:22	
S	Ok, todo bien.	0:37	

P	¿Cuál es tu área de estudio?	0:38	
S	Yo estudié Ingeniería en Diseño Industrial en el TEC	0:40	
P	Eso es un bachillerato, una licenciatura?	0:46	
S	Ehh un bachillerato saqué	0:49	
P	Y tenés otros estudios después? Estás estudiando ahorita?	0:52	
S	No, académicos así, no	0:55	
P	No, nada más cursos y?	0:57	
S	Sí, certificaciones, cursos y cosas por ahí	0:58	
P	Ah ok	0:59	
S	Pero sí, usualmente más bien, me he enfocado más en emprender, que desde el principio fue eso	1:00	
P	Ajá. Ehh te graduaste, cuándo?	1:08	
S	Me gradué, yo creo que fue en el 2015	1:11	
P	Y has tenido, digamos, experiencia profesional antes de entrar a AUGE?	1:17	
S	Sí, claro bueno… Digamos.. En trabajar de fijo la cuestión es siempre he sido emprendedor. Desde que entré a la universidad empecé mi primera empresa, entonces desde el semestre uno, yo ya estaba en eso.	1:21	
P	O sea, desde cómo qué año estás emprendiendo?	1:34	
S	Dos mil … nueve. Sí, desde 2009	1:38	
P	En un mismo proyecto o en varios?	1:42	
S	En varios, he estado en muchos, más bien	1:44	
P	Ok	1:47	
S	Entonces por ahí es donde he empezado, como a, la parte de, el emprender y de también como el área más laboral que he tenido	1:49	
P	Ajá	1:59	
S	AUGE para.. bueno yo estoy viendo que ellos tienen un perfil extraño, entonces mi primer trabajo formal en que yo he sido empleado es AUGE	1:59	
P	Ah ok, sí sí. Ah muy bien. Y cuando estudiaste, estudiaste con fondos propios, por dinero, digamos los papás que le pagan a uno el estudio o con una beca?	2:08	
S	Mis papás, exacto	2:19	

P	Ok, bueno eso es como la base. Y ah y el otro punto, un poco siguiendo también el espíritu de AUGE de don Luis… estee… cómo te, cómo te describirías vos un poco en tu papel digamos si podemos hablar de los roles, verdad, creativos también y cuáles serían como las características que te describen a vos?	2:23	
S	Bueno, parte de la misma personalidad y lo que estudié, en los perfiles que usamos acá soy súper amarillo, que es super ideador, y tengo un poco también alto el rojo, que sería el de hacer o el de acción, digamos. Eso son como los puntos más altos, los otros no necesariamente son bajos, pero son más bajos que esos. Pero están muy parecidos los otros dos. Entonces sí, usualmente estoy tirando ideas, y estoy viendo qué hacer y cómo resolver; y qué se me puede ocurrir y mucho también de que he estado en el área creativa todo este tiempo, entonces es un poco más fácil para mí eso.	2:47 3:17	
P	Sí. Además, es eso, verdad, se vuelve como muy fácil, después por la experiencia	3:30	
S	Sí, uno lo practica más eso, entonces sí, después es como más natural	3:34	
P	Ok, entonces, ya profundizando un poco más en lo que es en tu relación con AUGE, cómo empezaste, cómo llegaste aquí, cómo fue ese inicio, verdad y cómo ha sido la experiencia ya desde que entraste y trabajando ya aquí en AUGE? Cuánto tiempo tenés de trabajar en AUGE?	3:40	
S	Tengo como año y medio, talvez, por ahí. Emmm, eh, yo entré aquí porque me llegaron a decir, una amiga, que estaban buscando a alguien que acompañara o asesorara emprendedores, y que yo era emprendedor y en el área creativa, entonces que al rato y me interesaba. Honestamente yo no conocía AUGE. O sea, lo había escuchado nada más, pero no, no entendía bien el rol ni nada de eso, hasta que llegué acá a consultar cosas de lo que estaban buscando y eran entrevistas de trabajo entonces como entré de una vez a una entrevista de trabajo y no sabía. Entonces fueron ciertas dudas al principio, pero más que esa parte era como que sí tenía tiempo, relativamente tiempo libre en mis emprendimientos, entonces podía invertirlo en otra cosa. Y siempre me ha gustado como la lógica de enseñar o pasarle lo que uno sabe a alguien, digamos para que a alguien le pueda ir mejor o pueda aprender más rápido. Entonces lo vi por ahí, y al final me interesó mucho. Me metí en AUGE, bueno me contrataron como gestor. Y ha sido super interesante. Creo que han habido muchos cambios desde que yo entré. Porque cuando yo entré también, estaba calzando, con que los proyectos que estaban acá (Parso y otros) tenían oficinas acá, entonces más bien estaban dejando el espacio. Entonces también cuando yo entré se dio el momento de remodelar un poco la casa y ver qué había que hacer. Entonces esa fue una de las primeras cosas que empecé a hacer, que era como hacer un espacio que invitara más a venir	4:01 4:47 5:11 5:32	

	aquí a trabajar y así. Y lo loco es que he visto ese proceso desde donde habían mesas ahí tiradas y super diferentes todas entre sí, hasta ya un espacio donde en serio vienen muchos emprendedores todos los días a trabajar, y ya hay como un sentido más de pertenencia al lugar. Y… Y nada, siento que cada vez se ha generado más ese sentido de, todos estamos en lo mismo, y todos nos apoyamos, y como también un poco más de amistad. No sé si antes había algo tan fuerte, entonces es interesante haber visto ese proceso.	6:03 6:19	Sentido de pertenencia al lugar, por los emprendedores que llegan al cowork. Amistad - Comunidad
P	Vos trabajás con cualquier tipo de proyecto o se reparten los proyectos, dependiendo digamos del background de cada gestor?	6:21	
S	Sí, usualmente se trata de repartir los proyectos según el… el .. la experiencia que uno haya tenido, digamos por gestores. Pero eso también está ligado al .. a la cantidad de proyectos que uno tenga, entonces idealmente sería que cada uno de nosotros trabaje con proyectos afines. Y no necesariamente todos los proyectos son así, sino que diay a veces uno tiene otros proyectos que no necesariamente son del área. Pero todos trabajamos sobre una misma base, que es todo el programa y los módulos y demás. Y aportamos más desde lo que conocemos cada uno y la manera de pensar de cada uno también.	6:29 6:45 6:53	División del trabajo por background del gestor, hasta donde se puede Forma de trabajo de Auge – cita relevante Estructura pero aporte individual
P	Pero sí hay un gestor principal para cada proyecto?	7:04	
S	Sí, por áreas	7:09	
P	O sea es uno el que le da seguimiento o es uno por fase? Es que creo que ha habido los dos enfoques, entonces ahorita no sé cuál es el que predomina.	7:10	
S	Ah no. Sí, antes era, era gestores por fase. Ahorita no, ahorita es un gestor por proyecto y lo acompaña en todas las fases. Exacto. Y los otros gestores, no es que no ven los otros proyectos, pero si, no, quedan más como de consultoría o algo así, si ocupan apoyo de algo que el gestor actual no sepa o no maneje o que sepa que otro lo hace mejor. Ahí es cuando pueden reunirse ya después.	7:17	
P	Y qué te parece ese trabajo? O sea, cómo, te sentís cómodo con eso? Te parece que es adecuado?	7:40	
S	Me parece interesante. Sí, o sea, no viví la, la fase anterior digamos a como era antes. Yo cuando ya entré era un gestor por proyecto, entonces no estuve como para comparar la otra, el otro lado. Sí, diay hay altos y bajos en los dos, creo. En el anterior, creo que era mucho según la personalidad de los gestores y cómo se daban las fases, como que fueran más rápido o más lento, o qué retos habían. También la empatía que hay es muy fuerte con los gestores. Y ahorita es también similar, pero todos tienen como la misma base y no es según la personalidad de cada uno, lo que	7:46	

	uno ve en el proyecto, sino que tiene que tener claras ciertas cosas. Y si ves las dudas o consultas generales que pueden hacerle a otros gestores, también está la oportunidad. Entonces no está cerrado. Entonces me parece, o sea entonces me parece que está bien, que está dando bien, digamos, ahorita.		
P	Ok. Entonces contame un poco más de tu experiencia como emprendedor. O sea, cómo fue esa primer idea que empezaste? Cuántos proyectos has llevado?	8:43	
S	Ok, a ver. Yo cuando empecé mi primer proyecto, digamos, fue una marca de camisetas. Que ese fue el… , cuando entré a la universidad. Me puse una marca de camisetas con un amigo. Y empezamos a vender camisetas. Diseñar camisetas y venderlas. Y no fue mal, digamos estuvo bastante bien, habíamos salido hasta en la revista Perfil y cosas así, por, por eso. Pero mi socio en ese momento, dijo no, yo prefiero estudiar y quiero sacar la carrera rápido. Y yo ahí dije yo quiero emprender. Entonces yo seguí con proyectos. Ahí me puse otra empresa, que era tablas y artículos para la playa. Que ese todavía lo tengo. Entonces es como el proyecto más estable que tengo ahorita. Digamos el que ha tenido más historia o trayectoria. Con ese han pasado muchísimas cosas, desde de, o sea, he vendido en todo el país, en ferias, en tiendas, en eventos, he dado charlas. He estado como muy encima de, digamos, de la empresa. Y dentro de todo, hemos tenido alianzas comerciales también muy buenas. Como con cervecería o como con.. eh.. una empresa que se llama Wacom que hace tabletas para diseño por computadora. Hemos estado en eventos con marcas como, di.. eh… Redbull o Agua Cristal o eventos como el FIA, el festival internacional de diseño que dimos una charla en el festival internacional de diseño también. Eso con ese, pero también he estado en otros. He tenido otra marca de ropa también. Que era como un proyecto más social, que se llama Conce. Eh, tuve un restaurante -cafetería, que se llama Oso, o se llamaba Oso. Que ahorita ese se convirtió en limonadas para restaurantes, entonces ya no tenemos un local, sino que vendemos limonadas a otros restaurantes.	8:55 9:44	
P	Ok	10:48	
S	He tenido otro también. Ahorita tengo otro que se llama Llamame al mae, que es una plataforma de búsqueda de servicios en línea. Entonces más en el lado digital. Y ese está, digamos, tiene…	10:50	
P	Y hay varios entonces funcionando ahorita?	11:04	
S	Sí, ahorita hay cuatro, que tengo funcionando. No todos en la misma fase, digamos, o en el mismo momento de la empresa, pero sí los cuatro están activos. Y ahorita tengo otro más que ese se llama One Design Ventures, que la idea es que sea un proyecto más ambicioso todavía. Que combina un poco lo proyectos que he tenido con un servicio como de consultoría, asesoría de diseño y creatividad para emprendimientos. Entonces ese es el último con el que he estado trabajando y que ya estamos trabajando con	11:05	

	más empresas también. Sí, entonces como que he estado en áreas diferentes del negocio. Y digamos parte como Locafé que eran los artículos de playa y esto fue, o sea, todavía se mantiene y esto, pero tiene también sus etapas en que también tuve un taller de madera. Entonces había como que manejar una producción de, casi en serie, de artículos en madera. Entonces había operarios, había máquinas y cosas ahí. Entonces también he estado en un poco de todo.	11:43	
P	Cómo hacés para manejar el tiempo?	12:11	
S	Es complicadísimo.	12:13	
P	Ajá	12:13	
S	No, de fijo. Mucho de las razones por las que he emprendido, siento que ha sido para aprender yo también de cómo deberían de funcionar las cosas, cómo son en la vida real, que a veces la universidad no se la enseña a uno jamás de esa manera. Entonces por eso me he metido en áreas diferentes. Y, claro, el tiempo ha sido un tema de que es complicadísimo. Definitivamente, es un reto. No, no siempre le puedo dedicar la misma cantidad de tiempo a los proyectos, sino que a veces a un proyecto le puedo dedicar más que a otro. Y a veces uno necesita más tiempo que el otro. Entonces, usualmente eso cambia. Parte también del porqué, porqué acepté el trabajo acá era porque hay cierta, cierro apoyo en el que uno pueda emprender también. Entonces hay momentos en los que uno sí puede sacarlos para reuniones y para una vuelta y cosas así, que sean del emprendimiento, siempre y cuando uno no deje botados los quehaceres de acá tampoco. Que entonces es como estar al día de todo para uno poder sacarlo. Entonces la clave real creo que es cómo ser lo más productivo cuando uno trabaja. Entonces, es decir, ahora sí voy a enfocarme en este y entonces tratar de ser súper eficiente porque en poco tiempo voy a tener que cambiar de tareas, de manera de pensar, de proyecto o lo que sea y tengo que enfocarme otra vez en ser productivo en ese y otra vez en otro y otra vez en otro. Y si pierdo tiempo me afectará todos los demás. Entonces, si estoy dispuesto a perder tiempo que sea consciente en el que voy a ser efectivo en no perder todo el tiempo del día, sino este es el momento de dispersión y después sigo.	12:15 13:03	Flexibilidad horaria en Auge
P	Sí, de veras, eso es un reto increíble! O sea, es que tenés muchos, muchos proyectos!	13:50	
S	Sí. Sí, es, es complicado. Igual, hay, los días son largos. O sea, no es, no es, no ha sido tampoco súper fácil, ni creo que sea para todo el mundo, ni necesariamente que yo lo he hecho súper bien tampoco. Pero, sí he logrado un equilibrio.	13:55	
P	Es tu experiencia.	14:13	
S	Sí, cierto equilibrio en ver cuándo tengo que dedicarle tiempo a qué cosa. A veces salgo de acá y me voy a reuniones, o tengo	14:15	

	reuniones a mediodía, o más bien empiezo en la pura mañana y sigo. Entonces, trato.. o sea, los días de trabajo míos son de un poco más de ocho horas.		
P	Bueno, a muchos nos pasa que son más de ocho horas.	14:31	
S	Claro, claro.	14:33	
P	Aunque tenga uno un solo trabajo.	14:34	
S	Claro, claro. Fijo.	14:37	
P	Esteee… y ahora bueno, con toda esa experiencia de, de tantos proyectos diferentes, tanto interés por áreas diferentes incluso, verdad, en las cuales emprender, cómo has vivido tu experiencia como gestor acá en AUGE, en comparación con tu experiencia emprendiendo? Es decir, qué tanto te sirve una para la otra? Qué tanto te ha sido como súper diferente y difícil?	14:39	
S	Bueno sí. En temas como de teoría, digamos, de cómo se hacen las cosas, no ha sido tan diferente porque desde un principio, cuando empecé, una de las principales cosas es que uno no sabe cómo empezar. Entonces uno empieza a buscar información, empieza a preguntar y entonces uno empieza a recibir conocimiento de, ya sea, experiencias de alguien más que ya tenía su empresa, o alguien que conoce de temas o así. Entonces siempre he estado leyendo. Entonces justamente cuando entré acá eran temas que yo ya conocía. Entonces digamos, hablar de Lean Startup o del Lean Canvas o cosas por ahí, yo ya los entendía y ya los había aplicado para diferentes cosas. Entonces no eran extraños para mí. Pero de fijo, el hecho de tener el rol de gestor, es súper diferente al de emprendedor, en el que uno tiene que más bien ver las cosas desde afuera y tratar de entender el panorama más completo y de hacia dónde van esos pensamientos de la gente. Qué decisiones va a tomar, qué deberían estar viendo. Entonces con solo eso, uno aprende un montón más también, desde la misma metodología, la manera de resolver, hasta las cosas que uno hizo mal. Entonces también uno, cuando entré aquí como gestor empecé a ponerme a pensar en las cosas que yo había hecho mal también. Como la gente que estaba sentada a la par mía, que yo decía: esto de fijo lo que yo les estoy diciendo le va a servir más. Y si yo hubiera estado sentado ahí, yo hubiera aprovechado mucho más ese esfuerzo que estaba haciendo para los inicios de mis proyectos. Entonces, de fijo he aprendido un montón más. Y, el hecho también de, aquí trabajamos con una cantidad muy grande de proyectos, hace que uno también tenga que empezar a ver cómo relacionar decisiones, conocimientos, que cosas funcionan, que no, qué se ha hecho en diferentes sectores, empresas, como de todo y ver cómo uno empieza a relacionar, para decir ah claro tal vez esto pueda funcionar en este otro tipo de empresa. Hagamos una reflexión alrededor de eso. Entonces, creo que ha sido como una experiencia de aprendizaje muy grande en negocios también	15:11 15:58 16:35	Compartir la experiencia de emprendedor ahora como gestor -cita relevante

	porque no es mi área de expertisse, digamos académico. Pero sí, emprendiendo uno, uno aprende también de cuestiones de administración general. Entonces, ahorita ya, creo que veo los negocios de una manera mucho más, digamos, interesante. Verdad, que ya tengo una manera de pensar diferente y el acercamiento sobre los negocios que yo tengo también ya los pienso de manera diferente.		
P	Me… De lo que me acabás de decir, me parece que hay mucha experiencia que, como gestor, te ha servido también internamente como emprendedor. Verdad?	17:45	
S	Total. Totalmente, claro,	17:56	
P	Y viéndolo hacia el otro lado, entonces vos crees que de tu experiencia previa como, bueno y actual, como emprendedor, también hay experiencias que le están sirviendo a los emprendedores ahora desde tu rol de gestor?	17:58	
S	Sí, también también. Porque también pasa que, bueno, en mi caso he estado en proyectos diferentes en áreas diferentes y ahorita en un mismo momento tengo proyectos que no están en la misma etapa. Entonces vivo cuestiones similares a los proyectos a los que, digamos, asesoro o acompaño. Entonces también les puedo decir, bueno yo ya pasé por un proceso de este estilo en un área parecida. Entonces esto fue lo que me pasó a mí, hablemos de esto antes de que ud pase por ahí y lo haga otra vez y caiga en lo mismo; sino que siento que les puedo adelantar un poco lo que viene. Entonces sí, sí ha sido como provechoso porque también, no sé, cuestiones de venta de productos, y trabajo con tiendas y no sé, cómo generar convenios y cómo negociar y cosas por ahí, puedo poner mucho de mi experiencia personal en la mesa y decir, esto es lo que yo hago y esto es lo que yo ya he hecho, y a mí me pasaron estos errores y yo ya aprendí esto y a ver si ud también lo ve de esta manera o quiere pasar por ahí también.	18:14	
P	Y has obtenido retroalimentación al respecto de eso por parte de los emprendedores? Que te digan, uy sí, eso que ud me dijo me funcionó un montón; o no, mirá eso que me dijiste nada que ver.	19:14	
S	Sí, claro. No. Bueno de las dos. Parte también creo que es bueno del puesto es que uno no toma la decisión. Entonces uno puede como poner las dos, los dos escenarios. Yo tengo estas dos ideas, en mi experiencia personal esto pasó y esta es la manera en la que lo haría de esta manera, y estoy poniendo esta otra en la mesa, que también puede tener estas otras. Entonces creo que uno puede adelantar un poco más ese proceso de reflexión. Sí, sí, igual, no es como que uno va a tener la razón siempre y esa parte yo se las hago ver a todos, como decir, yo ahorita estoy para fomentar la reflexión y no para decir cómo se hacen las cosas, porque si yo supiera yo no estaría haciéndolo así, sino que yo ya tendría todo lo mío en éxito rotundo. Y después vengo a decirles	19:26	Proceso de coaching – cada decisión la toma el emprendedor

	cómo hacerlo y nada de discusión. Y es mucho más bien de cómo pensarlo alrededor de los negocios.		
P	Pero sí, contame, has tenido una experiencia así que te… Esa retroalimentación del emprendedor que te haya dicho algo?	20:22	
S	Sí. Igual en ambos escenarios buenos y malos. Por ejemplo: Ahorita tengo una emprendedora que trabaja con juegos de realidad alternativa. Ella es súper creativa, es escritora de ciencia ficción y ha escrito cinco libros acá y le ha ido muy bien y es profesora. Y es.. o sea tiene muchísima creatividad y está haciendo algo que me parece novedoso. No lo ha lanzado oficialmente, digamos, pero es parte del perfil que ella tiene, que ella es muy ideadora y no es tanto de ponerse a hacer. Y ahí es donde entro yo a decir, y bueno y esto deberíamos irlo por acá o como aclarar un poco lo que ella piensa y cuando ella me dice las cosas de: tengo una crisis estoy pasando por esto, eso no sé cómo hacerlo, no sé qué y yo nada más le digo, bueno armémoslo de esta manera, pensemos en qué se puede hacer por acá, qué se puede hacer por acá, y ya ella a cada rato es como: Ves! Gracias, esto ya me da más tranquilidad, ya entiendo qué hacer. Y como que le funciono para, no solo ordenar sus ideas y el paso a paso del cómo emprender, sino también en que la misma experiencia que yo he tenido la estoy poniendo ahí de cómo yo resolvería algún escenario de ese estilo y todo eso a discusión también para que no sea una cuestión de que se lo impongo. Entonces también lo ve de, de una manera en la que ella tiene que darme como, como enseñarme resultados de lo que ella hace. Entonces también está el lado del que ella está pendiente de que me tiene que enseñar algo y del otro está pendiente de que me puede consultar o que yo le puedo aclarar ideas. Entonces por ese es como el lado positivo y trato como de que siempre sea más como una discusión y no como algo que uno impone al final de cuentas.	20:34 21:32	
P	Cómo, cómo se da realmente, digamos, qué cantidad realmente se da de ese balance entre que los emprendedores vienen y saben que tienen que tener, verdad, entregables para pasar de un módulo a otro y demás, y cuánto es realmente que los emprendedores dicen, no es que lo que a mí me interesa es el coaching y esa sesión de discusión y reflexión? Ese balance suele ser 50/50 o?	22:17	
S	Yo creo que ahí varía por diferentes cosas: según el tip…, la fase digamos, también el foco creo que es diferente, por ejemplo la fase idear siento que está mucho, o sea ahorita está muy claro el proceso en la plataforma, en las fase idear, de los entregables que tienen que ir haciendo y las etapas de todo. Y las sesiones de coaching en idear es más de discutir el porqué decidieron eso, pero ya ellos tenían más claro con solo hacer el entregable de qué es lo que están haciendo y hacia a dónde lo están llevando. La discusión va por ahí, de porqué están pensando las cosas así. Pero eso está muy basado en los entregables. En la fase crear los entregables son más como un apoyo al proceso de estrategia.	22:46	

	Entonces en la fase crear sí se tiene que pensar más en la situación personal de la, del emprendedor, en cómo está tomando las decisiones, en qué problemas le salieron esta semana o este mes porque no son parte de un entregable. Entonces sí es una asesoría un poco más general del negocio y no solo enfocada en entregables, sino que más bien los entregables son más de si lo tiene, sigamos adelante porque igual hay que hacerlo. Entonces son como más cosas que uno debería tener, o sea tener hechas, que un punto que genera la discusión en grande. Entonces, más bien la discusión se da cuando nos sentamos a ver la situación de este mes o de este momento donde están. Entonces según eso y claramente está, eso es de parte de nosotros como AUGE y gestores, claramente está el otro lado, el lado del emprendedor hay gente que quiere escuchar, hay gente que no quiere escuchar, hay gente que solo quiere hacer lo que le digan y no quiere discutir. Entonces también hay perfiles que van haciendo que la cosa cambie también.		
P	Bueno eso me lleva un poco a la siguiente pregunta, cómo es la experiencia de los emprendimientos que llegan a AUGE? Es decir, los proyectos que llegan a AUGE en su mayoría ingresan nuevitos nuevitos de los que llegan al taller de Descubrir o entran más en otras fases, traen alguna experiencia previa o no?	24:30	
S	Mmjm. Bueno, así a nivel de números la mayor cantidad de gente entra por la fase Descrubrir, pero no todos convierten. Yo creo que parte de la fase es que no todos pasen a la siguiente fase. Eh, la siguiente fase en donde entra más gente es la de idear y la siguiente es crear y así van. Van como en orden de cantidad también. Ahorita ya creo que sí estamos en un momento en donde hay más proyectos en crear que en idear, que eso ha sido… bueno, y relativamente raro porque antes no se había dado así y también pueden ser otras cosas.	24:56	
P	Pueden ser otros factores externos también.	25:26	
S	Exacto, pueden ser una parte de la popularidad que está teniendo AUGE, de los fondos que se tienen, noticias, y todo que ya llegan empresas con una experiencia previa o ya cosas claras, y antes era más como el acompañamiento total. Y también combinado con el proceso de años atrás, de gente que ya está pasando de fase también. Ehh, los proyectos que llegan, cómo es la experiencia era?	25:27	
P	Humjm	25:51	
S	Diay pues, es, hay de todo. Hay de todo. Digamos hay gente que ya conoce de áreas específicas, es decir bueno, es que yo soy, no sé, ya soy mercadólogo, entonces ya sé todo de mercadeo. O yo soy administrador, entonces ya me la sé todo con los números. Y ya sé. Yo soy el que hace la parte técnica, entonces esa parte ya me la sé. Muchas veces tienen un perfil muy específico. Y digamos, conocen del tema o del área en que están emprendiendo, eso ha sido algo relativamente general.	25:54	

	Igualmente, entre más crudos, digamos, entre más azul, más en la fase descubrir están, más dudas tienen y más incertidumbre, no solo sobre el negocio, sino sobre ellos mismos, de si ellos son emprendedores, si están dispuestos a hacer eso, si ellos pueden hacerlo o si ese es el proyecto que ellos deberían estar trabajando, si esa es la manera en la que deberían estar haciéndolo. Entonces hay muchas dudas y siento que, la fase descubrir y la fase idear son un proceso muy formativo. O sea, creo que es hasta más formativo que acompañamiento real de empresa. Porque es muy que se sienten a entender cómo entrarle al problema, cómo resolver, cómo hablar. Que igual no es la manera tradicional de emprender a como uno lo haría en la calle sin acompañamiento. Pero, hay mucho, del que, del que los emprendedores se tienen que dar cuenta si eso es lo de ellos, si ellos lo pueden llevar a cabo, lo quieren realmente llevar a cabo o nada más imaginaban de que tienen una idea se la dan a alguien se la hacen y vuelven con millones de colones ya hecho.	26:54 27:08	Proceso de primeras dos fases es más formativo y reflexivo Esas dos fases no son la manera tradicional de emprender Fase idear como filtro del mismo emprendedor y su idea
P	Entonces, o sea, podríamos decir que esas dos fases, que es de preincubación se trabaja más al emprendedor?	27:35	
S	Creo que no está planeado de esa manera, pero es donde el emprendedor aprende más. O sea, y no necesariamente a nivel personal de que ellos se descubran a ellos mismos, pero sí de que entiendan la teoría básica de, de, de los fundamentos del, de las metodologías que usamos. Hay una parte muy teórica de enseñarles de que se trata un lean canvas, de qué es una entrevista, de cómo hablar con clientes, de cómo presentar una propuesta de valor, de cosas por ahí. Y otros temas más que, que por eso digo yo que es como más formativo. Y uno le tiene que enseñar la teoría y luego decirles, bueno, pónganla en práctica en lo que están haciendo. Entonces por ahí hay una parte en la que ellos están aprendiendo mucha información nueva y luego poniéndola en práctica. Entonces creo que por ahí es donde digo que es más formativo. Entonces donde ellos más bien tienen que estar, como, como aprendiendo para hacer lo que les estamos pidiendo.	27:43	
P	Entonces por eso es que decís, que de hecho en esa parte ellos se forman, aprenden mucho y muchos al final dicen, no, esto no es para mí, o se dan cuenta que este proyecto no iba tan bien?	28:42	Fase idear como filtro del mismo emprendedor y su idea
S	Exacto, sí.	28:56	
P	Por eso es que tal vez entonces la conversión, hacia la fase crear ahí es donde va disminuyendo, verdad?	28:57	
S	Ajá. Claro, creo que es parte fuerte de eso. Digamos es un proceso en el que ellos mismos se dan cuenta que emprender no es tan fácil como se lo imaginaban. Que si tienen un trabajo, una novia o familia y tienen amigos y que hacer y un proyecto también, van a tener que dedicarle tiempo a algo más y qué tanto están dispuestos a sacrificar, qué tanto creen en lo que están	29:06	Fase idear como filtro del mismo emprendedor y su idea

	haciendo. Qué tan bien están resolviendo también. Entonces hay muchos factores, no solo del negocio, sino de la persona también y de la situación en la que estén. Puede ser que a veces se van a sacar una maestría o de pronto se quieren poner otro negocio o porque se dieron cuenta del que tenían no era lo que se había imaginado al principio. O más bien porque llegaron a entenderlo a tal punto que prefieren cambiarle cosas. Entonces sí creo que afecta bastante ese proceso formativo, sobre el mismo, digamos proceso, o sea que no es meramente todos los que entran van a seguir. Y que igual estaba…		
P	Pero eso, eso es algo positivo?	30:02	
S	Sí. Sí, sí, exacto. O sea al final de cuentas no necesariamente queremos que todos los que entren sigan y no es una cuestión de ser mala nota o no, si no es no todos están dispuestos a hacer el trabajo que se necesita para llevar una empresa al crecimiento que se imaginan. Entonces ahí es el proceso de o el momento donde ellos se tienen que dar cuenta, si están dispuestos a sacrificar lo necesario y a trabajar lo necesario para llegar a donde se estén imaginando.	30:04 30:19	Fase idear como filtro del mismo emprendedor y su idea – Cita relevante
P	Sacrificio y trabajo, son dos palabras interesantes.	30:30	Criterios de filtrado natural: sacrificio y trabajo de la persona emprendedora
S	Humjm	30:33	
P	Eee… Siguiendo esa lógica entonces, cuáles son las características o aspectos, digamos, que debe tener un emprendimiento para que permanezca en AUGE? Para que siga, verdad, para que uno pueda decir ah sí, entró y ahí siguen pulseándola y van a lograrlo porque… porque qué? Porque tienen estas características.	30:38	
S	Bueno, hay un montón. Digamos. En emprendimiento en general, creo que una de las cuestiones más importantes va a ser como la resiliencia que haya, digamos o qué tan dispuestos están a que les digan que no, que tienen que hacerle ajustes o cambiar, o que ellos que tan dispuestos a hacerle ellos mismos los ajustes. Eso es importantísimo y no solo en AUGE sino en general, porque emprender es una cosa que no se acaba. No es como que ya emprendí y se acabó, sino que di, todos los días hay que estar cambiando cosas y mejorando y adaptando y etc. Creo que otra parte bastante importante es que uno de los valores más grandes que nosotros le podemos dar a los emprendedores es esa comunicación, o esa asesoría que nosotros les podemos dar. Y no tanto en cómo, en decirles cómo hacer las cosas, sino en ponerlos a pensar. Y a veces, digamos, los que no están dispuestos a escuchar o a ser digamos coacheables, se quedan como segregados a lo que ellos se estén imaginando y no se da bien el proceso, por más de que uno quiera. Y uno les dice, bueno di ahora hablemos de todas estas otras cosas, y se quedan,	31:02	Permanencia asociado a emprendedor con características como: resiliencia, abiertos a ser coacheables, sin miedo de que les roben la idea, reconocer en qué áreas necesitan ayuda

	no es que lo mío es esto. Entonces por esa misma cuestión puede que luego se encuentre que el proyecto no va tan rápido o no está funcionando con los clientes, o que no es la manera de resolver o cuestiones ahí. Qué más? Creo que … ehm… otra de las cuestiones que va ligado como a esto de ser coacheable, es qué tan dispuestos están a hablar de sus problemas y sus soluciones y digamos si a nivel de empresa, de poner la conversación de con quién puedo trabajar, cómo pedir ayuda .. eh… explicar lo que están haciendo sin tener miedo de me van a robar la idea, que es clásico. Pero, los que se quitan como esos miedos, y son como más abiertos a decir, bueno claro, yo estoy en este punto, estoy haciendo esto y necesito apoyo en estas áreas, empiezan a abrir puertas que otros no están dispuestos a abrir porque les pueden quitar la idea. Entonces más bien empiezan a crecer más rápido los que están más abiertos y más dispuestos a colaborar y a trabajar con otra gente que los que se mantienen casados con lo que ya están pensando y la manera con lo que están haciendo. Y qué más creo? Bueno y no, eso es ya, eso suma un montón de cosas de dentro, o sea eso tiene una cantidad de de otros valores en general. No, una de las cosas, no creo que para emprender uno tenga que ser experto ni siquiera en administración que eso no es ni mi caso, ni el de la mayoría de gente. Entonces también que se den cuenta de eso, de que no hace falta ser experto en negocio para decir voy a tener un buen negocio. Ehh, pero sí que se den cuenta que ocupan apoyo en diferentes áreas del mismo negocio y ya con solo eso se dan cuenta de lo que ellos son buenos y lo que ellos son malos y de lo que ocupan ayuda y como pedir ayuda y cómo tener conversaciones y reflexión alrededor de eso.	32:23	
P	Qué crees que sean características de AUGE, o actividades, no sé qué término ponerle, que AUGE aporta para que los emprendedores elijan quedarse y permanezcan, digamos aquí? Qué aporta AUGE para que alguien diga voy a seguirla luchando y voy a seguir haciendo y voy a poner atención y voy a …?	34:00	
S	Creo que bueno, una de las cuestiones es eso mismo que estaba diciendo de, de la asesoría que podemos dar. No tanto como el servicio de nosotros asesoramos, sino más bien, somos relativamente imparciales en lo que hacemos, porque al final de cuentas queremos enseñar un poco, el cómo pensar alrededor de los negocios y no tanto de cómo llegar a tener el negocio soñado, digamos, sino más bien que el emprendedor sepa cómo construir ese camino. Entonces, mucho es esa parte y esa discusión de todos, de cómo hacerles ver eso, de es ud el que toma las decisiones, es ud el que tiene que saber cómo pensar. Entonces el foco está en aprendamos a pensar juntos o hablemos de temas importantes, reflexionemos, pongamos en la mesa las cuestiones para que ellos mismos puedan ver las cuestiones de una manera más macro. Otra es la misma comunidad. El acceso a más gente que está exactamente con un, digamos en un proceso similar y por lo menos en una etapa similar de su empresa con miras a las mismas	34:28 35:24	Imparcialidad en el servicio, no hay interés particular Comunidad como red de contactos entre emprendedores

	características de personas y bueno que estén abiertos a la discusión y además. Y entonces hace que entrando acá puedan tener relaciones sociales, que se puedan preguntar y que tengan respuestas más rápidas o de expertos o de herramientas que ya alguien haya usado. Entonces hay una expertisse muy grande alrededor de la comunidad en un montón de áreas diferentes. Entonces creo que por ahí eso también. Y lo otro que me parece como un requisito de incubación casi es el orden del proceso de entender qué es lo que se está haciendo y hacia dónde se va y qué es lo que sigue. Si ir como probando en el camino de qué es lo que uno debería estar haciendo y, o sea, que haya un proceso claro. Creo que esa es otra. Y qué más? no sé! Creo que dentro de eso también caben un montón de cosas que ya pasan.	36:20	Proceso claro
P	Cómo cosas que ya pasan?	36:29	
S	O sea, como dentro de los mismos módulos de trabajo hay conocimiento, hay herramientas, hay dudas que se puedan dar y cada sesión de coaching de este proceso que ya lo tenemos también estructurado, donde hay un módulo de trabajo en línea, una sesión de coaching, así otra vez, ahí hay como reflexión constante y así también uno está pendiente de lo que la gente está haciendo o de cómo lo están haciendo, de con quién deberían estar hablando, de cómo pueden generar valor en conjunto, de qué decisiones deberían estar tomando o qué información les hace falta que no están viendo del proyecto.	36:30	Proceso estructurado
P	Algo que me llama la atención y que en la entrevista pasada con David, él fue el primero que me lo mencionó y después fui yo que ya entré y empecé a revisar todos los módulos y demás en el Moodle. Crees que el hecho de que tengan ahora esta relación virtual-presencial: primero hago una revisión de contenidos virtualmente yo solo, luego hago una entrega y después tengo un coaching, eso ha sido algo positivo? En el proceso? Los emprendedores les gusta más eso, o digamos funciona mejor para ellos?	37:05	
S	Bueno, ahí hay respuestas dentro de eso mismo que son sí y no. O sea, sí creo que estamos haciéndolo bien y sí ha tenido buenos resultados. No sé si a todos los emprendedores les llama la atención esta manera de funcionar. Y no estoy seguro si eso es lo que ellos están esperando cuando se acercan acá, pero tampoco creo que eso sea negativo, en el sentido de que no sea lo que esperan. Porque, probablemente, también deja claro que cada uno tiene que trabajar por su cuenta, que eso es algo importantísimo que mucha gente que se acerca acá, espera que uno le resuelva y que uno le diga cómo hacer las cosas y que no haya reflexión. Que uno le diga, bueno vaya haga esto, hable con esta gente y su negocio va encaminado, y luego de eso va y le vende a este cliente que ya se lo di y va a vender y así no funciona. Entonces creo que mucha gente espera eso. Y, al mismo tiempo nosotros no le damos eso, pero no creo que sea malo. O	37:47 38:20	Proceso bimodal ayuda en formación personal y responsabilidad – cita relevante

	sea, creo que más bien eso les hace darse cuenta del trabajo que implica tener una empresa, el crecimiento que puedan tener ellos mismos dentro de su negocio, y digamos, y su experiencia personal también.		
P	Ok. Bueno y claro como siempre hay gente que le gusta una cosa más que otra. Verdad, eso sí podríamos esperarlo.	39:03	
S	Exactamente	39:09	
P	Después, considerando uno de los resultados que te mencionaba al principio, que al parecer, digamos, de los emprendimientos que llegan a ser más exitosos en AUGE, son aquellos que ingresan directo a fase crear. Cómo es ese proceso de selección a fase crear y por qué podría ser que tiene ese efecto?	39:10	
S	Bueno ahí no sé, porque ni vi los resultados de eso. Tengo dudas también sobre si es que el ciclo de las fases no es de meses sino de años o algo así en que uno pueda tener proyectos que han durado año y medio en fase idear y cuando pasan a fase crear ya la tienen un poco más clara o no. Creo que ahorita por la cuestión de los fondos y la noticia de que tenemos apoyo y que nadie más lo está haciendo de esa manera, se acercaron empresas que ya tenían una trayectoria mucho más amplia de negocio. Entonces también puede ser como, no necesariamente éxito del programa, sino de la convocatoria. En que ya llegaba gente que ya vendía y que ya tiene un negocio y que tenía entendido el mercado en el que está haciendo, ya hecho pruebas de resolución y que ya han cambiado las cosas. Entonces vienen con mucho trabajo ya hecho. Creo que eso puede ser una cuestión de la duda que tengo. Del proceso como tal….	39:40 40:07	Efecto de la convocatoria de fondos externos – Socios estratégicos
P	Un poco ese es el resultado, verdad. No necesariamente los que pasaron por el proceso de preincubación en las dos primeras fases. Sino los que entran a AUGE directo a triada, verdad.	40:44	
S	Ajá.ajá. claro. Sí, que usualmente la manera que nosotros los mandamos a la triada y todo eso es por citas de atención, que eso también ha sido positivo que nosotros los atendamos, los mismos gestores, que manejamos el proceso y sepamos hablar con la gente que viene.	40:57	
P	Entonces, digamos, para que lleguen a una triada, estos que vienen de fuera, que no han pasado por todo el proceso verdad en AUGE, primero sí los atienden uds, antes de mandarlos a la triada. Llevan como un pequeño coaching ahí y ajuste antes de llegar a la triada?	41:14	
S	Sí, hay dos cosas.	41:30	
P	O una preselección?	41:32	
S	Sí, primero es si están interesados en AUGE o tienen dudas, usualmente piden una cita de atención y ahí cualquier gestor los va a atender. Eso es súper aleatorio. Eso va según la agenda de	41:34	

	cada uno y demás. Entonces los atendemos en una cita y como entendemos el proceso también hacemos preguntas alrededor de la situación actual de ellos, de qué están haciendo, qué no han hecho, qué tienen claro, si han experimentado, si ya han hablado con clientes, si ya venden, si han cambiado la solución una u otra vez. Cuál es la situación, si ya están vendiendo, cuánto están vendiendo, cuánta gente trabaja en el equipo, cuál es la dedicación que tienen. O sea mucho de las dudas que hay entorno a estas empresas que ya vienen como con la cuestión clara. Si ya uno dice, claro, ya han hablado con clientes, ya han aprendido de los clientes, ya tienen experiencia en el mercado, o ya tienen una solución que tiene más sentido, digamos en el mercado. O que ya ha sido validada en el mercado. Ahí les planteamos la opción de que hagan una presentación. Cuando hablamos de eso, bueno, usualmente les decimos, la presentación se trata de esto. Son 10 minutos y les contamos de qué se trata y les decimos, bueno, tienen que llenar el formulario. Un formulario de inscripción que usualmente es el que les mandamos a los que participan como jurados o jueves de estas triadas y les decimos que agenden una cita de revisión de la presentación con el mismo gestor que les atendió. Entonces si yo los estoy atendiendo es, bueno, agendemos otra reunión luego, antes de esa triada para revisarlo a ver si realmente está preparado. Entonces esa segunda revisión es hágame la presentación que ud pensó y en ese mismo momento es cuando les decimos bueno, esta parte no me queda claro, esto debería ser así. Entonces hay una preparación previa, pero no es tanto como un coaching, porque no nos enfocamos en cómo están pensando o qué decisión están tomando sino es qué deberían estar presentando o qué se espera. Entonces no es como una asesoría tan fuerte. Probablemente sí hay dudas alrededor de eso que los puedan hacer pensar de si hay que hacerle algún ajuste o de más y probablemente si hay alguna reflexión importante, porque también ya le ven valor desde ahí. Luego hacen la presentación y se les califica con lo mismo que se les ha calificado que es la solución, el mercado, aprendizajes, etc. Y luego de eso ya tienen que hacer la inscripción y eso y empezamos con la inducción que es de qué se trata AUGE. Y entender los resultados de la triada y la situación actual de ellos otra vez, para ver qué necesitan dentro de la fase crear, porque probablemente no necesitan todo.	41:47	Comprensión del proceso
P	Ajá. Qué pasa con los que no pasan la triada? Con esta gente que viene de fuera y que van hace triada y no pasan la triada.	44:13	
S	Em, usualmente cuando no la pasan la recomendación que le hacemos con la entrega de los resultados, es decir, les hace falta aclarar estas áreas del negocio. La recomendación es entren a la fase idear y las trabajan con el gestor. Entonces, si deciden hacer eso, hacen la matrícula, inscripción, se les asigna un gestor y se empieza a preparar en los puntos más débiles que hayan tenido, que es justamente la preparación que necesitan. Dentro de ese proceso puede que hayan cuestiones en las que vayan a cambiar el mismo modelo de negocio que han tenido, entonces hay que	44:28	

	hacer algunas otras pruebas o es de reajustar cosas nada más de cómo lo han hecho. Y si no, puede que haya gente que dice bueno no, si no pasé no es para mí. Y siguen por donde venían. Y ese es otro escenario también.		
P	Sí. Claro. Em.. ¿Qué tiene que tener un emprendimiento para que logre entrar a la fase crear?	45:19	
S	Qué tiene que tener un emprendimiento para que logre entrar? Bueno, que le vaya bien en la presentación.	45:29	
P	Sí, o sea evidentemente que pase la triada, pero…	45:35	
S	Ahí tendría que ser que tenga claro, cada una de las áreas que se están evaluando. Que sería que tenga claro el problema que está resolviendo, que tenga claro el mercado donde se está trabajando o quiere trabajar, que tenga clara la manera en la que está resolviendo el problema que básicamente es la solución, que también tenga claro cómo se acerca a los clientes, cómo los atrae, cómo los va generando, que tenga un buen equipo de trabajo o que sepa qué necesita, digamos, aclarar dentro de ese equipo de trabajo, que haya aprendido durante todo ese proceso de los clientes y que haya hecho ajustes gracias a la conversación de los clientes no gracias a lo que ellos hayan pensado que puede ser mejor, sino que los mismos clientes les hayan dicho: me interesa más esta área y que les hayan sabido escuchar y adaptar la solución. Y que tengan claro también los siguientes pasos de todo ese proceso. Entonces qué tienen que ir trabajando y en qué dirección. Eso es como un resumen igual de la misma triada. Al final de todo lo que se va a buscar es todavía en términos mucho más resumidos, sería una solución que resuelva un problema importante en un mercado interesante que hayan tenido una conversación con clientes reales, una experiencia de salir a hablar con ellos y venderles o por lo menos entrevistarlos o tener una interacción fuerte con ellos y básicamente, entender las mismas debilidades que tienen y que van y cómo resolverlas en el camino. Entonces al final si tienen eso, que eso también cumplirían para los mismos proyectos de fase idear si vienen con esas cuestiones probablemente ya pueden pasar a la fase crear. Y ahorita por los fondos, digamos, también ha llegado empresas con un perfil que es mucho más complejo que ya tienen equipo de trabajo, ya son no sé cinco personas y ya tienen un año de experiencia en el mercado y que ya están vendiendo x millones de colones o miles de dólares anuales, entonces siento que también es como una excepción al proceso, porque es un poco la noticia de este año de tenemos ahora fondos para empresas. Porque sí comparado contra años anteriores no había esa noticia entonces no ha entrado ese perfil de esa manera.	45:37 46:37 47:24	Empresas más experimentadas llegan por los fondos
P	Sí, es un perfil que entra como paralelo, o sea, entra en el mismo proceso porque se utilizan las mismas herramientas, pero entra con un fin muy claro que no es necesariamente estar en AUGE para aprender y crecer y demás, sino acceder a los fondos.	47:57	

S	Sí, exacto. Exacto. Ese es el último perfil que hay.	48:14	
P	Sí, es un perfil nuevo, que va a seguir en aumento mientras que esté esa…	48:18	
S	Sí, mientras que haya plata.	48:23	
P	Ajá	48:23	
S	Prácticamente. Sí, parte de lo mismo es que queremos, o sea bueno esa es la manera en la que les llamamos la atención, pero lo ideal sería que durante el proceso empiecen realmente a ver el valor dentro de la asesoría y la toma de decisiones, de que no es solo de claro, venga al cajero y sale de acá con plata, sino es, venga acá, hablemos un toque de qué es lo que está haciendo y porqué para ver si hay una razón y luego tome la plata.	48:24	Riesgo de que no valoren el proceso y los servicios de Auge por enfocarse en los fondos
P	Sí, vamos a ver entonces, los que vienen así y que su interés es acceder a estos fondos, pasan la triada, igual tienen que llevar el proceso de fase crear?	48:50	
S	Sí, claro	49:02	
P	Verdad, no es nada más entramos para obtener el dinero y ayúdennos a montar el acceso, digamos, lo que nos piden para el financiamiento y ya.	49:03	
S	No, para nada. No se puede, o sea no puede. Y al mismo tiempo si se pudiera, no creo que lo haríamos. O sea, porque creo que parte clave es el cómo una buena o mala decisión afecta al mismo negocio y lo que está alrededor, entonces si le metemos plata, nada más va a potenciar ese efecto. Entonces si es claro, una buena idea aunque sea pequeña con poca plata va a tener un pote.., un efecto positivo, con mucha plata, va a ser tal vez, un efecto más positivo. Pero si es una mala decisión, con poca plata es una peor decisión y con mucha plata se convierte en una catástrofe. Entonces la plata es un catalizador, no necesariamente un fin. Entonces mucho es que realmente estén dispuestos a esa conversación con nosotros de qué están haciendo y cómo lo están haciendo y porqué lo están haciendo de esa manera y si se puede hacer de alguna otra manera que no hayan visto. Y ahí es donde ellos mismos también empiezan a entender el porqué es interesante también tener algún coach o alguna junta asesora o hablar con otros emprendedores, además.	49:11	
P	Y actualmente sabés cuántos ya han tenido acceso a los fondos?	50:16	
S	Sí, sí, ahorita creo que para estos de puesta en marcha que sería los de la fase 3, ahorita ya se han asignado creo que, o en el proceso total no sé si son 22 proyectos o empresas. Creo que por ahí va.	50:22	
P	Pero eso es por aparte de lo que es PITs?	50:43	

S	Sí, sí.	50:45	
P	Porque en PITs es como un proceso más rápido, verdad?	50:45	
S	No, por aparte de lo que es PITs eso creo que son como 22 ahorita.	50:47	
P	Ah Ok.	50:52	
S	Tal vez más.	50:52	
P	Y cómo les ha ido a ellos?	50:53	
S	Bueno ahorita esa es la otra, de esos 22 solo uno ha terminado el uso de todos los fondos. Entonces solo de uno podemos tener datos de si los, si utilizaron los fondos para lo que dijeron que iban a utilizarlos. Y ahorita habría que ver cuáles son los resultados de ese uso de fondos al final, Entonces estamos como al medio, para empezar a ver qué tan eficiente fue esa asignación de fondos y el impacto que pueda tener.	50:56	
P	Sí, necesitaría hablar con ellos, ya que solo hay uno. Por lo menos que cuente la experiencia ese proyecto.	51:24	
S	Claro. Creo que ese es Zelia Marketing. Creo.	51:34	
P	Después le digo a David, porque voy a hacer un grupo focal con emprendedores. Entonces que me asegure que estén. Para tener esa retroalimentación. Porque si es del único que tenemos esa información también es importante que nos cuente verdad, di sí, al final nos sirvió, no me sirvió. Un poco esa retroalimentación va a ser útil también para ver si todo el proceso que se está haciendo desde Auge, sigue igual o hay que reajustarlo.	51:38	
S	Igual, de una vez, antes de la conversación que tengás, probablemente, ese proyecto fue el que más tuvo que haber, digo yo, ese es mi supuesto, sufrido en la asignación de fondos porque …	52:10	
P	Por supuesto, los pioneros.	52:21	
S	Exacto. Los primeros procesos que se están haciendo de esa manera y los errores que puedan salir y que faltó algo y que hay un atraso o algo así, entonces no necesariamente la experiencia de pedir los fondos fue la mejor, pero más bien creo que la conversación podría ser interesante alrededor de si fue efectivo el uso de y no tanto la asignación, porque la conversación se puede desviar por ahí fácil.	52:22	
P	Sí, sí, sí, por supuesto	52:48	
S	Y entenderíamos totalmente que se quejen y demás porque di, son los primeros	52:49	
P	[…]	52:53 53:02	

	Bueno, Sebastián, yo creo que ya lo único que me resta por preguntarte es de forma global, digamos, de la gestión que hace AUGE, qué crees que es lo que, en resumen, más valora el emprendedor?		
S	Lo que más valora el emprendedor como términos en general?	53:20	
P	Hay algunas cosas que ya me mencionaste, pero como en resumen…	53:23	
S	Sí, yo diría que una de las cosas que más valoran en general es el ser parte de una comunidad, o podríamos tener, y no tanto el solo decir que son parte, sino más bien el tener a quien preguntarle cosas y que eso va ligado a tener la experiencia de otros emprendedores y también tener una persona que le puede estar, digamos, asesorando, en el proceso. Creo que eso, o sea para mí es de los valores más fuertes que hay. Y las otras que es, di, pues que hay acceso a oportunidades que tal vez ellos no tenían mapeada acceso tal vez a a algún otro tipo de convocatorias, ya sean concursos, o talleres o charlas o cosas por ahí, que no creo que las estén buscando pero al ser parte del combo les llama la atención porque están conectados, y al mismo tiempo el mismo respaldo que tiene AUGE es bastante positivo.	53:26 54:02	Comunidad – Red de contactos emprendedores Acceso a convocatorias que tienen acceso por estar en Auge
P	Respaldo en qué sentido?	54:27	
S	De decir, o sea, muchos de los proyectos que están acá con solo llegar a una, otra empresa o a una institución pública o algún ente un poco más grande que ellos….	54:29	
P	El reconocimiento?	54:38	
S	Al decir, yo vengo de AUGE, yo soy un emprendimiento, también ahí ya hay una información para el otro lado, decir claro, no están haciendo las cosas de la manera tradicional, puede que ya tenga un paquete completo de asesoría y de oportunidades que otros no tienen. Entonces algunos sí me han comentado que es bastante bueno cuando ellos llegan a reuniones y ellos dicen, bueno es que yo vengo de AUGE o yo soy parte de la comunidad y ya es como ahhhh ok, ok	54:39	Respaldo-Reconocimiento-Nombre de Auge
P	Ok . Eso sería. Muchas gracias.	55:09	

Entrevista a Gestores de emprendimiento

		Código: GE-02
Nombre institución: AUGE		
Nombre Entrevistado: Keyler Jiménez	**Genero:** M	**Lugar:** Sala de sesiones AUGE
Entrevista: Paola Gamboa Hernández	**Fecha**: 25.10.2019	**Hora:** 13:00
Descripción general de la entrevista: Entrevista semiestructurada realizada con la intención de definir las categorías de estudio, en relación con la supervivencia de las empresas en AUGE y los factores de influencia: permanencia en Auge e ingreso en fase 3. Primera de tres entrevistas con gestores.		
Resumen: Entrevista desarrollada en AUGE, en un espacio privado, donde solamente se tuvo interacción con el entrevistado. La entrevista se dio de manera amigable, como una conversación, siguiendo los temas y preguntas base definidos previamente, permitiendo que el entrevistado pudiera agregar sus puntos de vista de manera abierta. Se extiende por un tiempo total de 33 minutos.		

Sigla	Transcripción	Tiempo	Comentarios
P	Para empezar con esta entrevista, entonces tal vez lo primero, si me regalás tu nombre completo.	00:00	
K	Ok, Bueno, mi nombre es Keyler Jiménez, soy gestor de AUGE y también soy emprendedor. Inicié hace poco mi propio emprendimiento, que también está incubado acá.	00:09	
P	De hecho, bueno, una de las preguntas va un poco en esa línea, de ustedes emprendiendo. Porque también una de las cosas que queremos, aprovechando, verdad, obtener de este proceso es, identificar un perfil de los gestores. De los actuales; no es como el perfil que queremos, sino el perfil actual y cómo ese perfil ha influido también en los proyectos y los resultados. Em, cuántos años tenés?	00:25	
K	Tengo 23, 24 años [se corrige] Acabo de cumplir años	00:53	
P	Ah, felicidades. Cuándo?	00:57	
K	Sí, el 12 de octubre	00:58	
P	Sí, hace poquito	00:59	

K	Sí, sí hace poco	1:00	
P	[3,0] Ehh, área de estudio: Ingeniería industrial	1:05	
K	Ingeniería industrial	1:05	
P	Estás egresado. Has tenido estudios en alguna otra rama?	1:07	
K	No, solamente en ingeniería industrial	1:11	
P	Ok, los estudios los cubriste con fondos propios, con fondos de tus padres o con beca?	1:14	
K	Ehhh, con fondos de mis padres. Bueno, también empecé a hacer horas asistente desde como a mediados de la carrera. Entonces con eso me apoyaba también.	1:22	
P	Em, estás en AUGE como asistente de hace cuánto?	1:36	
K	Tengoooo, yo entré en Auge como hace dos años y medio. Y tengo como 5 meses de ser gestor – cuatro meses- cinco meses- Entonces el resto del tiempo fui asistente. Que siendo asistente me he enfocado bastante en el proyecto de los Hangares, que es el propio emprendimiento de AUGE. Y también fui asistente de lo que era el departamento de incubación.	1:41	
P	Ok. Emm. Cómo te describirías? Tal vez, le decía yo, ayer, a Sebastián que aprovechemos, aprovechemos que don Luis toda la vida ha sido muy impulsor de los roles, verdad? Cómo calzás en los roles y cómo te describís?	2:07	
K	Ok… Yo me describo.. como una persona como bastante social… eh, que me gusta bastante idear… Tal vez se me complica un poco lo que es más ya ejecutar. Pero siento que soy fuerte en ideación. Y…. tal vez siento que tengo bastantes habilidades blandas en el sentido de que, bueno, me gusta y todo el ambiente de emprendimiento por toda la relación persona a persona que existe. Entonces, tal vez como por ese lado siento que, que son como mis fuertes.	2:29	
P	Ok. Me decías que entonces bueno tu interés también es emprender?	3:10	
K	Exacto	3:15	
P	Tenés el proyecto que es el que también estás desarrollando también como proyecto de graduación.	3:16	
K	Sí, el proyecto que estoy desarrollando como proyecto de graduación es el mismo proyecto que estoy incubando acá. Y que ahorita estoy en la fase idear en la etapa de experimentación. Que ya el experimento sale como en un mes. Lo voy a empezar a ejecutar.	3:20	
P	Ese es el único proyecto emprendedor que has tenido? O has hecho otras cosas antes?	3:34	

K	He estado como de apoyo de otros emprendimientos. Eh, bueno, siendo acá asistente con la cafetería de acá que están dentro de la UCR. También he apoyado varios proyectos de emprendimiento que ha tenido mi hermano. Que él tiene un proyecto. Bueno, actualmente tiene un proyecto que se llama BeYoung que es sacar unas cremas de un extracto de propóleos de abejas de ciertas regiones porque tienen ciertas particulares características. Como que da la propuesta de valor a ese producto. Entonces he funcionado como apoyo para el proyecto de mi hermano.	3:40	
P	Eso digamos, recientemente?	4:15	
K	Actualmente está en fase idear, pero ya tiene, ese proyecto tiene como sus 8 meses, 6 meses.	4:18	
P	Durante tu época netamente de estudiante no hiciste ninguna otra cosa, sino que te dedicaste más a estudiar?	4:24	
K	No, sí, me dediqué solamente a estudiar, pero [estuve] en cosas de asistente y asuntos de negocios. Mi papá es su propio jefe, y él es finquero y es cafetalero, fue ganadero en la zona de Guápiles. Y es cafetalero.	4:31	
P	Vos sos de Guápiles?	4:46	
K	Bueno yo soy de la zona de los Santos. Yo soy como de todo lado. Soy de la zona de los Santos y toda la familia de mi papá es cafetalera. Pero como en segundo grado de la escuela, cuando era pequeñito, me fui a vivir a la zona de Guápiles. Porque mi papá también es ganadero en la zona de allá. Entonces lo que he intentado hacer y talvez como en la etapa de secundaria y mis años de universidad, los primeros años de universidad es ayudar, tanto con lo que he aprendido en la universidad como en emprendimiento, en los negocios de mi papá. Que ahí aplica como de todo, porque son negocios bastantes como flexibles y que puede aplicar uno muchas cosas que uno usa en ingeniería industrial y también en emprendimiento. Entonces sí he intentado, como ayudarlo a mi papá que tal vez no tiene como ciertas capacidades en temas de administración de negocios. Pero sí, más que todo en eso.	4:47	
P	Tu papá ha sido de los que se echan al agua sin mucho conocimiento, sino que es para aprovechar una oportunidad. Justamente el emprendedor nato.	5:38	
K	Sí, yo diría que mi papá es, así, el emprendedor de verdad y… Y muchas veces yo me he cuestionado qué hubiera hecho yo si no hubiera decidido el camino de la universidad, que también lo valoro mucho, pero diay mi papá también fue emprendedor sin haber tenido estudios universitarios por ejemplo. Entonces.. y también pasa mucho con emprendimientos acá, que tal vez son muy académicos y tal vez hacen mucho las herramientas de AUGE o ciertas cosas que son más teóricas, pero a la hora de	5:46	

	lanzarse al mercado, o de real vender, tienen un, tienen como ciertas dificultades. Entonces también son habilidades que tal vez tienen otras personas, que tal vez no académicamente están bien preparados. Entonces creo que por ese lado, también está interesante.		
P	No necesariamente una cosa implica la otra, verdad.	6:27	
K	Exactamente	6:29	
P	Cómo ha sido tu experiencia dentro de AUGE? Porque vos empezaste acá como asistente y cómo llegaste como asistente acá? Contame un poco de tu historia y tu relación con Auge.	6:31	
K	Ok. Bueno, siempre me ha gustado la cosa de los negocios, porque siempre he visto a mi papá como un ejemplo. Entonces de fijo yo pensaba que yo tenía que hacer mis propios negocios en algún momento. Mi hermano también va como por ese camino, él es muy parecido a mí.	6:45	
P	Tu hermano es mayor o menor?	6:58	
K	Mi hermano es mayor. Está terminando los estudios de Medicina en la Universidad de Costa Rica y también empezó a estudiar Administración de negocios, pero lo dejó como congelado. Y mi hermano siempre me ha metido esa semillita igual que mi papá. Entonces esas han sido las dos personas que yo he seguido. Y mi hermano antes tuvo otro proyecto acá en Auge hace muchos años tuvo un acercamiento, pero fue súper rápido y entonces ahí fue donde mi hermano me dijo que existía Auge, pero eso ya fue hace bastantes años como unos 4 o 5 años.	6:58	
P	Estaba empezando Auge porque Auge tiene 7, es que cumple este año, verdad?	7:28	
K	Exactamente. Sí entonces hace bastante. De alguna manera yo empecé a venir aquí a actividades que hace Auge que son actividades abiertas que antes se llamaban Vórtices, ahora se están cambiando, pero ahora son como novatadas y otro tipo similares, son abiertas para todo el público. Entonces yo empecé a venir a esas actividades. Luego de esto, di yo de fijo quería trabajar acá. Veía el ambiente de trabajo desde afuera que uno realmente, uno se da cuenta de muchas cosas. Y yo dije, di este es como el lugar en que yo quiero estar en algún momento. Entonces, siempre venía a todo, siempre venía a todas las actividades que se realizaban acá, que son gratuitas verdad, por lo general. Después de eso, hubo una, abrieron un cupo creo.. que Don Luis conoció a Luigi, Luis Jiménez, que fue presidente de la asocia también y.. Bueno Luigi en la universidad fue como uno de mis mejores amigos, en la etapa universitaria. Entonces él empezó a trabajar acá. Como a los tres meses abrieron cupo para ciertos asistentes de la carrera de ingeniería industrial, entonces yo apliqué y entré. Entré, sí hace como tres	7:35	

	años fue eso y de ahí ya me quedé como por acá. Entonces cosas interesantes que yo veo acá, como el ambiente de trabajo me parece increíble, en el sentido de que son gente de diferentes áreas completamente. Di los gestores, eh no sé si me estoy adelantando a esa parte … todo bien?		Ambiente de trabajo en Auge
P	No, no, bien.	8:53	
K	Ok. Eh.. uno aprende demasiadas cosas de las demás personas. Eh, de mi jefe que es David, lo admiro demasiado y sabe bastante y siento que lo apoya a uno siempre con todo. Y Don Luis. Don Luis también diay me ha funcionado bastante y siempre le cuestiona cosas y siempre me ayuda en un montón de cosas entonces son como personas de apoyo más que compañeros de trabajo. Y ah bueno y lo que estaba diciendo es que son de muchas áreas distintas. Entonces, tal vez siento que es un poco lo que uno ve en la universidad y todos somos industriales y todos sabemos casi lo mismo y vemos lo mismo. Entonces tal vez siento que en la universidad cuesta mucho relacionarse con gente de otras carreras y como aprender cosas importantes de ellos. Entonces acá, di los gestores, Sebas es Diseñador Industrial, que piensa totalmente distinto a uno, bueno David es de Administración Pública, Sofi que ahorita está incapacitada, pero Sofi era Biotecnóloga del TEC y… y bueno Raúl que es de Administración de negocios y yo soy de industrial, que tras de eso vemos las cosas un poco más estructuradas. Entonces es como muy interesante esa, ese cambio de perspectivas de cómo ver los negocios. Creo que funciona un montón y me gusta. Y bueno algo importante que yo veo del ambiente de acá, es que, si aquí siempre hay emprendedores. Siempre están en la zona de cowork, yo tengo reuniones todos los días. Entonces siempre paso relacionándome con personas que, de alguna u otra manera, yo les estoy enseñando ciertas cosas de emprendimiento pero ellos me están enseñando otro montón de cosas. Y también son casos reales de negocios, que di al rato uno no sabe cosas que le pueden estar pasando a las personas, entonces, de esas experiencias de otras personas, siento que uno crece un montón y creo que por ese lado es que me gusta un montón el ambiente de acá. Bueno y también le dan la posibilidad a uno como a crecer en otros aspectos. Y algo super valioso es que lo dejan a uno, o le permiten y le dan como ciertas herramientas para que uno pueda desarrollar su propio emprendimiento. Entonces de hecho, di, todos los gestores de acá siempre estamos como ideando nuestros propios negocios, como qué chiva tener esto o lo otro, y dentro del mismo trabajo nos permiten como dedicar cierto tiempo para nuestros emprendimientos.	8:54 9:12 10:01 10:30	Papel de la dirección de Auge (David y don Luis) Interacción de personas de diferentes áreas (gestores) Emprendedores en el cowork – Comunidad – Interacción Flexibilidad para mantener su emprendimiento
P	Desde ese punto de vista con tu experiencia con tu emprendimiento, cómo crees que esa experiencia… en ambos sentidos digamos, que tu experiencia con tu emprendimiento y que tu experiencia ahora como gestor o antes como apoyo	10:50	

	también, verdad, de gestores en el proceso digamos más administrativo de Auge. Cómo una beneficia a la otra en ambos sentidos?		
K	Ok, bueno, algo muy lógico que nosotros vemos es que la mejor forma de enseñarle a alguien es que uno haya hecho lo mismo o haya por los mismos problemas, las mismas broncas, los mismos problemas legales o problemas de estructurar un ente o hacer un negocio. Entonces, eso creo que es super fundamental, por eso todos los gestores tienen como su experiencia emprendiendo. Y también está la parte teórica académica de emprendimiento, que está claro y es algo como que toda la gente que está alrededor de emprendimiento lo puede saber, lo que nosotros intentamos es estructurarlo como una metodología. Entonces siento que eso es también muy valioso, porque a pesar de que uno pueda tener experiencias hay como una cierta forma de cómo focalizalo para transmitírselo a un emprendedor y siento que la mejor forma de hacerlo es hacerlo por una metodología que es lo que intentamos hacer con los programas. Entonces siento que es como una unión o conciliación de las dos cosas. Que dan a los emprendedores bastante valor.	11:13 11:44	Gestor-emprendedor Estructura de la metodología
P	Ok. Cómo ves, bueno, tu experiencia emprendiendo ha sido casi que solo en Auge, no tanto fuera verdad?	12:09	
K	Ajá, no fuera	12:15	
P	Pero tal vez con tu hermano que has estado ahí trabajando un poco y con tu papá también, verdad, cómo compararías la experiencia de lo que es emprender dentro y fuera de una incubadora?	12:17	
K	Ok, eso es super importante, porque diay yo antes no tenía mucho contacto con Auge y hace tres años solo venía a ciertas actividades. *Antes de eso en lo que tuve experiencia en ciertos negocios* lo que le pasa a uno es como que no tiene una ruta clara. Entonces dice uno, sí tengo que mejorar en esto, tengo que mejorar en lo otro, tengo que trabajar en esto, pero ud no está ordenado. Entonces lo que pasa con esas cosas es que ud seguramente no va a tener los resultados que ud quiere de una forma estructurada o simplemente no los obtiene. Entonces creo que la diferencia de estar dentro o fuera de una incubadora es la estructura del trabajo. Eh, por eso hay una metodología que están las cosas claras de que tienen que ir haciendo, el ritmo de trabajo de que entregables tienen que hacer y que esos entregables, como por definición va a tener ciertos resultados. Entonces más que todo es una metodología de tener una estructura de cómo ir teniendo resultados a la hora de emprender. Y también algo importante es que cuando ud está dentro de una incubadora muchas veces uno se da cuenta y previene ciertas inversiones, ciertos conflictos que puede tener a futuro que tal vez uno afuera al rato se embarca e invierte un montón de	12:32 13:04 13:45	Incubadoras aportan una ruta clara de trabajo Estructura del trabajo

	dinero en una propuesta de mercadeo que ud quiere hacer, cuando realmente no había validado la idea de negocio. Entonces yo diría que una incubadora lo que mayormente facilita también es evitar la posibilidad, el porcentaje de errores que ud cometa a la hora de emprender. O si los va a cometer que sean en etapas tempranas.		Disminuye la posibilidad de errores – Ayuda a prever los riesgos
P	Como a prever los riesgos.	13:59	
K	A prever los riesgos. Y si comete errores todo bien. Nosotros sabemos que en emprendimiento los errores son a cada rato, pero que sean errores como leves y como que no sean.. que sean en etapas muy tempranas del negocio para que no pueda afectarle realmente, ya sea financieramente o con el tiempo.	14:01	Ayuda a prever los riesgos
P	Ahora hablando más específicamente de los emprendimientos que llegan a Auge. Cómo son esos emprendimientos? Yo sé que son muy diversos…	14:23	
K	Exacto	14:35	
P	Pero, digamos, cómo es la experiencia de los emprendimientos que llegan a Auge? Llegan la mayoría muy verdes? Gente que sobretodo, que solamente tienen la idea? O ya llega gente como con cierta experiencia? Con algunas heridas de guerra, digamos, y que ya trae entonces esa experiencia previa y quiere desarrollar algo nuevo? Cómo es, masomenos, esa experiencia de esos emprendimientos que llegan a Auge?	14:36	
K	Ok, Sí, como ud me dijo, nosotros somos muy muy variados y también es por la, por el programa que nosotros tenemos que permitimos que cualquier tipo de emprendimiento entre acá. Entonces cosas como, observaciones como destacables que yo note es, bueno, los proyectos, obviamente los que llegan a fase crear ya son emprendimientos con más experiencia obviamente y como ya están en etapas más avanzadas entonces pueden ser emprendimientos que ya tienen un modelo de negocio bastante consolidado y también ciertas características de validación que hayan tenido. Entonces por lo general los emprendimientos que entran acá, que ahorita se están, están llegando bastantes en el sentido de que ahora el gobierno está ayudando bastante con fondos, pero eso fue a finales del año pasado, si hay mucha abundancia de esos proyectos. Entonces pueden decir que son ideas más trabajadas. Que ahorita en este año y final del año pasado ya han llegado bastantes, pero también están como el otro gran segmento de proyectos que son los que entran a la fase idear que simplemente son ideas de personas que quieren hacer su startup. Que también hay muchos perfiles distintos. Tal vez cuesta mucho como decir como características generales de ellos. Eh.. hay ideas que son más dinámicas o que tienen ciertas características de más ser replicable o escalable. Pero también hay muchos proyectos que llegan y que entra acá en Auge, que también son ideas que tal vez no son tan innovadoras se podría decir. Sin embargo y también es un gran porcentaje de éstas, lo	15:03 15:18 15:44	Emprendimientos que llegan a fase crear son con modelo de negocio más consolidado Existencia de fondos atrae proyectos más consolidados

	que queremos hacer para el programa, estas ideas que tal vez no tienen ciertas características tan interesantes, es que a lo largo de la fase idear di vayamos dándole forma, moldeando esa idea de negocio a un proyecto que tenga muchas más posibilidades de tener éxito. Pero sí, como….		
P	Al proyecto o incluso al emprendedor?	16:44	
K	E.. Eso es un tema interesante, porque obviamente el emprendedor influye demasiado. Entonces también hay que… hay muchas herramientas que más que.. que más que darle un giro al proyecto en sí, es como hacer entender al emprendedor de que tal vez esto no va a tener potencial. Entonces hay ciertas sesiones de trabajo que no solamente son con las herramientas exactas para el proyecto, sino cuestionar al mismo emprendedor. Para que él mismo se de cuenta que su idea hay que mejorarla o cambiarla o hay que hacer un pivote de decisión. Entonces siento que es como una mezcla de las dos cosas.	16:46	En idear se da forma al proyecto y a la persona emprendedora
P	Cuáles dirías que son las características o aspectos relevantes que hacen que un emprendimiento permanezca en Auge?	17:24	
K	Ok… Bueno.. Se puede decir que el emprendedor la pulsee bastante por decirlo de esta manera. Y pulse bastante me refiero a que sea persistente. Ehh en el sentido de que si le sale un problema que puede ser un pequeño problema no se agueve y siga con el proyecto poniéndole un montón. Eso es algo super importante y va totalmente enfocado al emprendedor como persona. Eh.. también es el equipo de trabajo. Los proyectos que son dirigidos por una sola persona a veces son más difíciles de trabajar. Incluso y más que todo va por el tiempo de esa persona. En cambio si el tiempo está distribuido en un equipo de trabajo que el equipo de trabajo puede también tener diferentes habilidades ya sea técnicas o como sea, puede ser que el proyecto pueda durar más tiempo y tal vez le invierten más tiempo en sí al proyecto en general. Entonces siento que es algo importante. Eh.. también ideas de negocio que tengan características de ser replicable, que a eso nos referimos en que el mismo modelo de negocio, sin incrementar el uso de ciertos recursos de forma exagerada puede aplicarse al mismo modelo de negocio en otros segmentos de mercado, en otros sectores, en otras regiones, y que sea escalable. Que la característica de ser escalable de un negocio es que este tenga bastante potencial de crecer de forma acelerada. Entonces obviamente los proyectos que tienen estas dos características obviamente van a dar resultados rápidos y los emprendedores, di, se van a motivar. En cambio los proyectos que no tienen ninguna de estas dos características son proyectos que son más difíciles que crezcan, que se requiera que generen dinero rápido, entonces tal vez los emprendedores pueden perder motivación.	17:34 18:01 18:28	Emprendedor persistente Buen equipo de trabajo Ideas de negocio replicables
P	Eso es desde el punto de vista, digamos, del emprendedor y del proyecto, verdad. Qué características habría desde el punto de	19:16	

	vista de Auge, verdad, que ofrece Auge, para que un proyecto permanezca en Auge? O sea de lo que ofrece Auge.		
K	Ok. Ok, no le entendí bien. Cómo?	19:34	
P	Ok. Auge tiene un servicio, verdad, veámoslo como un servicio que ofrece a los emprendedores. Ese servicio tiene algunos aspectos, naturalmente todo servicio tiene aspectos positivos y negativos. Entonces qué aspectos de ese servicio hacen que al emprendedor o el emprendimiento se mantenga en Auge, quiera seguir aquí.	19:36	
K	Ok, entonces como cosas fuertes de nuestro programa que hace que nuestros proyectos se mantengan. También es como el seguimiento personalizado y son estas reuniones del gestor o el coach uno a uno, que el emprendedor puede ver que hay una persona como que lo está se puede decir como auditando, me suena muy duro, pero tal vez una persona que le está dando seguimiento muy muy apegado a su proyecto. Entonces es como, tal vez ve como una, como un fuerte apoyo de otra persona que tal vez no es del mismo negocio, ni le está pidiendo acciones, ni nada de este tipo, que es alguien que está muy interesado que a ud le vaya bien. Entonces siento que eso es super importante por el lado de lo que ofrecemos en Auge. Ehh también es como los otros tipos de herramientas de apoyo, no solamente el programa StartupGo, sino que también tenemos una red de mentores, tenemos muchos contactos acá. Tenemos alianzas con diferentes entidades del gobierno, entonces los proyectos están suficiente respaldados por una organización que tiene muchos contactos, por decirlo de una manera. O por una empresa que se ha dedicado totalmente a lo que es incubación o emprendimiento, y ha tenido buenos resultados. Entonces siento que es como, se sienten apoyados en sí, por toda la estructura de Auge. Por lo general.	19:59 20:26 20:45	Seguimiento personalizado uno a uno Interesado en el negocio, pero no pide acciones Red de mentores Alianzas con entidades del gobierno (MICITT, SBD) Respaldo por los buenos resultados Estructura de Auge
P	Ok. Cómo es el proceso que lleva un emprendimiento para ingresar en la fase crear?	21:17	
K	Ok, para entrar a fase crear de una vez. Ok, bueno, primero le mandamos un formulario, donde en este formulario, tienen que poner ciertas características del modelo de negocio, ciertas cosas que ellos han validado. Si ya tienen ventas o no. O ciertas experiencias que ellos han tenido para llegar a la fase crear, que la fase crear es que ya existe una startup verdad. Entonces lo primero es llenar este formulario y luego se les (se les, se les) llama para que vengan a una reunión de triada o la exposición de triada que ellos tienen que es la exposición del pitch durante 10 minutos. Esto sí hay como unas fechas definidas por mes, entonces se les cita a ellos en una hora determinada y a la hora que les toque tienen que presentar su pitch con 10 minutos y a los 10 minutos de preguntar donde tienen que evacuar las personas expertas. Entonces este pitch va a ser frente a tres o cuatro personas expertas en emprendimiento, en donde ellos van a ser evaluados según unas rúbricas de modelo de negocio.	21:29	

P	Más allá de las rúbricas, de lo que se evalúa, qué tiene un proyecto que lo hace pasar a la primera, digamos, la triada? Qué es lo que tiene diferente, que llama la atención, en un proyecto para que tenga éxito en este paso tan importante?	22:29	
K	Ok, ok. Bueno, antes de.. se me olvidaba decir… antes de esa, de llenar ese formulario, por lo general, hay una reunión de cita de atención, que la reunión de cita de atención va a ser uno de nosotros los gestores. En donde, el emprendedor nos va a explicar en sí, qué le ha pasado a lo largo de su vida como emprendedor y el proyecto enfocado en mente. Entonces, cuando estamos en esta reunión, hacemos como, tal vez una retroalimentación, con también cosas que nos digan, en el sentido de ciertas características de lo que le mencioné hace un rato de que si es replicable, escalable, de si tiene estas ciertas características. Entonces un negocio que por lo general representa o tenga potencial de generar muchas ventas y tiene estas dos características es como infalible que no pase la triada. Entonces tal vez yo estaría enfocado en eso, y otra vez retomando el equipo que hay detrás. Entonces nosotros creemos que esto es fundamental, es algo que evaluamos bastante a la hora de cuando un proyecto llega a la fase crear.	22:50	Idea replicable, escalable y con un buen equipo detrás
P	Sí, porque por ejemplo, metiéndome en mi otro sombrero, hay algunos, que yo he ido, dos, tres triadas del mismo proyecto. Y uno no ve gran cambio entre una triada y la otra, incluso, en la presentación que ellos hacen. Y algunos se llega a la presentación y es maravillosa y uno dice, si para qué quiere la ayuda, o sea, qué es lo que anda buscando. En muchos casos **ahora**, estamos de acuerdo que es por acceder a fondos. Antes era más común que preguntáramos y qué esperás y en qué te puede ayudar Auge, verdad. Porque a veces hay proyectos que uno los ve que ya están muy bien encaminados y que están haciendo la triada y uno dice qué espera. Claro, ahora ya sí es muy claro por acceder a los fondos.	23:47	
K	También algo importante es que en la fase crear hay ciertos módulos que tal vez los emprendimientos que cuando entran ya los tenga avanzados. Es algo que nosotros explicamos, que tal vez ud tenga ciertas fortalezas y ciertas debilidades y eso también lo intentamos medir con la primera reunión de atención al público. Entonces, por ejemplo, hay un módulo que es diseño de marca, entonces hay emprendimientos que esto ya lo trabajaron una agencia, entonces cuando llegan acá, di ya no tiene sentido trabajar eso muy a detalle. Entonces nosotros sí les explicamos a ellos, como diay, de todos estos módulos de trabajo que van en la fase crear, tal vez con uds hay que trabajar estos tres. Eh.. planeación y equipo, tal vez definir ciertas métricas, pero en lo que es diseño de marca, uds están super avanzados entonces no hay que hacerlo. Entonces también hay como que planear eso, que no todo, no necesariamente todos tienen que pasar por el camino completo, aunque sí tienen un	24:37	

	orden específico, pero hay ciertos proyectos que ya tienen cosas avanzadas. Más cuando llegan a fase crear. En fase idear sí es un toque distinto, porque diay son proyectos todavía iniciando desde cero. Entonces sí va como por ese lado.		
P	La mayoría de los proyectos, digamos, la gran masa de proyectos que hay en Auge, están más en fase idear que en fase crear?	25:34	
K	Ehh Eso era comúnmente. Ahorita nos está pasando un fenómeno curioso, pero ahorita ahorita, que estábamos revisando hace como una semana, de que se está equiparando la cantidad de proyectos.	25:43	Se ha equiparado la cantidad de proyectos en fase idear y crear
P	Es por el acceso a fondos?	25:56	
K	Debe.. eso debe ser un factor importante. Pero no creo que sea el único factor.	25:57	
P	Qué otros factores podrían haber?	26:02	
K	Tal vez… no sé si, si la crisis a nivel nacional de cierta manera con los impuestos y con todo el pago de eso puede hacer la vida a las personas más difícil y creo que ocupe un programa que hay que pagar mensualmente y una matrícula, que a pesar de eso somos muy baratos, eso sí lo tengo claro comparado con otras incubadoras, pero también para ciertas personas eso sea una limitante. Estar pagando todos los meses 37 000 colones para cierto tipo de personas de ciertas clases puede ser difícil. Entonces creo que eso también podría ser algún otro factor. Y…. no sabría si podría haber otro, pero de fijo creo que sí pueden haber más y no solamente lo de los recursos o fondos.	26:05	Razón de lo anterior, que ingresen menos a idear por crisis financiera
P	Voy a hacerte una pregunta diferente, ya que ud está incubando aquí. Como emprendedor. Cuál es la ventaja que tiene, estar en Auge a estar en otra incubadora?	26:43	
K	Ok.	26:56	
P	Como emprendedor.	26:57	
K	Ok, ok, Bueno. Volumen de proyectos. Aquí actualmente tenemos más de 130 proyectos activos, en diferentes programas. Con solo el hecho de que hayan tantos proyectos va a haber aprendizaje de una u otra manera, siendo yo emprendedor, verdad. Yo puedo relacionarme con 130 proyectos más que están haciendo, intentando, que tienen una meta parecida a la mía. Ya eso de alguna u otra manera me ayuda. Sea por un chat que puedo conversar con ellos, que cuando vengo a trabajar acá le puedo pedir ideas a una persona que tiene experiencia en otra área en la que, en mercadeo por ejemplo, o tiene experiencia en cosas de derecho, emprendedores que son de diferentes áreas. Siento que con solo eso es una gran red de apoyo que tal vez otros emprendedores no pueden tener.	26:59

	Otra cosa importante, es que nosotros cobramos por una matrícula y mensualidad, creo que eso nos hace una gran diferencia con otras incubadoras. Tal vez hay otras que piden una cierta participación accionaria, que eso de cierto modo desalienta a ciertos emprendedores, más si están en sus etapas iniciales. Nosotros no hacemos eso. Entonces siento que eso nos da una cierta ventaja también, bastante fuerte. Ehhh, también algo importante es la relación uno a uno que tenemos. Los gestores sí nos dedicamos full a que la relación con los emprendedores sea muy buena. Y no solamente, como le dije, trabajamos lo del proyecto, en solo el modelo de negocio, sino también tratamos di de conversar con ellos más allá en la parte humana. Entonces siento que esa (ese ese) ese sentir la relación humana de gestor – emprendedor, siento que nos hace como una ventaja. Y también que los gestores somos de diferentes áreas, entonces también somos muchas perspectivas diferentes. Entonces siento que eso le da bastante valor. Y, tal vez otra cosa, que también me parece muy relevante es que tenemos una metodología bastante clara. Ehhh. Tenemos una metodología bastante clara, en donde los proyectos ya los clasificamos donde deben entrar y que tenemos que trabajar de forma detallada. Entonces tenemos como la ruta bien marcada de qué tenemos que hacer con cada proyecto. No es como que hay que pensar o que variantes van a haber, sí pueden haber variantes por el tipo de proyecto, pero hay una, hay como una plantilla de todo lo que hay que hacer con un emprendimiento de cierto modo.	28:11 28:41 28:47	Matrícula de mensualidad y no participación accionaria Relación uno a uno, gestor-emprendedor Gestores de diferentes áreas – diversidad de perspectivas Metodología clara
P	Hay un aspecto que, David me lo había mencionado mucho, Sebastián algo mencionó y vos no lo has mencionado. Que es el hecho de que Auge tiene ahora un sistema de formación o de atención bimodal. Viene todo en línea, verdad, y tienen entregables, y demás que le da como esa estructura, de la que sí has estado hablando, y a la par están esas sesiones de coaching, verdad, uno a uno. Crees que esa facilidad de tener ahora, digamos, todo virtual, también es una razón, de una ventaja en general?	29:19	
K	Siento que apoya bastante y principalmente a proyectos que no son de la zona de acá, por ejemplo de la GAM. Entonces siento que eso es como una ventaja bastante fuerte para proyectos de zonas que no son acá de la zona central. Y algo también que se me olvidó mencionar, es que nosotros somos de la Universidad de Costa Rica. Entonces, la Universidad de Costa Rica es un respaldo bastante fuerte. Ehh. Conocemos muchos centros de investigación que también de una u otra manera pueden darle apoyo a los emprendimientos. Entonces las personas con solo ver que nosotros estamos respaldado por la Universidad y por los contactos que tenemos acá, siento que es una ventaja competitiva sobre los otros.	30:03 30:19	Proceso bimodal es ventaja para proyectos de zonas fuera de la GAM Respaldo del nombre UCR Contactos internos

P	Crees que le da mucho respaldo entonces el nombre UCR más que el nombre TEC, más que el nombre UNA, UTN, que son las que también tienen incubadoras?	30:41	
K	De fijo creo que la Universidad de Costa Rica, da como cier.. bastante respaldo a nuestro nombre Auge.	30:50	
P	Alguna otra característica importante de Auge que te gustaría resaltar, que tal vez por el momento, no hayas dicho, en general, que consideras, dentro digamos del objetivo del proyecto este de investigación que es encontrar qué características de Auge son las que lo han hecho ser una incubadora diferente y que hace que sus proyectos tengan más éxitos que los de otras incubadoras.	31:02	
K	Ok, tal vez algo importante, que nosotros acá en Auge nos definimos como una comunidad. Y eso no solo yo diría una comunidad, sino como una familia. Entonces los colaboradores no somos una gran cantidad de colaboradores, entonces entre nosotros mismos hay una relación muy estrecha. Yo hablo con los demás gestores y di uds son como mis amigos, yo paso demasiado tiempo con uds, uds realmente son mis amigos. Entonces en la parte de empresa con los colaboradores tenemos una muy buena relación entre nosotros, el ambiente laboral es muy bueno. Y esto se transmite con los emprendedores acá. O sea, de hecho yo he hecho muchos amigos nuevos, eh, que son un montón de emprendedores que están incubados acá entonces paso mucho tiempo con ellos. Entonces el sentimiento de ser parte de una comunidad de ser parte de una familia, con personas que se relaciona uno todos los días, son proyectos, son personas que pasa acá como su ambiente de trabajo también, siento que es como un respaldo y también le da mucho valor a todo, a todo Auge. Que realmente nos vemos como una comunidad.	31:28 32:01	Comunidad- Familia- Relación estrecha Buen ambiente laboral que se transmite a los emprendedores Sentido de pertenecer
P	La mayoría de los emprendedores que pasan más tiempo acá son emprendedores que ya están en la fase crear o la mayoría más bien son los de la fase idear?	32:26	
K	La mayoría son de la fase idear	32:35	
P	En la fase crear ya más bien casi que ni están?	32:37	
K	Vienen pocos	32:40	
P	Se van moviendo a su espacio propio?	32:43	
K	Exacto, ya son empresas que van creciendo, tal vez ocupen más espacio. Tal vez hay alguno que otro de la fase crear, pero tal vez son aquellos proyectos que acaban de pasar de la fase idear. Pero sí, los proyectos ya muy establecidos de la fase crear ya, bueno ya no ocupan mayores espacios. Entonces vienen menos acá se podría decir.	32:44	El cowork lo ocupan más los emprendimientos de la fase idear
P	Ok, eso sería Keyler.	33:05	

K	Listo	33:06	
P	Mucha sgracias	33:07	
K	Con mucho gusto	33:08	

Entrevista a Gestores de emprendimiento

		Código: GE-03
Nombre institución: AUGE		
Nombre Entrevistado: Raúl Martín	**Genero:** M	**Lugar:** Sala sesiones de AUGE
Entrevista: Paola Gamboa Hernández	**Fecha:** 29.10.2019	**Hora:** 15:00
Descripción general de la entrevista: Entrevista semiestructurada realizada con la intención de definir las categorías de estudio, en relación con la supervivencia de las empresas en AUGE y los factores de influencia: permanencia en Auge e ingreso en fase 3. Primera de tres entrevistas con gestores.		
Resumen: Entrevista desarrollada en AUGE, en un espacio privado, donde solamente se tuvo interacción con el entrevistado. La entrevista se dio de manera amigable, como una conversación, siguiendo los temas y preguntas base definidos previamente, permitiendo que el entrevistado pudiera agregar sus puntos de vista de manera abierta. Se extiende por un tiempo total de 54 minutos.		

Sigla	Transcripción	Tiempo	Comentarios
P	Primero me regalás tu nombre completo […]	3:03	
R	[…] Raúl Martín Zamora	4:22	
P	[…] Edad?	4:31	
R	Treinta y uno	4:33	
P	Área de estudio?	4:35	
R	Administración… bueno Dirección de negocios, aquí en la U	4:37	
P	Ok, tu nivel universitario es bachiller, licenciado, máster?	4:44	
R	Bachiller… Bachiller, llevando una maestría, pero sí, bachiller, el más alto	4:47	
P	Ok… Ehmm. Los estudios los financiaste con fondos propios, con fondos de padres o familiares o con beca?	4:56	
R	Padres y familiares	5:05	
P	Eh, bueno esta es una pregunta que les hago porque ya sé la respuesta… han empredido?	5:09	

R	Sí, tengo un empredimiento actualmente.	5:15	
P	Exacto. Desde hace cuanto has emprendido?	5:20	
R	Ehhh…. 2014, masomenos.	5:22	
P	Desde 2014, ok. Ehm, y antes de AUGE has tenido otras experiencias profesionales?	5:27	
R	Sí. Trabajé en tres transnacionales diferentes. La primera era Dole, ese fue mi primer trabajo, ahí hacía cuentas por pagar. Luego trabajé en una consultora internacional que se llama McKinsey. Ahí era .. bueno.. Junior Research Analyst, que básicamente investigar mercados y así. Y bueno, luego tuve un emprendimiento ahí con una cosa de oro en Nicaragua y luego entré a Banca de Inversión en Copalama a hacer análisis financiero. Luego de eso renuncié, me puse mi propio emprendimiento y luego ya entré a Auge.	5:34	
P	Ok. Cómo te describirías en el ámbito profesional? Sos una persona que le gusta sobre todo idear, generar muchas ideas, o sos más bien el que analiza y revisa?	6:12	
R	Sí, sí de fijo soy de análisis y por eso todos mis trabajos han sido en esa área. De hecho me pareció interesante el esquema que tenían aquí, me da a entender ese tema de, no sé, personalidades o áreas, porque nunca me había considerado una persona creativa y en realidad no creo que lo sea, pero es interesante como uno ve… porque me gusta mucho este tema de emprendimiento entonces yo leo demasiado de eso entonces cuando hablo con un emprendedor sí le puedo dar demasiadas ideas en función de lo que he visto, pero a partir de análisis, no tanto como que a mí se me ocurran cosas al aire. Ehmmm…. Yo….. Bueno no sé si viene en otro momento, pero tal vez es relevante ahora. Yo me salí de la empresa en donde estaba, empecé a hacer cosas relacionadas a emprendimiento. Yo tengo un blog de emprendimiento desde el 2016. Yo hago… hacía por mi cuenta eventos de emprendimiento una vez al mes con otros amigos emprendedores y tenía mi propio emprendimiento, entonces cuando vi la publicación del anuncio de AUGE, era como que nunca en mi vida un anuncio, me había, di había sido más yo. O sea como que en serio, cada cosa era como mae es obvio, es obvio, es obvio, es obvio. Experiencia comprobada en el entorno de emprendimiento: check, experiencia de emprendimiento, gestación de negocios y otro par de temitas más ahí, entonces di era como el trabajo ideal y mi discusión con don Luis era más un tema de si me podía pagar bien, que si lo quería hacer o no. Pero eso. Pero entonces sí, una persona analítica. A nivel profesional sí te digo siempre había tenido la inseguridad de si, de que me aburría muy rápido. Ehhh de hecho en el trabajo donde había estado más antes había sido un año y medio. Ya en AUGE llevo dos años y medio y todo bien. Eh y tenía que ver mucho con que no era un reto profesional para mí el hacer cosas como muy estructuradas siempre. O sea,	6:26 6:56 7:37	Compensación de los gestores -bajo salario

	no es un tema de estructura es un tema de ehhh como reincidencia, que sea exactamente lo mismo una y otra vez. Y eso no me llama.		
P	Mjm, ok. Bueno sí uno poco la siguiente pregunta era cómo ha sido tu experiencia, verdad, y llegando a AUGE cuál fue esa experiencia y desde que entraste cómo te has sentido y todo. Por qué te has quedado en AUGE, contame un poco desde tu experiencia.	8:10	
R	Ok. Ehhhh Antes de entrar a AUGE, yo literalmente estaba pensando con otros amigos si yo debería empezar mi propia incubadora porque yo sentía que no había ninguna a nivel nacional que estuviera haciendo las cosas, pues bien, o como yo hubiera querido.	8:30	
P	Habías intentado antes trabajar con otras incubadoras?	8:44	
R	No, no no no. No, yo iba a empezar mi incubadora desde cero. No no quería trabajar. Bueno sí yo estuve incubado en Open Future en el 2015, que es la de Telefónica. Eh, me pareció que la experiencia fue bien, pero, di no sé, le sentía ciertas limitaciones. Ehmmm como te digo yo ya hacía muchas de las cosas que hago en este momento en Auge, de una forma talvez pues gratis eh y como por amor. Y entonces me parecía muy interesante el concepto de que me pagaran por hacer algo que ya hacía y aparte que me gustaba. Al principio lo ví algo… bueno, mi negociación con Don Luis tenía que ver con cómo puedo hacer yo para seguir emprendiendo y hacer esto y él literalmente lo que me dijo fue: no, no ud tranquilo, con que, esto es super flexible, con que ud venga aquí dos días por semana yo estoy feliz. Y mi expectativa la verdad inicial, era, pues algo que fuera en esa línea. No como, no ponerle, sino como eso ser super flexible, no necesariamente venir tanto y fue una experiencia, o una… di una sorpresa interesante que di, yo más bien el día que no vengo es raro, verdad. Y yo soy trabajador aquí tiempo completo y todo y di me siento probablemente mucho más identificado con AUGE que con mi propio emprendimiento y de hecho hasta ahora que estoy en el programa de aceleración y lo hablaba con don Luis, es que es interesante pensar que hace un año como más, yo no le ponía tanto a mi emprendimiento, como es ahora porque casi que se me obligó, porque estoy más en el rol de tratar de hacer que Auge sea algo interesante a nivel de ecosistema. No sé si te respondo bien o me faltó algo, no recuerdo la pregunta.	8:46 9:28	Flexibilidad laboral, para emprender al mismo tiempo
P	La pregunta era más, eso de cómo es tu experiencia en Auge. Cómo fue para vos, llegar a Auge. Sí masomenos ya ahí abordaste el tema. Y cómo ha sido desde que empezaste en Auge hasta hoy? Ha habido un crecimiento? Cómo sentís tu participación?	10:15	

R	Sí, yo, yo me siento bien porque cuando yo entré, estaba básicamente, bueno había otras personas que ya no están, pero básicamente era David, el que ha sido como esa constante, me parece a mí que David es una ficha fundamental que tenemos acá. Ehmmmm y si se fuera, yo no sé cómo hacemos. Ehhh yo siento que tengo tal vez, como cierto seniority aquí por coincidencia, porque llevo rato aquí básicamente, no siento que sea, que sepa más que mis otros compañeros gestores, pero interesantemente en algunas evaluaciones internas que hemos hecho, como que sí me ponen a mí como sí tuviera ese rol un poco más de .. o sea, tal vez no como par sino como un poco más. Ehhhh que me parece interesante… yo… pues no tengo ningún problema a nivel de que no haya digamos crecimiento hacia arriba porque la estructura no lo permite digamos, esa parte no me interesa porque probablemente tendría que hacer menos cosas que me gusten y otras cosas que no me llaman, entonces el trabajo así como que demasiado administrativo, de dar cosas no es algo que me encanta. Sentarme uno a uno con emprendedores o dar talleres, capacitar me parece super chiva. Qué te puedo decir que fue una sorpresa de que no hubiera tenido, yo pensaba, todavía siento que soy malo hablando en público, soy malo capacitando gente y a partir de estar acá, di pues más bien, la otra gente dice mae, pero le va super bien y le gusta y todo y sí. Entonces eso me parece interesante, que he podido crecer profesionalmente y personalmente ahí. Ehh me parece que hay una red de contactos genial así que eso me funciona. Ahora que, como te digo, estoy en esta etapa de validación, de una aceleradora donde estoy aquí con Procomer y mmm, obviamente no es a todo mundo, pero a unos emprendedores de confianza les pido contactos y me han pasado así, cinco, diez, y estoy seguro que eso es algo que le cuesta a un montón de gente conseguir eso. Así que estar demasiado conectado, demasiado involucrado me parece super bien. Me parece que es super flexible y por eso es que no me iría a pesar de que yo podría estar ganando dos y medio veces mi salario en Citi.	10:32 11:58 12:26	Papel de David-conocimiento y estructura Red de contactos que ha adquirido como emprendedor-gestor Compensación de gestores -bajo salario
P	Hmjm, hmjm. Esa ventaja que estás encontrando de tener tantos contactos tan fácilmente la ves más asociada al rol que has tenido como gestor en Auge?	12:30	
R	Opuesto a qué?	12:43	
P	O simplemente a … O simplemente por tener contactos en Auge o si hubieras estado afuera o .. cómo lo ves?	12:46	
R	Sí, …	12:51	
P	Es con el rol de gestor?	12:51	
R	Es por ser gestor que tengo este vínculo con estos emprendedores, que puedo hacer esto. Por ejemplo, o sea, literal, dos casos así:	12:53	

	- Lauren que es un emprendedor que está aquí, yo fui el gestor de él, algo me había dicho de que la esposa trabajaba en recursos humanos, entonces le escribí, le mandé un mensaje que le mandé a mis otros amigos, a mis otros contactos que tengo por fuera: "-Hola estoy en etapa de validación, necesito contactos de recursos humanos para pa pa pa pa pa pa pa.. -Mae, sí, claro ya te ayudo." y me conectó con la esposa y la esposa me ha conseguido como cinco reuniones con personas interesantes. Y eso digamos nadie más lo puede hacer digamos por fuera. Ehm… Entonces me ha permitido eso y yo creo que también cierta parte como de exposición. No diría, que tal vez es algo que otras personas piensen, pero yo no, yo no diría que a partir de ser gestor pues estoy posicionado como experto o que alguien me ve como un super perfil a nivel de emprendimiento. Ehmmm pero dicho eso creo que somos pocas personas en el país los que podemos hacer este trabajo y que lo hacemos bien. Y eh, bueno, no tiene nada que ver con la entrevista, pero es una lástima que no se compensado como tal. Ehm, pero sí, para mí es relativamente frustrante, peor perdón, son cosas que no son, perdón.	13:54	Compensación de gestores -bajo salario
P	Tranquilo.	14:02	
R	Ok, todo bien, todo bien.	14:03	
P	Tranquilo, Ok, considerando tu experiencia como emprendedor también, cómo es… o qué tan diferente es emprender solo o emprender en una incubadora como Auge?	14:04	
R	Cómo Auge o cualquier incubadora?	14:18	
P	Hagamos los tres	14:20	
R	Ok. Ehmmmmmm [larga pausa] Emprender siempre es como una nebulosa, que uno no sabe nada, siempre, aunque estés en Auge. Eh, para mí era muy interesante la primera experiencia que tuve en incubadora porque era como, le da a uno como una estructura. El emprendedor, mejor no. Una persona, cualquiera todos los que hemos pasado por el sistema tradicional de educación ya estamos acostumbrados a una estructura y entonces es interesantes como salís de pronto de la U. En la U por ejemplo es interesante que vos no tenés que perdirle permiso a alguien para ir al baño. Entonces eso es llamativo, ya estaba uno aquí en la U y no hay que pedir permiso ni nada, y que raro. Y luego eso mismo pasa en el trabajo donde vos igual tenés cierta autonomía, pero igual hay que cosas que te dicen y te ponen como como di hay ciertos formatos y cosas o estructuras que tenés que seguir. Y como emprendedor eso desaparece totalmente. Y entonces yo antes de renunciar yo hablaba con un amigo emprendedor y entonces me decía: -Mae lo más importante es que ud haga haga haga haga, y yo -Mae pues obviamente voy a hacer cuando esté en eso; y después	14:24 14:37	

	llegué renuncié y efectivamente es un reto, uno solo, como ponerse un propio ritmo de trabajo a pesar de que yo considero que soy disciplinado. Entonces siempre es como esa nebulosa, siempre es como que es algo que tiene que salir mucho de uno y me parece que cualquier institución o cualquier proceso de asesoría que uno lleve, le da un poco más de esa estructura. Que no necesariamente es algo malo, como que uno dice: no el emprendedor debería ser todo autoimpulsado, sí, pero es interesante que uno se pueda respaldar el alguien que le diga, di como una perspectiva externa de cómo lo está haciendo, cómo lo ve. El proceso donde yo estuve ehhh pues era como muy handsoff, la verdad… Ehhhm, sigue dando cierto nivel de estructura, pero tal vez es como ese apoyo donde, en que, yo por ejemplo no tenía idea de a quien presentarle. Voy a hacer una presentación de ventas. A quién le debería enseñar esto? Y como mejores prácticas de cómo hacer esas cosas y así. Y si uno estuviera solo uno nada más tiene como la duda siempre, en cambio si uno está en una institución como Auge o cualquier incubadora, pues por lo menos le puede preguntar a alguien. A nivel de Auge, me parece que el espacio físico y el que haya varios gestores es interesante, porque uno en serio, sí puede tener puntos de vista diferentes y estamos aquí. Entonces, a mí me parece que no es algo que la mayoría de emprendedores aprovechen, pero si uno viene aquí, en serio puede tener tres opiniones no necesariamente super diferentes, pero de personas distintas sobre una misma cosa y no es que tenés que llegar y agendar un espacio, no es que hay que llegar y mandar correos, sino que literalmente podés hacer eso en 5 minutos. Y eso es algo que vale mucho la pena, pero pocas personas lo explotan.	15:30 16:11 16:12	Incubadoras aportan estructura En la incubadora se le puede preguntar a alguien Auge tiene disponible acceso a opiniones diferentes en un mismo lugar
P	No muchos están aprovechando eso.	16:45	Consultas aprovechadas por pocos
R	No muchos vienen aquí. De Auge, bueno vos sabés, tenemos ya más de 100 proyectos activos y yo diría que estaría exagerando si te digo que más de 20 vienen de una forma muy consistente aquí.	16:46	
P	Mjm	16:56	
R	Sí aprovechan, porque eso es importante, sí aprovechan el coaching uno a uno, pero me refiero más al espacio y a la oportunidad de, preguntarle no solo a su gestor sino a otros o incluso a los otros emprendedores.	16:57	Emprendedores aprovechan coaching uno a uno
P	Sí, sí, no solamente en la reunión uno a uno, sino venir, estar aquí y aprovechar ese contacto, no solo con los gestores sino otros emprendedores que pueden estar también en el mismo espacio.	17:07	
R	Exacto	17:19	

P	Esta experiencia previa tuya como emprendedor y la actual, cómo te beneficia, si es que te beneficia, en tu rol de gestor?	17:20	
R	Es totalmente diferente. Ehhh Yo creo que parte de las razones de por qué a Auge le va mucho mejor que la UTN, diciendo con nombre y todo. La UTN llegó y pagó capacitaciones y piensan que porque tienen maestrías ya son buenos en eso, pero son académicos. Entonces un académico, no es que no sabe nada, pero desde mi punto de vista, el emprendimiento es algo que está totalmente por fuera de la academia. Y por más que sepás un montón de cosas, por ejemplo, incluso la gente de INCAE tiene sus maestrías y todo, al final no saben lo que es emprender, di como en carne propia. Y me parece que eso es como toda la diferencia. Eh, me parece que eso es importante, como propuesta de valor de Auge. Me parece que es importante para el emprendedor que viene a buscar, pero me parece que también es importante para uno mismo porque por ejemplo a mí me gusta mucho y yo me puedo en serio sentir bien de que llego y me siento con alguien 30 minutos y en esos 30 minutos pueda haber conseguido cosas que no con otras personas. Entonces me parece que en serio es algo muy beneficioso, para mí en lo personal y para el emprendedor que tiene contacto con nosotros.	17:34 18:10	Propuesta de valor de Auge: gestores con experiencia emprendedora
P	Y crees que sea sostenible ese modelo de que los gestores sean emprendedores también, para Auge?	18:32	
R	Sostenible en el tiempo, decís?	18:38	
P	Ajá	18:41	
R	Ehh depende como lo veás. Si decís sostenible en que yo siga estando en Auge por 20 años puede ser que no, pero puede ser sostenible perfectamente que yo esté aquí, no sé 5 años y después me vaya y llegue otra persona en el mismo rol que yo, que es emprendedor y que sigue emprendiendo y que está aquí. Eso sí puede ser y eso lo hemos visto por una experiencia internacional que tuvimos que, bueno vino alguien de Procomer y trajo una gente de Israel para asesorar y así. Y básicamente se lo dijeron a don Luis así, entonces obviamente eso siempre va a ser un reto el, la parte del talento, porque, di tienen oportunidades y eventualmente se van a ir y la idea es poder sacarles el jugo mientras estén con uno. Pero sostenible en el sentido de que me voy yo y llegue alguien que tenga un perfil muy similar, sí. Eh, sostenible que yo me quede pues, di la verdad sí te digo, depende. Ehh tal cual estoy hoy pues sí es sostenible, pero sí hay un tema de eventualmente compensación, pero más que compensación por ejemplo, ahora me está pasando que en este programa de aceleración, casi que literalmente me decían como: -Mae, por qué ud no está full en esto? Por qué no renuncia y se dedica de verdad al emprendimiento?; Y cosas así. Que de nuevo como había estado más de un año, más como en stand-by, pues esa presión no	18:42 19:03	Modelo gestor-emprendedor de acuerdo con experiencia internacional

	estaba, pues como está esto otro pues ahí sí. Pero depende mucho de cómo le vaya al emprendimiento. Si te digo, si mi emprendimiento en este momento no fuera exitoso y tuviera que cerrar, empezaría otro y seguiría acá.		
P	Sí, además me imagino que es un poco de, todos los emprendedores, todos los gestores [se corrige] están emprendiendo y tienen una relación de cierta manera, desde su emprendimiento, con Auge, entonces igual como todo emprendimiento en Auge se desea que avance, que siga y que sea exitoso, verdad? Bajo esa lógica en algún momento vas a tener que dedicarte cien por ciento a tu emprendimiento.	20:01	
R	Sí, no, don Luis decía que en escenario ideal que él visualiza es que nosotros renunciemos a esto porque el emprendimiento es demasiado exitoso.	20:26	
P	Exacto	20:32	
R	Que sería mi escenario ideal francamente.	20:32	
P	Por supuesto, eso sería lo ideal. Claro, yo lo que también vislumbraba ahí un poco es la experiencia ganada como gestor durante ese periodo de tiempo que has estado acá, en algún momento se va, porque te vas con tu emprendimiento. Y ahí volvemos a empezar, desde el punto de vista de Auge, con un nuevo gestor que tiene que también volver a crear experiencia como gestor.	20:35	
R	Sí, yo te digo, me parece que no es algo que hemos explotado, por ejemplo, y en el caso de Carolina, que tal vez es la que busca vincularse más. Pero si yo me fuera de acá, como te digo, yo en serio estudio demasiado el ecosistema y todo, y los ecosistemas buenos se hacen en función de que la gente que ha tenido experiencias positivas o que hacen plata o ganan experiencia, logren devolverle a las personas hacia abajo. Entonces, pues obviamente es un trabajo mal hecho que las personas que se han ido, pues básicamente se desvinculen. Yo, si me fuera porque soy demasiado exitoso, igualmente estaría vinculado en WARP o en cualquier otra cosa y trataría de dar ese acompañamiento. Incluso me atrevería a decir que daría, no solamente asesoría a emprendedores, sino que le daría asesoría a algún gestor que entre. En algo más como uno a uno, como tipo WARP como te digo. Por ahí.	21:01	Riesgo de desvincularse si el emprendimiento es exitoso Reto de Auge mantenerlos en su red de contactos
P	Bueno. Ok y ya eso hablando de Auge específicamente es otra de las características también diferenciadoras de Auge, verdad?	21:44	
R	No podría decírtelo a ciencia cierta. Yo asumiría que debería ser como ser comporta todo mundo, pero no sé cómo se comportan en otros lugares. En Auge me parece que hay más un tema de trayectoria y hay más un tema de que la gente en serio, se lleva bien. No como en otras instituciones que en serio sí hay gente que se lleva ley y todo eso.	21:51	Trayectoria de Auge – Nombre Comunidad- amistad

P	Hablando ya, no tanto de tu experiencia como emprendedor, sino de los emprendimientos que en general llegan a Auge, cómo ves que es la experiencia de un emprendimiento desde que ingresa en Auge, hasta que va pasando por las diferentes fases? Hay un cambio? Llegan como muy perdidos? Llegan muy ubicados? Cómo dirías que es la experiencia de un emprendimiento típico que llega y va pasando?	22:11	
R	Sí, ehhh El problema te diría que hay, es que no hay un emprendimiento típico, cada uno tiene como sus diferentes cosas. Ehmmm si tuviera que categorizar, te diría que tal vez hay como dos tipos, pero igual hay muchos que se salen de eso, pero esos dos tipos es, el que de verdad tiene como un drive que de verdad esto llegue y funcione y viene aquí, pero tal vez con algo ya más bien más armado. Pero sí está orientado digamos hacia, digámosle, a ser una startup, o a ser un emprendimiento dinámico. Y luego hay otro tipo de cosas que son como emprendimientos más tradicionales que nosotros sí trabajamos, que lamentablemente uno los ve y uno sí piensa que tienen pues algún tipo de crecimiento que va a estar limitado en algún momento, ya sea por un tema de negocio o sea por un tema de la persona como tal, eh por un tema eh no sé, por educación, o de capacidad financiera o eventualmente de no sé, de preparación, que tal vez está tratando de hacer cosas que no necesariamente di estar preparado para hacer. Ehmmm el escenario ideal obviamente son los primeros que te decía. Ehh sí pasan por un cambio si de verdad se toman todo lo que hacemos en serio. Siempre se lo toman en serio, me refiero que en serio, se toman el Cool Aid digamos y te puedo decir hay un caso que están estos muchachos, Laura y Javier que son de Spoteats, ellos entraron desde la etapa número 1, siguen en la etapa número 2 y hicieron la primer corrida de la fase amarilla o fase idear y lo hacía más como para cumplir trámites. Entonces era, di no, yo tengo que pasar por este módulo, entonces voy a hacer las cosas y lo hacían tal vez a la carrera o tal vez no lo hacían tan bien. Me lo entregaban a mí y uno pues di tampoco, di tenemos muchos emprendimientos, entonces no se puede estar así encima midiendo que hayan hecho cada cosa puntualmente. A qué me refiero con eso? Enséñeme el resultado de 20 validaciones. Voy a revisar el documento que me habla de que qué aprendieron en las 20 validaciones, no les voy a decir que me den evidencias de cada una de las 20. Ehh y a partir de ahí pues aprendieron ciertas cosas y todo; ya tenían un app que ya habían empezado a desarrollar. Es difícil sacarles de la mente, como la idea que ellos tienen de cosas que deberían averiguar o que quieren hacer y así, entonces iban mucho en la línea que iban, o sea salieron al mercado y les fue demasiado mal y ahí es donde yo te digo que una diferencia en emprendedores como ellos con los cuales uno sí quiere trabajar, que otro tipo de emprendedores. Que entonces en lugar de llegar e irse y decir esto fue culpa de Auge, o decir esto fue culpa de nosotros Auge no es para nosotros o algo así. Lo que	22:40 23:42	Pasan por un cambio los que siguen el proceso conscientemente

	hicieron fue como dar dos pasos hacia atrás, entender que todo el proceso tenía sentido y lo empezaron a hacer de una forma much más, digamos, consciente, y a partir de ahí sí han podido sacar valor. Lamentablemente no son muchos los que entran en una lógica como la de ellos. A pesar de que se equivocaron y han desperdiciado tiempo, pues ya en serio lo agarraron y ya saben la importancia de las cosas que hacemos acá. Eh, me parece que es como un escenario ideal. Otros escenarios es que llegan empiezan y al final pues tal vez no tenían tan claro que emprender era difícil o que emprender era pues no sé, incertidumbre y cosas así… y ahí muchos se terminan yendo. Ehh yo creo que ni yo, ni David, ni Auge lo ve como un fracaso porque al final lo que estamos haciendo ahí es como darles herramientas para que vean lo que quieren hacer. Y al darse cuenta que tal vez no es lo de ellos, pues les estamos dando un bien. Y al final les estamos enseñando metodologías que les sirven aunque fueran a ser eventualmente asalariados o lo que sea. Entonces por ahí.. no sé si estoy respondiendo bien. Cuál es el proceso típico?	25:17 25:30	
P	Si no hay típico, no hay típico.	26:04	
R	El emprendedor típico entra … el emprendedor promedio, entra muy perdido, piensa que tiene una idea millonaria … piensa que es probablemente glamuroso lo que quiere hacer.. Ehmm se da cuenta de que tiene que hacer mucho trabajo, trabajo que lo pone en una zona incómoda. Si es bueno y consciente y preparado, pues va a seguir con eso, sino pues tendería a rendirse. Tiene como un drive propio de ser el que llega e impulsa. Los mejores emprendedores para mí son los que llegan y me escriben así como hey Raúl me podés ayudar con esto y cosas así; opuesto a que yo sea el que tengo que estar detrás de ellos. Ehmmm En la etapa, en la etapa uno me parece que no hay mucho que saber o decir porque es muy corto y es algo muy masivo. En la etapa dos donde ya hay una cosa más uno a uno pues uno sí se da cuenta si son buenos o no y qué tan rápido avanzan y si le están poniendo. Me parece que en la etapa tres, bueno ya pasaron por la triada y todo, y ahí eventualmente dan más señales de madurez. Pero lo que te podría decir que sí, es que van madurando como personas, como emprendedores y el negocio hay que ver si les da para seguir en esto o si eventualmente, no sé, se devuelven a su trabajo o algo así.	26:04	Características del emprendedor
P	Cuáles serían las características o los aspectos que debería, no, no que debería, perdón, cuáles son los aspectos que hacen que un emprendimiento permanezca en Auge? Que decida seguir luchándola aquí o contra otros que simplemente que talvez al final deciden, no, me voy.	27:15	
R	Ehmmmmm. [Pausa] Me parece que tiene que ver con el nivel de apertura del emprendedor. El emprendedor si está como muy ceñido en sus propias ideas, no necesariamente ve con	27:39	Características del emprendedor

	buenos ojos que nosotros le cuestionemos cosas. También, lamentablemente tiene que ver un poquito como con paciencia combinado con, como te digo, esa mente abierta, de entender que el proceso existe por algo y que no es nada más como, igual, un proceso académico que le estamos imponiendo, eso es un tema de que en serio es como se debería hacer por metodologías comprobadas y que así es como se hace internacionalmente. Y si logra ver el valor a eso se va a quedar. Si considera que nosotros estamos poniendo una barrera artificial para que no avance rápido, bueno pues va a tender a aburrirse. Me parece que lo otro tiene que ver son lo que te decía que sea él mismo el que busca acompañamiento, busca asesoría, opuesto a que busque nada más como esta parte de estructura. Si alguien busca lo de estructura, lo que va a pretender es que nosotros día a día, semana a semana le estemos preguntando que cómo está, que qué ha hecho que en qué le ayudamos. Si es como más un self starter, entonces él es el que va a llegar y solicitar cosas, y con todo gusto se las damos. Entonces me parece que son esas. Es un tema de que la iniciativa tiene que venir de ellos. Y nosotros utilizamos aquí una analogía que estoy seguro que ya has escuchado que es esto de que Auge lo vemos como un gimnasio, pero depende de que en serio la gente sea la que llega y él mismo inicia las cosas. Que podría ser un poquito diferente? Sí, sí, pero a fin de cuentas si esa persona no tiene eso, independientemente que esté en Auge o que esté por fuera, pues eventualmente no sé, se va a quedar sin gasolina y le va a afectar negativamente.	28:59	Analogía: Auge como un gimnasio
P	Uno de los resultados que te contaba, que fue interesante en esta primera etapa de ver los datos, fue ver que puede tener más éxito un emprendimiento que ingresa directamente a la fase crear, que uno que viene desde el principio, o sea desde la fase 1. Por qué crees que puede ser esto?	29:24	
R	Era lo que te decía de la causalidad de la correlación. Por definición si puede entrar en esa etapa es porque ya tiene más cosas hechas, ya viene más maduro y posiblemente… Lo que te digo es esto, veamos. Imaginémonos un escenario hipotético donde existen veinte emprendedores, son exactamente iguales todos en sus capacidades, agarrás la mitad y los tirás por fuera, a que hagan cosas y agarrás la otra mitad y los metés en Auge en la etapa uno. Pasa el proceso, se van filtrando, y digamos que, no sé, de los diez pasando por el proceso de Auge, llegan dos y esos dos ingresan a la fase crear. En la calle, pasa exactamente lo mismo, llegan esos dos y ellos mismo se autofiltran o para el escenario distinto pensemos en, del proceso de Auge llegan tres y por fuera llegan dos. Ingresan todos a la fase crear. En la fase crear los tres de Auge, no sé, digamos que por cosas de la vida, ehhh dejan de emprender o sucede algo, la empresa no es rentable y nada más queda uno. Entonces tenés un 33% Por otro lado en la calle, los dos que quedaron y entran al proceso crear ya habían pasado tal vez por	29:45	Emprendimiento más maduro puede llegar directo a fase crear

	muchas de las cosas que pasaron los otros 8 bueno los otros 7 que salieron y tal vez también por algunas de las cosas que hicieron que fallaran dos de los tres que sí habían pasado por Auge. Y entonces como ya pasaron por eso cuando entran aquí, di pues ya por definición ya vienen igualmente maduros que esos otros. Entonces no necesariamente, y lo que te decía, no sé qué arrojan los datos, pero no necesariamente porque hayan… o sea cuando ingresan ya pueden haber pasado por las mismas cosas que pasarían los que están aquí o podría ser que no. Entonces para mí una explicación posible es esa, que ya por definición pues vienen más maduros, más preparados, ya tienen un negocio más montado, entonces cuando entran ahí, y ahan pasado por algunas de las situaciones… O sea ya pasaron una …. Un valle de la muerte que existe. Ehhhh y por eso, pues, eventualmente les podría ir mejor. Otro tema de por qué les va mejor .. cuál es la pregunta? Para decirte el argumento bien… perdón.	31:28	Emprendimientos más preparados – cita relevante
P	Di bueno eso, que por qué puede ser que los que entran directo a fase crear parecen tener más éxito que los que vienen de todo el proceso en Auge? Qué factores han presentado?	31:56	
R	Ajá ajá	32:08	
P	Los que han entrado directo, qué factores tienen?	32:09	
R	Sí. Ehh es que te diría que es eso… Es un tema de que hay mayor madurez, hay un tema de que probablemente ya tienen modelos comprobados, y lo otro que es irónico es, si te ponés a pensar, si es un emprendedor que ya ha estado acá con nosotros, ya tiene cierto tiempo y así, pues uno tendería a ayudarle más a que sí pueda entrar a la fase preparándolo mejor digamos para la triada. Opuesto a la gente de afuera que no tenemos ningún tipo de vínculo y entonces en el momento donde van a entrar pues hay una barrera más baja a que las personas que son jueces pues nunca han visto nada de ellos, podemos, no sé, asesorar menos, etc. Entonces si es algo pues menos interesante, podría quedar por fuera opuesto a un emprendedor que ya viene siguiendo el proceso. Entonces esa es otra, lo que te digo, me preocupa más que sea por un problema de vicios de evaluaciones de quien entra quien no. Y lo, el otro factor es un tema de que, di, si ya vienen por fuera y están buscando eso, es porque ya tienen la cosa muy clara. Entonces me imagino que pueden ser esas dos opciones.	32:13 33:00	
P	Ahora, igual los vicios de evaluaciones, cambiándome de sombrero yo, uno ahí en la triada no tiene idea casi, hasta en el momento que a uno le dicen si viene de adentro o viene de afuera.	33:08	
R	Ajá, pero le dicen eso después del proceso?	33:21	
P	Sí. Si lo dicen… porque ni siquiera.. o sea muchas veces no lo sabemos.	22:24	

R	Ah bueno, debería ser una mejor práctica que fuera así, de hecho.	33:28	
P	Exactamente, entonces realmente para uno… a veces uno lo intuye cuando los ve a veces, sí que no están como muy preparados y que dicen algunas cosas como que o sea, fijo vienen a lo que caiga…	33:30	
R	Igualmente cuando van a aplicar, obviamente nuestra idea, a pesar de que no hayan pasado por el proceso de Auge, no es presentarle, digamos a uds, cosas que no estén maduras o preparadas, entonces aunque no esté en el proceso, tratamos de ayudarlos a preparar la presentación y así. Entonces perfectamente podrías ver cosas que hay o no hay, independientemente que sean de adentro o de afuera.	33:44	
P	Ahora, hemos hablado principalmente entonces de aspectos relacionados con el emprendedor y el emprendimiento.	34:02	
R	Sí	34:09	
P	Viéndolo ahora desde el punto de vista de Auge, qué cosas son las principales que aporta Auge, realmente que has visto, verdad, en la práctica, que Auge aporta para que los emprendimientos permanezcan y sean exitosos?	34:12	
R	[Silencio] Que Auge les aporte específicamente? [Silencio de nuevo] Ehhhhmmmm. [Silencio] Para mí viene y como te digo, sé que no es lo que me estabas pidiendo, pero viene del emprendedor que tenga ese nivel de apertura, en la medida que tenga nivel de apertura, se abre a posibilidades de cosas que nosotros tenemos. Entonces esas cosas son, la posibilidad de hacer network con el resto de la comunidad, la posibilidad de venir a eventos específicos y sacarles provecho, la oportunidad de conversar uno a uno con los gestores, con los otros emprendedores, ehmm, el estar simplemente más conectado y al estar más conectado pues nosotros obviamente, di vamos a querer, o sea nos va a caer mejor, no significa que los otros no nos caigan bien, pero mi punto es que yo tendería a tenerlo más presente cuando me lleguen noticias de un concurso de un fondo o lo que sea, entonces tenderíamos a avisarles más. También yo en lo personal, yo manejo el programa de TCUs, entonces yo le asigno TCUs a las personas que me parece que eso es algo totalmente palpable. Que de hecho me parece ridículo que alguien opine que Auge sea caro, si estás pagando 37 mil colones al mes y podés tener una persona de TCU que te ayude no sé, 10 horas por semana. Literalmente ya con eso estás pagando … o sea, te estás ahorrando quien sabe cuánta plata solamente por eso, si no diéramos nada más, ya solo eso vale la pena pagar, pero bueno. No sé si todo mundo lo ve así. Ehh entonces la parte de TCU, la parte del espacio físico, obviamente ahora la parte de los fondos, ehhh la parte de	34:33 34:59 35:32 36:00	 Network con la comunidad – Eventos – Uno a uno con gestores Persona de TCU como apoyo Espacio físico, fondos,

	conocimiento que sabemos y lo que te decía, de verdad, ponerle como una estructura. Y yo he sido como promotor fuerte de que les demos este tema de las redes de asesores y mentores. Eso es lo que se ve en incubadoras a nivel internacional que como primer – tal vez de verdad genera más impacto. Aquí lamentablemente pues sí tenemos una red amplia. Te puedo decir ya, los datos exactos, porque también lo manejo, son mínimo 44 personas que tenemos que sí quieren estar totalmente vinculados. 44 que en este momento tenemos todos los datos y que están ahí disponibles para hablar con el emprendedor. Obviamente que hay otra lista de interesados y tenemos que filtrarla más y así. Y ahora lo que estamos haciendo con ellos es asignando como juntas directivas. Y me parece a mí que si un proyecto tuviera una junta directiva, bueno, es una junta asesora, pero es básicamente el ejercicios de una junta directiva. Si un emprendimiento tuviera eso desde el día uno y tuviera que ser accountable, mes a mes de lo que hace o no hace, avanzarían a un ritmo más rápido y tenderían a tener cosas muchísimo más claras. Entonces es el ejercicio que estamos haciendo, pero con proyectos en la fase crear.	36:12	conocimiento, estructura Red de asesores y mentores (Bajo referencias internacionales esto funciona)
P	Ya lo están haciendo?	37:12	
R	Sí, ya en este momento hay tres juntas formadas y hay tres más que se van a hacer. Ese fue de hecho, una cosa que yo, medio propuse que hiciéramos y entonces lo estamos haciendo con los proyectos que van a recibir fondos de SBD en la fase de crear. Ehm no es necesariamente un requisito, pero sí, di, tenemos como esa idea de dárselo mínimo a todos los que tienen fondos.	37:13	
P	Cómo están manejando la diferencia entre tanto proyecto que entra ahora digamos por diferentes formas? Es decir, están los que vienen por el proceso, verdad que entraron desde el taller de descubrir y demás, están los que quieren acceder a fondos de SBD, entonces simplemente solicitan que quieren hacer una triada, verdad, para poder entrar, y está también todo lo que es el programa este que se me acaba de ir el nombre -	37:36	
R	PITs	38:07	
P	PITs, exacto. Los de PITs, que tienen otra relación digamos, con otros actores.. Cómo se maneja esa gran gama de proyectos?	38:07	
R	Cómo se maneja en qué sentido?	38:19	
P	Administrativamente en Auge. Todos entran a una misma olla y se maneja de igual manera o tienen cierto trato diferencial?	38:20	
R	No hay un trato diferencial en Trello sí tenemos como esa definición, digamos de cómo fue que entró, en que fecha entró y digamos cuál fue el proceso previo que realizó. Ehm sí te digo sin que suene mal, me parece que los proyectos que pasan por PITs, por definición, están … son más interesantes para nosotros. Uno por el corte de proyectos que	38:31	Proyectos PITs son más interesantes [se puede estudiar más a fondo si son los más exitosos]

	son y Dos porque ya también al igual que sea un proyecto que está en crear, que pasó por etapas previas, pues ya pasó por el proceso de PITs, ya pudo tener fondos, ya los utilizó, ya quemó digamos diferentes etapas, y si siguen vivos y está acá es probablemente porque tienen algo interesante y ellos también tienen como la madera necesaria. Entonces eso.. Yo tendría una preferencia o un vicio hacia tratar de apoyarlos más a ellos. Asimismo, también tengo otros que… Yo, te diría esto tal vez, más que trato preferencial en función de cómo entran es por el emprendedor, pero no en temas personales, si de me cae bien o no, sino de cuánto le pone al proceso. Ehh y entonces sí te puedo decir, si tengo un par de emprendedores este año, que hubo uno que hizo la fase idear, la sacó en un mes, y ahí decimos que son de tres a cuatro meses. Por qué la sacó en un mes? Porque está full en el proyecto. Y yo sé que es alguien que cree demasiado en esto, que en serio, llo está impulsando, y cualquier cosa que él me pida yo voy a tratar de ayudarle y lo voy a ayudar rápido porque sé que para él es imperativo moverse rápido, sé que a él le interesa. Hay otras personas que lo llevan más al suave. Ehm, pero, hay una pregunta ahí masomenos escondida en lo que me dijiste, que no es tanto de qué forma entran, sino cuál es el objetivo que buscan al entrar. Y eso es algo mucho más difícil de medir y también te puedo decir, en general tengo un… desagrado… por gente que nada más viene por la plata, porque obviamente pasa, entonces viene aquí y uno trata de hacerle asesoría y todo.. y pues, masomenos les interesa, pero en general, lo que andan buscando es eso, entonces desestiman lo otro que tenemos. Y di, obviamente, para empezar no se siente bien, pero más que eso no tienen ese open mind que te digo que es relevante, entonces a veces me preocupa que estemos malgastando, malinvirtiendo fondos, porque el hecho de que no sean abiertos a la retroalimentación que les de yo, ehh di, pues presentan los mismo vicios con que no vayan a captar señales de mercado también.	40:00	Objetivo del emprendedor al entrar a Auge influye en su avance en el proceso
P	Ahora, me has hablado mucho de la importancia de esa actitud del emprendedor, existe algún medio, digamos tipo filtro, para poder identificar ese tipo de actitudes de un emprendedor, antes de aceptarlo en Auge?	40:51	
R	Antes de aceptarlo no, pero lo que te podría decir es que ese es como el out… uno de los outcomes ideales de la fase idear. Si entran a la fase idear y hacen todo y lo hace rápido, sabés perfectamente qué tan bien enfocados están en esto. Y la retroalimentación que vos das ahí. Yo tengo emprendedores que entran a fase crear y aún así los contenidos que yo veo con ellos son de la fase idear, simplemente para di, retomar cosas. Y ahí me parece interesante cómo hay algunos que en serio, pues, lamentablemente se la tiran rico, donde digamos, deberían hacer esto, que yo les diga: -Maes vamos a hacer esto, son estos cuatro módulos, tratemos de hacerlo super rápido para ya ver lo	41:10	Fase idear como filtro para emprendedores – cita relevante

	otro de esta fase; y ahí tengo unos que ya llevan tres- cuatro meses y siguen en el módulo 1 de idear. Están buscando la plata? Pues suena un poco a eso. También hay otro montón de variables, que es que en serio hay gente que está ocupada y en general si es alguien que llegó a crear, probablemente ya tiene un negocio corriendo entonces tal vez sí están enredados en el negocio, entonces tampoco es que me atrevería a decir que están ahí. Pero si es alguien que ya ha venido… o sea tenemos mucho más forma de medir a la gente que empieza desde cero que a la que empieza ya avanzada. Entonces ese tal vez es el aprendizaje.		
P	Ok, perfecto. Y la última pregunta, ya de una manera general, digamos, cuáles serían tus apreciaciones al respecto del proceso que lleva Auge? Qué es lo diferenciador o lo que más aporta a Auge a los emprendedores, desde su proceso?	42:23	
R	Ehmmm [Pensando] Te había dicho que yo pensaba hacer una incubadora por fuera. Cuando entré a Auge, lo que se me ocurrió fue que lo que tenía sentido era, di, pues no empezar algo desde cero, sino tratar de influenciar o cambiar algo que ya estuviera corriendo. Entonces ha sido mucho como el abordaje que he tenido. Ehh, lo que pensé fue que tenía más sentido hacerlo con Auge, que con nadie más, bueno, sí. Te digo, Juan Carlos Martínez del TEC, me había dicho anteriormente que hiciera, di casi que entrara al TEC y lo hablamos y me parecía bien, pero al final no sé, tenían ahí un tema de presupuesto, entonces obviamente no, no salió. Y después bueno vine aquí. Me parece que como factores diferenciadores o cosas que Auge ha hecho bien, eh creo que se, no es que se menosprecie, pero tal vez no se le ha dado tanta luz o tanta importancia a la gestión que hace don Luis. Yo creo que don Luis es un investigador, académico, totalmente atípico. Ehm, te diría sin temor a equivocarme que, independientemente de en cuál otra incubadora lo hubieras puesto, sería mejor incubadora hoy, porque él estuviera ahí. Eh, por un tema de visión, pero también por un tema de mandarse al agua y hacer cosas. Ehm, por un tema también de política y de ser como inteligente en … como te digo esto… ser inteligente en qué es relevante para la incubadora, pero también qué es relevante digamos, para la institución. Ehmmm. Yo, - y es una respuesta muy poco política, pero igual te digo – Yo por ejemplo en lo personal, siento que, por el tema de presiones, digamos financieras que tenemos de ser rentables, nos desenfocamos en cosas que no deberíamos estar haciendo. Ehm y también hay otras cosas, que también don Luis los ve más por un tema de que es relevante hacerlas porque somos parte de la U, por ejemplo. Entonces digamos, están esos programas de Crea-C. Entonces Crea-C es básicamente salirnos de todo el giro que estamos haciendo con emprendimiento dinámico y startups, para apoyar emprendimientos culturales. Y se debería hacer y alguien lo	42:46 43:31 44:07 44:28	Visión y gestión del director Visión política y relevancia para UCR Riesgo de desenfoque

	debería hacer y nada más yo no sé si deberíamos ser nosotros. Eh, pero él quiere hacer eso y tiene sentido, la verdad. Ehmm en un mundo …		
P	Sí, un poco tiene sentido por estar también dentro de la Universidad …	45:07	
R	Exacto, exacto. Que es lo que te digo, es lo que te digo, que él un pensamiento mucho más político que el mío, donde es, mae esto nos sirve a nosotros… Para empezar no creo…., que eso es importante, yo creo que no es una.. obviamente no creo que es malintencionado… sino no trabajaría aquí, pero mi punto es, en serio lo hace porque cree que es relevante, no nada más porque uy, cómo se verá a lo interno de la U…, en serio le importa. Entonces eso es tal vez lo primero, de por qué talvez otras incubadoras no les va tan bien, porque en serio a don Luis le importa. Perooooo, independientemente que yo también considero que es importante, yo preferiría centrarme en cosas más relacionadas a lo que sabemos hacer y en lo que según yo podemos generar más impacto. Pero él tiende a tener una visión más, como te digo, de pensar en cosas diferentes y cosas que se pueden generar y obviamente eso es bueno. Y me parece que Auge está, donde está hoy porque ese tipo de visión está y existe desde hace mucho tiempo. Me parece que el hecho de que él sea como es, obviamente le permite entrar o atraer talento que pues otras aceleradoras e incubadoras no han podido también mantener o traer de primera entrada. Ehmmm me parece que di, siempre hay componentes de suerte en un montón de cosas como se dieron. Pero es suerte también que esté David aquí como te decía, me parece que David es una ficha demasiado buena y si él se fuera pues también Auge no sería lo que es hoy. Ehmmmm, me parece que, me parece que es super interesante el proceso que tenemos aquí, que por ejemplo, me parece que es algo que viene mucho de David, como te digo, que David está todos los días viendo cuáles son las metodologías que se utilizan a nivel internacional y cualquier cosa que se aplique, que de verdad se hace bien en otro país, en otra aceleradora, incubadora, la vamos a tratar de hacer acá, replicar igual. Y, opuesto a la UTN, que ven, no sé, planes de negocios, 20 años después, que ya no se ocupan y cosas así. Igualmente estoy poniendo el ejemplo absurdo, pero ahí.. por ejemplo está esto del Canvas de negocios y todo esto, hoy en día todo mundo ve el canvas y todo el mundo sabe qué es pero es algo que está totalmente prostituído, la única forma en que de verdad lo apliqués bien es si entendés como cuál es la lógica del asunto. Y cuando vas a estos cursitos de no sé, 5 mil pesos que la gente hace, que dicen que saben y en realidad no saben. Entonces aquí en serio, vivimos la metodología, pero más que vivirla, en serio la entendemos. Y es en función que hay como esa necesidad de ser… necesidad y visión, donde ser mejores y dar cosas que valgan la pena.	45:11 45:58 47:12 47:24 47:29	Recurso humano clave Vivir la metodología y entenderla – cita relevante Gestores emprendedores Buen presupuesto

	Me parece que también tenemos esto del equipo de gestores que son emprendedores, que también es algo que me parece fundamental. Algo que probablemente nadie te ha dicho y no lo debería decir porque, di obviamente va en contra de que yo quiera que me paguen mejor, pero me parece que Auge está muy bien financiado. Y creo que las otras incubadoras, aceleradoras no tienen eso. Ehhhm, la UNA tenía dos personas y bueno, también es que eran muy académicos y bla bla, pero el punto es que no pueden generar cosas por lo mismo. El TEc tiene no sé, 4 o 5 personas y esas 4 o 5 personas que tiene ehmmm muchos son pagados con una vara totalmente salida a incubación que es que dan estos cursos, no sé cómo se llaman, esos cursos como de vinculación de lo que sea. Entonces tienen que hacer eso para poder generar plata para tener gente. Nosotros pues sí hemos tenido la ventaja de que sí ha habido un apoyo que permite digamos tener, tener cosas. Entonces, y.. y lo veo super sencillo y de nuevo yo no quiero que, ojalá que lo que aprendés de aquí no significa que ajá lo que importa es la plata, importan muchas cosas, pero te lo digo así, qué otra incubadora de CR tiene un gestor de comunicación? Ninguna. [Silencio] Y otro montón de facilidades que tenemos en función de estar aquí. Entonces es un tema por ser UCR, es un tema de que obviamente esas cosas se han ido ganando en función de un trabajo bien realizado, pero pero, es algo que no, no es…m es innegable. Pero entonces más bien, y aprovecho para decirte eso, entonces qué tan interesante sería si, a pesar de que hay presupuesto, mejor que en las otras instituciones, si fuera más.. entonces dónde podríamos estar. Entonces para mí eso es lo interesante, no es un tema de uy hay plata, entonces están super bien, entonces dejémoslos ahí ya. Si de verdad tuvieran presupuesto adicional, adónde estaría esto? Ayer tuve una reunión con un emprendedor de San Carlos, que me decía.. ey cómo hacemos para tener una Auge en San Carlos y yo [risas] No sé.. en San Carlos está el TEC hable con ellos. Hay otro tema ahí de SVDCs que te digo, que eso es otras loqueras que a don Luis le interesa y uno piensa que no va a salir y eventualmente le sale. Y si sale pues tendríamos presencia en San Carlos y también eso sería super interesante. Pero, pero bueno eso. Ehh entonces te hablé de… a nivel de equipo, a nivel de presupuesto, que me parece que es relevante, a nivel de metodologías, a nivel de nosotros como equipo… Ehmmm hay factores positivos que simplemente están asociados a que esté en la UCR, entonces también está la parte de nombre. Ehmmmm y sí te diría que también tiene que ver mucho con el proceso que se ha establecido. Me parece que el proceso, ehh.. el hecho de que sea una cosa totalmente personalizada ayuda. Me parece que todavía tenemos trabajo para mejorar eso, pero, de nuevo, ninguna otra institución tiene un programa como tan bien pensado. Eh, a qué me refiero con eso? El TEC da .. la primera fase que ellos tienen agarran a 70 personas y las meten	49:13 49:44 49:51 50:38	Nombre UCR – Prestigio Proceso AUGE: personalización uno a uno y programa bien pensado Actitud de aspirar a más

	en un cuarto y que todo el mundo vaya a clases y capacitaciones y cosas .. y nosotros vamos por un camino un poco distinto, donde di, sí le damos algo uno a uno, uno a uno al emprendedor. Ehm, es más caro, en teoría para nosotros, porque di, tenés que dedicarle una hora cada uno, pero probablemente salen mejores cosas. Ehh pero sí. Si tuviera que rescatarte un punto específico es el tema como de, como de aspirar a más. Me parece que ese aspirar a más es lo que le permitió a don Luis jalar el SBD y tenerlo vinculado. Y hoy por hoy, pues obviamente la parte de SBD pues sí es algo que llama. Y te lo digo así, no es un tema de que porque nosotros tenemos fondos de SBD los proyectos vayan a ser mejores. Es un tema de que, como existe la posibilidad de fondos, mejores proy, bueno no necesariamente mejores, más proyectos llegan, y de esos que llegan y pasan por los filtros sí pueden ir más hacia adelante.		Socios estratégicos (SBD)
P	Es un asunto de masa crítica.	51:12	Creación de masa crítica
R	Es un asunto de masa y es un asunto de, di poder tener el nombre para atraer. Y esa fue la investigación que hice yo, pero nos dimos cuenta que somos la incubadora más grande de Centroamérica y entonces yo soy el que le ando diciendo eso a todo mundo. Ehm, depende mucho de cómo lo midás y todo. Porque di muchas de esas incubadoras, ud tiene como los coworks y todo eso. Pero a fin de cuentas di nadie más tiene 80 o 100 o 120, dependiendo de en qué época del año estamos .. 80 proyectos activos al mismo tiempo … que esa parte de comunidad es otra, que nadie más a nivel país se ve como una comunidad y nosotros pues sí podemos tratar de generar esos contactos. Y yo te puede decir que es super interesante, para mí como gestor, llegar, sentarme con alguien y que haya algo parecido que yo sé que lo puedo vincular con otro emprendedor y nada más es como mandarle el contacto por Whatsapp, mandarle un audio como: -Mae podés ayudar a este mae con esta cosa? – Mae sí de fijo. Y que se haga. Y eso es como el… Si pudiéramos hacer eso mejor, yo creo que la gente en serio se impresionaría muchísimo más y quedaría totalmente enamorada del proceso, porque yo en este programa de aceleración que estoy, eh, por ejemplo, llego, y me impresionó que me pudieran conseguir así 5 reuniones en una-dos semanas con, no sé, gerentes de recursos humanos de empresas, a partir de los contactos que ellos tenían. Ehh eso me parece que en serio uno dice: -Mae, el mundo es mucho más fácil de lo que uno se imagina. Entonces que me faciliten ese mundo a mí con algo tan sencillo como mandar un mensaje de Whatsapp, eh pues, me impresiona y me vende. Entonces si podemos generar eso a mayor escala sería algo interesante.	51:13 51:23 51:50	 Incubadora más grande de Centroamérica por número de proyectos activos - cita relevante Comunidad (Red de contactos entre emprendedores)

P	Sí, o sea, es decir, sí hay una red de contactos que se ha ido formando que es muy útil para los emprendedores ahorita, pero que deberíamos de seguir viendo a más.	52:47	
R	Deberíamos seguir viendo a más y lo otro que me parece que es un tema, di que es como un área de oportunidad de Auge, que tiene que ver con que di, no estamos tan conectados con el sector corporativo. Entonces a nivel de … ehhhmmm… Cómo te lo planteo? Yo.. Por ejemplo, para mí en validaciones yo necesito ir a hablar con gerentes de recursos humanos, Auge no me puede ayudar tanto para eso, porque es sector corporativo, Auge me puede ayudar más si yo soy un emprendedor y tengo un servicio para emprendedores. Ahí es muy relevante, porque ahí sí hay una red de contactos que valen la pena. O si fuera algo de investigadores o algo académico. Pero te puedo decir, y esa es una también, otra área de oportunidad, que lamentablemente pues nosotros no influenciamos tanto a la U.. Yo tengo un emprendedor que empezó aquí hace dos años, eh, Javier Chan, de Processim Labs, ehmmm ellos le venden a INCAE, le venden a una o dos universidades más de CR, le venden como a tres o cuatro universidades afuera y hasta ahora en noviembre van a hacer su primer piloto con Administración de Negocios en la U, porque nosotros no fuimos capaces en dos años de facilitarle eso.	52:55 53:28	Debilidad: Red de contactos corporativos Amenaza: Rigidez dentro de la Universidad
P	Y eso no es un problema de AUGE, es un problema de la UCR.	54:00	
R	Ah no sí sí, de acuerdo.	54:03	
P	Bueno, muchas gracias, Raúl.	54:05	

Apéndice 9. Proceso de codificación y categorización de las observaciones de las entrevistas a gestores de emprendimiento

CÓDIGO	OBSERVACIÓN	CATEGORÍA
OB-01	Sentido de pertenencia al lugar, por los emprendedores que llegan al cowork.	Comunidad
OB-02	Amistad - Comunidad	Comunidad
OB-03	División del trabajo por background del gestor, hasta donde se puede	Proceso
OB-04	Forma de trabajo de Auge – cita relevante	Proceso
OB-05	Estructura pero aporte individual	Estructura
OB-06	Flexibilidad horaria en Auge	Flexibilidad
OB-07	Compartir la experiencia de emprendedor ahora como gestor -cita relevante	Gestor emprendedor
OB-08	Proceso de coaching – cada decisión la toma el emprendedor	Proceso
OB-09	Proceso de primeras dos fases es más formativo y reflexivo	Proceso
OB-10	Esas dos fases no son la manera tradicional de emprender	Proceso
OB-11	Fase idear como filtro del mismo emprendedor y su idea	Filtro del emprendedor
OB-12	Criterios de filtrado natural: sacrificio y trabajo de la persona emprendedora	Filtro del emprendedor
OB-13	Permanencia asociado a emprendedor con características como: resiliencia, abiertos a ser coacheables, sin miedo de que les roben la idea, reconocer en q áreas necesitan ayuda	Emprendedor
OB-14	Imparcialidad en el servicio, no hay interés particular	Proceso
OB-15	Comunidad como red de contactos entre emprendedores	Comunidad
OB-16	Proceso claro	Proceso
OB-17	Proceso estructurado	Estructura
OB-18	Proceso bimodal ayuda en formación personal y responsabilidad – cita relevante	Proceso
OB-19	Efecto de la convocatoria de fondos externos – Socios estratégicos	Socios estratégicos
OB-20	Comprensión del proceso	Proceso
OB-21	Empresas más experimentadas llegan por los fondos	Emprendimientos de fuera
OB-22	Riesgo de que no valoren el proceso y los servicios de Auge por enfocarse en lo fondos	Riesgos
OB-23	Comunidad – Red de contactos emprendedores	Comunidad
OB-24	Acceso a convocatorias que tienen acceso por estar en Auge	Socios estratégicos
OB-25	Respaldo-Reconocimiento- Nombre de Auge	Nombre
OB-26	Ambiente de trabajo en Auge	Comunidad
OB-27	Papel de la dirección de Auge (David y don Luis)	Liderazgo y visión
OB-28	Interacción de personas de diferentes áreas (gestores)	Equipo de trabajo
OB-29	Emprendedores en el cowork – Comunidad – Interacción	Comunidad
OB-30	Flexibilidad para mantener su emprendimiento	Flexibilidad
OB-31	Gestor-emprendedor	Gestor emprendedor
OB-32	Estructura de la metodología	Estructura
OB-33	Incubadoras aportan una ruta clara de trabajo	Estructura
OB-34	Estructura del trabajo	Estructura
OB-35	Disminuye la posibilidad de errores – Ayuda a prever los riesgos	Estructura
OB-36	Ayuda a prever los riesgos	Estructura
OB-37	Emprendimientos que llegan a fase crear son con modelo de negocio más consolidado	Emprendimientos de fuera
OB-38	Existencia de fondos atrae proyectos más consolidados	Socios estratégicos
OB-39	En idear se da forma al proyecto y a la persona emprendedora	Filtro del emprendedor

CÓDIGO	OBSERVACIÓN	CATEGORÍA
OB-40	Emprendedor persistente	Emprendedor
OB-41	Buen equipo de trabajo	Emprendedor
OB-42	Ideas de negocio replicables	Selección
OB-43	Seguimiento personalizado uno a uno	Proceso
OB-44	Interesado en el negocio, pero no pide acciones	Proceso
OB-45	Red de mentores	Mentores
OB-46	Alianzas con entidades del gobierno (MICITT, SBD)	Socios estratégicos
OB-47	Respaldo por los buenos resultados	Nombre
OB-48	Estructura de Auge	Estructura
OB-49	Idea replicable, escalable y con un buen equipo detrás	Selección
OB-50	Se ha equiparado la cantidad de proyectos en fase idear y crear	NA
OB-51	Razón de lo anterior, que ingresen menos a idear por crisis financiera	NA
OB-52	Volumen de proyectos – Interacción – Red de contactos	Comunidad
OB-53	Matrícula de mensualidad y no participación accionaria	Proceso
OB-54	Relación uno a uno,	Proceso
OB-55	Gestor-emprendedor	Gestor emprendedor
OB-56	Gestores de diferentes áreas – diversidad de perspectivas	Equipo de trabajo
OB-57	Metodología clara	Proceso
OB-58	Proceso bimodal es ventaja para proyectos de zonas fuera de la GAM	Proceso
OB-59	Respaldo del nombre UCR	Nombre
OB-60	Contactos internos	Comunidad
OB-61	Comunidad- Familia- Relación estrecha	Comunidad
OB-62	Buen ambiente laboral que se transmite a los emprendedores	Comunidad
OB-63	Sentido de pertenecer	Comunidad
OB-64	El cowork lo ocupan más los emprendimientos de la fase idear	NA
OB-65	Compensación de los gestores -bajo salario	Debilidad
OB-66	Flexibilidad laboral, para emprender al mismo tiempo	Flexibilidad
OB-67	Papel de David- conocimiento y estructura	Liderazgo y visión
OB-68	Red de contactos que ha adquirido como emprendedor-gestor	Comunidad
OB-69	Compensación de gestores -bajo salario	Debilidad
OB-70	Compensación de gestores -bajo salario	Debilidad
OB-71	Incubadoras aportan estructura	Estructura
OB-72	En la incubadora se le puede preguntar a alguien	Proceso
OB-73	Auge tiene disponible acceso a opiniones diferentes en un mismo lugar	Equipo de trabajo
OB-74	Consultas aprovechadas por pocos	Debilidad
OB-75	Emprendedores aprovechan coaching uno a uno	Proceso
OB-76	Propuesta de valor de Auge: gestores con experiencia emprendedora	Gestor emprendedor
OB-77	Modelo gestor-emprendedor de acuerdo con experiencia internacional	Gestor emprendedor
OB-78	Riesgo de desvincularse si el emprendimiento es exitoso	Riesgos
OB-79	Reto de Auge mantenerlos en su red de contactos	Riesgos
OB-80	Trayectoria de Auge – Nombre	Nombre
OB-81	Comunidad- amistad	Comunidad
OB-82	Pasan por un cambio los que siguen el proceso conscientemente	Proceso
OB-83	Características del emprendedor	Emprendedor

CÓDIGO	OBSERVACIÓN	CATEGORÍA
OB-84	Analogía: Auge como un gimnasio	Proceso
OB-85	Emprendimiento más maduro puede llegar directo a fase crear	Emprendimientos de fuera
OB-86	Emprendimientos más preparados – cita relevante	Emprendimientos de fuera
OB-87	Network con la comunidad – Eventos – Uno a uno con gestores	Comunidad
OB-88	Persona de TCU como apoyo	Socios estratégicos
OB-89	Espacio físico, fondos, conocimiento, estructura	NA
OB-90	Red de asesores y mentores (Bajo referencias internacionales esto funciona)	Mentores
OB-91	Proyectos PITs son más interesantes [se puede estudiar más a fondo si son los más exitosos]	Socios estratégicos
OB-92	Objetivo del emprendedor al entrar a Auge influye en su avance en el proceso	Emprendedor
OB-93	Fase idear como filtro para emprendedores – cita relevante	Filtro del emprendedor
OB-94	Visión y gestión del director	Liderazgo y visión
OB-95	Visión política y relevancia para UCR	Liderazgo y visión
OB-96	Riesgo de desenfoque	Riesgos
OB-97	Recurso humano clave	Equipo de trabajo
OB-98	Vivir la metodología y entenderla – cita relevante	Proceso
OB-99	Gestores emprendedores	Gestor emprendedor
OB-100	Buen presupuesto	Presupuesto
OB-101	Nombre UCR – Prestigio	Nombre
OB-102	Proceso AUGE: personalización uno a uno y programa bien pensado	Proceso
OB-103	Actitud de aspirar a más	Liderazgo y visión
OB-104	Socios estratégicos (SBD)	Socios estratégicos
OB-105	Creación de masa crítica	Nombre / Comunidad
OB-106	Incubadora más grande de Centroamérica por número de proyectos activos -c relevante	NA
OB-107	Comunidad (Red de contactos entre emprendedores)	Comunidad
OB-108	Debilidad: Red de contactos corporativos	Debilidad
OB-109	Amenaza: Rigidez dentro de la Universidad	Riesgos

Apéndice 10. Guía para el desarrollo del grupo focal con personas emprendedoras de Auge

Guía para el desarrollo del grupo focal con personas emprendedoras de Auge

Agenda de la reunión:

1. Bienvenida, objetivo y descripción de la actividad
2. Cuestionario
3. Almuerzo y discusión
4. Cierre y agradecimiento

Guión:

Bienvenida y presentación de la moderadora:
Buenas tardes, muchas gracias por estar hoy presentes.

Antes de iniciar formalmente, quiero solicitarles su permiso para grabar esta sesión, esto con fines de investigación básicamente y ya les voy a explicar en detalle lo que vamos a hacer y por qué estamos acá.

Mi nombre es Paola Gamboa, a algunos los he visto en alguna ocasión anteriormente. Yo soy miembro del Consejo Consultivo, soy de la parte interna de la Universidad. Represento a la Red UCR Emprende, que trata de compartir las experiencias en emprendimiento que se realizan en diferentes carreras y departamentos de la Universidad. Específicamente yo trabajo en la carrera de Ing Industrial, donde fui la impulsora del desarrollo del espíritu emprendedor entre los estudiantes y fuimos los pioneros en abrir la posibilidad de desarrollar su proyecto de graduación (tesis) como su propuesta de proyecto emprendedor. A la fecha, han pasado 10 años y más de 20 proyectos desarrollados por estudiantes.
Hoy estoy acá, a raíz de una conversación con don Luis, donde mencionábamos la importancia de dar soporte a varias afirmaciones que se han hecho comunes entre la comunidad emprendedora, pero que no se había realizado un estudio formal sobre lo que ha hecho que Auge sobresalga como una, sino, la mejor incubadora del país y la región. Bueno, ya tenemos además el reconocimiento de UBI que nos respalda.

Objetivo de la reunión:
Conocer las características o aspectos diferenciadores de la gestión de Auge que han influido en el éxito de sus proyectos emprendedores, y las acciones que pueden ser replicables para el futuro.

Presentación:
Pero antes de iniciar, vamos a todos a presentarnos. En caso de que algunos no se conozcan y yo no los conozco a todos. Además, para el registro de la actividad, que nos quede grabado.
Por favor, me indican su **nombre, proyecto al que pertenecen, tiempo que tienen de estar en Auge**.

Descripción de la actividad:
Primero se inicia con un cuestionario, el cual es llenado por cada uno y puede ser anónimo o indicar su nombre y nombre de proyecto si así lo desean.
En la parte de atrás de su hoja, hay 5 preguntas las cuales abordaremos de manera abierta entre todos los presentes. Para estas preguntas no necesitan escribir nada, sin embargo se les facilita un espacio en la hoja, por si desean realizar apuntes o indicar algo por escrito si no les diera tiempo de comentarlo acá.
Vamos a tomar el almuerzo justo después de llenar el cuestionario y mientras vamos comiendo, vamos a conversar sobre las otras preguntas.

Luego de abordar esas preguntas podemos comentar sobre alguno de los ítems del cuestionario o si lo consideran que tienen relación con alguna de las preguntas, también lo pueden mencionar.

Desarrollo del cuestionario:
Pueden iniciar con el cuestionario, la idea es leer cada una de las afirmaciones y responder.....
Solamente es la primera página. La parte de atrás como les decía es solo como una guía para las preguntas que vamos a compartir ahora.

Servir el almuerzo y cuando ya todos estén instalados iniciar con las preguntas

Preguntas para discusión:
¿Cómo definiría la comunidad en Auge?
¿Cuáles fueron las principales razones que lo impulsaron a entrar a Auge?
¿Cuáles fueron las principales razones que lo implulsaron a mantenerse en Auge hasta ahora?
¿Cuáles son los aspectos de los servicios de Auge que considera que le aportan mayor valor para su proceso emprendedor?
De su experiencia en Auge, ¿qué rescataría como aspectos a mantener y aspectos a mejorar?

¿Hay algún otro comentario que les gustaría realizar?

Cierre y agradecimiento:
Muchas gracias por su colaboración y por estar presentes hoy, por todo lo compartido y por su deseo de colaborar con hacer a Auge cada día mejor también.

Apéndice 11. Cuestionario de entrada, aplicado a las personas emprendedoras en el grupo focal

Cuestionario para personas emprendedoras en Auge

INSTRUCCIONES: Por favor lea atentamente cada una de las afirmaciones que se indican. Para cada una marque una equis (X) en la casilla correspondiente a su opinión al respecto de la afirmación, considerando:
1 - Totalmente en desacuerdo 2- En desacuerdo 3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4- De acuerdo 5- Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
I-1	El programa StartupGo es parte de una metodología clara y bien definida					
I-2	El coaching uno a uno con los gestores es un aspecto relevante del programa de Auge que beneficia mi proceso emprendedor					
I-3	El hecho de que el programa se desarrolle siguiendo módulos virtuales y luego reuniones de coaching con el gestor es una ventaja competitiva de Auge					
I-4	El que Auge no exija una participación accionaria en los emprendimientos es un aspecto clave para seleccionar la agencia					
I-5	El programa de Auge es un aspecto clave para lograr el éxito de mi emprendimiento					
I-6	La metodología implementada por Auge le brinda una estructura beneficiosa a mi proceso emprendedor					
I-7	El hecho de que los gestores sean también emprendedores es beneficioso para mi proceso emprendedor					
I-8	Durante las primeras dos fases del programa se obtienen conocimientos que me permiten darme cuenta si emprender es relamente lo mío o si mi proyecto vale la pena					
I-9	Los criterios para la selección de emprendimientos que ingresan a la fase Crear es adecuada					
I-10	El proceso de selección (triada) es adecuado					
I-11	La existencia de una red de mentores es un aspecto relevante de Auge					
I-12	Las relaciones estratégicas que ha establecido Auge (MICITT, SBD, Procomer) han sido beneficiosas para mi emprendimiento					
I-13	El establecimiento de estas relaciones le da una ventaja competitiva a Auge					
I-14	El nombre Auge, es reconocido en el ecosistema emprendedor nacional y le ofrece respaldo a mi emprendimiento					
I-15	El nombre UCR, le da respaldo y prestigio a Auge					
I-16	La visión y dirección de Auge ha sido un aspecto importante para su éxito					
I-17	La conformación interdisciplinaria del equipo de gestores es un activo importante para apoyar efectivamente los proyectos emprendedores					
I-18	Las relaciones entre emprendedores y gestores pueden considerarse relaciones de amistad					
I-19	En Auge existe un ambiente familiar y agradable					
I-20	En Auge existe una buena red de contactos emprendedores					
I-21	La comunidad en Auge es una de las razones que me han impulsado a permanecer en la agencia					

Apéndice 12. Transcripción y anotaciones del grupo focal con personas emprendedoras de Auge.

Grupo focal emprendedores

		Código: GF-01
Nombre institución: AUGE		
Entrevista: Paola Gamboa Hernández	**Fecha y hora:** 16.01.2020 12:00	**Lugar:** Sala sesiones de AUGE
Participantes:	**Proyectos:**	
Mariola Urgellés	Sunspectra	
Andrés Muñoz	Gricket House	
Rolando Camacho	Fixs	
Luis Carlos	Huli	
Isabel Moya	Eco Clean	
Priscilla Villalobos	Zen Clean	
Walter Quesada	Diabetter	
Descripción general del grupo focal: Primero se inicia con la presentación de los participantes de diferentes proyectos emprendiendo en AUGE. Se pasa un cuestionario con ítemes basados en los hallazgos de las entrevistas previas. Luego se realizan cinco preguntas abiertas, en las cuales pueden hacer referencia a los temas involucrados en los ítemes anteriores o agregar sus propios temas.		
Resumen: Grupo focal desarrollado en AUGE, en un espacio privado, donde se compartió un almuerzo. La interacción se dio de manera amigable, como una conversación, siguiendo los temas y preguntas base definidos previamente, permitiendo que cada uno de los participantes pudiera agregar sus puntos de vista de manera abierta. Se extiende por un tiempo total de 85 minutos.		

Sigla	Transcripción	Tiempo	Comentarios
E	Primero que nada, me gustaría que se presenten. Que cada uno nos regale su nombre, de qué proyecto viene y cuánto tiempo de estar en Auge. Como para irnos ubicando un poquito todos. Yo me imagino que muchos de uds se conocen, pero algunos tal vez no y yo no los conozco a todos	00:10	

M	Mi nombre es Mariola Urgellés y yo soy de Sunspectra y creo que llevo un año en Auge.	00:34	
A	Ok, yo soy Andrés Muñoz y represento a Gricket House y creo que ando por ahí de un año aproximadamente, no recuerdo muy bien.	00:46	
R	Mi nombre es Rolando, represento a Fixs, que es lo de las plantillas en 3D y masomenos así sacando cuentas en mayo del año pasado entré, ya casi un año.	00:55	
I	Hola! Isabel Moya de Eco Clean y, pucha, ya voy para el segundo año más bien yo. Sí.	1:07	
P	Yo soy Priscilla. Mi emprendimiento se llama Zen Clean. Y en marzo de este año son dos años [de estar en Auge].	1:16	
W	Yo soy Walter Quesada, de Diabetter y un año y cinco meses, creo.	1:26	
E	La metodología hoy va a ser la siguiente: yo les traigo una hojita acá que les voy a pasar. Esto tiene un cuestionario con algunas afirmaciones, en donde me gustaría que uds se tomaran unos momentos para hacer esto primero. Les paso las hojas y uds leen las afirmaciones y contestarían en una escala de uno a cinco, entre totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo. Si en alguna [afirmación] no saben, la pueden dejar en blanco, no hay ningún problema. Esta sería la primera actividad, como para simplemente tener algunos puntos que serían también importantes para discusión. Y en la parte de atrás de la hoja, hay otras preguntas. Estas preguntas son las que vamos ya a conversar. No es necesario que las contesten acá [en la hoja], simplemente están acá por si quieren anotar algo que les gustaría después recordar comentar o por aquello que en algún momento no de tiempo de hacer todos los comentarios, dejarlo aquí por escrito. Pero no es que tengan que contestar esto. Les voy a pasar estas hojitas. - Tiempo para llenar cuestionario – [Ingresa Luis Carlos de Huli, se le explica aparte lo que se está haciendo y se le entrega el cuestionario de partida] ¿Estamos todos listos? [Asienten] Bueno voy a contarles un poquito más de porqué llegamos a esto. Hace un tiempo, en una reunión conversando con don Luis, hemos estado hablando que pues, Auge, uds bien saben que recibió un reconocimiento el año pasado después del análisis de la UBI, por ser una de las 20 incubadoras universitarias más exitosas a nivel de la encuesta que hizo la organización. Hemos identificado que hay varios factores interesantes en Auge que pueden estar directamente influyendo en ese éxito	1:39 8:05	

	digamos, que ha tenido Auge. Pero eso de éxito puede ser muy relativo. Entonces también queremos hacer un acercamiento con emprendedores, para poder identificar qué sienten uds, cómo llegaron acá, por qué se quedaron, qué creen que es lo interesante de Auge, y cuáles son esas experiencias. Un poco las afirmaciones que están en ese cuestionario son aspectos que se han recabado de procesos anteriores a este. Hablamos ya con algunos gestores, ya nos dieron su retroalimentación, su visión desde su perspectiva, verdad. La retroalimentación de lo que es el informe de UBI que hizo toda esta comparación; y otro tipo de recopilación de datos incluso de lo que es el Trello y todo lo que está registrado ahí. Incluso con uso de las bitácoras que se llevan de los módulos del Startup Go en el Moodle. De ahí, sacamos algunas de esas características, digamos, que están en el cuestionario. Sin embargo, más allá de eso, que sería la intención de conversar un poco acá, es definir y hablar más de su experiencia. Uds ya como emprendedores acá en Auge, cómo ha sido esa experiencia. Uno de los aspectos que ha llamado mucho la atención y de los cuales, todos los que hemos participado de Auge en sí, y que siempre hemos escuchado es al respecto de la comunidad. De cómo Auge más que una incubadora es una comunidad. Entonces, a mí me gustaría lanzar como primera pregunta y que uds puedan irla contestando como deseen, sin ningún orden específico: ¿Qué entienden uds.. o cómo definirían uds la comunidad de Auge? ¿Qué es para uds el que Auge sea una comunidad? Porque es un tema muy rescatado, verdad, el asunto de la comunidad. Entonces ¿qué entienden uds por esa comunidad? ¿Cómo la interpretan?	9:18 9:42 10:25 10:33	
L	Yo lo definiría en dos partes. Y aquí me gustaría meter una de las que estaban aquí [en el cuestionario] eran las alianzas con… relaciones estratégicas que ha tenido Auge. Yo las considero parte de la comunidad también. Entonces, para nosotros, esa parte de la comunidad, el hecho de por ejemplo poder llegarle a decir a don Luis, por ejemplo y todo… Mae, habláte con tal ministra … o ok. Esas relaciones las considero parte como de la comunidad. Es interesante porque cuando llegás a hablar con esas personas siento que también se sienten parte de ello. Es: -Mirá yo vengo de Auge. -Ah bueno, vení. Incluso la conversación se vuelve menos formal y más amistosa. Eso por un lado. Y la otra es el hecho de ayudarse, no solo desde Auge con el emprendimiento, sino entre los emprendimientos. Entonces, por ejemplo, a nosotros, eh por ejemplo, don Luis o cualquiera de los con los que hemos trabajado nos dice: -Mae, LuisCa o Ale, tengo este emprendimiento que está teniendo estos problemas o está teniendo estas situaciones, uds ya pasaron por esto, porqué no se hablan. Entonces es más el hecho de conectar dos personas que tal vez ya pasaron por un camino	11:02 11:53	Comunidad ampliada que incluye relaciones estratégicas como parte de ella. Comunidad como las relaciones entres los emprendedores de Auge para aprender y resolver problemas entre sí.

	que la otra persona está pasando y no necesariamente como el gestor, resolverle el problema. Es nada más conectarlo con la gente correcta. Creo que esa es una de las cosas más valiosas. El poder conectar con gente.		
W	Sí, yo pienso parecido, por ejemplo, cuando uno está en el cowork, que uno tenga una duda por resolver, el ambiente que se crea, la opinión de las diferentes personas, que tal vez alguno lleva ya más tiempo o lograron resolver primero un problema que, o te dicen no eso no es un problema es más sencillo de lo que ud piensa. Como ese ambiente de que todos tienen diferentes opiniones y demás, puede crear a uno una visión distinta y hacerlo arrancar di como devolverse y decir sí estaba equivocado, voy a arrancar de estar forma para probar si me funciona, pues a fin de cuentas siento que para eso son, di prueba y error.	12:44	Comunidad: Interacción en el cowork
R	Yo creo por ahí también lo que se rescata mucho es como la red de contactos que eventualmente, o sea, se sabe que no todo mundo sabe todo, entonces tiene sus fortalezas en algo, el coach no le va a resolver cualquier problema que uno tenga. Incluso el grupo de WhatsApp, si alguien ocupa algo, entonces por ahí conoce a alguien o tiene algún contacto que le ayude. Entonces la red de contactos sirve mucho. Y sobre todo tal vez el ambiente es como todo el mundo está trabajando por tratar de sacar adelante el proyecto que cada uno tiene y uno sabe que cuesta. Entonces pues ahí uno se hace como hermano del sufrimiento de otra persona porque sabe lo que está pasando y uno conoce, entonces di si hay que ayudar pues uno ayuda.	13:18	Comunidad: Red de contactos en el grupo de Whatsapp
E	Han rescatado mucho el tema de la red de contactos, pero ahora Rolando estaba mencionando también eso de que, bueno, todos estamos en su proyecto, pero al mismo tiempo compartimos los sufrimientos. ¿Es parte también de ese concepto de comunidad, ese compartir? No solo una red de contactos, sino experiencias, el crear como un tipo de amistad, una relación como más familiar, que es uno de los puntos que también les preguntaba por ahí [en el cuestionario]. ¿Es parte de eso el que exista una comunidad como tan sobresaliente en Auge?	14:10	
P	Yo creo que sí y no. Eso dependerá mucho de cada persona y de cada emprendedor o emprendedora. El tema.. acá dice relaciones de amistad, ambiente familiar. Cuando hablamos de una familia y hablamos de cercanía, hablamos de cercanía principalmente emocional. Y si bien todos somos solidarios en el hecho de que estamos sufriendo, en el sufrimiento y en la familia, buscamos escucha y solidaridad y atención, verdad. Hay personas con estilos de apegos más abiertos y otros más alejados y más reservados. Sin embargo, eso no es en detrimento de la comunidad, me parece que no. Creo que como latinos que somos, nos encanta el bombetismo y el vacilón y llegar y saludar y cómo te va y el fin de semana … y en	14:56	Mejorar: Crear espacios emocionales ayuda al ambiente familiar o de fiesta.

	eso encontramos mucho valor y se vale. Creo que un área de oportunidad para el programa de Startup Go y para apalancar esa popularidad de su comunidad, es complementar la metodología con espacios emocionales, que el coach o la coach….		
R	Yo quiero .. si puedo como agregar algo ahí, uno sabe o bueno se siente tal vez motivado si sabe que hay una comunidad o al menos hay un grupo de gente que está pasando por lo mismo que ud está pasando. Si ud estuviera solo en su casa y se siente frustrado y que nada sale y que debería estar buscando trabajo en vez de estar haciendo esto, cuando ud ve gente que está trabajando por lo mismo di genera cierta afinidad o empoderamiento de poder seguir.	16:15	Comunidad: Acompañado por otros que están pasando por lo mismo
P	Pero saber que todos estamos sufriendo es solo saber que todos estamos sufriendo. O sea, qué consejos podemos dar	16:42	
R	Sí, eso …		
P	Pero dejame nada más terminar la idea… Entonces, en estos espacios emocionales o como se le quieran llamar, verdad. Nosotros los emprendedores navegamos mucho la incertidumbre … hay que aprender a navegarla, no matarla sino administrarla y para eso se requiere un estómago muy duro y una piel muy dura y.. o sea, como mucho temple, ser una persona bien parada… Entonces, para que sea este ambiente familiar, esta comunidad y esta relación de amistad se tiene que sí o sí atender un elemento emocional de los emprendedores.	16:53	
E	Y entonces ese sería un aspecto más bien a mejorar a dedicarle un poco más de tiempo	17:27	
P	A mejorar definitivamente		
E	A dedicarle más tiempo a la parte emocional. No solamente al programa, verdad, a los contactos que existen, sino también a esa parte emocional de sí, estoy sufriendo, pero no estoy solamente sufriendo por, que te digo, por una dificultad y entonces un contacto me va a ayuda a solventar eso. No, sino, hagamos más cosas, hagámonos esa piel dura como estábamos diciendo pero en conjunto. Es por ahí?		
P	Sí, la carga emocional del … O sea, el emprendimiento es como tu bebé. Vos sos como la mamá o papá, entonces necesariamente si le pasa algo mal al emprendimiento, vos lo sentís aquí en el estómago, en el corazón, lo sentís en la cabeza, lo sentís en los pies. Que alguien le abra el espacio al emprendedor o emprendedora para catarsis y que haya una herramienta para administrar sus emociones, sus ideas	18:04	Mejorar: Ayudar en la catarsis
W	Sí, digamos que por ejemplo, bueno, nosotros estamos teniendo ahí como un balance, verdad, en Diabetter. A la gente que yo le digo me dice: ya déjelo ahí, no importa ya. Y o sea,	18:33	

	Diabetter ni siquiera es mío, es de alguien más. Yo nada más lo manejo y ya. Y yo lo siento como si fuese mío y yo le digo a alguien que no sabe de emprendimiento y me dice: No importa ya, trabajos hay un montón y ud va a ser bueno en más. Y por ejemplo, yo le digo Pri [viendo a P] y es como no, no lo deje morir o sea qué está pasando. Entonces yo siento que esa parte, digamos, es diferente que yo me desahogue con x persona a que me desahogue con alguien de aquí, que yo sé que va a ser demasiado distinto. O sea, emocionalmente ellos van a entender más, que una persona puede decir, no importa, da igual, o sea, no lo tenía y respirabas, no teniéndolo vas a seguir respirando.		
E	Me parece que Isabel quería comentar algo.	19:20	
I	Tal vez para agregar a los diferentes comentarios, es .. Cuando yo ingresé aquí, de hecho ingresé…. El 50% de mi decisión de participar de Auge estaba ligado a que había fracasado con un modelo de emprendimiento y mis inversionistas. Entonces, necesitaba como empezar de nuevo, pero quería empezar en un lugar sano. Porque parte de lo que yo siento y he sentido en estos años es que hay una prostitución terrible alrededor de los startups y de los emprendimientos y creo que esta comunidad le permite a uno protegerse. Yo no lo veo tan romántico como amigos y eso. Creo que hay espacios importantes a nivel espiritual o a nivel digamos interno que necesitan. El tema de los Fuckup nights eran.. Para mí son brillantes porque yo tuve la oportunidad de participar y contarle a la gente lo que me pasó a mí. Y es impresionante ver la reacción de las personas: en serio? y a mí también! Entonces o sea, esa catarsis tal vez, que es sumamente importante tener. Porque sí es cierto que hay .. El que Auge haya ganado el premio y que ahora el emprendedurismo está de moda y ahora todo el mundo es emprendedor y ahora todo el mundo quiere. Y todo el mundo quiere financiar cosas. Ahora todo el mundo es …. O sea, es peligroso el ambiente afuera. Ahora todo el mundo es incubadora y ahora todo mundo es experto y ahora todo mundo verdad… Es complejo, yo creo que es un elemento que Auge tiene que tomar en consideración y manejarlo. Yo veo que esto casi que es un fuerte para nosotros, donde nos podemos proteger, porque hay exceso de peligros. Además de los dolores que ya tenemos nosotros como emprendedores, hay un montón de peligros ahí afuera, que todavía no se han definido. Yo creo que en Costa Rica no hay políticas, no hay estructuras que definan claramente, qué es un emprendimiento, quien puede ser un inversionista en el emprendimiento, quién puede ser una incubadora. Ahora a cualquier persona se le ocurre cualquier cosa y ahí ya anda uno, porque por la misma desesperación o el dolor a veces cae en las trampas. Y yo creo que ahí es donde Auge puede fortalecer muchísimo más su gestión, en el sentido de que vaya definiendo esas pautas. Yo creo que ya los que	19:22	Ingreso a Auge: sentir protección en la comunidad por fracaso anterior Catarsis es liberador Ambiente peligroso en el entorno emprendedor Auge ofrece protección … cita textual: Auge es un fuerte.

	estamos aquí, hemos pasado por donde asustan. Todavía se pasa por donde asustan y todavía nos engañan. Entonces yo sí, lo que quisiera es eso, como que Auge se convierta en un lugar seguro, sin el bullshit que hay alrededor, para nosotros los emprendedores y para los que vienen detrás de nosotros. Para que nuestras experiencias se conviertan en lecciones para los que vienen atrás. Que nuestros dolores se conviertan en comunidad. Ahí sí, por qué… A veces uno se siente hecho leña, que ya no puede más y que ya no lo logra y habla con otra persona y, o nos reunimos o llevamos una clase o lo que sea, entonces uno se siente empoderado. Solo estas reuniones son importantísimas. La clase que llevamos la vez pasada también, te acordás? [Vuelve a ver a P] Yo creo que el sentido de comunidad y de solidaridad y de todo eso, es muy importante, pero es muy romántico en medio de este mundo tan amargo, digamos, que hay alrededor de un emprendedor. Entonces yo convertí ese romanticismo y ese sentir de comunidad en una herramienta de seguridad, de protección y también de desahogo. Pero el tema de protección, yo creo que es vital.	23:17	Comunidad como seguridad, protección, desahogo
R	Ahí puedo agregar algo. Yo sí… que aquí, lo mencionaron de hecho. Hay un punto de que Auge no pide [acciones] Eso es como un acto de fe de Auge por los emprendedores, por así decirlo. Usualmente afuera, es como, mirá sí, les comentamos la idea y todo muy bien y muy bonito y me da cuánto, un 10% de la empresa. Es como ver números y vos no estás muy consciente de lo que, primero lo que tenés cuánto vale y lo que ellos pueden porque están acostumbrados a hacer eso. Entonces no sé, es como una inseguridad ahí, pero ud se siente que está compitiendo contra una super multinacional y ud es muy pequeñito y cuando se da cuenta le dan por la jupa. Entonces eso es parte como de esa seguridad es una de las principales razones por las que quisimos entrar. Pues si no funciona, pues no perdimos nada y no hay que deberle no sé cuantos millones a tal persona. Eso también es muy importante	23:26	Participación accionaria que piden otros, da sensación de inseguridad… Auge da sensación de seguridad para ingresar.
E	Nada más un segundo, eso que decía Isabel es muy importante, que sí no está ahí [en el cuestionario] el tema de la seguridad. Hasta el momento nadie nos lo había mencionado. Por eso es muy importante este espacio con uds que son los que realmente lo viven. Entonces a partir de ahora, que quede ahora sí, palpable que entonces la seguridad que le da Auge a los emprendedores es un aspecto que hay que fortalecer.	24:28	
L	A mí me gustaría agregar un par de cosas. Eso que estaba diciendo Rolando e Isabel. Con nosotros.. Huli, creo que ha estado unos 6 años en Auge o pudiera ser un poco más. Te escucho diciendo mucho esa comunidad es mucho por lo que entramos y de nuestro lado es, esa comunidad es mucho de las razones por las que nos hemos quedado. Porque nosotros ya estamos en una etapa más arriba. Pero esa sombra segura, que Isabel estaba comentando, para nosotros es súper importante,	24:56 [13:50]*	Razón de quedarse en Auge es la comunidad como seguridad.

	porque… Yo veo hace unos tres años que llegaban unos emprendedores allá a la oficina, porque nos encanta recibirlos y conversar y todo lo demás…		
E	Perdón, de qué proyecto sos vos?		
L	Huli		
E	Ah de Huli		
L	Y llegaban y nos comentaban lo que estaban haciendo y como… -Mae, la verdad estamos en esto, vos no estás haciendo una empresa, lo que estás haciendo es un hobby y ya, y si te sale un brete lo vas a dejar botado. En cambio, cuando es cualquiera de aquí, es como: -LuisCa podés hablar con Isabel? Yo sé el tipo de conversaciones que vamos a tener y la calidad de las conversaciones que vamos a tener. Entonces esa zona segura, creo que se basa mucho en los vínculos para saber quiénes entran y quienes no. Y creo que eso es algo que se tiene que proteger bastante. Que no sea como… como cuando te meten en un chat y empiezan a meter gente y de pronto es: -Mae, en qué momento esta vara se convirtió en un spam increíble! Entonces esos filtros que están al inicio, son el … lo que facilita que estas zonas seguras se creen y se mantengan. Y una de las razones por las cuales nosotros nos hemos quedado y todavía seguimos tratando de participar en Auge.	25:43 [14:37]* [00:00]	Filtro de ingreso Zona segura
E	Sí. Que el caso de uds es particular, verdad, de hecho Huli existe desde antes de Auge. Es como al revés. Huli en efecto se unió a Auge ya tenía sus clientes y demás y más buscando eso de la comunidad.		
I	Nosotros, también. Nosotros fue un renacer, básicamente. Se puede catalogar así, como un renacer.	27:51 [2:08]	
P	Hay un video musical donde hay una chiquita vestida de abejita y llega a un jardín de abejitas. Uds se acuerdan de Blind Melon. No sí [se ríen por recordar el video] Yo me siento así, como una abejita que encontró a otras abejitas. Yo no había visto a otras abejitas .. en mi vida! Porque mis trabajos habían sido muy corporativos, dentro de empresas. Y como que llegué aquí y dije: -Ey, hay otros como yo, sí. O sea los mandados que nos vamos a quebrar los dientes en el camino, pero ahí vamos. El gen emprendedor que le llaman.	28:03 [2:20]	Comunidad: Sentido de pertenencia e identificación
E	Tal vez, Luis, empezó a tocar puntos de las siguientes preguntas…por ejemplo, cuáles fueron las principales razones que los impulsaron a uds a ingresar a Auge? Porque una cosa es, uno llega y ok, las demás abejitas, como decía Priscilla, pero antes de entrar no sabían cómo era. Qué los impulsó a buscar una opción en Auge?		
A	A mí me pasó que, yo empecé a emprender en el 2017 y entonces llegamos a Procomer y ahí nos dijeron que iba a haber	28:12 [3:29]	

	una competencia. Entonces esa fue la primera a la que fuimos y era la de Seedstars. Entonces en esa competencia casi que de los 20 proyectos, 13 eran de Auge. Y yo había escuchado de Auge, digamos por la U, pero nunca había profundizado. Entonces yo decía, ok, es curioso que de 20 proyectos, 13 son de Auge, entonces algo tiene que tener Auge porque no va a haber 13 así porque sí. Entonces yo me acerqué a algunas personas de las que estaban ahí y yo le dije qué pensaban de Auge, que por era que estaban ahí y qué los motivaba a estar ahí. Y todos me dijeron como comentarios muy muy buenos. Hablaron mucho de la comunidad, cómo tener una estructura, porque si bien es cierto cuando uno empieza uno no sabe ni por donde ir y a veces hay tantos huecos que uno al final termina haciendo nada, pero si uno se monta en una estructura que la da una base ya queda como más fácil, bueno fácil no, pero un poquito más sencillo de hacer y de planificar. Entonces esa fue como la motivación para nosotros, ver que otros emprendedores nos recomendaron estar en Auge. Y así fue como llegamos.		Ingreso por recomendación de la comunidad y la estructura.
E	Hmjm recomendaciones		
M	Yo tuve, yo empecé a emprender en realidad con un centro de investigación de la U, entonces en realidad, yo no llegué aquí como arte de magia. Yo tuve que entrar primero por Proinnova. Y Proinnova me refirió directamente a Auge después de esto. Y, o sea, después de todos los talleres, yo digo gracias Dios por el momento en que me refirieron a estar acá, porque, o sea, jamás hubiera tenido todo tanto el apoyo como la estructura que Auge te da y más comenzando con el proyecto.	30:16 [4:33]	Apoyo y estructura
E	Sí, el punto de la estructura que también estaba mencionado y que es importante.		
L	Yo me acuerdo en la … de cuando entramos a Auge. Una de las razones de por qué no entramos a Auge, en realidad que no fue relevante, es que estaba aquí… como que la UCR le da prestigio a no sé qué… En ese momento nos dimos cuenta que era parte de la UCR	30:53 [5:10]	
E	A veces pasa eso también, verdad. [risas de todos]		
L	Pero lo que sí fue crítico fue que no nos pidieron stake o sea no nos pidieron participación. Pasa, pasa lo que estabas diciendo vos ahora [se refiere a Isabel], todo el mundo te puede ayudar y es una incubadora y lo que sea, y hay algunas en donde vos entrás y tal vez es la primera vez que lo estás haciendo y alguien lo mencionaba ahorita, tal vez necesitás un poco más de estructura y proceso y no sabés lo que estás haciendo. Y lo que estos maes están haciendo es matándote la compañía desde un inicio. O sea, te piden un 40% de ellos como apoyo. No, o sea, primero no, y ya eso te mató cualquier otra recomendación de fondos que tengás.	31:13 [5:30]	No pedir participación accionaria

	Entonces el hecho de que no lo pidieran me… a nosotros fue como … porque es como … sabemos que no están aquí solamente por tener la participación		
R	Sí, por tener como una ganancia …		
L	Exacto, exacto… eso fue importante para nosotros. Yo creo que eso fue, no solo importante, fue determinante para que entráramos.	32:12 [6:29]	
R	Sí, yo, yo también creo que para nosotros…nos ha pasado a veces así, todo muy bonito y le endulzan a uno el oído, pero tenés que dar 5 – 10 % de la cifra, de entrada. Y no te han dado nada, es como de entrada, es como un préstamo o una cosa así. Y pues no hay confianza.	32:21 [6:38]	
E	Y una vez que entraron se quedaron por la comunidad, eso es lo principal? O hay otras características que los hayan hecho tomar la decisión de haberse mantenido en Auge hasta hoy?	32:42 [6:59]	
R	Bueno, al principio, cuando uno sabe que no sabe muchas cosas entonces di toca como buscar guía, entonces como la guía que le pueden dar a uno, toda la ayuda que uno eventualmente pueda como sostener en cualquier punto pues es buena, yo creo que eso es parte. Y ya luego vino todo lo que estamos hablando ahora, lo de la comunidad, red de contactos y todo eso. Son cosas que uno no tiene consciente lo importantes que son hasta que ya las ocupa. En el caso de nosotros incluso estamos trabajando en paralelo con un emprendimiento que está en una fase anterior digamos, ella nos hace trabajos como por mes y todo. Eso es algo que si tal vez no hubiera estado acá, como que tal vez hubiéramos recurrido a, no sé, a tiendas o personas ya más establecidas y no a un emprendimiento, entonces, digamos que estamos como llevándolos de la mano. Y eso es por parte de toda la gente que hay acá.	32:52 [7:09]	Mantenerse en Auge por la guía, la red de contactos
E	Digamos, uds .. a excepción entonces de uds dos (Huli y EcoClean), los demás sí entraron en las fases iniciales?	33:52 [8:09]	
I	Yo empecé en cero, pero todavía estoy en la amarilla. Lo que yo les planteé cuando yo ingresé fue que… a mí básicamente fue…. me fue muy mal con mi primera ronda de inversionistas ángeles a un punto que yo siento que me robaron el *negocio* entonces yo traté de recuperarlo… ya lo recuperé.. ya estoy de vuelta con control. Yo necesitaba asegurarme de que iba a emprender y no iba a batear... o sea lo que hicieron conmigo fue batear… yo tenía un ideal, me hicieron un plan de negocios en una incubadora y me dieron una plata, pero entonces ellos mismos me cobraban la plata para pagarse ellos, entonces yo no entendía como qué era lo que estaba pasando y el plan de negocios era de ellos que también lo hicieron y al final no funcionó el plan de negocios. Entonces yo decía, pucha qué raro que es emprender, verdad	34:05 [8:22]	

P	Hacen negocio de uno.	35:16 [9:33]	
I	Exacto. Me están dando plata, me están quitando un porcentaje grande de la empresa y además me están cobrando la plata que me están dando para decirme que hacer y aunque no sirva, no hay ninguna garantía. Entonces yo, toda mi vida he trabajado en manejo de proyectos ambientales, pero nunca en mi vida había sido emprendedora, entonces. Hablé con Luis y le dije: Luis me está pasando esto. Entonces Luis me dice: Qué vas a hacer? Y yo, quiero aprender a emprender, entonces empecé de cero. Pero yo, di, ya mi empresa está en supermercado, está en, verdad, en el mercado. Quiero aprender a hacerlo pero en vivo. Entonces por eso me ha tomado mucho tiempo. Ya yo estaba en el agua, nada más que, quería corregir lo que había hecho incorrectamente, pero en la vida real. Entonces ha sido lento, o sea la gente dice, ud tiene dos años de estar aquí y todavía está en amarillo, sí, porque estoy ejecutando y haciendo práctica y comprobando. Porque la idea nuestra es que una vez que seamos exitosos, poder más bien, después apoyar a los emprendimientos que vienen detrás de nosotros. Pero sí es interesante porque yo empecé de cero, aquí, y literalmente yo, en ese entonces ya estaba facturando como 5 millones de colones al mes, cuando arranqué… ahora estoy en 10, ya dupliqué la facturación y disminuí los costos y o sea, hice un montón de cosas que si no hubiera sido por el proceso básico, no lo hubiera logrado. Entonces, yo creo que a veces, uno, no sé si les pasó a uds, pero uno empieza algo, es exitoso, pero está torcido y si ud sigue creciendo así, ya saben lo que pasa. Entonces yo creo que eso se vuelve interesantísimo con Auge. Que aunque uno ya haya empezado y exista, ya venda y todo, Auge, en el caso mío puedo decirlo con toda certeza, le distorsiona.	35:16 [9:33] 36:43 [11:00]	Proceso que enseña Auge
L	Tal vez considero correcto, […….] uno no sabe que va torcido, hasta que alguien te dice, mae, no es así y en muchas ocasiones eso va a salir […..] Es parte de esa, no solo proceso, sino perspectiva que pueden dar de lo que sigue.	37:41 [11:58]	
P	Yo nada más quisiera agregar dos ideas muy rápidas. En mi experiencia personal la ubicación de Auge es fantástica, formidable, puedo llegar en un bus, bus de la UCR, desde cualquier lado la gente me ha llegado en tren; entonces les digo ey estoy a pasos de la estación del tren y eso es súper conveniente. Eso y el otro elemento es que… como pasás por la triada y accedés entonces a los primeros fondos semilla, eso es el día y la noche, es toda la diferencia, que el financiamiento, o sea que Auge sea del SDB, cómo se dice, o sea que coloca los fondos pues, eso le pone una medallita a Auge, increíble.	38:20 [12:37]	Ubicación de Auge Facilitador de fondos- Socios estratégicos

E	Esa es la parte de los socios estratégicos que se mencionaba ahí, bueno tenemos el SBD que es uno importantísimo, pero no ha sido el único, verdad, hay otros socios que también han venido desarrollándose y que permiten el acceso a fondos, por ejemplo, el MICITT para lo que es el programa de PITS y otros que se han intentado con PROCOMER en otros modelos.		
P	Se complementa muy bien. Se hace un combo, le pone postre.	39:35 [13:52]	
L	[… Explica sobre la relación que tuvieron en México, gracias a la relación de Auge con Procomer y luego con la agencia de Procomer en México …..]		
P	Pero yo digo, no tener que ir al Bac, no tener que ir al Nacional, no tener un proceso con una incubadora y un proceso con un banco.		
E	Ahora, retomando un poco el tema de la triada, y tal vez incluso cada fase. Uno de los puntos que se mencionaban en el cuestionario es que esas primeras fases sirven como un filtro. Digamos, la azul y amarilla, cómo es que se llaman ahora: Descubrir y Idear.	40:09 [14:26]	
A	Yo quisiera hacer una consulta. Cuando van a seleccionar las personas que van a ir a, como a ver la triada, de qué forma se buscan?	40:41 [14:58]	
E	Ah los evaluadores? Los evaluadores de la triada siempre son miembros del Consejo Consultivo. No son los mismos en todas las triadas. El Consejo Consultivo somos alrededor de 10 personas. Entonces se ve la disponibilidad que tiene cada uno de los miembros para asistir a una triada. Pero siempre son miembros del Consejo Consultivo, en donde la gran mayoría son externos, verdad. Ahora cuando yo me presenté yo les dije, yo soy miembro pero interno, porque tenemos que tener representantes de la Universidad de Costa Rica y representantes del sector productivo y comercial. Entonces, la mayoría de los miembros del Consejo Consultivo son de fuera, que son los que interesa más que estén en las triadas, pero también hay miembros internos: estoy yo como en representación de las carreras los proyectos emprendedores digamos internos, está la directora de Proinnova, que tiene que ver con la oficina de innovación y protección de la propiedad intelectual, está un representante de la Fundación que también tiene que ver con toda la parte de fondos…. Entonces cualquiera de todos ellos puede estar en la triada. Así es como funciona. Quien evalúa eso sí los criterios ya preestablecidos en Auge de qué es lo que tiene que tener un proyecto para pasar de una a la siguiente fase.		
A	Nosotros hicimos triada y pasamos a fase tres, pero cuando fuimos a hacer la triada, digamos, unos de los evaluadores tal	42:10 [16:27]	

	vez no tenían como ningún conocimiento de la industria en la que nosotros nos desenvolvemos. Entonces, nosotros hacemos productos con polvo de grillo y uno de los evaluadores, bueno dos, realmente, lo que me dijeron es pero mejor por qué no dice que no tiene grillo y ya … y yo decía, pero ese es como mi valor, entonces cómo me está diciendo que lo quite de todo lo que queremos reflejar. Entonces por eso era mi consulta, digamos, que están teniendo los evaluadores antes de llegar a la triada.		
E	Sí se facilita la descripción del proyecto. El mismo formulario que uds llenan antes de llegar a la triada, se le facilita con tiempo a los evaluadores que van a estar presentes para que sí se informen al respecto.	42:49 [17:06]	
A	Gracias		
L	Sabés que sería bueno para complementar eso. No solo la descripción del proyecto, sino la descripción de la persona. Porque a veces es como, bueno diay sí, pero todo bien, pero el que va a batallar y el que nos va a decir si es una segunda tanda o no es la persona y no siempre la idea.	43:05 [17:22]	
E	De hecho, uno de los aspectos que se evalúan mucho es el emprendedor, el equipo emprendedor, el equipo como tal.		
I	Hay un aspecto… oculto, digamos, que me parece que debería tener más exposición, es precisamente el grupo que componen uds, yo tengo la suerte de que David es mi coach y David me presentó con uno de los miembros del comité que es experto en finanzas que tiene un record financiero y me dio a don Carlos Mora y básicamente, él estuvo conmigo como 2 o 3 meses y yo digo Dios mío, es como de lujo. Y me sentí súper respaldada, o sea, impresionante. Después le decía a David: David no tengo plata para hacer unos análisis de laboratorio, pero diay son miles y miles de dólares y es un desastre, verdad. Entonces ya y David, pum y me conecta con Ciprona y entonces ya. De hecho, creo que es mucho, verdad, como de pedir. Pero para pedir hay como que saber un poco hasta donde puede pedir uno. Eso vieras que yo nunca lo he tenido tan claro. O sea, yo es que soy una pedigüeña, pero sí debería existir algún, como un vitral, de las personas que están a lo interno de Auge, y los recursos que tenemos a disposición, de la U y de los coach… porque ahí hay mucho recurso, ahí hay acceso de capital y eso uno no lo conoce.	43:33 [17:50]	Red de contactos estratégicos internos Auge-UCR, expertisse de los miembros de Auge o mentores
E	Tener más a disposición ese cartel, digamos, de opciones.	45:23 [19:40]	
I	Visibilizar eso.		

E	Porque uno de los puntos, por ejemplo, don Carlos Mora también participa bastante en eso, es la red de mentores, Warp. Que, puede ser, no estoy segura, uds lo sabrán mejor que yo, que son los emprendedores, que tal vez no se le ha dado la oportunidad de visibilizarse tanto. Entonces sí sé, que se está promoviendo mucho más la participación de mentores en proyectos, principalmente en la fase verde o crear, ya cuando están ahí a las puertas de acceder o ya han accedido a fondos, que en ese momento estén más cercanos a la red de mentores para que pueda ser más eficiente el uso de esos recursos.	45:31 [19:48]	Mejorar visibilidad de recursos disponibles
P	Sí, articularlo, y esto es un reto. No sé cómo. Pero sí permitir, no solo esa visibilidad, sino capacidad de respuesta. Yo tenía un tema con el Banco Nacional y tenía una reunión muy importante con un señor muy importante y por puro rebote se lo comenté a don Luis, pero de pasada y don Luis me dijo: Pero niña, por qué no me ha pedido una carta, yo le hago una carta, se la firmo, del director de Auge, que ud ta ta ta… Y tenía horas para actuar y Yerlin me ayudó montones, la imprimimos, la firmamos y todo bien. Pero a mí no me había pasado ni por aquí, que yo podría pedir una carta que me respaldara. Yo iba chinga digamos, sola. Me disculpan el francés. Pero sí, yo no sabía y o sea, la carta lindísima, no sé si me ayudó, todavía está por verse, pero definitivamente es protección.	46:26 [20:43]	
E	Seguimos hablando del tema de que también es protección.	47:20 [21:37]	
P	Da credibilidad.	47:27 [21:44]	
E	Sí. Ahora, entonces uds, la mayoría sí han pasado por una triada?		
Varios	-La mayoría afirman con la cabeza.-		
R	Me pareció muy bueno. Muy bonito sí.		
A	A mí me pasó un día de estos, que enviaron una lista con competencias a nivel mundial, porque uno a veces es como, voy a ver qué competencias hay aquí en CR, pero uno no se da cuenta que afuera hay demasiadas competencias donde uno puede acceder a muchos fondos y también a mucho conocimiento, verdad. Entonces .. bueno, no sé si eso lo habían hecho anteriormente, pero sí vi que un día de estos lo pusieron y sí eran demasiadas competencias y que podíamos digamos participar.		
I	Aprovechar, por ejemplo, lo de la comunidad emprendedora es fascinante	48:04 [22:21]	
E	Sí, ese sí es un recurso muy importante. Fácil, es esa facilidad de acceso por medio de un simple chat.		

	Voy a retomar el tema de la triada…. Se los he mencionado varias veces… Em… consideran que ese proceso, digamos de participar en una triada, les benefició a uds también como proyecto, o simplemente fue un requisito que había que cumplir y listo.		
W	Yo honestamente, la triad ala hizo una compañera que ya no está, pero para nuestro proyecto la verdad, yo no siento que haya aportado nada. Obviamente sé que es porque ha habido diferentes circunstancias, pero yo siento que es lo mismo, estamos igual, el mismo nivel, o sea, no siento que hayamos aprendido nada. O sea como que dijeron sí, diay el proyecto es viable y no sé qué y ya nos lo habían dicho todos antes. O sea, yo, no vi ninguna diferencia. Como decir, ok, ahora a vos te vamos a encargar de esto, esto y esto, porque este proyecto tiene potencial de hacer esto, uds lo van a hacer… Nunca tuvimos como esa función extra que explotar. Uno después de un proceso así piensa ahora me toca explotar esto para ver qué logro en este paso. Todo sigue igual, digamos.	48:39 [22:56]	
E	No hubo como una retroalimentación, tal vez no durante la triada, sino tal vez después de.. Porque parte de la triada es dar retroalimentación en el momento con los evaluadores presentes, pero después hacer un informe donde te cuentan bien que fue lo que se anotó ahí, como le fue en la evaluación y en cuáles aspectos hay que enfocarse. En teoría, el proceso es así.	49:34 [23:51]	
W	Digamos nosotros, bueno ya hablando no solo sobre la triada, en el e-commerce day, fuimos ahí, expusimos y nos dijeron básicamente los mismos comentarios de la triada. Y bueno nosotros fuimos al e-commerce day y después fuimos a Estados y ya ahí sí era como solo escuchar, pero son los mismos comentarios, o sea es como bien, tiene un aporte social bueno, pero no nos dicen como, ok, esto … no es como que nos digan esto es lo que falta para explotarlo, porque sabemos que es paciencia y trabajo duro también, pero algo que nos encadene o nos de ese hilo para nosotros ir.. ok, por aquí es donde podemos irnos.. que por cierto es lo otro que iba a comentar que siento que Auge debería fortalecer el e-commerce. O sea, yo sé que a nivel global eso es muy flotante porque di hay empresas que son multimillonarias y ahora están pasando a e-commerce y tienen pérdidas grandísimas, pero siento que se ocupa que haya alguien que sepa de e-commerce, no solo vendo mis medias por aquí, vendo mis zapatos, vendo mis botellas, vendo mi celular por Facebook, o sea, sin que haya una especialidad.	49:59 [24:16]	Mejorar: expertisse en e-commerce
E	Me parece muy importante tu observación.	50:43 [39:37]*	
I	En ese sentido, estoy bastante alineada con vos. Y quiero comentarles que a partir de hoy, ya es oficial, yo y no Eco Clean, me propuse un proyecto con PITS, se llama Pangea y va a ser	50:48 [39:42]*	

	desarrollar un módulo, no sé si se va a llamar… no sé si va a ser realmente comercio electrónico, pero es una plataforma con IoT con inteligencia artificial, que va a ponerse a disposición de Auge. O sea, lo voy a desarrollar yo y la punta de lanza va a ser EcoClean y los que se quieran meter, pero obviamente lo que se pretende es generar esa plataforma que nos hace falta. Y vamos a utilizar los recursos de PITs para desarrollarla. Tenemos gente súper buena en inteligencia artificial. Y esperamos que en 6 meses tengamos por lo menos la primera fase ya disponible. La idea es crear como un Marketplace para los proyectos de Auge que califiquen, y que podamos manipular, porque sí realmente el objetivo es ese, manipular el consumo responsable a través de este medio.		
W	Bueno digamos, nuestra idea es, Diabetter surgió .. Bueno Diabetter es un Marketplace, o sea eso es lo que es, y no es lo mismo ir a vender así presencialmente que de mediar por internet, que tal vez tiene desconfianza que lo estafen y demás, entonces es como cómo hacemos.	52:19 [41:13]*	
I	Y ahí, ojalá, ya cuando estemos apalancados, podamos obtener un feedback de todos para mejorar el planteamiento, pero lo que se pretende precisamente es eso, así como Auge nos da un renombre cuando vamos a algún lado, la idea es que esa plataforma, por ahora se llama Pangea, al final no sabemos cómo se va a llamar, también nos de renombre a los emprendimientos que vamos a estar ahí vendiendo, es como no sé si uds han ido a unos supermercados en Estados Unidos que se llaman Whole Foods, ud entra a Whole Foods y ud no cuestiona nada de lo que hay ahí. Lo que ud compra ud dice esto es bueno, esto es saludable, esto es responsable; por qué, porque está en Whole Foods. Y yo creo que, en la comunidad emprendedora se necesita también tener un lugar, porque por ejemplo a uno lo ponen, a mí me ponen en una góndola a la par de Florex y es una empresa multimillonaria y yo tengo que competir contra ellos y me parece injusto. En un Maspormenos, en un Walmart, yo no puedo competir con otras marcas grandísimas y defenderme. Yo no puedo estar ahí diciéndole a la persona, vea esto es mejor por esto, esto y esto. O este producto tiene estas virtudes o cómpreme este producto por tal cosa. Igual con todos los proyectos, o sea. Y ese es el dilema diario de todos nosotros. Poder vender lo que realmente somos y darnos un … y ser justos con nuestra marca y con nuestro producto y nuestro servicio. Hace falta algo que nos visualice, no solo a nivel de que somos parte de Auge, sino somos parte de Auge y por estar aquí y tienen que comprarnos y consumir porque hemos pasado por un montón de filtros, ya somos de verdad, etc, etc, etc. Y eso sí hace falta, tenés toda la razón. Espero que este primer inicio sea parte de esa solución.	52:41 [41:35]*	Renombre de Auge Credibilidad

R	Tengo dos ideas que quería compartírselas … a nosotros nos ha parecido, bueno por lo menos de lo que he vivido como emprendedor, aplicar herramientas en mercados, no normales, como lo que tiene que ver con marketing digital, lo que tiene que ver con plataformas que usualmente son las que levantan las compañías o que proporcionan cierta presencia de marca en el mercado. Nosotros hasta cierto punto hemos pasado por esa idea de tratar de vender por MNE y nos hemos llevado sus buenos golpes, hasta llegamos a desistir de tratar de vender por eso, que fue una experiencia que nos había pasado, nos contactó el director de marketing de Monge, que ellos están tratando también de pasar todo lo de Monge a no tiendas físicas, sino a tiendas digitales y de hecho ud puede comprar algo en línea, bueno ahí en Monge, ud compra una lavadora y al día siguiente le puede llegar a su casa. Pero la gente lo que hace es que lo ve y lo compra ahí y luego dice, ah no, voy a llegar a la tienda y ahí lo recojo, porque es un tema, como cultural creo yo, es algo como que uno no confía y todo es así. Incluso todas las ventas que ellos tienen y tienen una plataforma súper desarrollada de e-commerce y todo esto y no se usa, porque la gente no está con la confianza. Y es algo como cultural que en Costa Rica es así. En cambio, ud dice en otro país es mucho más fácil, ves, pero esas cosas o esas experiencias uno las vive cuando ya está en esa etapa. Igual puede ser, si fuera como un producto como tal, el servicio así de posicionamiento de marca, palabras clave, Google Ads y todo eso es súper fácil de hacer, bueno no es fácil, pero el beneficio que hace eso es más que si ud va tres días a volar pata a San José a vender volantes o una cosa así. O sea, es increíble, entonces son cosas que creo que son deficiencias o por lo menos que yo no he tenido en el roce con ellos acá, que son como básicas, como el “101” del emprendedor tiene que pasar por esto. El Marketing, Google Ads … Ya cuando ud está posicionado iniciemos con esta instancia.	54:51 [43:45]*	
L	Estoy viendo como un patrón, como Auge se puede meter en ciertos puntos clave que pueden ser catalizadores para que la cosa funcione. Desde distribución, por ejemplo, tener una relación con lo que antes era Supermercados Unidos, para ya crear esas relaciones cuando tengamos un emprendimiento, deme pelota y póngalo. El mismo reconocimiento con que llegás al Banco Nacional con una carta, llegás a estas empresas. Entonces abrís puertas en canales de distribución. Dar facilidades para, por ejemplo, en comercio electrónico, […..] y es carísimo y eso es lo que a veces muchas veces limita las cosas. Por ejemplo, si alguien necesita procesar pagos Si alguien quiere distribuir, porque muchas veces la distribución es complicada, Correos de Costa Rica hace muchas cosas. Si	57:26 [46:20]*	

	querés distribuir tus productos, llámese a este mae. Y ese tipo de cosas No solo apoyar en el proceso de creación, en el proceso de cómo crear una empresa, sino en ciertas cosas que la empresa va a necesitar, ya dar esas facilidades.		
R	Sí, lo que digo yo, es que hay cosas que inevitablemente cualquier empresa necesita, así sea que yo esté haciendo alimentos con contenido de polvo de grillos o lo que sea, ud eventualmente ocupa llegar a la gente. Entonces ocupa marketing digital en algún punto. Mentira que no lo va a ocupar. Y va a ocupar posicionamiento de marca. Y si ud quiere pues tener su fábrica de lo que sea, eventualmente ud va a ocupar gente que sepa de importación desde China, desde Estados Unidos. Porque a nosotros nos ha costado demasiado conseguir ciertos materiales en América y uno tiene que, así, como con el peor Google traductor, tratar de contactar gente en China. Y que nos digan, que… y si nos mandan esto. No es que no mandamos si solo es un container y un container cuesta como 10 mil dólares, y buscado estrategias y no he logrado nada. Y son cosas.. Son como pasos que ud siempre va a pasar en el crecimiento que inevitablemente tiene que saber y debe haber una persona por ahí.	58:36 [47:30]*	
I	Yo creo que esto a lo que estamos llegando es importantísimo porque yo creo que ya hay suficiente sangre en los emprendimientos más maduros y yo creo que esa sangre o esos dolores que hemos pasado todos nos han dicho a todos que hay unos comunes denominadores, que de hecho hoy por hoy son los que lo definen a uno, por ejemplo, todo el tema comercial, por ejemplo, yo odio la parte comercial. Soy la peor vendiendo del mundo. Pero si no vendo, no sirve. Entonces, verdad. Todo ese tema de posicionamiento de marca, logística, proveeduría, compras en línea, pagos en línea. Todo eso, todos sin excepción lo necesitamos. Y el problema es que uno llega a un nivel entonces ya lo empiezan a atacar los inversionistas. Y le ponen un modelo, ud lo tiene que hacer así. Y es carísimo. O no, ud lo tiene que hacer así. O no, ud lo tiene que hacer así. Y a mí me parece interesante, porque yo he seguido al pie de la letra digamos, las fases, o sea todos los planes de Auge y ahí está todo. Ahí está cómo se puede hacer, cómo se tiene que hacer, los estudios. Si un los hace de verdad, esa es la base, o sea. Por ejemplo, yo tengo estudios, para hacer este proyecto de PITs tuve que hacer estudios, tuve que hacer encuestas, tuve que hacer un montón de cosas y ahí están los resultados. Y te puedo decir que lo que aplica para Eco Clean, aplica para cualquiera. El método es el mismo. Cómo penetrar un mercado, cómo conseguir un marketshare, cómo llegar ahí lo más fácil. Cuál es el problema, digamos, a nivel idiosincrático en Costa Rica? Es un tema de confianza. Cómo se gana la confianza? Ya hay herramientas, aquí hay	59:46 [48:40]*	

	herramientas para eso. El problema es ese, que tal vez no tenemos un menú, o tal vez nos preguntan mucho los otros emprendedores, nosotros no recibimos tanta información de Auge de todas las herramientas.		
P	A mí se me ocurre, atendiendo de verdad a esto, está Warp, la red de los mentores. Los mentores son como los SMEs, los Subject Matter Experts. Esos SMEs tienen que estar flagueados, tienen que tener hashes, digamos, que Francisco tiene Flag de Importación, por decir una cosa y otro tiene flag de Mercadeo. Para que sea más fácil de encontrar. Porque yo necesito digamos, importar equipo de X, entonces si este flaguing está realmente específico, vamos a encontrar dos personas que han importado de China. Verdad, porque no podemos ir uno por uno, llamarlos a todos: ud ha importado de China? ud ha importado de China? Pero si ya se lo preguntamos una vez y queda como flagueado son más fáciles de encontrar Y para responder a su pregunta con relación a la triada. O sea, la triada es lo que es y no es más que eso. Hay que definir cuál es el scope de la triada. Cuál es el objetivo, qué es lo que busca y qué no busca, qué pretende y no pretende la triada. En mi experiencia personal, fue muy enriquecedor la sesión en sí. En el momento me dieron consejos, recuerdo que los apunté inmediatamente. Luego la retroalimentación que me dieron en el informe, también fue muy útil, sin embargo, de nuevo, es lo que es. O sea, no es magia, no es que de repente me llenaron de mucha suerte y muchos éxitos, no. Pero eso siempre está en uno. Y otra cosa que quería decir a los emprendedores que estén empezando nuevitos, hay que darles mucha, hay que gestionar sus expectativas. Hay que gestionar, ellos qué creen que Auge les va a dar y qué Auge sí les va a dar y qué Auge no les va a dar. Y entender que la tarea es toda suya. Auge le va a decir cuál es su tarea y por dónde es y personas que diay que sí, podés llamarlos pero vos vas a llamar y vos tenés que hacer las preguntas estratégicas a esas personas que le van a servir a ud para tomar esa decisión. O sea, tienen que poner esa tarea de nuevo en los hombros del emprendedor, porque la gente cree que es como matricular un curso, yo voy y recibo, recibo, recibo; anoto, anoto; pago el curso y entonces me dan el certificado y salí. Es al revés.	1:02:06 [51:00]*	
E	Es un poco esa analogía que se utiliza acá de que Auge es un gimnasio: te ofrece las máquinas, te ofrece el espacio, te dice, puede tener un entrenador personal y te cómo tiene que hacerlo, pero el que lo tiene que hacer es ud. El que está ahí para ejercitarse, bajar de peso, aumentar músculo, lo tiene que hacer cada uno.	1:04:39 [53:33]*	
I	Tal vez ahí, si puedo, voy a criticar un poco tal vez la fase azul, porque creo que esa fase se puede enriquecer más, en ese sentido que dice Pri.	1:05:03 [53:57]*	

P	La fase azul es la primera, verdad.		
E	Sí, ahora es un taller.		
I	Sí, yo sé que es un taller. Ahí hay una oportunidad, no solamente para hacer el filtro, sino también para precisamente definir las pautas y eliminar cualquier posibilidad de crear expectativas falsas. Yo creo que ahí falta esa información. Y la crítica que quiero hacer positiva, es, por ejemplo, es importante, lo digo, porque yo lo estoy sintiendo hoy, es importante que la persona que lo coachee a uno tenga experiencia en emprendedurismo. Es importante y lo voy a decir, a mí no me ha pasado, yo he tenido la suerte que es gente brillante. Pero he escuchado personas que se han ido de Auge, porque consideran que la persona que les tocó, no tiene experiencia, es muy joven o no tiene nada que ofrecerles. Si bien es cierto es un gimnasio, y si bien es cierto están las máquinas, yo creo que las personas que están también haciéndole al emprendedor o la emprendedora, la gestión durante las fases, tiene que tener un poquito de madurez en el tema de emprendedurismo. No solamente ser especial en el área de enfoque, sino entender qué es emprendimiento, porque si alguien no entiende…	1:05:18 [54:12]*	Equipo de gestores con experiencia
E	Haberlo vivido? No solo entenderlo		
I	Exacto. Porque si una persona no sabe lo que es emprender, no puede ser coach.		
E	Y esa experiencia nos referimos a alguien que.. qué se yo, que ya tenga ciertos años, cierta cantidad de proyectos, o.. es que tenemos de todo digamos ahorita. Todos tienen cierta experiencia en emprendimiento, pero diferente. Algunos empezando otros sí con más experiencia.		
I	O sea, yo, por ejemplo, esto es para mejorar Auge.	1:07:22 [56:16]*	
E	Sí	1:07:25 [56:19]*	
I	Digamos, yo no respeto a una persona que me corrija algo, que no tiene la menor idea de que es lo que está diciendo. Me parece que es un desperdicio de mi tiempo. O sea, no lo respeto. O alguien que tal vez estudió la materia, pero nunca ha hecho nada, ningún proyecto ni nada. Pucha, cómo me va a guiar!?	1:07:25 [56:19]*	Cita textual relevante
L	Eso es interesante porque más allá de ser un coach, tiene que haber cierta afinidad incluso en estilos de cómo conversar y todo. Ahora que estabas mencionando, yo entreno triatlón y entonces en el grupo son varios coaches, pero cada uno tiene como un área de selección. Está el coach de atletismo. Y mi coach me dice: yo no soy el mejor para atletismo, entonces	1:08:59 [56:53]*	

	vamos a pedirle a Mauricio que se nos una y él nos va a dar mejores indicaciones de qué hacer, porque él es el que sabe cómo correr una maratón.		
R	Yo siento que no podés ponerle una etiqueta de que si es emprendedor es coach, eso no es siempre así.	1:08:49 [57:43]*	
I	No, no, no es necesariamente pensando en etiquetar, pero sí es importante tener… O sea, vos no podés ofrecer algo que no tenés. Entonces, ahí es donde está mi punto. Yo creo que Auge está llegando a un proceso, ya habemos emprendimientos maduros que necesitamos un coach maduro. No podemos pretender que la misma persona que nos agarró en la primera fase nos lleve hasta el final, porque ya no estamos en el mismo nivel.		
E	Tal vez sí, dependiendo de la persona	1:09:25 [58:19]*	
R	Yo creo que eso se podría resolver con que no … con que el coacheo no sea solo una persona. Si ud al final tiene, dos, tres encargados …		
I	Esa apreciación, me parece a mí la correcta, la de los entrenadores, dependiendo de su especialidad.		
L	Que al final es, quién es mi punto de contacto. No es necesariamente quien me va a dar el choacheo. Quien me va a guiar a donde tengo que preguntar. Entonces que sea como: Mae, tenés que tener una conversación con un ejecutivo de marketing, Luis te puede decir cómo tenés que manejar esa situación.		
E	Que el mismo coach, les facilite digamos decir, no soy yo, tal vez este es mi compañero, pero preguntále a él. Más que como que se los refiera. Más que uds pensar… o tal vez, si existiera ese cartel de servicios, podrían decir, ah bueno, este no es mi coach, pero puedo preguntarle.	1:10:04 [58:58]*	
L	Esa persona es el punto de entrada al mundo de Auge. Entonces yo tengo esta situación, decime, acá en el mundo de Auge, cuál es la mejor manera de encontrar la solución.	1:10:31 [59:25]*	
R	Bueno, lo que estamos, creo que lo que se está pidiendo es, al emprendimiento avanzar en edad, presenta otros problemas, y no una misma persona pues va a tener todas las soluciones, y tener digamos, más personas al alcance de poder hablar, o sea la experiencia más como más experiencia eso ayuda un montón a que el coach no sea solo uno y que solo él esté encargado de un solo proyecto. O sea, no es que todos tengan que estar encargados de todos pero por lo menos ser como esa puerta o esa entrada o por lo menos la mano para que vayás a hablar con alguien. Como que la experiencia no se acaba en el coach, sino que siga ahí para adelante.	1:10:36 [59:30]*	

I	Creo que todos hemos repetido la misma pregunta de don Luis y ese precisamente el ejemplo, tal vez, o sea, don Luis sabe todo, no nos hace nada, pero él nos guía exactamente a donde hay que ir. Yo creo que eso es lo que tiene que hacer el coach, ser un Luis en ese sentido. O sea, yo tengo dos años de estar aquí, y por ejemplo, ahora me estoy certificando ISO 9001, a través de un programa de Procomer, que me mandó Auge y di, no me puedo certificar porque a donde estoy no es certificable, entonces llegué aquí como: ahhhh! Qué hago? No tengo plata, no quiero maquilar porque no confío, verdad. Y de una vez, Luis, Ciprona, tiene una planta, ahí, vaya. Entonces yo digo, perfecto y podemos colaborar y podemos ser varios, entonces se diluye más el proceso, el costo y todo divino. Y dónde consigue uno la solución: Aquí! Pero obviamente, no fue mi coach en biotecnología por ejemplo la que me dio la solución de la urgencia que tenía, fue Luis, porque ella no sabía, por ejemplo, de esta oportunidad. Ahí es donde yo digo.	1:11:18 [1:00:12]*	
E	Ahí es donde hace falta el cartel de opciones.		
I	Correcto		
E	Con ese cartel de opciones, tanto uds la tienen clara, como los mismos gestores, tal vez. Porque, bueno esta es una situación que evidentemente se pasa en diferentes momentos, hay gestores nuevos, hay gestores que tienen más tiempo en Auge, pero si tenemos ese cartel…	1:12:46 [1:01:40]*	
I	El gestor tiene que ser como el host de un restaurante. Yo he tenido retos terribles en el tema financiero y tener uno a Carlos Mora haciéndole un análisis financiero es como, verdad, mejor que cualquier de esos que se están vendiendo expertos. Y aquí lo tenemos y no nos cuesta ni un cinco.	1:13:01 [1:01:55]*	
R	Y no sabíamos	1:13:27 [1:02:21]*	
I	Y no sabíamos, exacto! Ese señor, me dijo, no, no, no, Isabel ud … o sea, me hizo la empresa así -gesto con las manos-, en tres sesiones de trabajo.	1:13:27 [1:02:21]*	
P	Lo que estás diciendo. O sea, vos tuviste este problema, te agarraste y llegaste aquí diciéndolo, expresándolo y fue porque lo expusiste que alguien entonces te dijo… es circunstancial .. yo creo que ese hábito que vos tenés de poner las cosas sobre la mesa	1:13:44 [1:02:38]*	
E	Sí, es importante		
P	Yo creo que ese es el ejercicio, porque yo en ningún momento dije voy a ir a una reunión importante en el banco, a mí no se me ocurrió decírselos, lo dije por pura conversación nada más.		

	Pero ese ejercicio del emprendedor de plantear sus necesidades constantemente, le da más oportunidad al equipo de reaccionar porque obviamente no lo pueden predecir y los negocios definitivamente son muy diferentes. Si yo ocupo una carta, vos no ocupás una carta, pero vos ocupás un laboratorio, yo no ocupo un laboratorio. Entonces se hace algo muy complejo, pero creo que una forma sería como perioridizar, o sea, cada quince días hacer una sesión en la que		
I	O cada mes	1:14:44 [1:03:38]*	
P	O como sea.. en la que sea como contame, pero contame todo.		
E	O estar recordándoles. Recordá que lo que sea que te pase, todo me lo cuenta y yo te puedo ayudar. Tal vez, por ahí.		
R	Llegar como ayúdeme con esto, este es al muro que llegué y ya no puedo más.		
I	Es que digamos, yo creo que uds están en el chat de la comunidad, o sea. Ese chat para mí es lo más eficiente de todo este ecosistema, en el sentido de que ahí hay desde las cosas más absurdas hasta las cosas más importantes.	1:15:04 [1:03:58]*	Chat del ecosistema como Red de contactos súper eficiente Cita textual relevante
R	El tema de hacienda…		
I	Sí, el tema de haciendo ha sido fascinante. Pero también hay cosas como: Necesito… Alguien tiene tal cosa? Sí Es así – chasquea los dedos – Hay que transformar, porque ahí sí es todo el mundo y es muy rico. Es Hola yo soy fulano. Pero ya después a mí se me olvida y tengo que devolverme como 600 mensajes para acordarme: hay cómo era aquella chavala que había dicho que tenía aceite de coco? Yo me acuerdo que alguien dijo esto.		
P	Luego la pregunta es… quien había dicho algo de ….	1:15:57 [1:04:51]*	
I	Exacto! Entonces, yo creo que ya tenemos la actitud colaborativa y circular. Creo que tal vez un Whatsapp no es una herramienta tan sostenible en el tiempo por, volvemos a lo mismo, uno anda en mil cosas y no está pendiente de todo lo que dicen. Luego dicen: Alguien sabe quien vende tal cosa? Y diay lo resuelven, pero yo no ando buscando eso en este momento, pero 3 meses después yo me acuerdo… alguien había dicho, pero quién era.. y empieza uno, verdad. Pues sí algún tipo de herramienta.		

	Y yo no puedo llamar a David, di, para cada cosa que necesito, verdad. Ese pobre ya no da. – chistes- Yo creo que en la plataforma, en algún lado podamos tener un Search o algo, donde podamos buscar esas cosas.		
P	Como un Google de Auge	1:17:03 [1:05:57]*	
I	Es que en la misma plataforma puede ser. Donde uno hace las tareas y uno pone las cosas, deberíamos de tener un chat o algo por palabra clave		
L	Todo esto también es algo que se puede meter dentro de las primeras fases para acostumbrar a la gente que entra: maes, digan qué es su problema, digan y educarlos así desde el puro inicio	1:17:21 [1:06:15]*	
P	Aunque sienta que ud es único y que a nadie va a haberle pasado y ud siente que nadie va …	1:17:33 [1:06:27]*	
L	Sí, exacto, dígalo.		
E	Sí, exactamente, creo que esa es una parte muy importante. Pregunte, pregunte todo, todo lo que se le ocurra.	1:17:41 [1:06:35]*	
I	Y llore y alegue que para eso estamos		
E	Exactamente, para eso está y de ahí surgen soluciones, que tal vez uno como emprendedor no se lo hubiera imaginado antes. Pero que así exactamente a alguien más le pasó y ya los gestores deberían de tener ya una noción.		
P	Claro, yo entiendo que la gente no quiera como exponerse mucho, porque estar exponiendo, exponiendo, exponiendo mis problemas, compartirlo con todo el mundo, la gente no quiere eso, verdad. A nadie le gusta	1:18:02 [1:06:56]*	
I	Emprendedores anónimos – risas en general -	1:18:11 [1:07:05]*	
P	O sea, de quién es el rol de escucharte? No es tuyo, Wálter, en este caso sería de Raúl Martín o de David o de don Luis, pero como ponerle esa tarea a alguien. Que no sea nada más a la libre. Un rol y una vez al mes o lo que fuera, para estarlo recordando sí.	1:18:25 [1:07:19]*	
L	Yo, está súper chiva, pero me tengo que retirar	1:18:56 [1:07:50]*	
E	Está bien, muchísimas gracias! Que de hecho, bueno, ya estamos cerrando. Hemos abarcado todos los puntos que estaban acá, más, todas las inquietudes que uds han traído. No sé si más bien quieren aportar algún comentario extra.		

	Recordemos en ambos sentidos, creo que empezamos hablando mucho de lo que estaba bien, lo que nos gusta y terminamos con lo que hay que mejorar No sé si en ambos sentidos, quisieran aportar algo más		
W	Yo tengo una acolación: el internet es pésimo.	1:19:32 [1:08:26]*	
E	Sí, eso ya lo sabemos y ..		
W	Los lunes que veníamos todos, no se podía trabajar		
E	Eso es algo, que se ha tratado de trabajar		
P	Póngalo también en los resultados		
E	Sí, que de nuevo volvió a salir		
P	Eso y, no sé si a uds les ha pasado, pero ejecutar los fondos es un laberinto. Claro que está sujeto y uno entiende a muchos temas y condiciones. La pobre Allison, ella es como traductora, entre digamos, sector público, quienes dan la planta y a quien se la dan. Entonces es, dicen allá que solo pueden hacer esto, y que dice Priscilla que tiene que hacer esto. Ella está como en el medio, verdad. Una sugerencia que yo quisiera dar al equipo, a todo Auge, es que esta complejidad, ellos hacen un manual y el manual es como 7 o 10 páginas, no sé. Es mucha información y es muy circunstancial, es muy condicional. Mi sugerencia es que hagan un árbol de decisión. Una herramienta que uno puede ir avanzando y eso	1:19:55 [1:08:49]*	
I	Eso es para PITs? O es Banca de Desarrollo?	1:20:56 [1:09:50]*	
P	Es para ejecutar fondos		
E	Tenemos que entender que todo esto es relativamente nuevo, entonces también hay que irse acomodando a lo que cada ente financiador establece		
P	Claro, entonces la complejidad tiene capas. Es súper complejo, entonces para reducir esa complejidad, no presentarlo como texto, porque a mí me mandaron un pdf de 10 páginas que me lo leí todo porque tenía que entenderlo, pero un árbol de decisión es más fácil de actualizar, porque meses después me mandaron una nueva versión y tenía que volvérmelo a leer	1:21:20 [1:10:14]*	
E	Algo más visual		
P	Más visual y aplicable		
R	Nosotros también estamos empezando en eso y en una consulta que tenemos hemos durado dos semanas	1:21:57 [1:10:51]*	

E	Esos procesos son complejos, y son complejos a nivel público, como son fondos públicos – se discuten detalles del proceso específico – Simplificar lo más que se pueda la parte de gestión interna Muchísmas gracias, por haber venido, por todos sus comentarios	1:23:19 [1:12:13]*	
I	Gracias por la oportunidad. Estuvo buena.		
Todos	Gracias		

[]* Tiempo en el archivo de audio
[] Tiempo en la segunda parte del video

Apéndice 13. Análisis de relación de las observaciones del grupo focal con las categorías preliminares identificadas

Código de categoría	Nombre de categoría	Comentarios de emprendedores	Nivel de importancia con los emprendedores
CAT-01	Comunidad	Comunidad ampliada que incluye relaciones estratégicas como parte de ella. Comunidad como las relaciones entres los emprendedores de Auge para aprender y resolver problemas entre sí. Comunidad: Interacción en el cowork Comunidad: Red de contactos en el grupo de Whatsapp Chat del ecosistema como Red de contactos súper eficiente Comunidad: Acompañado por otros que están pasando por lo mismo Comunidad como seguridad, protección, desahogo Comunidad: Sentido de pertenencia e identificación	Alto, muy mencionado, pero muy enfocado
CAT-02	Proceso	Participación accionaria como aspecto clave	Lo dan po un hecho, no se menciona con relevancia, a excepción del tema de la participación accionaria
CAT-03	Estructura	Estructura ayuda mucho al emprendedor Uno está perdido al inicio y la estrutura de Auge lo ayuda	Alto, muy mencionado.
CAT-04	Flexibilidad		
CAT-05	Gestor emprendedor	Es un must Debe ser emprendedor con experiencia Si no es emprendedor no lo respeto	Alto, si no es emprendedor no recibe respeto
CAT-06	Filtro del emprendedor		
CAT-07	Emprendedor		No fue mencionado
CAT-08	Socios estratégicos	Principalmente para fondos	Alto, mencionado en relación con los socios para accesoa fondos. Uno de los puntos diferenciadores de Auge
CAT-09	Emprendimientos de fuera		Experiencia de ingreso no fue mencionada
CAT-10	Riesgos		No se menciona
CAT-11	Nombre	Auge tiene credibilidad por su trayectoria pero no es reconocido por ser UCR	Medio
CAT-12	Liderazgo y visión de la dirección		No se menciona
CAT-13	Equipo de trabajo	Mejorar en que todos tengan mayor experiencia como emprendedores	No se menciona como una ventaja, pero se considera que es clave para la incubadora
CAT-14	Selección	Triada de selección no les aporta mucho.	No se menciona como una ventaja, solo lo consideran como un paso en el proceso
CAT-15	Mentores	Se menciona la importancia, pero se requiere más divulgación Tenerlos identificados por medio de temas de expertisse para saber a quién contactar	Ata, es clave tener esos contactos, pero se menciona que son recursos que no se conocen bien entre los emprendedores

CAT-16	Debilidades	Mejorar: Crear espacios emocionales ayuda al ambiente familiar o de fiesta. Mejorar: Ayudar en la catarsis Mejorar: visibilidad de recursos disponibles por medio de un menú de servicios de apoyo posibles Mejorar en que todos tengan mayor experiencia como emprendedores Mejorar: Visibilizar opciones para los emprendedores Mejorar: más expertisse en e-commerce Mejorar: estrategias de contacto con expertios en logística para compras internacionales y distribución a nivel nacional Mejorar función del chat de Whatsapp pasándolo a otro medio Mejorar el internet	
CAT-17	Presupuesto		
CAT-18	Protección y seguridad	Asociado a no pedir participación accionaria	Muy alto
CAT-19	Ubicación geográfica	Facilidad de acceso para clientes y colaboradores de los emprendedores	Medio